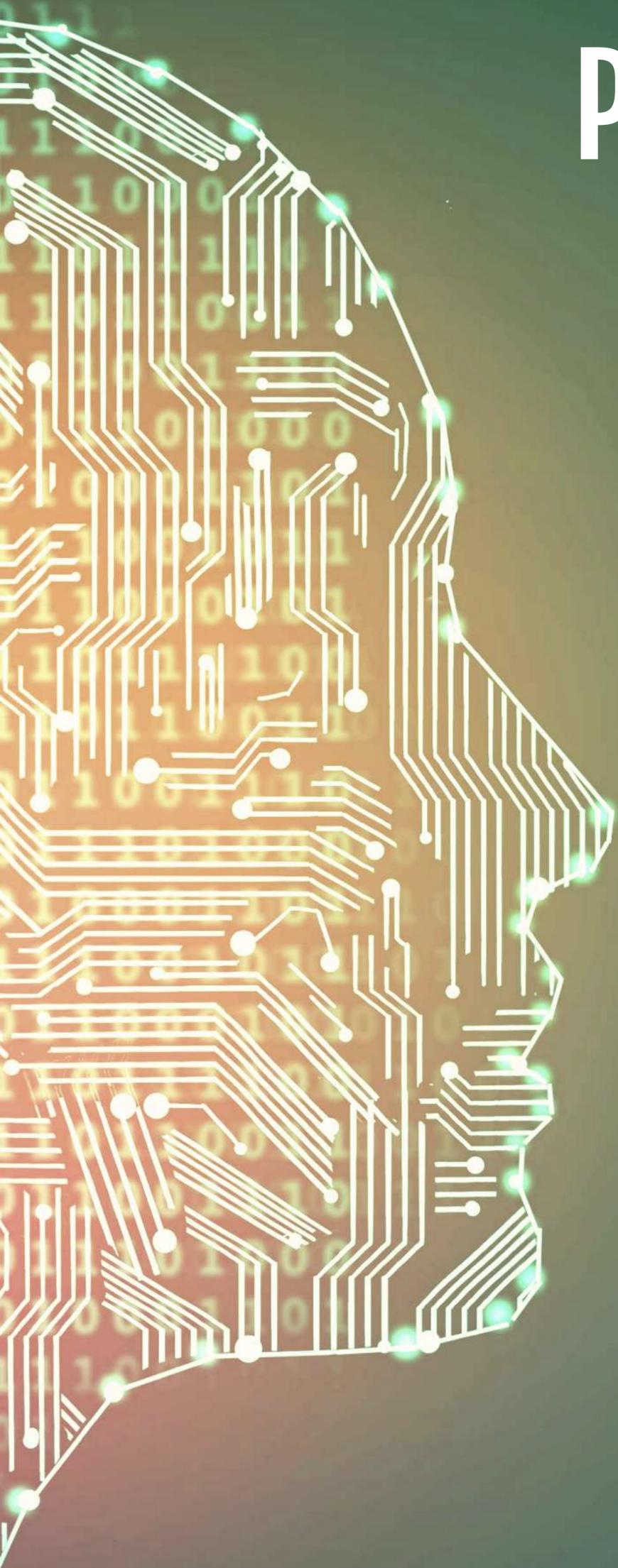


Perspectiva
Financeira
com IA



04.

Nori Lucio Jr

Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira aparece no topo do mapa estratégico. Na prática é uma perspectiva que receberá o impacto positivo ou negativo de todas as outras cinco perspectivas descritas no Mapa Estratégico, portanto, se você construiu uma empresa com fundamentos sólidos, escolhendo e investindo em bons projetos estratégicos que conseguiram levar sua empresa na direção da sua visão de futuro, nessa perspectiva financeira você observará a única prova que pode te julgar se você é um bom ou péssimo empreendedor, ou apenas um acumulador de dinheiro que não tem nenhuma paixão pela sua empresa. A margem ebitda é a única métrica, ou seja, o único indicador capaz de te julgar com justiça e precisão.

Em qualquer empresa séria, é a margem ebitda quem determina a empregabilidade de um diretor executivo cuja única função é construir valor para organização, ou seja, aumentar a relação entre resultado e faturamento exclusivamente através da inovação do portfólio de produtos e serviços, e também do reconhecimento da marca. Se você não se enxerga nessa fala, você está entre as categorias de gestor ruim ou gestor acumulador de dinheiro. Não entenda isso como uma crítica. Só se tornará uma se você ainda não contratou um profissional competente para tocar sua empresa com técnica, que significa tocar sua empresa de forma profissional.

Um documento simples chamado DRE, que significa demonstrativo de resultados, literalmente grita com você quando você não tem receita de novos produtos, grita falando que vc não tem marca porque sua rentabilidade só despenca, grita falando que você cometeu um crime inafiançável porque transformou capital de giro em dívida, grita porque você gasta mais que sua capacidade de gerar caixa e finalmente grita, porque você paga para o banco mais que 50% da sua capacidade de gerar caixa, ou seja, nesse caso especificamente você nem deveria existir como empresa, porque ao invés de resultado, o que você construiu na verdade, não foi margem ebitda, construiu foi dívida.

Empresas que constroem valor, estão na verdade construindo um empreendimento que certamente será vendido por muito dinheiro. O mesmo DRE que gritou com você quando estava no caminho errado, agora com um Planejamento Estratégico simples e compreensível, servirá para documentar uma história de sucesso coerente, que será contada para uma empresa interessada em comprar a sua. Além da valoração pela margem ebitda, a mágica dos múltiplos quando você construiu uma organização sustentável e limpa, sem dívidas nem passivos de nenhuma natureza e com governança, te recompensará porque você foi um empreendedor impecável, apaixonado pela empresa, por inovação e pela sua marca. Nesse caso, você terá uma vida com os luxos merecidos pela recompensa financeira, diferente da opção anterior, aquela do caminho errado, que você passará a vida sem CPF tendo que colocar a empresa no nome da sua tia e outros familiares.

Meu desafio nesse episódio será ilustrar de forma prática quais são os indicadores financeiros que você deverá monitorar e intervir para que sua empresa construa valor, ou seja, para que sua empresa possa ser vendida por uma montanha de dinheiro. Vamos lá!

Primeiro vamos falar das fontes de receitas. Você deverá monitorar individualmente suas fontes de receitas considerando 3 visões:

1. Deverá observar o desempenho individual de produtos e serviços porque eles tem ciclo de vida diferentes.
2. Deverá observar também individualmente o desempenho de canais de vendas porque cada um tem uma característica, ou seja, uns trazem mais valor agregado, outros apenas são movedores de caixa.
3. E por último deverá observar o desempenho de segmentos de mercado individualmente, porque cada segmento de mercado sofre mais ou menos com aspectos econômicos e fiscais.

Agora que você aprendeu a ler a primeira linha do DRE, que é a receita bruta, e que é composto pelas fontes de receitas, entenda de uma vez por todas, que quem determina a meta de vendas é exatamente essa linha, que quando projetada incluindo suas premissas de crescimento, ela se transformará automaticamente no seu orçamento anual. Se sua empresa não faz gestão através de um orçamento anual, te garanto, você é daquelas empresas lotadas de dívidas de todas as naturezas, ou seja, aquelas empresas que trabalham o mês inteiro apenas para descontar duplicatas para pagar empréstimos e impostos atrasados.

Na sequência vêm as deduções sobre a receita bruta. Aqui temos três aspectos a serem considerados:

1. O primeiro é sobre a engenharia fiscal ou tributária. Não use sua síndrome de sabichão nesse tópico complexo mas de extrema importância, contrate um profissional tributário experiente porque sua empresa poderá facilmente ser inviabilizada pela carga de impostos. Pode ser inclusive que você tenha que mudar de estado para viabilizar sua operação.
2. Deduza também da receita bruta a inadimplência, porque você tem que monitorar de perto esse indicador que determinará se você pode afrouxar ou apertar seu critério de concessão de crédito para seus clientes.
3. Por último ainda sobre o tema deduções vêm as devoluções que deverão ser monitoradas porque normalmente estão relacionadas à problemas de qualidade dos produtos ou serviços.

Depois das deduções sobre a receita bruta, você encontrou sua receita líquida, ou seja, encontrou aquele dinheiro que realmente você irá utilizar para pagar seus custos e suas despesas para aí sim, encontrar qual é a sua real capacidade de gerar caixa. Antes de irmos para o próximo passo entenda que custo sempre é variável e despesa é sempre fixa.

Se você não entende de contabilidade, encontre um contador que faça um plano de contas bem organizado e que mantenha esse plano travado para que você não bagunce nunca mais. O plano de contas é a única forma para você gerenciar todos os aspectos financeiros da sua empresa sem o maldito chute. Não dá para entender o que faz um empreendedor chutar quando tudo que tem que fazer é deixar o sistema trabalhar. É só não atrapalhar que a coisa flui com absoluta precisão de centavos.

O DRE é uma síntese do seu plano de contas. Pela minha prática, posso te afirmar que é muito difícil encontrar um plano de contas contendo as alocações corretas nos devidos centros de custos. Eu sei que parece bizarro, mas sei também que um financeiro que não aloca corretamente, nem deveria receber salário. O fato é que se esse é o caso do seu financeiro, que está com você por anos desgraçando a sua empresa, te garanto, ele é o único culpado por você estar nessa situação de insolvência, afinal, sem um plano de contas e um DRE não existe nenhuma possibilidade de acompanhar a rentabilidade da empresa até que vem a surpresa, ou seja, sua margem sumiu.

Um financeiro decente além de ter o controle sobre cada conta não permite que o gestor sênior, nem o dono da empresa, gaste mais que sua capacidade de gerar caixa. Um bom profissional financeiro quando encontra esse comportamento patológico e não é ouvido nem respeitado como profissional pelas suas decisões de governança, ele se manda rapidamente da empresa porque sabe que esse comportamento não tem cura, ou seja, ele irá passar seus dias tentando encontrar dinheiro para pagar as contas do dia a dia.

Abaixo da receita líquida observada no DRE, vem os custos que são sempre variáveis. O custo do produto ou serviço vendido por exemplo, podem ser compostos pelos fornecedores, frete, comissões de vendas e mão de obra direta.

Na prática, nessa linha deverão constar todos os custos que formarão a base para a precificação correta do produto, porque seu volume de vendas deverá cobrir não apenas os custos, mas também contribuir para pagar as despesas fixas da empresa. Cada produto tem um ponto de equilíbrio que é o ponto onde ele se paga, e a partir daí, passa a gerar sua margem. Quando você entender seus custos passara a precificar corretamente e vai ganhar muita participação de mercado, a mesma participação que você perdeu por preguiça, quando se utilizou de markup.

Um aspecto importante para a composição dos custos é comissão sobre vendas, que representa um indicador chamado custo da venda. Nunca, em hipótese nenhuma, permita o custo da venda aumentar. Um outro aspecto também relacionado ao custo é que daqui sairá também o budget de compras, ou seja, o montante de dinheiro que seu comprador terá para negociar com fornecedores. É por isso que a antiga área de compras agora é chamada de procurement que significa na prática desenvolver fornecedores que atendam o custo alvo, que é bem diferente de comprar pelo menor preço. É um fenômeno difícil de explicar como uma empresa ainda pode estar viva sem ter o custo alvo bem definido como parâmetro de compras. É muita sorte do concorrente quando encontra uma empresa de fundo de quintal como essa para competir no mercado.

Normalmente esse tipo de empresa tem várias listas de preços, pois é... você ouviu bem, existem empresas com várias listas de preços. Entre as coisas inexplicáveis que observo, essa aqui é um clássico. Não dá para entender como um empreendedor consegue a façanha de gerenciar a rentabilidade da empresa com várias listas de preços. Você tem aí, mais um excelente motivo para se livrar daquele financeiro péssimo, que está arruinando o futuro da sua empresa.

Agora você chegou no indicador mais importante de qualquer análise financeira que é a margem de contribuição, que é a receita líquida menos os custos. Existe apenas uma única razão para ser o indicador mais importante, portanto, você não tem como se confundir mesmo que você seja muito ruim em finanças. A única razão é simples mas não é óbvia, a margem de contribuição monitora sua rentabilidade olhando para frente, e não para trás, como você está acostumado a olhar.

Provavelmente você já ouviu a frase: "Qual foi a margem desse mês?"

Mas certamente nunca ouviu a frase: "Qual será nossa margem, se a gente continuar não inovando nem investindo na marca?". Talvez essa provocação tenha feito você se sentir envergonhado nesse momento. Se isso aconteceu, ou seja, bateu uma pequena vergonha, acredite, ainda dá tempo para arrumar porque não é seu ego nem a sua síndrome de sabichão quem está no comando da sua empresa, apenas sua falta de competência sobre esse tema.

É bizarro e inaceitável ver na prática do meu dia a dia gestores sênior reclamando que perderam a rentabilidade. Não dá para entender um gestor sênior olhando para trás, quando na verdade deveriam apenas se preocupar em agir observando o comportamento da margem de contribuição futura, ou seja, que está sendo construída na sua frente, logo abaixo do seu nariz. Quando um produto sofre com problemas de rentabilidade em uma empresa que é gerida por um orçamento revisado todo mês, você tem a oportunidade de intervir porque consegue antever a desgraça antes que ela se materialize.

Felizmente, as novas tecnologias equipadas com inteligência artificial vêm para ajudar esses gestores ruins e arrumar essa bagunça. A tecnologia com IA fará uma análise preditiva das vendas baseada no comportamento do cliente. Na sequência, o próprio algoritmo vai aprendendo dia dia com técnicas de machine learning oferecendo uma recomendação de compras conforme o ritmo do giro do estoque. Porque sabe o volume de cada produto, vai calcular também o custo alvo para preservar a margem de contribuição. Com o custo alvo e volume, calcula o preço com absoluta precisão e não permite descontos aleatórios. IA e machine learning não irá substituir o profissional financeiro que é essencial para garantir a perenidade da empresa, vai substituir apenas aquele financeiro péssimo, que vem colocando sua empresa em risco.

A margem de contribuição fica bem no meio do demonstrativo de resultados porque ela é uma espécie de indicador vivo, que monitora de forma preventiva a movimentação e o comportamento dos custos e despesas. Se a margem sobe, é porque provavelmente os custos estão descendo, a empresa está comprando melhor ou melhorando sua produtividade. Já se a margem desce, pode ser porque seu produto está perdendo aderência no mercado e você está sendo obrigado a reduzir o preço para se manter competitivo. Atenção, se você não tem, lá nas fontes de receitas que conversamos anteriormente, uma linha específica para monitorar as receitas de novos produtos, sinto lhe informar, mas o ciclo da sua empresa está chegando no fim.

A deterioração do portfólio de produtos e serviços é natural ao longo do tempo, o que não é natural é preguiça somada com falta de visão de futuro. Infelizmente também não haverá mais tempo para reação, portanto, pegue o máximo de dinheiro que puder antes de encerrar sua operação que será inevitável. Esse tema da IA vai acelerar esse processo de forma brutal premiando apenas as empresas inovadoras, ou seja, empresas gerenciadas por empreendedores vibrantes que irão se aproveitar dessa maravilha de tecnologia para reforçar seu propósito como empresa e como marca.

Agora que você já sabe que sua margem de contribuição serve para pagar suas despesas fixas, e ainda deixar seu lucro no final, vamos as despesas. O que você não sabe sobre as despesas e na verdade é a única coisa que deveria saber, é que não existe nenhuma possibilidade de se gerar uma despesa que não esteja previamente definida em orçamento. Somente o dono da empresa ou o sócio é que pode quebrar essa regra, porque essa conta que não estava prevista terá impacto diretamente no resultado final da empresa. É por essa razão, que ninguém além do sócio tem autonomia para gerar qualquer despesa fora de orçamento.

Apesar de terminantemente proibido, te garanto que isso vai acontecer. Sua obrigação como profissional financeiro sério, deverá obrigatoriamente criar uma conta contábil chamada de ofensores. Na conta contábil ou centro de custos chamado ofensor, deverá colocar todas as despesas que não estavam previstas em orçamento. Eu não entendo esse fenômeno bizarro, mas é muito comum, um dono de empresa misturar a contabilidade pessoal com a contabilidade da empresa. Esse é aquele dono que usa aquela frase cômica, que é também uma frase clássica, "eu trabalho trabalho e não sei onde está o dinheiro, nunca sobra nada". É cômica porque carrões, casas, viagens e outros mimos aparecem na conta da empresa consumindo capital de giro, muitas vezes até disfarçadas, por conveniência obviamente, num centro de custo que até parece uma despesa normal da operação. O fato é que são obrigações e portanto deverão ser pagas mesmo que o sócio tenha um conveniente lapso de memória.

Essa regra de governança deve ser absolutamente inegociável para um profissional financeiro sério. Os melhores que eu já tive a oportunidade de trabalhar vão embora da empresa quando essa regra é quebrada normalmente no grito. Nesse caso, permanecerá na empresa apenas o frágil tesoureiro, que é aquele que cuida do contas a pagar e receber e não tem nenhuma idéia sobre o que significa capital de giro muito menos fluxo de caixa. Ele apenas paga as contas quando elas batem na porta, inclusive as contas pessoais que saem do mesmo caixa que deveria financiar exclusivamente a operação da empresa.

É uma verdadeira desgraça ter uma área financeira que opera dessa forma. A boa notícia é que sua empresa nunca, em hipótese nenhuma será vendida porque se uma empresa séria resolver te auditar antes de comprar, essa é a primeira coisa que vai identificar, e claro, não fique frustrado porque acredite, seu potencial comprador vai desaparecer. É boa notícia porque afinal, ninguém quer entrar nesse tipo de arapuca.

Nas empresas sérias, as despesas não precisam ser controladas porque elas nunca saem do eixo, já que sua política de governança proíbe gerar despesas fora do previsto em orçamento. Nesse caso, ou seja, se sua empresa já está nesse grau de maturidade para monitorar as despesas você fará duas análises, uma que se chama vertical, que é a relação entre a despesa e a receita líquida. A outra é a análise horizontal que é a despesa do mês comparada com a mesma despesa no mês anterior. Note que se você é um profissional financeiro de primeira, você saberá que com essas simples análises, estará monitorando exclusivamente a produtividade geral da empresa, que não é sobre brigar pela economia porca no valor gasto em papel higiênico e pó de café, é sobre um propósito nobre que é a proteção da margem ebitda.

Toda empresa que preza pelo futuro merece ter um profissional financeiro bem preparado, aquele que além de nunca, em hipótese nenhuma, permitir que uma despesa seja gerada sem a previsão em orçamento, ele principalmente monitora a produtividade da empresa cujo reflexo é a margem ebitda, portanto, ele influencia toda a organização levando o serviço financeiro para todos os departamentos na busca incansável pela construção de valor do empreendimento.

E o último aspecto da análise financeira, que é resultado de outra matemática simples daquelas de somar e subtrair, é a margem de contribuição menos as despesas. Dessa operação que se aprende no primeiro ano primário, nasce a tão sonhada capacidade de geração de caixa que é uma espécie de prêmio, exclusivo para a empresa que preza por uma gestão financeira impecável e com governança inegociável.

Se você quer um diagnóstico preciso para verificar se esse é o seu caso, ou seja, se sua empresa chegou ao ponto de não gerar mais caixa suficiente por negligência na gestão, o primeiro sinal é quando você por desespero, decidiu aumentar o preço porque sua margem de contribuição desapareceu. Quando esse fato acontecer, te garanto, já será tarde demais porque nessa fase, não existe mais tempo para reagir e nem para rever o seu modelo de negócio.

Mesmo porque você nem saberia o que fazer, afinal, ela chegou nesse estágio de insolvência pela sua péssima gestão. Nesse caso, a única saída é aceitar a realidade porque sua empresa está concluindo seu ciclo de vida. Se você permitir que seu ego brigue com a essa realidade, nessa hora você começará a pegar empréstimos, vai também parar de pagar imposto e aí...o desastre que poderia ser pontual, será generalizado e a desgraça invadirá a sua pessoa física, muitas vezes sua família e também a dos outros sócios arrastando todos para um buraco sem fundo.

Note que a geração de caixa tem dois aspectos a serem considerados. Primeiro é que pode ser negativa porque existe uma diferença entre caixa e competência que é representada pelo seu contas a receber. Portanto não se assuste se num determinado mês seu caixa foi negativo, porque você usou toda sua grana para comprar matéria prima, por exemplo, já que seu fornecedor te deu um desconto pelo pagamento à vista. Essa é uma excepcional decisão porque o impacto na margem de contribuição dos próximos meses será excepcional.

O segundo aspecto, e sobre esse vamos falar com mais carinho e atenção, é a relação entre a geração de caixa e a receita líquida. Nesse caso, a chamada margem ebitda que é representada por esse percentual, quando não cresce ao longo dos anos é porque novamente você está perdendo sua empresa. O fato é que você não está construindo valor para a empresa porque não inovou suas fontes de receitas com novos produtos e serviços, e também não investiu na marca, ou seja, essa morbidez e estagnação está na verdade deteriorando sua empresa. Pela prática do meu dia a dia, vejo esse tipo de empresa tento que produzir cada vez mais para gerar o mesmo dinheiro. Na verdade, elas perderam em volume produzido e vendido, que significa que estão perdendo participação de mercado mesmo que aparentemente estejam aumentando o faturamento. É uma aberração permitir a empresa aumentar a receita das vendas sem aumentar também a margem ebitda.

É muito difícil recuperar esse tipo de empresa por 3 motivos. O primeiro é porque têm uma gestão financeira caseira, focada em pagar o salário do dono e seus luxos. Segundo é porque elas não tem cultura de inovação e terceiro, elas não tem projetos estratégicos e obviamente também não tem um planejamento estratégico que poderia profissionalizar a gestão e iluminar uma nova visão de futuro. Se esse é o caso da sua empresa, eu sinto muito lhe dizer, não tem mais tempo para mudar seu destino.

Finalizando a análise do DRE, existem mais cinco temas que valem a pena medir e monitorar, e que fazem parte desse mesmo documento gerencial:

1. Divisão da geração de caixa. Você pode utilizar como referência a lei do um terço, ou seja, um terço para reforço de capital de giro, um terço para investimentos e projetos estratégicos e um terço para adiantamento de dividendos.
2. Dívidas, e também aquele centro de custo chamado de ofensores deverão vir após a geração de caixa, ou seja, após o ebitda. Aqui deverão aparecer todas as decisões que consumiram o caixa por qualquer motivo, seja o pagamento de um empréstimo porque você não soube gerenciar sua empresa no passado, seja o pagamento de um imposto que você não gosta de pagar, e também suas decisões ruins e impetuosas que geraram despesas fora do previsto em orçamento. Já te falo que essa conta sempre da briga porque, por qualquer motivo, dono e diretor sênior da empresa toma decisão com ímpeto e acha que é a empresa é quem deve pagar, e não ele mesmo debitado na conta de dividendos. Isso não tem cura, seu diretor sempre vai achar uma desculpa para não se responsabilizar pelo estrago que sempre, invariavelmente, ele mesmo foi quem fez no caixa. Afinal, é exclusivamente ele o único que tem autonomia para gerar despesas fora do previsto em orçamento.

3. Estoque, você tem que monitorar cada centavo do seu estoque seja de matéria prima ou estoque de produto acabado. Pela minha prática, apesar de ser dinheiro vivo, é um tema extremamente negligenciado. Mesmo sendo dinheiro vivo e mesmo sendo onde seu capital de giro vai ficar paralisado caso você também não saiba gerenciar suas vendas. Como tudo ainda pode piorar, por mais incrível que isso possa parecer, existem empresas que não sabem quanto tem no estoque, e quando param para contar descobrem a montanha de dinheiro que foi jogada no lixo com a obsolescência. Existem dois crimes inafiançáveis na disciplina financeira, esse é um deles. O outro crime que merece a cabeça do financeiro numa bandeja, é transformar capital de giro em dívida. Nesse caso, se esse é seu caso, sua gestão financeira é um deboche, é uma piada sem graça.

4. Coeficiente de insolvência, que é a divisão entre suas dívidas, e a sua capacidade de gerar caixa. Se esse indicador é maior que 1, ou seja, para cada real que você gera de caixa você deve mais que 1 real, então sua empresa está insolvente, é simples assim. Esse indicador, nunca e em hipótese nenhuma deverá ultrapassar 0,5 que servirá como uma espécie de barreira, com um alerta que te avisará que a partir desse ponto, suas decisões estarão levando sua empresa para o buraco.

5. Investimentos em projetos estratégicos. São chamados estratégicos porque tem impacto positivo naquela margem ebitda que falamos anteriormente. Lembre-se que você só pode se considerar um bom empreendedor ou gestor quando sua margem ebitda está crescendo, caso contrário você é apenas um acumulador.

Agora que você já é um expert em gestão financeira e já aprendeu a ler e principalmente interpretar e agir sobre um DRE, sua tarefa é manter obrigatória a revisão do orçamento todos os meses. Se você acha essa recomendação muito infantil, eu te garanto, a conclusão é que você terá problemas de capital de giro para sempre e portanto, também sofrerá para sempre com o fluxo de caixa.

Não reclame, afinal foi você quem não seguiu a recomendação de substituir seu financeiro que não sabe o que é um DRE e não consegue fazer conta de mais e menos, ao invés de contratar um profissional bem preparado, portanto, será você mesmo quem vai pagar o preço, que é o mais alto preço que um empreendedor poderia pagar que será a descontinuidade da empresa.