

Planejamento Financeiro

Geralmente quando um consultor é chamado a socorrer uma empresa, ele encontra, dentre outros, problemas estruturais, organizacionais, de recursos humanos. O problema mais comum encontrado é na área financeira que nem sempre é gerenciada de forma correta, principalmente quando se trata de fluxo de caixa. As finanças não podem ser administradas de forma intuitiva nem empírica. Agindo assim o pequeno empresário perde dinheiro sem saber exatamente onde.

O sonho da riqueza rápida é outro problema dos empresários das PME's. As viagens internacionais, os carrões, apartamentos de cobertura virão ao seu tempo. Primeiro é preciso estruturar a empresa adequadamente e colocá-la lucrativa.

Em 2001 prestamos serviços de consultoria em um posto de gasolina em uma cidade praiana do interior do Rio de Janeiro. A preocupação do empresário era apenas uma. As vendas eram altas, mas o lucro não vinha. Havia apenas dívidas, muito trabalho e pouco retorno. Dentre os problemas encontrados os principais foram:

- 1- Margem de lucro com o combustível era muito pequena.
- 2- O capital de giro necessário para o posto era muito grande, pois o combustível era pago a vista.
- 3- Grande número de devoluções de cheques por não terem fundos ou foram roubados. Não havia nenhuma consulta ao SPC ou Serasa.
- 4- O mais grave problema encontrado é que o empresário não considerou o custo do cartão de crédito nas vendas, que giravam em torno de 4% sobre cada transação e as transações com cartão de crédito representavam 80% das vendas.

Está aqui um caso tipo de descaso com as finanças empresariais. O sucesso era medido de forma empírica e pouco profissional. Apenas pelo fluxo de clientes. Três meses depois da entrega do relatório da consultoria ao empresário o posto de gasolina faliu.

Outro exemplo que vale destacar é o caso de uma estudante do curso de administração que era proprietária de uma lojinha no seu bairro. Atenta a uma aula de empreendedorismo, cujo assunto era os controles e os planejamentos, interrompeu a aula e disse que não fazia nada do que estava sendo ensinado em sala de aula. Que simplesmente sabia que estava tendo sucesso porque ia a São Paulo com frequência com determinada quantia e fazia suas compras para revenda na lojinha. O termômetro que ela utilizava para medir seu sucesso empresarial era a frequência de idas a São Paulo. Insistimos com ela na necessidade de

aplicar métodos científicos de administração usando as funções do processo administrativo para ter todo o controle do empreendimento. Ela não sabia, por exemplo, qual produto demorava mais tempo na prateleira, não sabia quais saíam mais rápido, não considerava nenhum juro nas vendas a prazo, não computava os gastos com passagens e hotel, etc. Felizmente, depois de seis meses de aula ela entendeu e atendeu a mensagem das aulas e pode dar seu testemunho da melhoria na sua lojinha, começando por ter um controle financeiro usando um computador.

Nenhum empreendimento subsiste sem recursos financeiros. Portanto é preciso aprender a lidar com esta questão que não é tão difícil assim, basta adquirir um pouco de conhecimento que somado à experiência do dia-a-dia ajuda bastante. Mesmo sendo uma pequena ou média empresa, os controles são necessários. Não basta abrir e fechar as portas todos os dias sem saber para onde está indo.

Abrindo um negócio novo será necessário um investimento inicial em moveis, equipamentos, veículos, computadores, estoque inicial, pessoal, local, etc. Será necessário projetar os custos fixos e os custos variáveis. Com estes dados o novo empresário precisa ter algumas informações para decidir pela abertura ou não do empreendimento.

Um primeiro passo é a análise da rentabilidade que está relacionada aos investimentos, às receitas, aos custos e ao fluxo de caixa em um espaço de tempo. Os métodos indicados para esta análise são *Payback*, Taxa interna de retorno – TIR e Valor presente líquido - VPL.

Payback

O método de *payback* é utilizado para informar o tempo de retorno do investimento. É muito utilizado, mas é deficiente uma vez que não leva em consideração o custo do dinheiro no tempo. Se o *payback* der um numero inferior a dois anos algo está errado. Nenhum negócio honesto trará um retorno do investimento num prazo inferior a dois anos. O aceitável está entre dois e quatro anos.

TIR – Taxa interna de retorno

A TIR – taxa interna de retorno é usada para tomar decisão de aceitar ou rejeitar o projeto. Se a TIR for maior que o custo de capital, aceita-se o projeto; se for menor, rejeita-se o projeto.

VPL - Valor presente líquido

O VPL É uma técnica sofisticada de análise de orçamentos de capital, obtida subtraindo-se o investimento inicial de um projeto do valor presente das entradas de caixa descontada a uma taxa igual ao custo de capital da empresa.

Por considerar explicitamente o valor do dinheiro no tempo, o valor presente líquido é considerado uma técnica sofisticada de análise de orçamentos de capital. Esse tipo de técnica, de uma forma ou de outra, desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada. Essa taxa, frequentemente chamada de taxa de desconto, custo de oportunidade ou custo de capital, refere-se ao retorno mínimo que deve ser obtido por um projeto, de forma a manter inalterado o valor de mercado da empresa.

O valor presente líquido (VPL) é obtido subtraindo-se o investimento inicial do valor presente das entradas de caixa, descontadas a uma taxa igual ao custo de capital da empresa.

$$\text{VPL} = \text{valor presente das entradas de caixa} - \text{investimento inicial}$$

Utilizando-se o VPL, tanto as entradas como as saídas de caixa são traduzidas para valores monetários atuais. Já que estamos tratando de investimentos convencionais, o investimento inicial está automaticamente expresso em termos monetários atuais. Se não for esse o caso, o VPL de um projeto deverá ser obtido subtraindo-se o valor presente das saídas do valor presente das entradas de caixa.

CRITÉRIO DE DECISÃO: Quando o VPL é usado para tomar decisões do tipo "aceitar-rejeitar", adota-se o seguinte critério. Se o VPL for maior que zero, se aceita o projeto; se o VPL for menor que zero, rejeita-se o projeto. Se o VPL for maior que zero a empresa obterá um retorno maior do que seu custo de capital. Com isto, estaria aumentando o valor de mercado da empresa, e, conseqüentemente, a riqueza dos seus proprietários.

Ponto de equilíbrio

Segundo Bernardi (2003), ponto de equilíbrio é o volume calculado, em que as receitas totais de uma empresa igualam-se aos custos e despesas totais, portanto o lucro é igual a zero. Nesse ponto não tem nem lucro e

nem prejuízo. Ver figura 01. É importante que se conheça este número tanto o mensal como o anual.

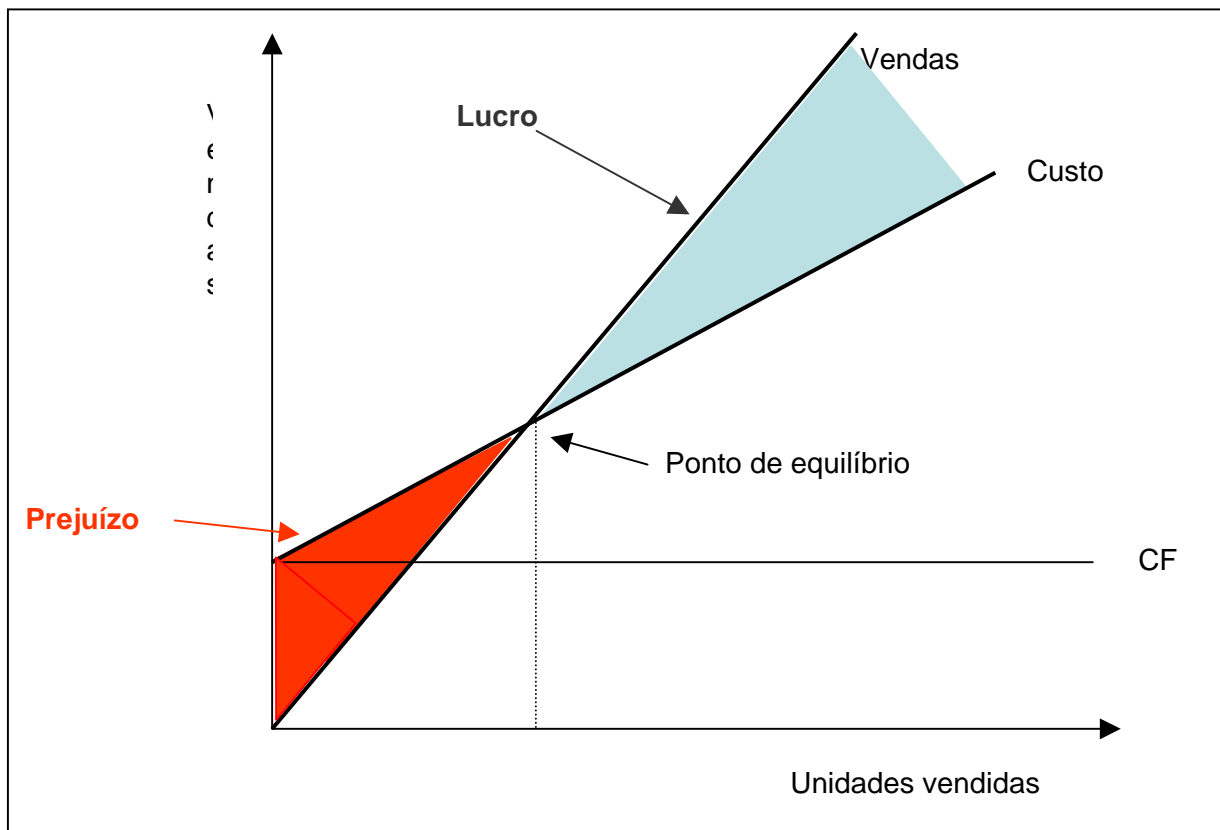


Figura 01 – Gráfico do ponto de equilíbrio.

Se no caso de sua empresa você calcular o ponto de equilíbrio e ele for igual a, por exemplo, \$90.000,00 mensal, significa que com este valor sua empresa cobre todas as despesas e não tem nenhum lucro. Você precisa agir para que suas vendas aumentem para ter o lucro desejado. É importante lembrar que se suas vendas não reagirem e retrocederem, sua empresa está em apuros, pois ela se encontra na faixa de prejuízo.

Fluxo de caixa

O planejamento de caixa é um demonstrativo dos fluxos das entradas e saídas projetadas de caixa da empresa, usado para estimar suas necessidades de caixa para curto prazo, geralmente por um período de um ano, subdividido em intervalos mensais.

Este processo é importante para que a empresa saiba o que acontecerá com suas contas no futuro.

Quando a previsão indica um superávit de caixa, pode-se planejar qualquer investimento de curto prazo. Quando indica um déficit deve-se antecipar uma ação corretiva.

A previsão do fluxo de caixa é feito em uma planilha de computador, o Excel, por exemplo, que é a ferramenta mais utilizada para este fim.

O caixa precisa ser devidamente planejado. Parte do boletim diário de tesouraria que deve indicar o fluxo diário de entradas e saídas de recursos financeiros, para ser ampliado para o boletim mensal da tesouraria. Segue uma sugestão que pode ser usada. Lembrando que você pode construir a sua planilha.

Contas	Movimento do 1 dia	Movimento do 2 dia	Movimento do 3 dia	Movimento do 4 dia	Movimento do 5 dia	Acumulado	Orçado no mês
1. Saldo inicial							
2. Entradas							
2.1 Vendas à vista							
2.2 Vendas a prazo							
2.3 Cobrança bancária							
2.4 Financiamentos							
2.5 Receitas financeiras							
Total de entradas							
3. Saídas							
3.1 Fornecedores							
3.2 Impostos							
3.3 Despesas de Pessoal							
3.4 Despesas Comerciais							
3.5 Despesas Financeiras							
3.6 Despesas Tributárias							
3.7 Imobilizações							
3.8 Despesas Gerais							
Total saídas							
Saldo Final (1+2-3)							

Capital de Giro

O Capital de Giro é constituído de ativos circulantes, também chamados de ativos correntes e representa a quantidade de dinheiro que a empresa utiliza para movimentar seus negócios. Envolve estoques, dinheiro em caixa e em bancos, financiamentos a clientes por meio de contas a receber, salários, conta de água, luz etc. (Chiavenato, 2004).

O que aumenta a necessidade de capital de giro	O que diminui a necessidade de capital de giro
<ul style="list-style-type: none">. Vendas com prazos longos de pagamento. Cobrança ineficiente. Compras a vista. Compras com prazos pequenos. Alto investimento em estoque. Giro lento dos estoques. Retiradas excessivas	<ul style="list-style-type: none">. Vendas a vista. Cobrança eficiente. Reinvestimento dos lucros. Prazos longos para pagar fornecedores. Giro mais rápido dos estoques

Fonte: Guia PEGN: como montar seu próprio negócio. Rio de Janeiro: Globo, 2002. p. 64.

A administração do capital de giro tem por objetivo administrar todos os ativos e passivos circulantes da empresa para garantir um nível aceitável de capital circulante líquido.

Finalizando, o planejamento financeiro deve conter com clareza e objetividade os seguintes itens:

- 1- Investimento Inicial
- 2 - Custos Fixos e Variáveis
- 3- Projeção dos Resultados
- 4- Mão de Obra Direta e Indireta
- 5- Depreciação, Conservação e Seguros.
- 6- Capital de Giro
- 7- Receitas
- 8- Impostos & Contribuições
- 9- Projeção do fluxo de caixa
- 10- Projeção do Balanço Patrimonial
- 11- Ponto de Equilíbrio
- 12- Análise de Investimentos
- 13- Pay back
- 14- Valor presente líquido

15- Taxa interna de retorno

Alguns alertas para o pequeno empresário em relação ao planejamento financeiro:

1. Nunca faça nenhum tipo de compromisso em cima do lucro bruto.
2. Fique de olho nos custos fixos, administre-os. Tente diminuí-los ou aumentar a produção com o mesmo custo fixo.
3. Nunca faça um investimento (em maquinário, por exemplo) sem ter feito uma pesquisa de mercado para ter a certeza que o aumento na produção terá comprador.
4. Deixe para adquirir o imóvel que você está usando depois que sua empresa estiver sólida.
5. Sempre que possível não financie seu cliente. Procure deixar isso com seu fornecedor.
6. Evite o pagamento de juros, seu lucro vai sair pelo ralo.
7. Tenha consciência que no tempo certo você desfrutará do lucro da sua empresa, isso não vem rápido.
8. Tenha o controle de toda sua empresa. Utilize softwares para isso. Não a deixe nas mãos de qualquer pessoa. Saiba de tudo que se passa com ela.
9. Mantenha um fluxo de caixa semanal, um mensal e uma projeção anual.