

7 Passos para Otimizar o Resultado da Sua Empresa e Gerar Caixa para Você

Um guia para obter informações financeiras para decisões eficazes



Profa. Dariane Reis Fraga

www.darianefraga.com.br

Copyright © 2016 Todos os direitos reservados.

ÍNDICE

- INTRODUÇÃO
- O VALOR DA EMPRESA E A RIQUEZA DO PROPRIETÁRIO
- O PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO
- 7 PASSOS PARA OBTER INFORMAÇÃO FINANCEIRA PARA DECISÃO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
- CONSIDERAÇÕES FINAIS



INTRODUÇÃO: O PORQUE DESTE E-BOOK

Para garantir a satisfação e tranquilidade dos investidores, é essencial que a empresa gere caixa hoje, e no futuro, suficiente para novos investimentos, que vão garantir a sua continuidade no mercado, e para remunerar adequadamente os seus investidores.

Para gerar bons resultados e garantir as retiradas que atendam os objetivos dos proprietários, é importante que haja boa gestão dos recursos e processos envolvidos.

Gerir é decidir! É monitorar o risco, o retorno do investimento e o valor para os investidores (SOUSA E ALMEIDA, 2006).

Para tanto, os gestores devem ter em mãos, e no tempo certo, informações que lhes permitam boas decisões.

As empresas de grande porte têm recursos suficientes para gerar as informações financeiras e não financeiras e para dar respaldo aos gestores em suas decisões. Porém, em pequenas e médias empresas, muitas vezes não há pessoas e nem processos para esta função. Há, também, um mito de que os conceitos aplicados por grandes empresas não funcionam em empresas menores.

A proposta deste e-book é **apresentar uma lista com os passos para a obtenção de informações financeiras para decisão em pequenas e médias empresas.** A base é o planejamento e controle financeiro, que é totalmente aplicável neste grupo de empresas.

Espero que você goste, aplique em sua empresa e que gere bons e contínuos frutos para você!!



O VALOR DA EMPRESA E A RIQUEZA DO PROPRIETÁRIO

Quanto maior o valor de mercado da sua empresa, maior o seu patrimônio: maior a sua riqueza!

Você sabia que um dos principais métodos para calcular o valor de uma empresa é baseado no fluxo de caixa que ela vai gerar no futuro? É isto mesmo! O que vale não é somente o ativo fixo que ela possui. **O importante é a expectativa de lucro e caixa que ela gerar no futuro.** Isto porque são as sobras de caixa da empresa que poderão ser distribuídas aos proprietários. Um investidor só abrirá mão de determinado capital hoje, se houver uma compensação financeira futura (retorno) que valha a pena, levando em consideração, ainda, o risco do futuro do negócio.

Então, para criar valor para uma empresa, **um dos principais objetivos do seu gestor é tomar decisões hoje para gerar lucro e caixa no futuro.** Este dinheiro poderá ser utilizado para novos investimentos, necessários para a continuidade do negócio, e, principalmente, para ser distribuído aos seus proprietários, remunerando bem o investimento ali realizado.

O Lucro de uma empresa é calculado, deduzindo-se da receita total obtida os impostos gerados e todos os custos e despesas incorridas em cada período, inclusive a depreciação dos ativos fixos e a remuneração dos dirigentes. O lucro apurado ainda não está livre para distribuição aos proprietários. É necessário, antes, deduzir as amortizações de dívidas, os investimentos necessários para a continuidade do negócio, bem como a variação da necessidade de capital de giro. Ai sim, se tem o caixa gerado livre para os proprietários.



O VALOR DA EMPRESA E A RIQUEZA DO PROPRIETÁRIO

O processo de planejamento e controle financeiro é indicado como ferramenta para apoiar os gestores n cumprimento dos objetivos da empresa. Esse processo informações preciosas para a condução da empresa para o lucro, para a geração de caixa e, conseqüentemente, para o valor. Informações que servirão de suporte às decisões para o sucesso do negócio.

Com as informações geradas pelo processo de planejamento e controle financeiro **você poderá responder questões como:**



O meu negócio é lucrativo? É rentável (lucro dividido pelo investimento)? Poderei fazer as minhas retiradas com tranquilidade? Vale a pena continuar com a empresa? Quanto vale a minha empresa? Onde está o problema da minha empresa? Por que o lucro não aparece no caixa? Os produtos atuais contribuem (ou não) para o lucro? Posso aumentar ou reduzir o preço de venda? Qual é o ponto de equilíbrio financeiro? Vale a pena alterar o regime de tributação? Como apurar corretamente os custos dos produtos e serviços? Devo cortar gastos? Onde cortar? Terei caixa suficiente para os compromissos deste ano? E dos próximos anos? Posso contrair dívidas? Terei condições de sair do endividamento? Quanto posso pagar de dívida mensalmente? Por que não estou conseguindo o lucro ou caixa planejados? Onde está o problema?

Essas e muitas outras questões.



O PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO PRODUZINDO INFORMAÇÃO PARA DECISÃO

Planejar é decidir antecipadamente e o controle financeiro permite verificar se o planejamento foi cumprido e também se há variações entre “realizado” e “planejado”, possibilitando novas decisões em prol do cumprimento dos objetivos estabelecidos.

O processo de **Planejamento e Controle Financeiro** reúne vários aspectos do processo de gestão, de maneira coordenada, em que ações estratégicas e operacionais, com a função de produzir informação para a gestão do resultado financeiro atual e futuro da empresa.

Com a implementação desse processo, o gestor terá acesso a **dados financeiros realizados, planejados e à variação entre eles**. Terá nas mãos um “GPS” (*Global Position System*) para guiar a empresa rumo ao lucro, rentabilidade, geração de caixa e perenidade.

As informações geradas são imprescindíveis para as decisões gerenciais, inclusive para negociações com fornecedores, instituições de crédito, eventuais interessados no negócio, entre outros..



O PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO PRODUZINDO INFORMAÇÃO PARA DECISÃO

Eu considero informações financeiras essenciais para decisões gerenciais:

- Vendas e Margem de contribuição por produto, por filial, por negócios e da empresa;
- Detalhamento de gastos por área (centros de custos) e por natureza do gasto;
- Fluxo de caixa da empresa, onde é mapeado o saldo inicial, as entradas e saídas de caixa;
- Demonstração do resultado, partindo-se da receita total obtida, extraindo os impostos gerados, dos custos e despesas totais;
- Balanço Patrimonial que apresenta de um lado os bens e direitos da empresa, e, de outro, suas dívidas e também o patrimônio dos proprietários;
- Indicadores de desempenho (financeiro e operacionais).

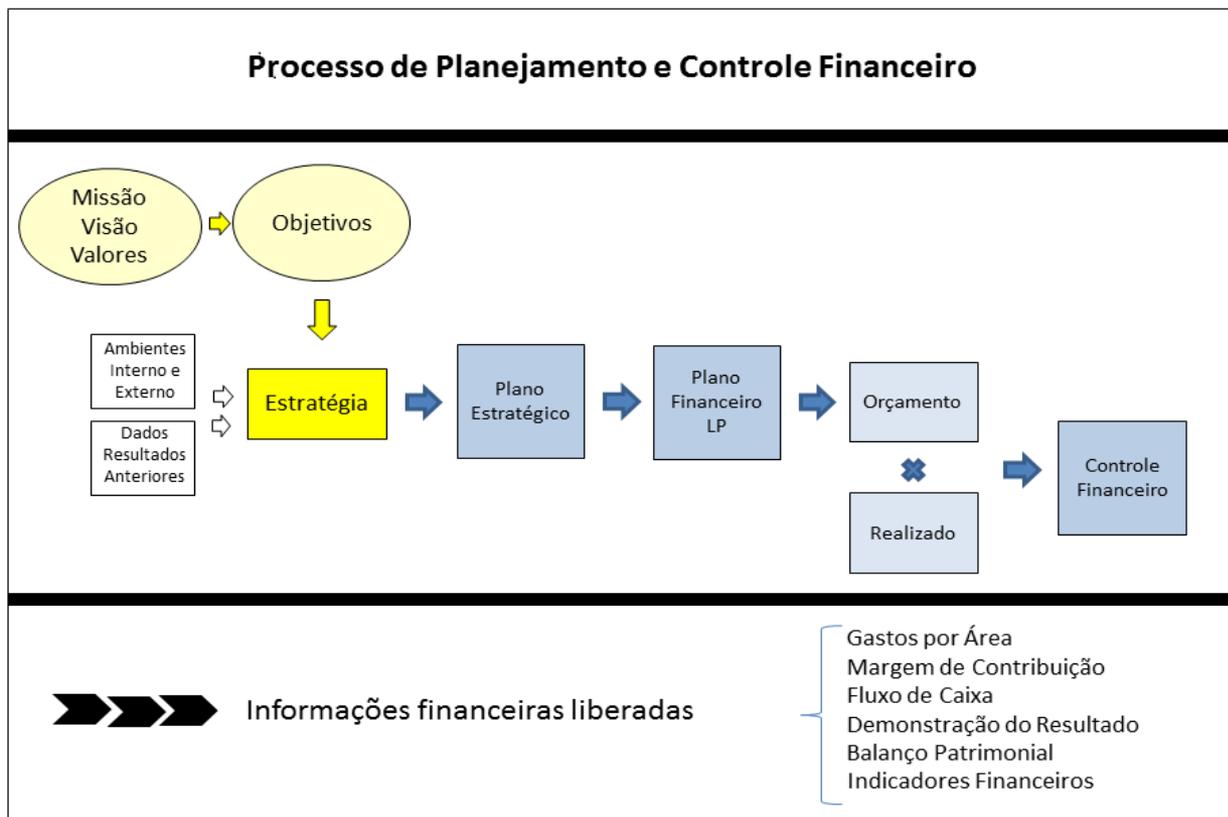
A Figura 1 apresenta o processo de planejamento e controle financeiro como ferramenta de apoio à liberação de informação para decisão.

Para que o processo de Planejamento e Controle cumpra a sua função de ferramenta de apoio às decisões em prol da otimização dos resultados, devem ser observados os **Princípios do Planejamento e Controle**, a saber: envolvimento da alta administração, alinhamento da estrutura organizacional, contabilidade por área de responsabilidade, orientação para objetivos, comunicação integral, expectativas realistas, as informações devem estar disponíveis antes da sua execução, aplicação flexível, reconhecimento do esforço individual e do grupo, acompanhamento. (WELSCH, 1983; FREZATTI, 2009)



O PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO PRODUZINDO INFORMAÇÃO PARA DECISÃO

Figura 1 - O Processo de Planejamento e Controle Financeiro Liberando Informação para Decisão



OS 7 PASSOS PARA OTIMIZAR O RESULTADO DA SUA EMPRESA E GERAR CAIXA PARA VOCÊ

As informações liberadas pelo processo de planejamento e controle financeiro lhe darão subsídios para gerir a empresa, hoje e já se preparando para o futuro, no sentido de otimizar o resultado, gerar caixa e criar valor para o negócio.

1. Defina a missão, visão e valores da empresa;
2. Estabeleça os objetivos empresariais, alinhe entre sócios e repasse aos principais gestores;
3. Mapeie a situação financeira atual e tendência para os próximos anos;
4. Defina as ações estratégicas para ganhar o jogo;
5. Elabore o plano financeiro de longo prazo, considerando as estratégias definidas;
6. Elabore o orçamento empresarial para o próximo ano, detalhando os objetivos gerais, em termos financeiros, para todas as áreas da empresa.
7. Mantenha o controle financeiro, apurando, mensalmente, o resultado real, confrontando com o orçamento empresarial, apurando variações, tomando novas decisões e retroalimentando, com agilidade, o processo de planejamento, para garantir o atingimento dos objetivos gerais da empresa.

** Veja, a seguir, mais informações sobre cada um deles.



1. Defina a missão, visão e os valores da empresa

Dê identidade organizacional à sua empresa. A **identidade organizacional** de uma empresa é representada por sua missão, sua visão e seus valores. Esses, juntos direcionam e orientam os rumos do negócio.

A **Missão** representa a razão da existência de determinada empresa. O texto da missão deve responder as seguintes questões: por que existe? O que faz? Para quem faz?

“Viver a alegria do avanço e usar a tecnologia em benefício do público” (Nike)

“Divertir e alegrar pessoas” (Disney)

A **Visão** é o sonho da organização. Aquilo que ela deseja alcançar, aspira, em longo prazo. Deve ter o perfil que a empresa deseja se tornar e precisa ser prática, realista e visível. Em qual direção a empresa vai seguir? O que ela vai se tornar? O que está construindo?

“Tornar-se a bebida mais consumida no planeta” (Coca-Cola)

Os **Valores** representam os princípios éticos e crenças que norteiam todas as ações na empresa. São regras morais que guiam os seus fundadores, dirigentes e colaboradores no cumprimento dos objetivos empresariais.

“Pessoas em primeiro lugar. Qualidade de nossos produtos e serviços. Segurança é inegociável. Respeito para todos, dentro e fora da empresa. Responsabilidade em toda decisão. Paixão pelo que fazemos” (Nestlé)

Não somente definir a identidade que se deseja assumir, mas sim praticá-la.



2 Estabeleça os objetivos da empresa, alinhe entre os sócios e repasse aos principais gestores

Os objetivos são resultados qualitativos e quantitativos que a empresa precisa alcançar em determinado período para cumprir a missão e avançar rumo ao seu sonho (visão). Um velho e sábio ditado representa bem a função do estabelecimento de objetivos empresariais:

“Se você não sabe para onde quer ir, qualquer caminho lhe servirá” (Henry Kissinger)

Estabeleça os objetivos e repasse aos gestores principais da empresa.

Eu proponho agrupar os objetivos da seguinte maneira:

- **Continuidade:** os gestores devem estabelecer ações que garantam a sobrevivência do negócio ao longo dos anos. Para tanto, os interesses e expectativas seus *stakeholders* (ou público estratégico: clientes, colaboradores, gestores, proprietários, fornecedores, concorrentes, governo e outras partes interessadas na empresa) devem ser observados. Importante também minimizar riscos, principalmente, no futuro.
- **Rentabilidade:** o retorno dos ativos nela investidos deve ser atrativo aos seus proprietários (investidores)
- **Geração de Caixa:** imprescindível que gere caixa (dinheiro) para realizar novos investimentos e para distribuição de lucros aos proprietários (investidores)



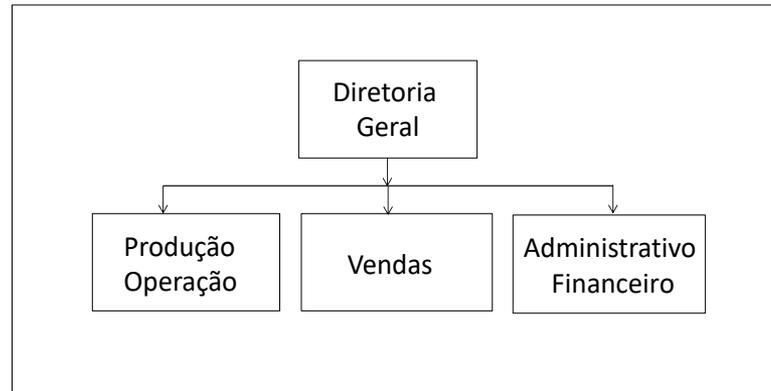
2 Estabeleça os objetivos da empresa e repasse aos principais gestores

Para que os objetivos sejam cumpridos, primeiramente, deve haver um alinhamento/acordo entre os sócios. Definir a função de cada um, as obrigações e os direitos. Repassar os objetivos, também, aos principais gestores. Para tanto, sugere-se a **definição de um Organograma**, contendo as áreas principais áreas de responsabilidade e, principalmente, a definição de quem será o seu gestor.

O Organograma apresentado na Figura 2 é um modelo básico, contendo as principais áreas de gestão de uma empresa: Diretoria Geral, Produção ou Operações, Vendas e Administrativo e Financeiro.



Figura 2 – Organograma Básico



2 Estabeleça os objetivos da empresa, alinhe entre os sócios e repasse aos principais gestores

A **Diretoria Geral** é o cargo máximo da empresa. É o gestor responsável por administrar a empresa como um todo, definir os objetivos e estratégias principais.

O responsável pela **Produção e Operações**, fará a gestão dos processos relacionados à área fim da empresa. Se for uma indústria, esta é a área que produz os produtos, a fábrica. Se for uma empresa de serviços, é a área que presta ou operacionaliza o serviço os serviços, caso seja uma empresa de serviços. Numa empresa comercial, esta função é “terceirizada”, já que a mercadoria é comprada pronta.

O responsável pela área de **Vendas** cuida de todos os processos referentes à comercialização dos produtos ou serviços é realizada, bem como as ações de comunicação e divulgação.

O responsável pela função **administrativa e financeira** cuidará dos processos relacionados a: administração de recursos humanos, financeiros, contabilidade, planejamento e controle, informática (se área meio), jurídico, auditoria, etc.. Mesmo se os processos forem terceirizados, a responsabilidade é do gestor.

As áreas principais poderão ser abertas em áreas menores e com seus próprios gestores, respondendo ao gestor principal.

Outra **função do Organograma** é minimizar os conflitos entre os sócios ou gestores da empresa, visto que, com tal definição, cada um saberá até onde vai sua responsabilidade.



3 Mapeie a situação financeira atual e tendência para os próximos anos:

Nesta etapa, o objetivo é mapear o resultado atual da empresa e a tendência de resultado para os próximos anos.

Primeiramente, apure a **situação financeira atual**, ou seja, o **resultado esperado para o final do ano corrente**, elaborando um Demonstrativo do Resultado (DRE) e um Balanço Patrimonial gerenciais. Como estas informações lhe servirão de base para decisões, considere sempre os dados reais, independente de terem sido contabilizados formalmente. Apresente, também, estimativas (projeções) igualmente realistas. Some as receitas obtidas, deduza impostos, custos e despesas apurando o lucro ou prejuízo acumulado no ano corrente. Deste resultado, acrescente outras entradas e deduza outras saídas de caixa no período, como: entrada de novos empréstimos, pagamento de investimentos e amortização de dívidas.

Mapeie também a **situação patrimonial** da empresa esperada para o final do ano. De um lado, some os **Ativos Totais** ou bens e direitos, incluindo o saldo das disponibilidades (caixa e bancos), dos estoques (avaliados a custo médio), o saldo de contas a receber e também dos ativos imobilizados. De outro lado, apure a expectativa de saldo das contas do **Passivo**, como: contas a pagar, empréstimos a pagar, impostos a pagar entre outros. Deduzindo-se o Passivo do Ativo Total tem-se o **Patrimônio Líquido** e será possível fechar o Balanço Patrimonial Projetado.



3 Mapeie a situação financeira atual e tendência para os próximos anos:

Com a projeção do resultado, da geração de caixa e da situação patrimonial esperada para o ano em curso, você já tem dados para estimar, também, os **indicadores de desempenho financeiro** esperados para o final do ano corrente. Escolha o grupo de indicadores financeiros observando as características do seu negócio (comércio, serviços ou indústria).

Considero interessante para este fim os indicadores de **Rentabilidade** (do lucro, dos ativos e do patrimônio líquido), de **Caixa** (giro de estoques, prazo médio de estocagem, prazo médio de recebimentos, prazo médio de pagamento e necessidade de capital de giro) e **Estabilidade** (liquidez geral, liquidez seca, endividamento, cobertura de principal e comprometimento da receita). **Avalie os resultados gerais para o ano em curso (situação atual)**, verificando se estão de acordo com os seus objetivos. É isto que você espera da empresa? Vai conseguir pagar dívidas, fazer novos investimentos e ainda fazer as retiradas pessoais?

Após a análise da situação atual, elabore também a **situação tendencial para os próximos anos**, que consiste em estimar o resultado, a geração esperada de caixa, balanço patrimonial e indicadores de desempenho financeiro para os próximos 3 ou 5 anos. Considerando as condições atuais da empresa, as necessidades dos seus clientes hoje e no futuro e o cenário econômico esperado, como ficará o resultado? Qual será o nível do faturamento e dos gastos? Leve em conta a estimativa de crescimento de mercado e taxa de inflação esperada. **A empresa vai gerar caixa? Vai criar valor?**



4 Defina ações estratégicas para ganhar o jogo!

Após esta análise da situação atual e projeção tendencial é hora de **decidir as ações estratégicas**, necessárias para o cumprimento dos objetivos estabelecidos e para garantir a permanência da empresa no mercado. Ações para ganhar o “jogo”!

Esta etapa é fundamental. São **decisões importantes hoje para gerar caixa nos próximos anos** e, assim, criar valor para a empresa.

Contemplar ações para atendimento das necessidades e interesses do público externo e interno (FREZATTI, 2009). O público externo são os clientes, o governo, os sindicatos, os proprietários. O público interno são os gestores e colaboradores. Reflita sobre **inovação, qualidade, tecnologia, processos, pessoas, formação, técnicas de informação e comunicação**. Não esqueça de analisar os concorrentes.

Aproveitar as oportunidades atuais e futuras, minimizar riscos, aproveitar os pontos fortes da empresa e combater as suas fraquezas. Com certeza há muito a ser feito!!

O **planejamento estratégico** é uma ferramenta que auxilia na ordenação das ideias e das ações dos gestores, na direção dos esforços para a obtenção do resultado esperado. (ALMEIDA, 2010)

Ideal analisar os próximos 5 anos.



5 Elabore o plano financeiro de longo prazo

De posse das definições estratégicas para os próximos anos, você deverá **converter a estratégia em valores** e estimar os resultados esperados para os próximos anos. Elabore o plano financeiro de longo prazo, considerando as estratégias definidas.

O plano financeiro lhe dará a oportunidade de **verificar, antecipadamente, se a estratégia escolhida trará o resultado desejado para atender os objetivos empresariais.**

O processo culmina na elaboração da projeção do Fluxo de Caixa, do Demonstrativo de Resultado (DRE) e do Balanço Patrimonial e dos indicadores de desempenho.

Você poderá refletir sobre algumas questões: **a empresa alcançará o lucro esperado?** Terá a rentabilidade desejada? Vai gerar de caixa para distribuição do lucro aos proprietários? As ações dão sustentabilidade/continuidade para a empresa?

Caso os resultados esperados não estejam alinhados com os objetivos da empresa, revise o plano estratégico, quantas vezes for necessário.

Para realizar esta projeção, o ideal é utilizar o mesmo formato sugerido no item 3 (Mapeamento da Situação Atual), mas projetando os resultados para os próximos 5 anos.



6 Elabore o orçamento empresarial para o próximo ano

Com o planejamento financeiro de longo prazo atualizado e refletindo o resultado financeiro das ações estratégicas definidas, parte-se para a elaboração do orçamento empresarial ou plano financeiro de curto prazo (*budget*).

O orçamento empresarial é o **plano financeiro para implementação da estratégia escolhida para determinado exercício** (FREZATTI, 2009). Consiste na abertura dos valores estabelecidos no plano financeiro de longo prazo para determinado ano, detalhando as receitas e os gastos por mês, por produto, por centros de custos e por natureza do gasto.

O ideal é que o orçamento da **Receita** (de vendas ou serviços) seja aberto por produto, marca, região, filiais, unidades de negócios. Os **gastos**, por centro de custo, tipo de conta e projeto. Estabeleça responsabilidades e prazos.

Este processo gera as projeções mensais de fluxo de caixa, resultado e balanço patrimonial.

A função do orçamento é facilitar o alcance do resultado esperado para o ano. Ele também propiciará um melhor **controle financeiro**.

Importante lembrar que o planejamento é baseado em estimativas que devem ser revistas periodicamente. (WELSCH, 1983)



7 Mantenha um processo de controle financeiro

O controle financeiro é o conjunto de atividades que vão garantir que os planos sejam executados e os objetivos alcançados (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

Consiste em confrontar, periodicamente, os dados orçados e os dados realizados, apurando-se as variações. Devem ser utilizados os mesmos demonstrativos financeiros levantados no orçamento contendo, além da coluna com dados orçados, uma coluna para os dados realizados e outras para apuração das variações (em valores e em percentuais)

As variações apuradas são ricas em informação sobre o andamento do plano estabelecido. Cabe aos gestores identificar as linhas do resultado onde as variações foram mais expressivas ou importantes.

A partir daí, analisar e entender o que houve. Podem ser feitos os seguintes questionamentos:

- Por que o valor orçado não foi cumprido? O que houve?
- Houve falha na gestão ou na operação da ação planejada?
- Houve erro no orçamento?
- Ou foi um erro estratégico?
- Ocorreu algum fator externo não previsto anteriormente?



7 Mantenha um processo de controle financeiro

Após a análise das variações e entendimento do que ocorreu, o gestor deverá **tomar novas decisões e**, se for o caso, **revisar o processo de planejamento**, seja financeiro ou estratégico, o mais rápido possível, para que o cumprimento dos objetivos estabelecidos inicialmente não seja comprometido. Importante reuniões, periódicas e formais, com a presença dos gestores da empresa.

Vale lembrar que a base para a análise de variações é a confrontação dos dados realizados com os dados orçados. Portanto, é imprescindível que a empresa **mantenha um processo para registro dos dados reais e apuração do resultado mensal** (contabilidade gerencial).

Alguns procedimentos contábeis importantes:

- Estabelecimento do plano de contas e de centros de custos da empresa;
- Registros de receitas e despesas (por produto, conta, centro de custo etc.);
- Registros de pagamentos e recebimentos;
- Manter procedimentos de baixas dos pagamentos e recebimentos, bem como de conciliação bancária;
- Apuração do custo médio mensal
- Apuração dos saldos dos ativos e passivos.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conteúdo aqui apresentado foi elaborado para apoiar gestores de pequenas e médias empresas na condução da sua empresa para o valor.

A implementação dos sete passos aqui apresentados vai garantir informação financeira para que o gestor tome suas decisões analisando, antecipadamente, os reflexos das suas ações no curto e no longo prazo. Ele terá a oportunidade de testar várias estratégias antes de colocá-las em prática.

No decorrer da execução do seu plano, ele poderá verificar se os resultados apurados estão em linha com o esperado, verificar onde estão eventuais distorções e corrigir tanto o orçamento, quanto o plano de longo prazo ou as estratégias.

Estou certa de que o gestor terá meios para otimizar os resultados hoje e no futuro, criar valor para a empresa e gerar de caixa e, conseqüentemente, dar segurança e tranquilidade os proprietários.



REFERÊNCIAS

ALMEIDA, MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE. Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010

ANTHONY ROBERT N.; GOVINDARAJAN, VIJAY. Sistemas de Controle Gerencial. 12ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008

FREZATTI, FÁBIO. Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial. 5ª Edição. 2ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009

SOUSA, ALMIR FERREIRA DE; ALMEIDA, RICARDO JOSÉ DE. O Valor da Empresa e a Influência dos Stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2006.

WELSCH, GLENN ALBERT. Orçamento Empresarial. Traduzido por Sanvicente, Antônio Zoratto. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1983

