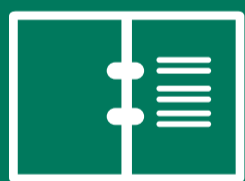


SÉRIE E-books



E-books
Sebrae



Crédito e Finanças

SEBRAE

10 mandamentos para a gestão financeira na empresa

- Os maiores inimigos do lucro
- 11 boas práticas para a gestão do lucro

Autor
Edmilson Tanaka

SUMÁRIO

Os 10 mandamentos para a gestão financeira na empresa	3
Os maiores inimigos do lucro	6
11 boas práticas para a gestão do lucro	6

10 mandamentos para a gestão financeira na empresa

- 1.** A área financeira e a área de vendas devem andar de mãos dadas;
- 2.** Falta ou sobra de caixa não significa que uma empresa está obtendo lucro ou tendo prejuízo;
- 3.** Nunca deve ser imobilizado todo ou grande parte do capital de giro;
- 4.** O giro de estoques, a redução dos prazos de venda e o aumento dos prazos de pagamento são fundamentais para não aumentar a necessidade de Capital de Giro;
- 5.** Lucro é o objetivo de uma empresa e é o número mais sensível;
- 6.** Deve se administrar os detalhes da empresa, nada deve ser considerado desprezível (de real em real se constrói o patrimônio);
- 7.** Conhecer a Margem de Contribuição é de suma importância para tomar decisões quanto a contrair despesas ou alavancar o lucro;
- 8.** Trace metas de vendas sempre levando em consideração o Ponto de Equilíbrio;
- 9.** Quanto mais se transformar Custos Fixos em Custos Variáveis, mais fácil será administrar a empresa;
- 10.** Os maiores inimigos do lucro são:
 - Os descontos
 - A comissão sobre o preço de venda
 - Compras mal feitas
 - Os impostos pagos de forma indevida.

Vamos às interpretações?

A área financeira e a área de vendas devem andar de mãos dadas.

Ao mesmo tempo em que a área financeira deve ser planejada de acordo com o planejamento de vendas. Este, por sua vez tem o compromisso de corresponder com o seu próprio planejamento, vendendo tudo aquilo que fora planejado.

Em vez de vender os itens planejados, passar a vender itens não planejados, que necessitam ainda ser adquiridos, tende a aumentar os problemas com o fluxo de caixa.

Então, para um bom desempenho é necessário que sejam sempre compatibilizados os prazos de compras e vendas, cadenciados os momentos e compras e de vendas, ajustados os volumes de compras e de vendas e sincronizados os vencimentos de entradas e saídas de dinheiro da empresa.

Falta ou sobra de caixa não significa que uma empresa está obtendo lucro ou tendo prejuízo.

A empresa pode obter uma grande margem de lucro e ao mesmo tempo não dispor de dinheiro em caixa, isso pode ser resultante de:

- Vendas com prazos para recebimento superiores aos prazos para pagamento
- Excesso de retiradas ou investimentos
- Compras excessivas para geração de estoques
- Inadimplência elevada

Por outro lado, a empresa pode não obter lucro e dispor de dinheiro em caixa, isso pode ser resultante de:

- Venda à vista com recebimento e compras realizadas a prazo e ainda não pagas
- Venda e recebimento realizado de estoque disponível
- Aporte de dinheiro no caixa, oriundo de outras fontes

O giro de estoques, a redução dos prazos de venda e o aumento dos prazos de pagamento são fundamentais para não aumentar a necessidade de Capital de Giro.

Ao girar rapidamente os estoques e também reduzir os ciclos de atividades de compras e vendas, implicará em fazer o dinheiro circular mais rápido. Esse fato reduz a necessidade de capital de giro tornando o fluxo de caixa mais dinâmico e saudável.

Lucro é o objetivo de uma empresa e é o número mais sensível.

Qualquer alteração nas vendas, custos, descontos ou nos preços de venda impactam demasiadamente nos lucros. Da mesma forma, qualquer diferencial praticado nos preços de vendas impactará no lucro da empresa, especialmente quando estes diferenciais forem representados por valores menores, tais como o desconto ou o acréscimo de custos na negociação.

Um inocente desconto concedido habitualmente pode implicar em grandes volumes ao final de um exercício.

Tomemos como exemplo:

1) Um desconto de venda no valor de R\$ 0,25	
2) Essa prática de desconto, quando repetida 10 vezes no dia	10 x R\$ 0,25 = R\$ 2,50
3) Essa prática de desconto, quando repetida todos os dias	25 x R\$ 2,50 = R\$ 62,50
4) Essa prática de desconto, quando repetida todos os meses	12 x R\$ 62,50 = R\$ 750,00
5) Essa prática de desconto, quando repetida por 10 vendedores	R\$ 750,00 x 10 = R\$ 7.500,00

Essa inocente prática, se ocorrida frequentemente, certamente não impactará nas vendas, nos custos e nos resultados diretamente, mas indiretamente pode acumular a diferença exemplificada acima.

Deve se administrar os detalhes da empresa, nada deve ser considerado desprezível (de real em real se constrói o patrimônio).

Uma efetiva gestão se faz da combinação dos detalhes, do pensamento sistêmico e holístico das atividades e atitudes, do minucioso controle dos custos, da efetiva ação de vendas com margens adequadas e da habilidade em superar as dificuldades e sazonalidades do setor.

Conhecer a Margem de Contribuição é de suma importância para tomar decisões quanto a contrair despesas ou alavancar o lucro.

Conhecer a margem de contribuição e saber aplicá-la em cálculos de viabilidades e de planejamento dos custos e vendas servem sobremaneira para a alavancagem do lucro.

Deve se traçar metas de vendas sempre levando em consideração o Ponto de Equilíbrio.

O cálculo e determinação do ponto de equilíbrio nas empresas servem para uma efetiva

determinação de metas de vendas diárias e por período.

Atingir esta meta de venda significa garantir a cobertura dos custos.

Quanto mais se transformar Custos Fixos em Custos Variáveis, mais fácil será administrar a empresa.

Transformar custos fixos em variáveis implica em remunerar tão somente a ação realizada, reduzindo custos desnecessários.

Tome-se, por exemplo, a existência de uma função interna de MOTOBOY. A empresa é proprietária de uma motocicleta e remunera o profissional com salário mensal. Considerando uma regular demanda de seus serviços, o custo tende a elevar-se.

Na contramão da situação, a empresa pode abrir mão dessa contratação e da propriedade da motocicleta e passar a contratar serviços avulsos.

A remuneração ocorrerá tão somente quando efetivamente demandado... os custos tendem a reduzir e ser proporcionalizados de acordo com a evolução das vendas.

Os maiores inimigos do lucro são:

Os descontos: Descontos reduzem os lucros.

A comissão sobre o preço de venda:

Comissões mal calculadas reduzem o lucro.

Compras mal feitas: volumes em excesso, prazos inadequados.

Os impostos pagos de forma indevida:

aumentam os custos e reduzem a margem de lucro.

11 boas práticas para a gestão do lucro

1. Novos investimentos
2. Estoques 1 – compras de diversidades
3. Estoques 2 – aumento dos níveis de estoques
4. Estoques 3 – aumento dos níveis nos itens de menor giro
5. Contas a receber
6. Ciclometria
7. Materiais em processo
8. Estratégia de descontos
9. Precificação versus Margem de Contribuição
10. Custos fixos

11. Retiradas pelos sócios

Vamos às interpretações?

NOVOS INVESTIMENTOS

Se a empresa está crescendo, é bem provável que o lucro esteja sendo redirecionado a novos investimento, ou, aos investimentos de reestruturação da empresa.

ESTOQUES 1

Com o crescimento das vendas a tendência é comprar mais diversidade e quantidade. Dessa forma, é bem provável que seu lucro esteja sendo convertido em estoques.

ESTOQUES 2

Pode estar ocorrendo um aumento sucessivo dos níveis de estoques.

ESTOQUES 3

Pode estar ocorrendo um aumento de estoques daqueles itens de baixo ou nenhum giro.

CONTAS A RECEBER

Aumento de vendas é sinônimo de aumento da carteira de contas a receber. É bem provável que seu lucro esteja concentrado no crédito a clientes.

CICLOMETRIA

O aumento no volume de negociações de compras e vendas e no giro dos estoques pode estar elevando a ciclometria, ou seja, a relação dos prazos das vendas em relação aos prazos de compras e do giro dos estoques pode estar muito elevado.

MATERIAIS EM PROCESSO

Nas indústrias e em algumas empresas de prestação de serviços pode existir um grande volume de materiais em processo.

ESTRATÉGIA DE DESCONTOS

As vendas podem estar sendo aquecidas em função de descontos praticados sem a devida estratégia. Os descontos reduzem ou eliminam seus lucros.

PRECIFICAÇÃO versus MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A estratégia nos cálculos dos preços de vendas pode estar propiciando uma pequena margem de contribuição, sendo esta insuficiente para a cobertura dos custos.

CUSTOS FIXOS

A estrutura de custos fixos pode estar elevada demais em relação a real capacidade financeira da empresa.

RETIRADAS PELOS SÓCIOS

E, eis o pior crime que se comete com as empresas: retiradas muito acima da capacidade da empresa. É necessário ter a consciência de que empresa rica é empresa saudável, empresário rico pode representar empresa pobre!