FLUXO DE CAIXA

13 HISTÓRIAS DE NEGÓCIOS

Histórias inspiradoras de empresários que conseguiram salvar o negócio através de um adequado controle de finanças. | Baseado em histórias reais.



Introdução 3

1. A riqueza do empreendedor 4

2. A recuperação de um negócio de família 7

3. A trajetória de um empreendedor 11

4. Todo cuidado é pouco 16

5. Fluxo de Caixa na crise econômica 20

6. Qual é a sua margem bruta 26

7. Problemas financeiros - a vilã não é a crise do país 30

8. O cenário de um otimista desinformado 33

9. Imposto atrasado? Cuidado! 39

10. Decisões que transformam 43

11. A solução para limpar seu nome 47

12. A base da empresa bem-sucedida 51

13. Use seu sonho para ser um empreendedor melhor 55

Conclusão 60

FLUXO DE CAIXA

A falta de dinheiro para pagar as contas da empresa está tirando o seu sono? Não entende porque isso está acontecendo logo com o seu negócio? Você quer resolver, mas parece um caso perdido? Calma! Você não está sozinho e tem solução!

O ser humano tem uma habilidade muito grande de disfarçar os próprios problemas e se esconder atrás de uma imagem de sucesso, mesmo quando o cenário interno é catastrófico. E, neste movimento de "esconder", de se proteger das vistas, opiniões e críticas alheias, acaba fechando os olhos para si mesmo e deixando de perceber detalhes que precisariam de uma atenção especial para serem resolvidos.

Você já ouviu alguma história de empresa que estava bem, que era tida como um exemplo de sucesso, e de repente fechou, deixando todo mundo sem entender o motivo? De vez em quando acontece... Surpreendente? Não... É apenas mais uma comprovação de que as aparências não dizem muita coisa sobre a realidade do negócio.

Entenda, o problema não é a imagem que você constrói para os de fora! O problema é não encarar a realidade, dedicando mais tempo e energia à construção desta imagem do que à busca da solução e do real crescimento do negócio. Porque mentir para si mesmo, no mundo dos negócios, pode levar a empresa a quebrar!

Neste e-book você verá 13 histórias inspiradoras de empresários que quase quebraram e conseguiram salvar o negócio através de um adequado controle das finanças utilizando o Fluxo de Caixa.



1

A RIQUEZA DO EMPREENDEDOR

FLUXO DE CAIXA

Em uma cidade de interior Kleber vendia sapatos produzidos por sua própria fábrica. Ele tinha uma marca consolidada na região e esbanjava o dinheiro da empresa com a certeza de que o seu lucro estava no caixa e que poderia ser utilizado à vontade, entretanto essa riqueza era ilusória e o fim de toda a fortaleza que o rodeava estava próximo.

Assim como muitos outros empresários brasileiros, Kleber agia como rico para gastar o dinheiro da empresa, mas pensava como pobre quanto à gestão financeira do seu empreendimento. Enquanto ele fazia investimentos sem qualquer planejamento e priorizava os gastos particulares, a empresa mergulhava em um emaranhado de problemas e ficava cada vez mais endividada.

O dia que o contador veio lhe dizer que se não fosse tomada uma providência rapidamente sua empresa quebraria, Kleber se assustou! Ele nem imaginava que a empresa estivesse com problemas financeiros e de repente se viu tendo que enfrentar uma crise.

Ao procurar ajuda especializada, verificou a necessidade de elaborar um Fluxo de Caixa para controlar as entradas e saídas de dinheiro e se planejar para ter o suficiente na hora de pagar as contas. Também precisaria reduzir os gastos (principalmente as retiradas de dinheiro para uso próprio), e fazer um planejamento tributário a fim de pagar menos imposto sem violar as leis.

Paralelo a isso, Kleber deveria entender o que o cliente gostaria de receber e investir em treinamento de equipe para que todos trabalhassem buscando o mesmo propósito e atendendo às necessidades e expectativas do cliente.

Por fim, teria que estabelecer métodos para melhorar a produtividade, porque havia muita ociosidade entre os funcionários da fábrica, fazendo-o perder dinheiro.

Kleber colocou em prática essas mudanças, fez inovações que agradaram o seu público e viu o seu negócio deslanchar após entender que uma empresa pode sobreviver sem lucro, mas não dura muito se não tiver liquidez. Só então ele compreendeu que a verdadeira riqueza do empreendedor não está no lucro da empresa, mas está na sabedoria das suas atitudes, baseada num planejamento.



2

A RECUPERAÇÃO DE UM NEGÓCIO DE FAMÍLIA

FLUXO DE CAIXA

Por muitos anos Sandro acompanhou a luta de seu pai para construir e consolidar uma madeireira reconhecida no extremo sul de São Paulo. Aquele era o sonho do pai, que com o passar dos anos tornou-se o sonho também do filho.

No ano passado o pai de Sandro faleceu e ele, sendo o filho mais velho, assumiu a empresa. Entretanto, por não ter tanta experiência, perdeu o controle dos gastos da madeireira e passou a viver na “corda bamba”, fazendo vários malabarismos (antecipações de recebíveis e empréstimos) para conseguir pagar as contas.

Sandro percebeu que o negócio de anos de dedicação do seu pai estava quebrando pouco a pouco e ficou muito angustiado. Ele não poderia deixar morrer a memória de seu pai dessa maneira. Além disso, essa empresa era a principal fonte de renda da família. Como ficaria a sua mãe e seus irmãos se a madeireira fechasse?

Definitivamente não dava para se acomodar e se permitir ser engolido pela situação! Há algum tempo Sandro tinha ouvido falar sobre um treinamento em Fluxo de Caixa que talvez o ajudasse e decidiu se inscrever para participar da próxima turma.

Durante o curso Sandro percebeu que o seu problema era mais simples de resolver do que ele poderia imaginar. Primeiramente ele precisava acreditar em seu próprio potencial. Por muitos anos ele admirou a forma de seu pai trabalhar para erguer aquele negócio e se julgou inferior, sem se dar conta de que, além de ter aprendido muito enquanto trabalhavam juntos, começou a entender que poderia fazer realizações tão boas ou até melhores, de forma a dar continuidade ao negócio da família.

Outro ponto a ser ajustado era em relação ao controle das entradas e saídas de dinheiro do caixa. Como Sandro recebeu a empresa com bastante dinheiro em caixa, acreditou que bastava vender, pagar as contas e investir em novos materiais, que tudo seguiria bem. Entretanto ele fez muitas compras à vista e vendas a prazo sem avaliar os prazos médios. Em pouco tempo começou a faltar dinheiro para pagar as suas despesas.

Como ele havia se endividado muito, após organizar o seu Fluxo de Caixa, precisou aumentar o capital de giro, para fazer frente as vendas a prazo. Para isso, analisou a rotatividade das madeiras em estoque para utilizar o dinheiro que estava parado, ajustou os preços que já estavam defasados, diminuiu as vendas a prazo e negociou prazos maiores com seus fornecedores.

Aos poucos Sandro conseguiu acabar com a dívida que havia feito, utilizar os novos controles para não perder mais dinheiro e se planejar corretamente para fazer investimentos rentáveis.

O jovem empresário ficou radiante por ter dado a volta por cima e superado suas próprias expectativas. Além de ter recuperado o patrimônio da família, honrou o nome do pai, adquiriu confiança em si mesmo e descobriu que não existe obstáculo intransponível quando a pessoa segue firme rumo a um grande sonho.



3

A TRAJETÓRIA DE UM EMPREENDEDOR

FLUXO DE CAIXA

Joaquim tinha uma loja de comida congelada com bom faturamento em um bairro movimentado de São Paulo, mas com o passar do tempo a falta de controle do dinheiro que entrava e saía do caixa provocou um desequilíbrio financeiro que quase levou o negócio à ruína.

Um conhecido já havia lhe alertado sobre a necessidade de elaborar um Fluxo de Caixa, mas na época Joaquim alegou que por estar ganhando dinheiro não precisaria fazer esse controle. Porém o negócio foi crescendo e com os novos investimentos vieram os primeiros problemas financeiros.

O empresário não estava preparado para esses gastos e quando viu o dinheiro acabando ficou desmotivado e se acomodou. Ele se sentia vítima da situação, pois os juros do cheque especial eram altos, a concorrência crescia rápido e ele perdia seu espaço no mercado gradativamente.

Então começou a se perguntar se não deveria mudar a forma de administrar o negócio controlando as finanças através do Fluxo de Caixa. Foi dormir com esse pensamento e no dia seguinte levantou-se da cama decidido a mudar seu estado de espírito para sair da zona de conforto e enfrentar a situação.

Com essa nova perspectiva, Joaquim voltou a acreditar que seu negócio daria certo (o que motivou as pessoas que trabalhavam com ele), estabeleceu uma meta e explorou suas habilidades para atingi-la.

Como ele era mais empreendedor do que empresário tinha boas ideias, mas precisava de ajuda para garantir o bom funcionamento da empresa. Então contratou um consultor que lhe explicou a importância de visualizar seu negócio no futuro, fazer um planejamento orçamentário (definir quanto a empresa precisaria ganhar), estabelecer um plano de ação e esclarecer para todos os funcionários qual era o propósito do seu negócio, pois isso não estava claro, já que cada um enxergava de uma maneira diferente e agia conforme seus próprios pontos de vista.

Em seguida o consultor mostrou a Joaquim a importância de conhecer e controlar os números do seu negócio. Implantou o Demonstrativo de Resultados para saber se a empresa estava tendo lucro ou prejuízo naquele período e ensinou como elaborar o Fluxo de Caixa para planejar e controlar melhor os recursos financeiros da empresa de maneira que não faltasse dinheiro na hora de pagar as contas.

Durante a análise desses números, foi detectada a necessidade de aumentar o capital de giro, então o empresário foi orientado a quantificar o estoque para verificar a rotatividade dos alimentos e logo constatou que os sabores menos pedidos ficavam armazenados mais tempo no congelador, mantendo o dinheiro dessa mercadoria parado indevidamente.

Outro problema detectado foi o preço, que precisava ser reajustado a fim de gerar lucro. Entretanto, só o reajuste não seria suficiente, Joaquim também precisava agregar valor ao produto oferecido.

Ele estava mesmo disposto a mudar sua forma de administrar, então além de reorganizar o estoque para aumentar o seu giro, alterou os preços e apostou em ações simples utilizadas no início do negócio, como oferecer um atendimento personalizado e investir na qualidade dos alimentos, para reconquistar os clientes que estavam com a concorrência. Também criou um cadastro com os dados dos seus consumidores e quando algum deles fazia aniversário a empresa entrava em contato para dar os parabéns e comunicar que o próximo prato seria “por conta da casa”.

Com essas mudanças ele recuperou parte dos clientes e conquistou novos. O movimento aumentou bastante, o que foi ótimo para o crescimento da loja, mas o espaço já estava pequeno e a equipe não dava mais conta de atender aquela quantidade de pessoas com a mesma rapidez e eficiência. Era o momento de investir, mas dessa vez com um planejamento e um controle financeiro adequados.

Após fazer um novo planejamento orçamentário e consultar o seu Fluxo de Caixa, investiu em um ambiente maior e na contratação de novos funcionários. Essa contratação, porém, foi mais criteriosa que as anteriores, pois Joaquim passou a buscar pessoas que gostassem

de trabalhar com o público e que tivessem o dom de servir bem. Depois ele preparou um treinamento com as metas da empresa para esses novos funcionários e criou campanhas motivacionais e treinamentos de reciclagem para a equipe antiga. Neste meio tempo contratou uma equipe de marketing para expandir o seu mercado.

O resultado de todo esse trabalho foi surpreendente! Ao unir o empreendedor que havia dentro de si com o empresário que aprendeu a ser, acreditando em suas ideias e disposto a correr riscos, Joaquim encontrou o caminho do sucesso. Ele passou a ter uma visão de futuro que resultou na fidelização do seu público (gerada pela elevada percepção da marca), na competitividade (gerada pelas ofertas diferenciadas) e no lucro e liquidez (gerados pelo valor agregado ao produto oferecido).

Joaquim estava radiante com as conquistas e se sentia diferente após toda essa experiência. Ele não era mais o mesmo, pois havia descoberto que com a busca constante por informação, o investimento em suas habilidades e a utilização das ferramentas certas era capaz de realizar muitos sonhos e superar seus próprios limites, portanto sua trajetória de sucesso estava apenas começando.



4

TODO CUIDADO É POUCO

FLUXO DE CAIXA

Quando alguém me pergunta o que é preciso saber antes de abrir uma empresa, eu falo sobre a importância de avaliar o mercado, a concorrência, definir os fornecedores, fazer um planejamento financeiro, estruturar a comunicação, pensar na marca, saber qual é o perfil dos colaboradores e realizar ações adequadas ao perfil do seu negócio. Se houver falha em alguma etapa, todo o projeto fica comprometido.

Antônio é um desses empresários que sentiu no bolso as consequências de começar um negócio sem se preparar adequadamente. Nascido em uma família de classe média, foi criado sem luxo, porém com recursos suficientes para futuramente conseguir investir em seu próprio negócio. Apaixonado por automóveis, sonhava em ter uma loja de autopeças e ganhar muito dinheiro neste ramo. Mas quando finalmente chegou o momento de colocar seus planos em prática, ele percebeu que não seria tão fácil quanto havia imaginado.

Tudo começou quando Antônio recebeu o dinheiro que seu pai havia disponibilizado para que pudesse montar sua loja. O valor não era alto, mas suficiente para abrir um estabelecimento pequeno. Empolgado com o sucesso que esperava alcançar, decidiu fazer um empréstimo bancário para conseguir alugar um espaço maior do que o previsto em orçamento, ampliar o estoque e aumentar a equipe de funcionários.

No dia da inauguração, a loja estava bem organizada, chamativa, com produtos e mão de obra qualificada. Estava tudo tão impecável que o estabelecimento se destacava em todo o comércio da rua. Entretanto, após um período, Antônio percebeu que apesar de ter conquistado alguns bons clientes, as vendas estavam escassas.

O tempo foi passando e a sua dívida com o banco tornava- se cada vez maior. Com as vendas em baixa, era comum ter mais saída do que entrada de dinheiro. A quantidade de clientes na loja oscilava a cada mês, aumentando de vez em quando, o que alimentava as esperanças de Antônio quanto ao fortalecimento do negócio, mas no final do mês o saldo do seu Fluxo de Caixa acabava sempre negativo.

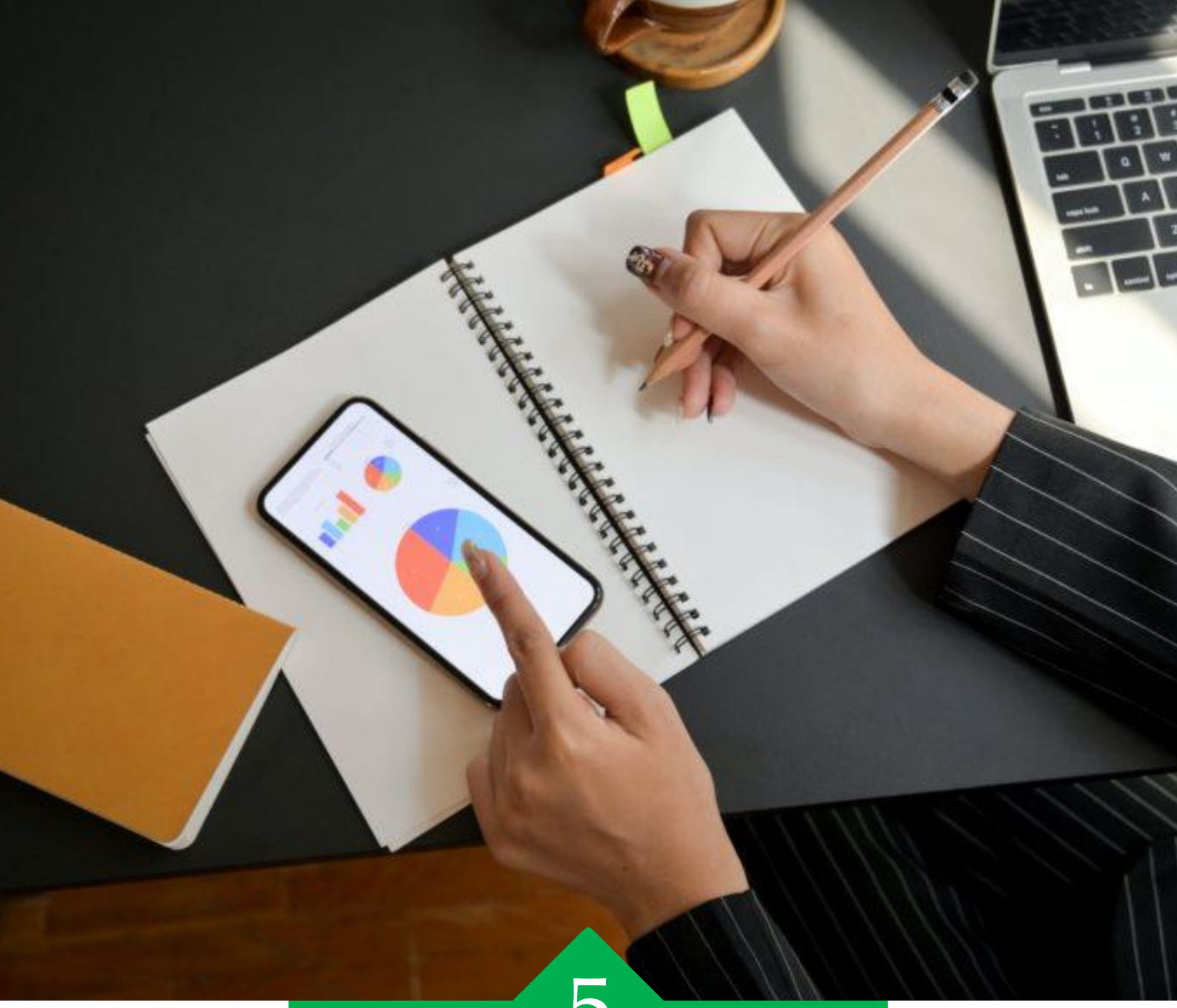
Intrigado com o movimento de clientes abaixo do esperado em sua loja e preocupado com as contas que não paravam de chegar, passou a observar os concorrentes da região para tentar entender onde estava errando. Então viu que as outras lojas do bairro eram bem mais simples e estavam sempre cheias, o que o surpreendeu bastante.

Na semana seguinte comentou com um amigo que sugeriu que ele analisasse não apenas a concorrência, mas o perfil dos consumidores da região. Foi quando Antônio se deu conta de que aquele era um bairro comercial afastado do Centro e frequentado por pessoas com um poder aquisitivo

relativamente baixo. Como a sua loja era muito sofisticada, espantava as pessoas e, consequentemente, Antônio perdia vendas para os concorrentes do bairro, que ofereciam a mesma mercadoria, mas tinham uma estrutura mais enxuta e preços mais convidativos.

Por não estudar o mercado e a concorrência, superestimar o seu público, fugir do orçamento inicial e não controlar o seu Fluxo de Caixa, Antônio precisou resolver um emaranhado de problemas financeiros e administrativos para salvar o seu negócio.

O ideal é que o planejamento e os controles sejam estabelecidos ainda no início. Mas se você, assim como Antônio, começou seu negócio sem se atentar a essas importantes questões e hoje enfrenta problemas financeiros por causa disso, saiba que sempre é tempo de conhecer os números do seu negócio, assumir o controle e reverter a situação. Portanto, não perca mais dinheiro! Informe-se, planeje, execute e se surpreenda com os resultados que obterá.



5

FLUXO DE CAIXA NA CRISE ECONÔMICA

FLUXO
DE CAIXA

Como muitos empreendedores brasileiros, Alice passou pelos momentos mais difíceis em seu negócio em 2016. Depois de tantos anos de trabalho para alavancar a indústria farmacêutica que herdou de seu pai, tudo pareceu ruir em míseros 12 meses de crise econômica.

O problema é que a empresária foi pega de surpresa, pois até o início do segundo semestre do ano anterior seu negócio parecia crescer. Mas de repente as vendas começaram a cair e, como não estava preparada para lidar com imprevistos, em 2016 passou a faltar dinheiro no caixa para pagar as contas do dia a dia.

Soluções paliativas fatais ao negócio

No começo Alice não deu muita importância para a falta de dinheiro, pois estava acostumada a usar o cheque especial sempre que surgia algum imprevisto e mesmo assim continuava fazendo seus investimentos, como se esse fosse dinheiro do negócio também. Mas, por "precaução", abaixou os preços para vender mais, especialmente dos produtos que saíam com mais facilidade.

Só que em vez de melhorar a situação, com o aumento das vendas, parecia que o buraco do caixa ficava ainda maior e a quebra da empresa cada vez mais próxima. Isso ficou muito claro quando o funcionário do financeiro chegou à sala de Alice, com o semblante visivelmente perturbado, anunciando que não havia dinheiro para pagar os salários e o aluguel atrasado.

Nesse meio tempo, o cartão de crédito da empresa também era usado para as compras da família e viagens de final de semana, então Alice ficou muito angustiada com essa situação. Além de perder um grande negócio de família, o conforto e o bem-estar de sua família estavam em risco.

O dinheiro acabou

Como sempre, Alice falou para usar o cheque especial. Só que desta vez não havia mais limite disponível. A linha de crédito de antecipação de recebíveis também já havia acabado. Então ela falou para o financeiro pedir ao gerente do banco novas linhas de crédito, porém ele explicou que estavam com impostos atrasados e não conseguiriam fazer o financiamento.

Diante dessa situação, Alice questionou, indignada: “Apesar da crise, nós voltamos a vender bem, mas onde está o dinheiro?” Percebendo que o financeiro não tinha as informações que precisava sobre a origem e o destino do dinheiro da empresa e que, por essa falta de controle, a empresa corria o risco de fechar, decidiu assumir as rédeas do negócio e elaborar um Fluxo de Caixa.

Novas perspectivas com o Fluxo de Caixa

A partir daquela data, foram inseridos os lançamentos (entradas e saídas) da empresa e as informações sobre o previsto e o realizado passaram a ser analisadas em conjunto com relatórios e gráficos que mostravam em detalhes o que acontecia com o dinheiro do negócio.

O Fluxo de Caixa mostrou para Alice que a maioria das novas vendas eram feitas a prazo, enquanto a mercadoria do estoque continuava sendo comprada à vista. E nesse intervalo entre a saída de dinheiro para pagar o estoque e a entrada das parcelas das vendas, as despesas administrativas da empresa não eram pagas na sua totalidade.

Outra descoberta que a empresária fez após a implantação do Fluxo de Caixa foi que os produtos que mais vendiam tinham a margem bruta (preço - custo) baixa e que muitos produtos comprados ficavam parados no estoque.

Com essa sequência de erros, que eram imperceptíveis sem o Fluxo de Caixa, a saída de dinheiro era maior que as entradas e, como consequência, todo mês a empresa precisava de um pouco mais de dinheiro do banco e começou um círculo vicioso da falta de dinheiro, em uma corrida acelerada para a quebra.

Mudanças necessárias

Após obter melhor entendimento da situação financeira da empresa, mesmo sem ser do financeiro, precisava eliminar hábitos como o uso de cheque especial e mistura da pessoa física com a jurídica, rever seus critérios de precificação e reabastecer o estoque apenas conforme a demanda. Essas mudanças fizeram o dinheiro do negócio circular e, pouco a pouco, as contas foram ajustadas e o saldo negativo foi diminuindo.

O Fluxo de Caixa também permitiu que Alice projetasse os lançamentos futuros e se preparasse adequadamente para novas situações de emergência. Com a ferramenta certa, foi possível minimizar os “incêndios” e resolver, efetivamente, o problema da falta de dinheiro no negócio.

Segurança em meio à crise econômica

Se você passou por situação semelhante em 2016 e continua “dando murro em ponta de faca” para salvar o negócio, você precisa de um Fluxo de Caixa efetivo, que mostre a real situação financeira da empresa e lhe ajude a sair do círculo vicioso da falta de dinheiro.



6

QUAL É A SUA MARGEM BRUTA

FLUXO DE CAIXA

Certo empresário estava com falta de dinheiro sistemática no seu caixa e decidiu fazer uma campanha interna para que os vendedores “arrepiassem” nas negociações com os clientes. Como as vendas eram comissionadas e haveria premiações (extras) para quem vendesse mais, a equipe ficou muito animada e aderiu à campanha de corpo e alma.

Foi um estouro de vendas! O empenho da equipe fez com que a empresa tivesse uma venda bruta muito maior que nos meses anteriores e o empresário, satisfeito com o resultado imediato, continuou com a campanha.

Passado um tempo ele percebeu que com a mesma velocidade que o dinheiro entrava na empresa, o buraco no caixa aumentava. Ficou intrigado! Vender era o seu negócio, se a empresa não conseguia se restabelecer vendendo mais, como, então, ganharia dinheiro?

Conversando com um amigo ele escutou a seguinte explicação: O importante não era só avaliar o valor das vendas brutas. A única forma de resolver o seu problema seria analisar as vendas por margem bruta unitária (preço – custo), levantar os prazos dos recebimentos das vendas e o investimento no estoque, para evitar as antecipações de recebíveis e empréstimos bancários.

Depois de começar a acompanhar diariamente as vendas e a movimentação financeira de sua empresa, ele descobriu que os produtos mais caros eram comprados semanalmente, pois não paravam no estoque, e eles não eram vantajosos para a empresa, pois o preço de venda era apenas um pouco maior que o seu custo. Já os produtos mais baratos e que estavam parados no estoque há muitos meses tinham uma margem bruta maior, mas ninguém vendia. Outro ponto levantado foi a grande diferença entre os prazos médios de pagamentos de fornecedores e o recebimento das vendas.

A mudança: premiação pela margem bruta

Após essa descoberta ele criou uma nova campanha em que os vendedores seriam premiados pela margem bruta de cada nota fiscal de venda emitida. Assim, eles teriam autonomia para dar desconto no preço se o cliente comprasse vários itens, desde que o percentual da margem bruta de toda a compra fosse superior ao mínimo estabelecido pela empresa. Se as vendas fossem à vista os vendedores teriam mais um bônus extra.

Os clientes ficaram muito satisfeitos com as “promoções” que lhes eram apresentadas e as vendas continuaram em alta, mas agora de maneira mais saudável economicamente (lucro) e financeiramente (liquidez). Isso foi motivo de grande alegria, pois a empresa cresceu significativamente e todos foram beneficiados.

Esse foi o ponto de partida para salvar o seu negócio! Sua forma de administrar mudou e abriu portas para um novo mundo, pois descobriu que a informação correta unida a ações definidas após uma análise detalhada da situação é a chave que abre oportunidades e realiza sonhos.



7

PROBLEMAS FINANCEIROS NAS EMPRESAS

A VILÃ NÃO É A CRISE DO PAÍS

FLUXO DE CAIXA

Atualmente, o que mais se vê são empresários enfrentando dificuldades com o seu negócio e atribuindo os seus problemas financeiros à crise que assola o país. Mas o que quase ninguém percebe é que a origem do problema é outra e a solução é bem mais simples do que parece.

Veja só o que aconteceu com a Dona Margarida, que fazia bolos para sustentar a casa e percebeu que estava perdendo dinheiro, mas não sabia com o que:

No auge do seu desespero, seu filho de dezesseis anos a surpreendeu com questionamentos sobre finanças, pois havia tido a sua primeira aula de educação financeira na escola.

Então a mãe, empenhada em ajudar o filho, explicou, usando exemplos do seu dia a dia, que o custo são os ingredientes, a despesa são as contas da casa, o preço é o valor cobrado pelos bolos, o lucro é a diferença positiva entre o (preço – custo – despesa) e a liquidez é ter dinheiro no caixa para pagar as contas. Em seguida esclareceu que o que sobra no caixa não é o lucro, mas a liquidez.

Imediatamente após dar esses exemplos ao filho, Dona Margarida se deu conta de que não estava aplicando em seu negócio o que havia aprendido há muitos anos na faculdade e, consequentemente, não tinha controle nenhum do seu dinheiro. A partir daí, começou a registrar tudo o que entrava e saía do caixa, a ajustar as datas das

compras e vendas para garantir que tivesse o suficiente na hora de efetuar os pagamentos e eliminou o fiado. Em pouco tempo tirou sua pequena fábrica do buraco e tornou-se uma referência em bolos na sua região.

Assim como aconteceu com Dona Margarida, você também pode encontrar a solução do problema financeiro da sua empresa ao identificar as causas da falta de dinheiro. É preciso compreender os conceitos básicos de finanças, entender os números do seu negócio e fazer um controle diário do seu Fluxo de Caixa para ter uma visão ampla e real das finanças da sua empresa e, então, tomar as medidas necessárias para cessar a perda contínua de dinheiro.



8

O CENÁRIO DE UM OTIMISTA DESINFORMADO

FLUXO DE CAIXA

Em uma manhã de segunda-feira, Sidney abriu as portas de sua nova oficina mecânica e começou a observar a chegada dos primeiros clientes. Radiante, pensava na vida boa que teria a partir daquele momento. Acreditava que não precisaria continuar trabalhando tanto, nem se preocupar mais com dinheiro, pois havia se tornado um empresário. Mal sabia ele, porém, que esses pensamentos o levariam a uma descida desenfreada rumo à quebra da empresa.

Por muitos anos ele trabalhou como mecânico na oficina de um amigo de seu pai e almejou ter seu próprio negócio. Ele era um funcionário competente e tinha aprendido muito sobre mecânica, mas não imaginava que além dessas qualidades, ao investir em um negócio próprio precisaria ter conhecimentos básicos sobre gestão financeira para garantir o funcionamento adequado da sua empresa.

Quando abriu sua oficina mecânica, não fez um plano de negócio, pois achava que enquanto estivesse entrando dinheiro, jamais teria problemas financeiros e tudo contribuiria para que as coisas dessem certo! Não queria perder tempo fazendo contas que a seu ver não levariam a nada. Além disso, se precisasse, poderia subtrair o dinheiro que entrava pelo que saía do caixa e saberia quanto foi o seu lucro.

Sidney também acreditava que todo o dinheiro da empresa era seu, então fez do cartão de crédito da oficina, o cartão da sua família. Afinal, ele sempre ouviu dizer que um empresário que se preze pode comprar tudo o que deseja e deve proporcionar conforto a sua família. Estava certo de que a empresa tinha o suficiente para todos os gastos, da empresa e da família, sem ter perigo de faltar para pagar as contas!

Com o passar do tempo, o volume de trabalho foi aumentando, a empresa crescendo e muitas vezes era preciso trabalhar depois do expediente, mas Sidney transferia a responsabilidade para seus funcionários e se ausentava. Ele era um empresário e achava que podia trabalhar menos que os demais! Mesmo depois de começar a abrir a oficina aos domingos, para atender clientes que não poderiam levar seus carros durante a semana, continuou se ausentando, deixando a resolução de eventuais problemas a cargo de seus funcionários. Também não "perdia tempo" resolvendo questões administrativas depois das 18h. Ou deixava para o dia seguinte, ou entregava na mão do gerente da oficina.

Assim, ele começou a ficar cada vez mais distante da sua própria empresa. O pouco que Sidney controlava no início, passou a ser responsabilidade do gerente, que para isso recebia "agrados" e tinha liberdade de utilizar o caixa da empresa para as suas "emergências" particulares.

Um dia aconteceu de faltar dinheiro para pagar uma conta. Então, sem pestanejar, o gerente utilizou o limite do cheque especial. Logo depois entrou dinheiro em caixa e a dívida foi quitada, junto com uma pequena taxa de juros. Mas a situação se repetiu... uma, duas, três vezes... Com o tempo as entradas de dinheiro já não cobriam as saídas e a empresa teve que recorrer a um empréstimo, com juros salgados. Sidney foi consultado, mas achou que isso era um problema comum das empresas. Assim, uma dívida levou a outra, que levou a mais outra... e quando o empresário teve seu nome negativado no Serasa percebeu a gravidade do problema. A empresa já não conseguia mais se sustentar, pois a oficina mecânica não gerava lucro suficiente para pagar todas as dívidas. Infelizmente, é neste cenário que muitos empresários constroem e condenam seus sonhos ao fracasso.

Sidney resolveu participar de um curso de Fluxo de Caixa em busca de ajuda para sair do círculo vicioso da fabricação de dinheiro. Após o curso, a sua lição de casa foi procurar entender a origem do problema financeiro, conhecer o seu endividamento com os bancos, fornecedores e levantar com o contador os impostos atrasados, separar as contas da pessoa física e da jurídica, montar um Fluxo de Caixa, fazer um planejamento financeiro, implantar controles e ficar mais tempo na oficina para avaliar o serviço executado. Esse foi o princípio de um árduo trabalho para a recuperação da saúde financeira de sua empresa.

Hoje seu negócio está controlado e rende bons frutos, entretanto, Sidney precisou aprender a duras penas o verdadeiro conceito de ser empresário. Neste momento entendeu que não era conserto de carro que ele vendia, mas segurança, o que para o cliente tinha um valor muito grande. E o mais importante, que não poderia deixar de lado, era entender e controlar as finanças da empresa.

Muitos profissionais competentes em suas atividades começam errado e seguem felizes, acreditando que Deus é brasileiro. Iniciam o negócio sem elaborar um planejamento orçamentário, que é um ato de previsão de venda, custo e despesa para estabelecer o lucro desejado, e sem utilizar um plano de contas gerencial para controlar e registrar as entradas e saídas de dinheiro através do Fluxo de Caixa (previsto x realizado). Além disso, não fazem o Demonstrativo de Resultado, que indica se a operação no final do mês teve lucro ou prejuízo, não sabem que o Balanço Patrimonial mostra a posição patrimonial da empresa em um determinado período, nem imaginam como calcular o preço de venda. Também deixam de procurar entender qual é o melhor sistema tributário para pagar menos imposto, não estabelecem uma política de compras, se preocupando somente com o valor da venda, quando deveriam avaliar a margem bruta (preço - custo), e sequer avaliam os prazos médios de pagamentos e recebimentos para

calcular o capital de giro necessário. Por fim, não compreendem qual é a real necessidade e expectativa dos clientes, não treinam a sua equipe, nem utilizam um sistema de gerenciamento confiável.

Geralmente esses empreendedores descobrem tudo isso de uma maneira bastante dolorosa e só então percebem que para sustentar uma empresa é preciso muito mais do que ter boas ideias, acreditar em si próprio, amar o que faz, ter disciplina, seriedade e dedicação. É preciso entender a origem dos problemas para depois planejar, fazer, medir e avaliar a fim de buscar transformar as adversidades em oportunidade de crescimento.

Cuidado, pois mais vale um pessimista informado do que um otimista desinformado.



9

IMPOSTO ATRASADO? CUIDADO!

FLUXO DE CAIXA

Guilherme estava com alguns problemas de contas atrasadas em sua empresa e não sabia como resolvê-los. Acostumado com o famoso “jeitinho brasileiro”, decidiu atrasar uma conta aparentemente menos importante para quitar outra. Escolheu os impostos para deixar em atraso, pois os juros eram mais baixos e ninguém vinha “bater em sua porta” para cobrar esse dinheiro.

Sua intenção era deixar de pagar os impostos somente até conseguir se restabelecer e depois regularizaria a situação. Mas a falta de liquidez da sua empresa era constante, sempre surgiam “emergências” e a dívida com o governo aumentava gradativamente.

Proporcional ao crescimento dessa dívida, crescia em Guilherme uma grande insatisfação com os impostos. Seus filhos estudavam em escola particular, ninguém da sua família utilizava hospitais públicos, ele não recebia nenhum dos benefícios do governo... A seu ver não tinha motivo algum para pagar esses impostos.

Então, após dez meses sem efetuar os pagamentos, Guilherme acabou desistindo de quitar a dívida e começou a declarar um valor menor para pagar um “imposto simbólico”.

Quando o sócio ficou sabendo, questionou se não era arriscada essa prática, devido à fiscalização eletrônica da Receita Federal, que cruza as informações na declaração e pagamento dos impostos, mas Guilherme alegou que por se tratar de uma pequena empresa a infração não haveria de ser descoberta. O sócio insistiu, dizendo que ele ainda poderia retificar as declarações e recolher o imposto devido, pagando uma pequena multa, sem grandes prejuízos, mas Guilherme, que era o responsável direto pelas finanças da empresa, não lhe deu ouvidos e manteve a sua decisão.

O empresário utilizou esse dinheiro por um tempo, para pagar os gastos da empresa e trocar os carros dos sócios, mas chegou o dia que a Receita Federal enviou uma notificação e ele teve que pagar mais que o dobro do valor do tributo não recolhido. Imediatamente lembrou-se das palavras do sócio e percebeu que não havia feito “um bom negócio”.

Ao buscar ajuda para resolver esse problema, foi orientado a avaliar sua carteira de clientes, diminuir as vendas a prazo, vender produtos com mais margem bruta (preço - custo), analisar o giro do seu estoque, criar um programa de redução de gastos e implantar o Fluxo de Caixa com o objetivo de sobrar mais dinheiro no caixa (liquidez) para pagar as parcelas do imposto atrasado.

Após essa experiência, Guilherme continuou insatisfeito com o retorno dos tributos pagos, mas passou a pagar o que lhe era devido, pois aprendeu que andar nos caminhos da lei sai mais barato e ainda é a melhor forma de lutar contra a corrupção desse país.



10

DECISÕES QUE TRANSFORMAM

FLUXO DE CAIXA

Em uma indústria de quadros elétricos, Vera, a gerente financeira, presenciava de mãos atadas os excessos e as decisões irresponsáveis da diretoria, que comprometiam diretamente o Fluxo de Caixa da empresa. Durante oito anos ela tentou alertar seus superiores sobre a crise que havia se instalado, mas as soluções que apresentava eram sempre rejeitadas, pois a diretoria usava seu poder hierárquico para optar apenas pelo que lhe era mais conveniente.

A maioria das decisões comerciais era tomada independentemente das possibilidades financeiras da empresa. Era muito comum, por exemplo, a indústria atender às exigências do fornecedor e comprar à vista, ficando sem dinheiro para pagar os gastos. Da mesma forma era comum facilitar as condições de pagamento para o cliente, vendendo a prazo apesar de a empresa estar com pouco dinheiro em caixa.

Também havia muito desperdício de matéria-prima por ineficiência de maquinário ou negligência técnica. Quase sempre que uma máquina apresentava algum defeito, continuava sendo utilizada, mesmo que prejudicasse a produção. Quando parava de funcionar virava sucata, sem ao menos ser verificada a possibilidade de conserto. Em vez disso, investiam em financiamento de novo maquinário, gerando um custo desnecessário e diminuindo a liquidez da empresa.

As retiradas de dinheiro dos sócios, além do pró-labore, incluindo o pagamento de cartões de crédito, financiamento de veículos e apartamentos, eram outra preocupação de Vera, pois desestruturavam completamente o setor financeiro da empresa. Os sócios, porém, não pensavam nas consequências dessas retiradas, pois acreditavam que não afetariam o resultado da empresa.

A fábrica perdeu dinheiro pouco a pouco, enquanto a diretoria se mantinha alheia à sua realidade financeira, até que a dívida ficou maior do que o faturamento mensal e os superiores de Vera não tiveram mais como ignorar a necessidade de mudanças.

Após analisar adequadamente a situação, os sócios perceberam que se continuassem mantendo as mesmas práticas de sempre, perderiam o negócio em pouco tempo. Então concordaram em reorganizar as finanças, fazer um planejamento das medidas que deveriam ser adotadas e respeitar os limites preestabelecidos para as negociações.

A partir daí, os prazos de pagamento e recebimento das compras e vendas passaram a ser definidos conforme o Fluxo de Caixa, foram estabelecidos novos critérios para as negociações seguintes, foi avaliada a rotatividade de produtos no estoque para manter somente a quantidade que seria utilizada e reajustados os preços que estavam desatualizados no sistema.

Essas medidas contribuíram para aumentar o lucro e a liquidez e diminuir a dívida da empresa.

Posteriormente foi também verificada a possibilidade de conserto das máquinas que estavam com defeito ou inoperantes, diminuindo consideravelmente o desperdício de matéria-prima e os gastos com maquinário novo. Além disso, foi criado um programa de treinamento e incentivo para valorizar o pessoal e aumentar a produtividade.

Após alguns meses, a pequena indústria de quadros elétricos estava completamente mudada: o Fluxo de Caixa estava sendo controlado adequadamente, havia aumentado a possibilidade de fazer investimentos sem comprometer as finanças da empresa, os funcionários produziam mais e os clientes demonstravam maior satisfação.

As ações implantadas foram imprescindíveis para as melhorias na fábrica, mas o que realmente fez a diferença nessa nova fase foi a decisão da diretoria em substituir os exageros e as atitudes impensadas pelo planejamento e trabalho constante, transformando uma empresa financeiramente comprometida em um negócio saudável e bem-sucedido.



11

A SOLUÇÃO PARA LIMPAR SEU NOME

FLUXO DE CAIXA

Quando Alfredo abriu sua empresa, estava certo de que venderia bastante e não teria nenhum tipo de preocupação, pois havia entrado em um mercado em crescimento. Entretanto, não se atentou à necessidade de fazer um Fluxo de Caixa e acabou perdendo o controle financeiro do seu negócio.

Sua especialidade era vender peças de moto pela Internet. Como ele tinha bons fornecedores, e contava com as facilidades da web, sentia-se confortável e seguro. Conforme havia previsto, teve muito sucesso nas vendas e sempre entrava dinheiro em seu caixa.

Devido à grande procura, Alfredo sentiu necessidade de investir no crescimento do seu negócio. Então alugou um espaço maior para fazer o seu estoque, comprou uma grande quantidade de peças (bem mais do que o que costumava vender) e, empolgado com sua repercussão no mercado, gastou com propaganda em diversos sites.

Tudo parecia estar caminhando bem, até que começou a faltar dinheiro para pagar algumas contas. Na tentativa de fazer malabarismo com o que entrava e saía, começou a atrasar os pagamentos, alternando as contas que seriam pagas em cada mês. Mas o buraco estava crescendo e em um determinado momento Alfredo abriu mão de pagar a fatura dos fornecedores, que era o que estava pesando mais.

Com uma conta a menos, a situação pareceu um pouco melhor, mas logo depois sua secretária o procurou para comunicar o recebimento de uma carta que estipulava um prazo de até dez dias para o pagamento da dívida, caso contrário seu nome seria negativado. Alfredo, que não tinha de onde tirar dinheiro para pagar essa dívida, ignorou o comunicado e viu as portas de crédito se fecharem para a sua empresa.

Ele sabia que precisava resolver esse problema, mas não tinha ideia de como isso seria feito. Então começou a pesquisar a respeito e descobriu que o único modo seria começar a trabalhar com Fluxo de Caixa. Porém, não entendia muito de finanças e sentia a necessidade de compreender como aplicá-lo em seu negócio. Foi quando decidiu fazer um curso de Fluxo de Caixa.

Apesar de Alfredo ter esperança de aprender um pouco sobre essa ferramenta para sair das dívidas, não se sentia à vontade com os números e alimentava certo preconceito quanto ao tema. Mas, diferente do que imaginava, ao serem abordados assuntos de seu dia a dia, ter a oportunidade de conversar com outros empresários que estavam na mesma situação e ver a aplicabilidade imediata do Fluxo de Caixa em seu negócio, não só conseguiu absorver as informações que precisava, como saiu de lá cheio de motivação para agir, planejar e realizar.

Depois do curso, Alfredo passou por um longo processo até conseguir limpar seu nome e recuperar a saúde financeira de sua empresa. Entretanto, desde o primeiro dia de utilização do Fluxo de Caixa, voltou a ter boas noites de sono, pois havia adotado medidas para aumentar a sua liquidez, como ajustar as datas de pagamento e recebimento das contas e evitar o dinheiro parado no estoque, aprendeu a controlar os gastos do seu negócio e pôde contar com uma previsão para o término da dívida.



12

A BASE DA EMPRESA BEM-SUCEDIDA

FLUXO DE CAIXA

Pedro tinha uma fábrica que produzia materiais de embalagens plásticas para grandes marcas. Seu início foi próspero, pois tinha crédito dos fornecedores de matéria-prima e bons clientes que pagavam em dia. Porém, de repente assustou-se ao ver que, inesperadamente, faltava dinheiro para pagar as contas no dia a dia.

A princípio considerou ser uma fase, mas acreditava que com o aumento de vendas tudo se normalizaria. Entretanto, quando olhava o saldo disponível de caixa, em certos momentos estava positivo, mas em outros ficava negativo, sendo que esta situação parecia cada vez mais preocupante. O que estaria acontecendo, perguntava Pedro a si mesmo?

Decidido a salvar a empresa, usou todos os seus recursos próprios (vendeu a casa da praia, o seu carro...), pressionou sua equipe a vender a qualquer preço, cortou funcionários, fez antecipações, pegou dinheiro emprestado, mas nada adiantou! Começou a ficar desesperado. Aquela fábrica fora seu grande investimento, dedicara a sua vida a este negócio, e agora via seu sonho se esvaindo aos poucos.

Pedro pensou em fechar as portas, mas amava seu negócio e era persistente. Ao perceber que seus métodos não estavam surtindo efeito, reconheceu que precisava de ajuda e procurou se informar mais. Foi quando descobriu, em um curso, que sua empresa pecava pela falta de controles. Se ele utilizasse um Fluxo de Caixa com plano de contas gerencial, previsto x realizado e com conciliação bancária diária, entenderia a causa do problema e teria condições de agir para reerguer seu empreendimento.

Ao começar a avaliar o Fluxo de Caixa ele compreendeu que quanto mais vendia a prazo, quanto mais investia em estoque de matéria prima, para acompanhar as vendas, e quanto mais aumentasse os descontos, que visavam uma participação maior no mercado, maior era a necessidade de capital de giro, porque faltava dinheiro no caixa (liquidez). A consequência foi começar a "fabricar dinheiro" (empréstimo e desmobilização) para pagar os compromissos assumidos.

Essa descoberta foi o grande triunfo de sua história! Ele mudou toda a política de vendas e compras da empresa e passou a acompanhar, todos os dias, o que estava sendo vendido, a que preço, o volume das compras, o giro do estoque, os prazos médios de pagamentos e recebimentos, a inadimplência e o que estava sendo gasto em cada conta gerencial. Assim, conseguiu identificar as falhas e não só teve condições de tomar as

melhores decisões para reerguer seu negócio, como passou a ter tranquilidade e a enorme satisfação de ver seu sonho realizado novamente.

Então Pedro percebeu que nenhuma empresa “quebra” de repente. A falta de informação e a sua avaliação podem ser inimigas silenciosas que só se pronunciam quando o negócio já está bastante comprometido.

Este é o único caminho para o crescimento sustentável da empresa.



13

USE SEU SONHO PARA SER UM EMPREENDEDOR MELHOR

FLUXO DE CAIXA

No interior de São Paulo, Sr. Jorge F. trabalhava sem cessar para manter a sua indústria de produtos de limpeza funcionando e não entendia porque, apesar de as vendas crescerem continuamente, todos os dias precisava descontar duplicatas e antecipar cheques para pagar as contas. Assim como milhares de empresários brasileiros, ele estava ocupado demais tentando chegar "vivo" no próximo mês.

Sensibilizado com a situação do Sr. Jorge, um amigo em comum me chamou para ajudá-lo. Ao nos reunirmos para falar sobre as finanças de sua empresa, notei sua enorme expectativa para que eu "resolvesse" o seu problema de Fluxo de Caixa e vi a sua surpresa e desconforto quando iniciei a conversa com três perguntas que pareciam totalmente fora de contexto.

A primeira foi: "Seu Jorge, qual é o seu sonho?". Como ele não conseguia responder, tamanho o seu embaraço com a situação inesperada, expliquei que a resposta dessa pergunta poderia ajudá-lo a encontrar a solução que estava buscando.

Fiz essa pergunta por um simples motivo: Sonho é mais que um mero pensamento, é o que nos proporciona uma visão, um motivo que transformamos em razão e que nos impulsiona a desenvolver ações concretas para realizar algo. Portanto, quando damos a devida importância ao nosso sonho, fortalecemos a nossa capacidade empreendedora e caminhamos com mais firmeza rumo à realização.

Mas os sonhos e as atitudes empreendedoras, infelizmente, não são valorizados pela sociedade. Em vez de nos ensinar a buscar oportunidades, a sociedade nos inibe, deixando-nos com medo de inovar, assumir riscos e sermos criativos. Até ouvimos de nossos pais, professores e amigos a pergunta: “qual é o seu sonho?”, que poderia ser um incentivo ao empreendedorismo, mas em seguida vinha a fatídica pergunta: “o que você vai ser quando crescer?”, que automaticamente anulava a primeira.

Aí fiz a segunda pergunta: “Seu Jorge, o que você mais gosta de fazer na sua empresa?”. Nesse momento ele parou e me disse: “Conversar com clientes e vender, mas na situação atual eu gasto todo meu tempo tentando fabricar dinheiro para pagar as contas do dia”.

Infelizmente, a escola não ajuda a descobrir o dom de uma pessoa. Descobri-lo e usá-lo é fundamental, pois você vai se concentrar no que sabe fazer e, em pouco tempo, fará coisas incomuns.

Na escola, somos ensinados a repetir fórmulas, e as informações são voltadas para o passado. Elas deveriam ajudar as pessoas a desenvolver suas experiências próprias, analisar, avaliar e resolver problemas e desenvolver seu próprio jeito de produzir algo positivo.

É fundamental lembrar sempre que as empresas são idealizadas, criadas e administradas por pessoas para atender pessoas. Para sobreviver, uma empresa precisa encontrar quem se identifique com a sua cultura, tenha ambições e atitudes para resolver problemas, queira colaborar e tenha paixão em servir.

A última pergunta que fiz foi: “Seu Jorge, qual é o seu negócio?” Esta resposta estava na ponta da sua língua: “Vender produtos de limpeza”. Respondi que, na verdade, aquele não era o seu negócio, mas sim o ramo de atividade. “As empresas costumam dedicar tão pouco tempo a essa importante questão, que talvez essa seja a mais importante causa do fracasso dos negócios”, já dizia Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna.

O principal objetivo de uma empresa é saber escutar e servir as pessoas, para buscar uma solução para suas necessidades, anseios ou desejos. Ou seja, é preciso descobrir o que sua empresa proporciona aos clientes que justifique o que eles pagam pelo produto, mercadoria ou serviço. O sucesso financeiro não depende de quanto sua empresa ganha, mas de como fazer o melhor para atrair quem valoriza a sua empresa, para fidelizá-lo à sua marca.

No fundo, empreendedor não é aquele que cria uma empresa para ganhar dinheiro. Empreendedor de verdade é aquele que acredita em suas ideias, aplica sua identidade no negócio e diferencia-se dos demais porque acredita que suas ações podem produzir algo de bom para outras pessoas.

Como não aprendemos empreendedorismo na escola, ficamos sujeitos àquela antiga forma de aprender: por tentativa e erro. No entanto, nenhuma aprendizagem ocorre sem uma profunda reflexão.

O Sr. Jorge finalmente entendeu que na vida profissional as coisas nem sempre caminham tranquilamente. A partir desse momento ele começou a agir com atitude e determinação, assumindo a responsabilidade pelas decisões e focando nas oportunidades de vendas, em vez de fabricar dinheiro. O que ele percebeu, e que muitos empresários nem sempre compreendem, é que a raiz da questão é que não somos limitados pelo mercado e sim pela falta de imaginação.



CONCLUSÃO

Independentemente de qual seja a sua história, a única forma de tirar a empresa do buraco é revendo conceitos, questionando suas próprias decisões e aprendendo a dizer “sim” para o seu crescimento e “não” para tudo o que possa vir desviá-lo de seu objetivo maior. É o momento de colocar ordem no negócio e na vida, se permitindo ter sucesso com o que você mais gosta de fazer, através do entendimento dos números do negócio e controle das finanças com o Fluxo de Caixa.

TENHA O CONTROLE DO SEU NEGÓCIO NA SUA MÃO!

Experimente nosso sistema

SIGA-NOS

/company/fluxodecaixa/

/FluxoDeCaixa

@FluxoDeCaixa

/c/FluxodeCaixaOnline

Rua Álvaro Rodrigues 182 - Conj. 122 / 126

CONTATO

contato@fluxodecaixa.com.br

(11)5096-0748

(11) 99780-2716

fluxodecaixa

Suporte e Atendimento
Seg a Sex 9h às 17h

FLUXO DE CAIXA

fluxodecaixa.com.br