

Gestão pela Lucratividade

Um Guia para melhorar a
tomada de decisão



Gestão

Financeira

Jerri S. Voos

SUMÁRIO

03.

INTRODUÇÃO

04.

DESENVOLVIMENTO

05.

**Apuração de
Resultados**

INTRODUÇÃO

Parabéns, você acabou de ter acesso ao guia prático sobre gestão pela lucratividade!

Elaborado a partir de um modelo dinâmico para tomada de decisões, este material irá auxiliar o gestor/empreendedor a manter a lucratividade da companhia, fazer a gestão de vendas e, gerar inovação a partir dos rastros do cliente, com aporte de capital próprio.

Com base em anos de conhecimentos/experiências provenientes de ações, consultorias e assessorias em várias empresas de diferentes setores/portes, estas lacunas são percebidas rapidamente e, geram prejuízos financeiros para os investidores e empreendedores que não adotam uma gestão de êxito. Diversas empresas, de forma indireta, deixam:

- De explorar o potencial de crescimento
- De gerar empregos e impostos para o desenvolvimento do país.

Este e-book traz um manual funcional que poderá ser utilizado e adaptado para a realidade de qualquer empresa/empreendedor.

Por meio da utilização do modelo proposto neste material, o gestor passará a ter maior clareza:

- A cerca dos impactos gerados por cada centro de custo,
- Da relação positiva ou negativa entre o crescimento destes versus o faturamento, e assim entender aonde deve despender de maior atenção para corrigir o rumo da empresa.

Como proposta final, proponho a você um modelo de gestão pela lucratividade, focado em vendas e inovação. Vamos nessa?

Desenvolvimento

Você já pensou em obter um guia de êxito econômico para sua empresa? Como micro empreendedor, empreendedor individual ou executivo, você já pensou como poderá crescer a partir da gestão dos próprios recursos e ainda manter a lucratividade?

Afinal de contas, como realizar apuração financeira de sua organização, descobrir qual o grau de saúde financeira dela e fazer um acompanhamento mensal?

Se eu te perguntasse, você saberia me dizer se a sua companhia está criando ou destruindo riqueza? Saberia identificar qual a sua realidade competitiva? Quantas perguntas, certo? Mas para cada questionamento, você encontrará respostas!

Fale a verdade... Alguma vez você já pensou por que empresas gigantes do passado como, por exemplo, a Kodak®, o portal Yahoo®, Myspace® ou BlackBerry®, morreram?

Pensando em te auxiliar na gestão de sucesso da sua organização/empresa, criei este conteúdo especialmente para você se especializar na gestão pela lucratividade. Aqui, reuni anos de experiências e consultorias em dicas práticas que funcionam. A partir de agora, você entenderá melhor como:

- Inserir apuradores integrados de resultados, com vistas a entender a lucratividade ou falta dela, geração ou consumo de riqueza, grau de endividamento e, conhecer a origem das sobras ou da falta de dinheiro;
- Desdobrar o mix de marketing a partir dos recursos da empresa e seu posicionamento;
- Propor e discorrer sobre um modelo gestão, focado em vendas e inovação. E aí, está preparado (a)? Acompanhe!



Apuração de Resultados

Mark Twain já dizia: “A falta de dinheiro é raiz de todos os males.” E quando a falta de dinheiro ocorre dentro de uma empresa então, os males são gigantes.

Não precisamos nem mencionar que o objetivo final de uma organização/empreendedor é obter lucro, resultados estes, que surgem por meio de valor gerado ao cliente. E como obter tal rendimento?

A lucratividade sempre acontece quando a companhia/empresa retém em forma de lucros parte deste valor criado. Esta necessidade se dá porque o capital investido no negócio deve ser remunerado, e ainda, porque parte deste lucro deve ser reinvestido no próprio negócio, para que o mesmo se mantenha atrativo aos olhos do seu público-alvo, em outras palavras, trata-se de financiar a inovação.

Existem diversas formas de apurar os resultados de uma empresa e, aqui, falaremos de quatro delas, aquelas que se mostraram mais eficazes em minha experiência:

1. DRE;
2. Balanço Patrimonial;
3. Fluxo de Caixa;
4. Índice de Liquidez Seca.

Enfatizando ainda, que a abordagem deste e-book tem como finalidade trazer dados para tomada da decisão, de cunho único gerencial, não tendo a pretensão, portanto, de entrar no mérito contábil, deixamos isso para os profissionais da área, certo?

A relevância de extrair estas informações é devido a estes serem inputs/entradas para ideias vitais para a tomada de decisão.

O demonstrativo de resultados, representado pela sigla (DRE) é quem informará o gestor sobre os lucros gerados pela operação mensal. Avaliar estes números realizando análises horizontais (comparativo entre variáveis de um mesmo mês, com o ano anterior) e verticais (entender quanto cada variável representa sobre o faturamento bruto), é o ponto “chave” para identificar em que a empresa melhorou – em que piorou – e quanto, cada uma das questões, impactou nos resultados finais

O Balanço Patrimonial Gerencial, por sua vez, norteia o gestor sobre quanto a companhia está criando ou destruindo riqueza. Sua composição entre ativo e passivo, exigível a curto e longo prazo, de uma forma sucinta, informa o que a empresa tem de direitos e obrigações, tanto a curto quanto em longo prazo.

Ao final, a última linha aponta o capital líquido da empresa, dado imprescindível para saber se a empresa está acumulando ou consumindo valor ao longo dos exercícios (anos corridos). Assim, obtemos a informação que representa em dados financeiros o resultado da operação empresarial no mercado.

Dando continuidade as apurações financeiras, é necessário falar do Fluxo de Caixa (consolidado e também da provisão para os próximos meses). Este é pulmão de qualquer organização (fluxo de caixa), e é a boa gestão desta área que poderá informar de maneira antecipada quais problemas financeiros estão chegando, como a falta de recursos, por exemplo.

Anos após anos oferecendo consultoria de Gestão, não é incomum encontrar gestores relatando que tem lucro, mas que não sobra dinheiro no final do mês. Como podemos explicar isso? Aliás, isso já aconteceu com você?

Se existe uma apuração/mapeamento que aborda este contexto e, que poderá relevar quem está “dragando os recursos”, é o fluxo de caixa!

A provisão de recursos, é outra abordagem necessária, é a forma que a empresa tem de se organizar. Nesta ação, é contabilizado o que a empresa tem para pagar nos próximos meses e o que tem para receber neste mesmo período, possibilitando inserir medidas para garantir o superávit, sempre que necessário.

O terceiro ponto deste capítulo, trata do Índice de Liquidez Seca, acompanhe.

A apuração desta informação considera tudo o que a empresa tem para receber de clientes e recursos aplicados em instituições financeiras e, verifica se tais recebimentos são suficientes para quitar tudo o que a empresa tem para pagar, como: fornecedores, bancos e demais compromissos.

E suma, a apuração mostra se a empresa tem condições de pagar suas dívidas totais.

A divisão de um pelo outro, informará o grau de saúde financeira de sua empresa, sendo que, quando o resultado for maior que o número um, indica que existe mais a receber do que a pagar. Assim, o acompanhamento mensal é importante, pois permite identificar se a empresa está melhorando ou piorando seu grau de solvência (endividamento).

DRE - Demonstrativos de Resultados

"Anos a fio atuando com gestão de lucratividade, não é incomum a fala de gestores relatando que tem lucro, mas que não sobra dinheiro ao final do mês. Como podemos explicar isso? Aliás, isso já aconteceu com você?" – Jerri Voos.

Como todo dado, o DRE passa a gerar informações cada vez mais relevantes de acordo com a quantidade de apurações acumuladas pela empresa (anos).

Ao observar as colunas três e cinco do (quadro I, abaixo), você já poderá a partir do primeiro mês de apuração encontrar seus resultados, mesmo sem histórico anterior. Esta medida (vertical da coluna três e cinco) é relevante porque permite ao gestor conhecer quanto cada componente do seu demonstrativo representa sobre o faturamento, sendo estes, insights (ideias) para necessários ajustes e adequações para que a empresa possa manter a lucratividade necessária

Quadro I – Demonstrativo de quadro gerencial:

	A	B	C	D	E	F	G
1		Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6
2		EMPRESA ALFA	01/07/2010	Análise Vertical	01/07/2011	Análise Vertical	Análise Horizontal
3	Item 1	VENDAS	R\$80.000,00		R\$ 85.000,00		106,25%
4	Item 2	ICMS+PIS/COFINS+IRPJ+CSLL+ADDDE IR+I.S.F	R\$8.500,00	10,63%	R\$ 10.900,00	12,82%	128,24%
5	Item 3	FOLHA DE PAGAMENTO	R\$12.300,00	15,38%	R\$ 15.600,00	18,35%	126,83%
6	Item 4	VALOR CMV	R\$32.500,00	40,63%	R\$ 42.000,00	49,41%	129,23%
7	Item 5	MARGEM	40,63%		49,41%		121,63%
8	Item 6	INADIMPLÊNCIA 180 DIAS	R\$3.800,00	4,75%	R\$ 4.200,00	4,94%	110,53%
9	Item 7	DESPESAS	R\$9.000,00	11,25%	R\$ 10.200,00	12,00%	113,33%
10	Item 8	JUROS DO CAIXA	R\$1.300,00	1,63%	R\$500,00	0,59%	38,46%
11	Item 9	REVERSÃO DE TÍTULOS	R\$600,00	0,75%	R\$180,00	0,21%	30,00%
12	Item 10	LUCRO (EBITDA)	R\$12.000,00	15,00%	R\$ 1.420,00	1,67%	11,83%
13	Item 11	FINANCIAMENTOS	R\$2.500,00	3,13%	R\$2.500,00	2,94%	100,00%
14	Item 12	REMUNERAÇÃO DO CAPITAL DO SÓCIO	R\$1.000,00	1,25%	R\$1.100,00	1,29%	110,00%
15	Item 13	RESULTADO FINAL	R\$8.500,00	10,63%	-R\$2.180,00	-2,56%	-25,65%
16		Lucro/Prejuízo Acumulado					
17	Item 15	01/07/2010	R\$8.500,00				
18	Item 16	01/07/2011	-R\$2.180,00				
19	Item 17	LUCRO/PREJUÍZO ACUMULADO	R\$6.320,00				
20							

De modo similar, à análise horizontal (coluna seis do quadro I) permite que o gestor entenda a relação de cada informação relacionada ao mesmo mês dos anos anteriores.

De novo, a partir desta ação importantes reflexões são possíveis. Muito além de identificar o que cresceu e o que decresceu, as análises verticais e horizontais permitem diagnosticar a perda de lucratividade, simplesmente refletindo sobre os Centros de custo e inadimplência como:

- Despesas;
- Folha de pagamento;
- Impostos;
- Inadimplência e CMV.

Caso algum destes itens tenham crescido de forma desproporcional ao faturamento, sem que alguma outra conta por diminuição, compense, é provável que a lucratividade tenha sido afetada, sofrido redução. Acompanhar o DRE mensal é função primordial do gestor.

A partir deste entendimento, ele passa a conhecer melhor a realidade competitiva de sua empresa, e o valor (ou seja, quanto à empresa consegue obter de lucro por meio de sua atuação) que está sendo capturado para si. Vale destacar que o gestor poderá delimitar sua necessidade de mark-up e margem bruta, por meio do capital investido no negócio, faturamento atual, estrutura de custos.

Explico: o aporte de capital investido na empresa requer remuneração, desta forma, sabendo quanto a empresa fatura e quais os custos, delimita-se o mark-up e margem.

Caso a empresa não consiga realizar esta operação, as vendas passam a ser diretamente impactadas. Inclusive, é provável que exista alguma lacuna em sua proposta de valor para o mercado (suas ofertas), ou seja, o cliente não está percebendo o diferencial da empresa frente à concorrência, ou percebendo pouca diferença, não o suficiente para que a decisão de compra ocorra, nestes casos, cabe refletir sobre alguns pontos:

Pare e pense um pouco: A sua empresa e seus produtos são conhecidos pelo mercado? Uma forma de descobrir é por meio da pesquisa de mercado.

Pergunte às pessoas se elas conhecem a sua empresa e seus respectivos serviços e produtos?

A cada 10 clientes, quantos conhecem sua empresa?

Se a resposta for, por exemplo, somente três, talvez a empresa precise investir mais na divulgação da marca, pois se o cliente não conhece a empresa, ou apenas conhece de forma insuficiente, dificilmente comprará de você.

Por outro lado, se ao analisar o quanto a sua empresa é conhecida no mercado, você notar que a maior parte das pessoas conhecem, mas não compram, o problema pode estar relacionado com o mix de marketing (produto; preço; praça; promoção; processos; pessoas; personalização).

Logo, mais uma vez é preciso perguntar ao cliente sua opinião sobre sua empresa, continue lendo...

O professor Cláudio Zanutim em seu artigo sobre: “O que o mercado das vendas B2B está preparando para o futuro” disse: “Você sabe o que a Netflix®, a Amazon® e a Uber® têm em comum? As três plataformas abriram uma aba para “comentários” de seus usuários a fim de redefinir seus serviços.”

“O Uber®, por exemplo, pode descredenciar um motorista, por exemplo. De tanta reclamação por parte do cliente em relação a determinado motorista, realizada pelo sistema, o motorista poderá ser impossibilitado de realizar corridas. A Netflix®, por meio das estrelinhas que os clientes pontuam, poderá impulsionar ou não um novo lançamento. E por quê? Porque teve um maior engajamento das pessoas.”

“Já a plataforma da Amazon®, uma das mais renomadas livrarias virtual e on-line do mundo, permite ao usuário a própria compra e o download de e-books e livros, aumentando o número de serviços/possibilidades engajadas para os clientes, uma tendência bastante atual e personalizada.”

Em suma, faça uma pesquisa de mercado para entender o que seu cliente pensa/espera de você. O problema pode estar relacionado com o produto, com o preço, ou ainda, simplesmente com o lugar em que você está vendendo, seja eles loja física, ou e-commerce (vendas pela internet). Tudo precisa estar personalizado para o seu público-alvo.

Voltando ao exemplo do Quadro I, é destacado um modelo de DRE gerencial, para apuração do resultado, interpretação de dados e tomada de decisão. Ao olhar para a coluna seis do item 1, análise horizontal, percebemos que o faturamento aumentou em 6,25% de 07/2010 para 07/2011, mesmo assim, o lucro da empresa desapareceu, passando de R\$8.500,00 (coluna 2, item 13) para (R\$ 2.180,00 - negativo), coluna 4 item 13.

Isso demonstra a necessidade de interpretar o DRE e a partir daí, tomar decisões. No caso acima, percebe-se que os itens 2, 3, 6, 7, 8, 9 e 12 da coluna seis, cresceram mais que o faturamento da empresa (6,25%), o que corroeu o lucro. Isso ocorre com mais frequência que se imagina, por isso a relevância de acompanhar, analisar e, refletir sobre os dados.

Caso esta, tenha sido uma situação isolada, o gestor poderá optar por não fazer nenhuma alteração em suas estruturas de custo e também no mark-up utilizado, porém, se estes números começarem a se repetir, decisões terão que ser tomadas rapidamente, ou a empresa passará a consumir patrimônio ao invés de criar.

Fluxo de Caixa

"Investir deve ser mais como ver a tinta secar ou assistir a grama crescer. Se você quer adrenalina, pegue \$ 800 e vá para Las Vegas." – Paul Samuelson.

Além de trazer informações sobre quanto dinheiro efetivo a empresa está conseguindo acumular mês a mês, o fluxo de caixa se complementa no demonstrativo de resultado (DRE).

Em minha visão e, por meio de minha experiência acumulada em consultorias com empresas de vários os segmentos, portes e setores, percebo que por mais que esteja sendo computado o lucro, muitas vezes, este não aparece em forma de dinheiro para a companhia. Talvez, você leitor esteja se questionando, como assim?

Acontece que este lucro poderá estar se perdendo de forma silenciosa, como uma "hepatite" que vai consumindo o fígado. Muitas vezes, o gestor só se dá conta do problema quando o gerente de seu banco o chama para conversar, expondo que a alavancagem (endividamento) está em níveis que requer imediata atenção, ou, quando faltar dinheiro de fato.

O que justifica a situação são basicamente duas razões:

(1) O dinheiro pode estar indo para o estoque, representando CMV (custo da mercadoria vendida) menor que CMC (custo da mercadoria comprada). Resumidamente, a empresa está gastando mais comprando produtos para estoque do que consegue vender. (2) PMV (prazo médio de vendas) versus PMC (prazo médio de compras).

Thomas Jefferson disse: "Jamais gaste seu capital antes de você possuí-lo". Pois bem, neste caso acima, existe uma fuga de dinheiro entre o tempo em que a empresa ganha para pagar suas duplicatas com fornecedores em comparativo com o prazo de pagamento em que estende a seus clientes, incorrendo aí juros mensais, geralmente pagos ao banco para suprir a necessidade de fluxo de caixa.

Em especial, esta anomalia acaba sendo ainda mais prejudicial em setores em que as margens são extremamente apertadas, consolidando o dito popular de que: tempo é dinheiro. Nesta situação, em função de margens já reduzidas devido à rivalidade do setor, o prazo que a empresa concede aos seus clientes acaba levando as sobras da operação (lucro)

devido à desproporcionalidade quanto ao prazo que recebe de seus fornecedores.

Abaixo, é destacado um modelo gerencial que você poderá utilizar em sua empresa. Se necessário, pode ser adaptado para a sua realidade, uma vez que cada empresa possui suas particularidades/rotina.

Quadro II – Fluxo de caixa gerencial:

	A	B	C	D	E	F
1	Fluxo de Caixa Consolidado					
2		Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3		
3	Ítem 1	Média de faturamento dos últimos 3 meses	R\$ 80.000,00	Realizado		
4	Ítem 2	Recebimentos de venda a prazo, via cartão de crédito	R\$ 5.000,00	R\$ 97.700,00		
5	Ítem 3	Recebimentos via vendas à vista, via cartão de débito	R\$ 10.000,00			
6	Ítem 4	Recebimentos de vendas a prazo no camê	R\$ 40.000,00			
7	Ítem 5	Recebimentos provenientes de títulos em atraso	R\$ 5.000,00			
8	Ítem 6	Entradas de vendas à vista	R\$ 15.000,00			
9	Ítem 7	Empréstimos contratados	R\$ 17.700,00			
10	Ítem 8	Saldo bancário inicial	R\$ 5.000,00			
11	Ítem 9	Pró-labore ou Retiradas	R\$5.000,00	R\$ 97.700,00		
12	Ítem 10	Folha de pagamento	R\$12.600,00			
13	Ítem 11	Comissões	R\$3.000,00			
14	Ítem 12	Despesas	R\$10.200,00			
15	Ítem 13	Impostos	R\$10.900,00			
16	Ítem 14	Títulos pagos a fornecedor	R\$50.000,00			
17	Ítem 15	Pagamento de empréstimos bancários	R\$3.000,00			
18	Ítem 16	Investimentos da empresa	R\$3.000,00			
19	Ítem 17	Fluxo de caixa livre	R\$ 0,00			
20						

Ao analisar o exemplo de fluxo de caixa do Quadro II consolidado (se refere ao último mês concluído) percebe-se que existem alguns pontos que precisam ser analisados.

Um exercício importante sempre é comparar os desembolsos da empresa com a média do setor. Por exemplo: suponhamos que sua empresa seja organização varejista de materiais de construção, você poderá buscar a informação de quanto este setor compromete em média, quanto à:

- Folha de pagamento;
- Quanto paga de impostos;
- Despesas.

Estes comparativos deverão ser feitos em relação ao faturamento, assim é entendido se a empresa está dentro ou fora da média do seu setor. No exemplo do e-book, pode-se citar uma situação que deverá ser analisada.

Na coluna dois, item 14, temos um desembolso de R\$50.000,00 em títulos pagos ao fornecedor, se comparado ao DRE, apresentado nos capítulo anterior, identificamos que os custos das mercadorias vendidas (CMV) foram de R\$42.000,00, uma diferença de R\$8.000,00.

Se tais resultados forem uma situação isolada ou fruto de sazonalidade do setor, sem problemas. Porém, se esta diferença se repete mês a mês, foi identificado um desalinhamento entre entradas e saídas de custo das mercadorias, lesando o fluxo de caixa de forma permanente e, inchando o estoque.

Esta reflexão precisará ser realizada sobre cada item que compõe o fluxo de caixa. Cada vez mais, resultados positivos dependem de análises detalhadas e permanentes, permitindo tomada de decisão rápida e eficaz.

Estamos chegando à reta final de nosso conteúdo. E aí, como está a sua visão quanto aos seus negócios? Espero que este conteúdo esteja agregando valor e conhecimento à sua empresa.

No próximo capítulo você aprenderá mais sobre o balanço patrimonial, não deixe de ler até o final.

Balanço Patrimonial

"Eu sempre soube que seria rico. Não acho que tenha duvidado disso um minuto." - Warren Buffet.

Sabemos que o maior objetivo de qualquer companhia é gerar valor para o cliente e lucro para os acionistas, além disso, reter um percentual do resultado para si próprio, afinal, é preciso reinvestir em inovações e melhorias. Ou seja, ou a empresa "cria" ou "consome" riquezas.

Se estiver consumindo, ela está levando o gestor a buscar recursos com parceiros (bancos; acionistas; agiotas), ou, quando se trata de uma empresa com tempo de mercado, consumindo o patrimônio construído em outra época.

O balanço patrimonial é aqui listado como ferramenta de comprovação dos resultados mensais da companhia, ou seja, sua finalidade foi moldada para caráter gerencial, tomada de decisão, sem pretensão contábil, visa apontar a evolução das várias frentes de recursos, como:

- Estoques;
- Contas a receber.
- Ativo imobilizado;
- Investimentos;
- Fornecedores;
- Bancos.

O acompanhamento destas contas traz em tempo real informações que permitem a tomada de decisão e, assim, fazer ajustes necessários, permitindo inclusive, comparativos cruzados com outra ferramenta, como o Fluxo de Caixa e o DRE. Caso os lucros sejam apontados pelo demonstrativo de resultados (DRE), pela falta de dinheiro no Fluxo de Caixa, aumento das contas a receber no Balanço Patrimonial, a diminuição do saldo positivo nas contas bancárias ou o aumento do endividamento, isto pode significar o descompasso entre PMC versus PMV, conforme já mencionado no fluxo de caixa.

Desta forma, buscamos de forma sucinta, destacar a importância desta apuração de forma mensal.

Abaixo, você contemplará um modelo de balanço patrimonial gerencial que pode ser customizado/adequado para a realidade da sua empresa, caso necessário.
Veja:

Quadro III – Balanço Patrimonial Gerencial:

1			01/06/2011	Análise Horizontal	01/07/2011
2		Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4
3	Item 1	Total de parcelas a prazo a receber	R\$ 174.707,18	95,94%	R\$ 167.619,53
4	Item 2	Total de estoques	R\$ 233.154,30	99,48%	R\$ 231.948,70
5	Item 3	Ativo imobilizado	R\$ 33.346,65	100,00%	R\$ 33.346,65
6	Item 4	Banco A	R\$1.860,87	107,02%	R\$1.991,59
7	Item 5	Banco B	R\$ 3.500,00	108,57%	R\$ 3.800,00
8	Item 6	Total de fornecedores a pagar	R\$80.383,02	83,29%	R\$66.948,95
9	Item 7	Valor atual da empresa	R\$ 341.738,60	100,45%	R\$ 343.263,43

O Balanço Patrimonial apresentado acima foi elaborado de forma personalizada para a tomada de decisão e acompanhamento dos indicadores de construção de riqueza da companhia, ou seja, “uma” forma gerencial. É importante frisar que, sozinha esta ferramenta traz um tipo de informação.

De forma sucinta, aponta itens que aumentaram ou diminuíram em relação ao mês anterior, podendo também ser comparado a períodos maiores, como por exemplo, a evolução nos últimos seis meses. É a necessidade da empresa quem dita qual o período.

Vale destacar que o cruzamento das informações apuradas com o demonstrativo de resultados (DRE), Fluxo de Caixa e Índice de Liquidez, trazem informações adicionais, ainda mais valiosas.

Para entender melhor, quando a razão do aumento do valor atual da empresa (coluna 4, item 7) passa a ser o estoque (coluna 4, item 2), significa que a empresa está imobilizando liquidez de caixa acima da necessidade, ou seja, tirando dinheiro da caixa em excesso, além do giro de custo das mercadorias vendidas (CMV) para investir em estoques (salvo investimentos estratégicos em novas linhas de produtos; extensão de linha, sazonalidade, etc).

Também é importante observar o PMC versus PMV. Caso exista um descompasso entre estas variáveis, a empresa pode elevar demasiadamente seu endividamento. Estas informações geralmente não são observadas na apuração de resultado (DRE), sendo necessário o cruzamento com o Balanço Patrimonial Gerencial para ser diagnosticado. Eis aqui a relevância desta integração.

Você chegou quase ao final da leitura deste e-book. Parabéns! Se você estiver com dúvidas ou precisar de ajuda com os temas abordados, entre em contato. Diga que baixou o E-book, e faça suas pontuações ou agende sua consultoria.

A seguir, será apresentado a você o Índice de Liquidez Seca, por entender que esta modalidade traz importantes reflexões ao gestor, principalmente cuidados com relação ao grau de endividamento.

Índice da Liquidez Seca

Para completar o quadro integrado de apuradores de resultados, a ênfase é dada agora ao índice de liquidez seca.

Baseado em minha experiência em consultorias e assessorias em empresas que trabalham com estoque, concluí que o grau de endividamento mais rentável para a empresa é seu CMV mensal multiplicado pelo prazo médio recebido dos fornecedores. Assim, irá trabalhar com capital de terceiros, do fornecedor, o que é sempre melhor que bancos.

Considero este acompanhamento de extrema relevância porque no mesmo é exaltado o grau de alavancagem (endividamento) da empresa, quando existir. Ainda, aqui é deixado de fora o estoque, quando for uma empresa de produtos.

Por meio desta ferramenta, o gestor consegue acompanhar se o resultado das operações mensais está resultando em geração de caixa ou consumo dele (dinheiro).

A partir desses resultados, reflexões importantes devem ser feitas, uma vez que representa de forma abrupta (não se considera o estoque, por este depender do humor do mercado para ser transformado em dinheiro) a situação financeira, quanto existe de dinheiro em caixa e aplicações em dinheiro versus o que existe de contas a pagar (fornecedores; empréstimos e financiamentos).

De forma sucinta, a partir daqui o gestor tem mapeado quanto tinha de recebíveis, quanto passou a ter, quanto tinha de aplicações (bancos e demais fontes de investimentos), quanto possui agora, quanto possuía de contas a pagar (fornecedores; bancos e demais credores) e quanto possui agora.

Veja abaixo o Quadro IV na próxima página.

Quadro IV – índice de liquidez geral gerencial:

	A	B	C	D
1	Índice de liquidez geral - 07/2011			
2		Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3
3	Item 1	Total de fornecedores a pagar	R\$ 36.576,58	R\$ 71.374,27
4	Item 2	Empréstimos a pagar	R\$ 21.000,00	
5	Item 3	Despesas do mês corrente	R\$ 13.797,69	
6	Item 4	Total de parcelas a receber	R\$ 167.619,53	R\$ 167.619,53
7	Item 5	Total de aplicações	R\$ 0,00	
8	Item 6	Total de parcelas cartão a receber	R\$ 0,00	
9	Item 7	Indicador		2,35
10	Item 8	Liquidez geral	R\$ 96.245,26	
11	Item 9	Evolução do índice de liquidez		
12	Item 10	6/1/2011	R\$91.933,68	
13	Item 11	7/1/2011	R\$96.245,26	

Com este acompanhamento mensal, o gestor mapeia a evolução de liquidez da empresa (capacidade de investimento e endividamento), tendo assim maior clareza da situação financeira. Os itens 10 e 11 trazem esta dimensão, no exemplo, você pode verificar que a companhia vem evoluindo com sua liquidez, ou seja, reduzindo seu grau de endividamento.

Ainda, na coluna 3, item 7, aparece o indicador 2,35 - trazendo a informação de que no momento, a empresa disponibiliza de R\$2,35 para cada R\$1,00 devido, sempre destacando que aqui não são considerados estoques, quando for o caso de empresas que trabalham desta forma.

Chegamos ao final do e-book. Oba!

Certamente você terminará a leitura deste material com mais conhecimento, informação e estratégias para gerenciar sua empresa com sucesso. Afinal, você acabou de receber quatro dicas funcionais que fazem parte da metodologia Voos.

Se você deseja saber mais informações sobre Gestão pela lucratividade, Gestão Financeira, Controle Gerencial e Planejamento Estratégico, que tal entrar em contato agora mesmo? Além disso, você pode me seguir nas redes sociais e ficar por dentro de todas as novidades.

Meu maior propósito está em desenvolver sua empresa para que ela alcance a taxa de retorno necessária sobre o capital investido no negócio (ROI), obtendo como consequência clientes satisfeitos e tempo de vida longa empresarial no mercado. Por isso, fique ligado nos materiais que disponibilizo semanalmente a você por meio das redes sociais. Siga-me!

Sobre o Autor

Jerri S. Voos é fundador do Instituto Voos, uma empresa produtora de conteúdo sobre Marketing, Estratégia e Gestão de Negócios. Atuando no mercado com:

Planejamento estratégico em Marketing;
Pesquisa de Mercado;
Consultoria e Assessoria;
Treinamentos;
Palestras.





Pesquisa e Gestão Contemporânea

Jerri S. Voos

📞 (55) 99681-7416

✉️ contato@institutovoos.com.br

🌐 www.institutovoos.com.br

"Não existe fracasso, somente resultados. Não alcançou o que gostaria, repense e faça de novo".
Anthony Robbins