

PLANEJE A LONGO PRAZO A CAPACIDADE DE PAGAMENTO DA SUA EMPRESA





© 2019. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

INFORMAÇÕES E CONTATO

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – SEBRAE/BA

Unidade de Gestão do Portfólio – UGEP

Rua Horácio César, 64 – Bairro Dois de Julho

CEP: 40.060-350 – Salvador / BA

Tel.: (71) 3320-4436

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual

Carlos de Souza Andrade

Diretor Superintendente

Jorge Khoury

Diretor Técnico

Franklin Santana Santos

Diretor Administrativo e Financeiro

José Cabral Ferreira

Unidade de Gestão do Portfólio (UGEP)

Gerente

Norma Lúcia Oliveira da Silva

Gerente Adjunto

Leandro de Oliveira Barreto

Analista

Viviane Canna Brasil Sousa Cedraz

André Gustavo de Araújo Barbosa

Projeto Gráfico, editoração e revisão ortográfica

Yayá Comunicação Integrada

www.ba.sebrae.com.br **0800 570 0800**



SebraeBahia

SUMÁRIO

Mantenha sua empresa saudável e ativa por muito tempo

4

Prioridade: colocar ordem na casa

5

Conheça aspectos importantes para estabelecer
um bom planejamento financeiro

6

O passo a passo do planejamento financeiro

10

Conclusão

16

MANTENHA SUA EMPRESA SAUDÁVEL E ATIVA POR MUITO TEMPO

Você suou a camisa para colocar suas ideias fora do papel e abrir a empresa que tem hoje. Esse é um passo importante, claro, mas é bom lembrar que é apenas o início da caminhada. Se ela será longa ou curta dependerá da sua dedicação como administrador.

No Brasil, muitas empresas morrem antes de completar cinco anos. Isso tem mais a ver com o modo como são geridas do que com as altas e baixas da economia do país. Quando a empresa é grande e tem condições de pagar muitos funcionários para que a administração seja distribuída, consegue passar com relativa tranquilidade pelos momentos de recessão.

Mas quando é pequena, as dores e delícias de ser empreendedor vêm à tona. A delícia é poder arriscar mais e, ainda assim, ter o controle do negócio nas mãos. As dores são traduzidas pelas horas de replanejamento administrativo e financeiro, contas a pagar e a incerteza de ter a empresa viva nos próximos meses ou anos.



Mesmo que a sua iniciativa esteja entre as de pequeno e médio porte, dá para sobreviver aos momentos mais complicados. **Para isso, é preciso saber planejar a longo prazo, colocar os números no papel e entender qual é a sua capacidade operacional não para hoje, nem amanhã, mas para os próximos dez novos janeiros.** É necessário olhar lá na frente e trabalhar agora para que o futuro seja mais tranquilo, independentemente do que o mercado guarda de surpresas.

Para que seja viável, o planejamento financeiro dispensa as boas intenções: o que ele precisa mesmo é de números e informações que traduzam seu conhecimento profundo sobre a condição do seu negócio no momento em que uma projeção é realizada e, também, sobre onde você quer chegar com seu negócio. **Ele é indispensável para que você construa um quadro realista e, com sorte, otimista para os negócios.** Se bem estruturado, vai te dar projeções precisas da sua capacidade competitiva. Isso te mantém saudável e proporciona níveis favoráveis de crescimento.

PRIORIDADE: COLOCAR ORDEM NA CASA



Para alcançar o sucesso almejado é necessário, claro, ter inspiração, pensar alto, encarar os desafios e acreditar em seu potencial. Mas uma ideia sozinha não vale nada: ela precisa ser executável, pois será a aplicação dela que vai garantir a geração de renda da empresa. E para que isso aconteça, o planejamento é essencial.

O empresário ou empreendedor precisa saber desde o início que, por melhor que tenha sido a sua intenção de abrir uma nova empresa, ela é apenas mais uma entre as milhares de empresas existentes. As chances de diferenciação ou de conquista do mercado residem em alguns fatores primordiais:

- **A necessidade do produto ou serviço ofertado ao usuário final;**
- **A capacidade de seus fundadores de gerenciar o negócio (ou contratar quem o faça);**
- **A capacidade visionária dos responsáveis pelo negócio, tanto em termos de mercado quanto de estratégia e gestão;**
- **O planejamento bem delineado do que a empresa é, do que quer ser e onde quer chegar.**

Os números são os protagonistas da festa do planejamento financeiro e é para eles que você precisa olhar para estruturar o seu planejamento. **São eles que vão ajudar a projetar receitas, despesas, lucros e investimentos.** Com eles você vai saber se sua empresa tem uma boa saúde ou se tem potencial para passar aperto no futuro.

Indispensável, o planejamento financeiro precisa ser feito da maneira correta, senão qualquer análise vinda dele será equivocada e todo o trabalho que você tem ao desenvolvê-lo vai direto para o lixo. É bom lembrar sempre que, sem ele, as chances de a sua empresa ser uma dessas que morre nos primeiros cinco anos de existência é muito grande, e com certeza seus esforços pessoais e financeiros para abrir um negócio não foram feitos para durar só seis meses.

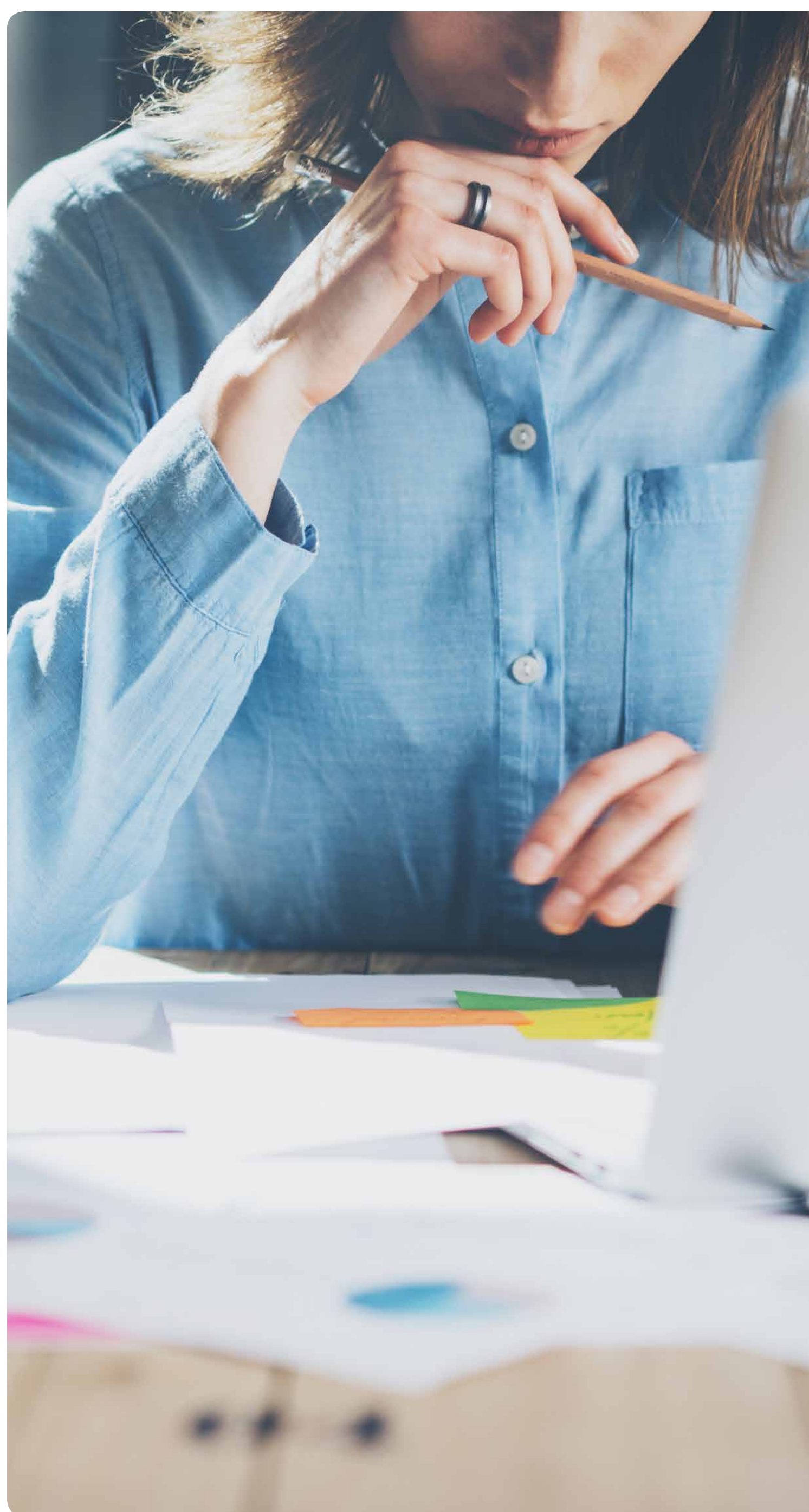
CONHEÇA ASPECTOS IMPORTANTES PARA ESTABELEÇER UM BOM PLANEJAMENTO FINANCEIRO:

Planejamento x Plano de Negócios

O primeiro passo de um bom planejamento financeiro é entender que ele não rivaliza com o plano de negócios que você já fez, mas faz parte dele.

Enquanto o plano de negócios mostra as diretrizes necessárias para que a ideia saia do papel, o planejamento financeiro é o que aponta por quanto tempo a prática será possível. O plano de negócios estabelece ferramentas de controle para garantir uma empresa saudável e ativa e o planejamento financeiro utiliza todas essas ferramentas. É como um trabalho em conjunto.

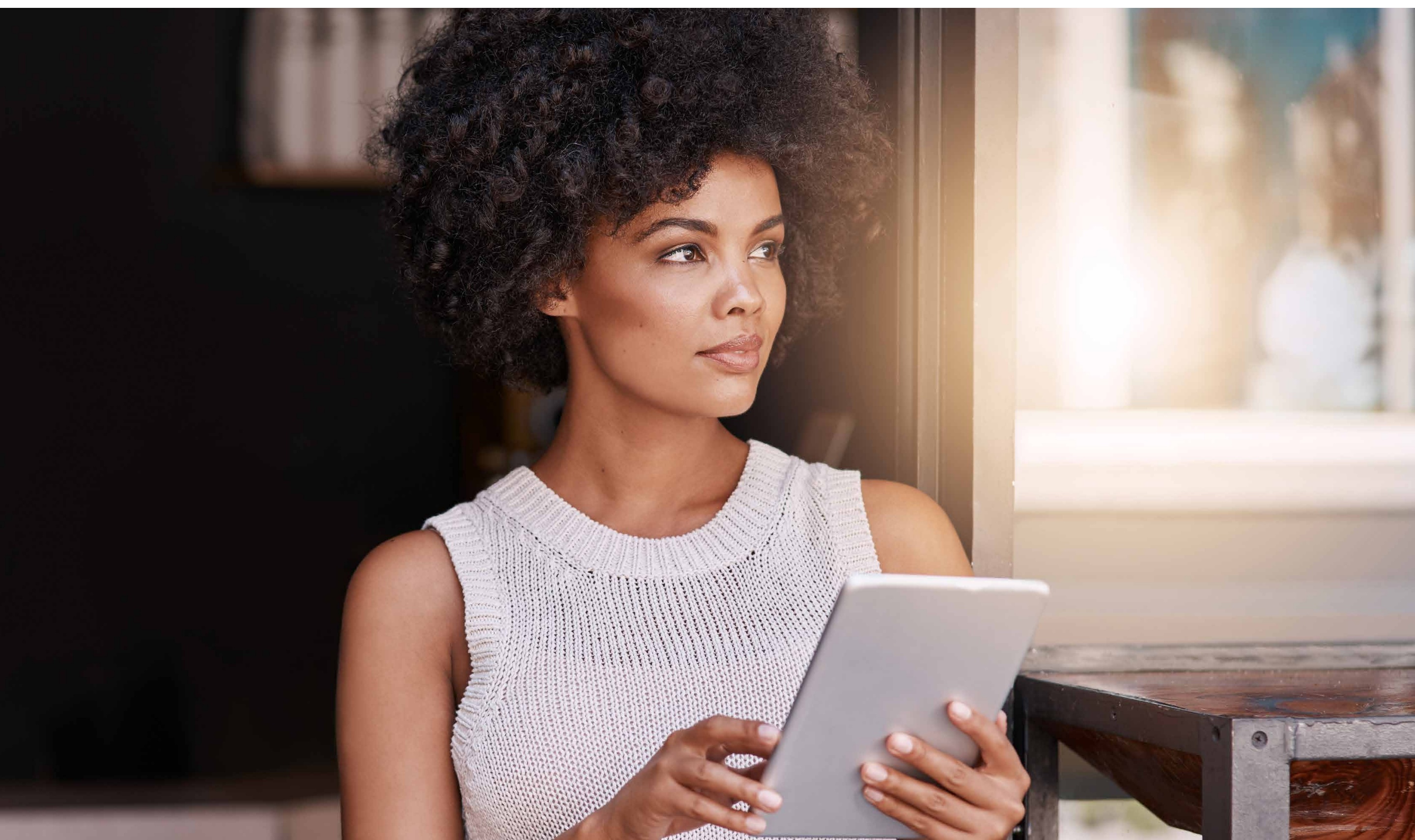
Para fazer qualquer um dos dois, ou os dois, não é preciso ir para uma faculdade de Administração, mas é interessante ter na mente alguns conceitos administrativos que nos ajudam a desenhar melhor os cenários corporativos. **“Análise SWOT” é um deles. Trata-se de uma metodologia de planejamento que define pontos fortes, fracos, oportunidades e desafios da empresa frente à concorrência e pode ser bastante útil aos planos e planejamentos que o gestor vem a fazer.**



Outra boa alternativa é a metodologia PDCA (Plan, Do, Check, Act), que visa o planejamento, a feitura, a checagem e a ação, em um ciclo que sempre começa e termina no mesmo elemento importante: o planejamento. A cada vez que ele é ativado, as possibilidades de crescimento e de pagamento de uma empresa vão só aumentando.

Portanto, o plano de negócios vai estruturar as ideias no papel. Se você ainda não abriu a empresa, é aqui que você começa a trazer as suas ânsias empresariais para a realidade. E, se abriu e ainda não fez um plano de negócios, nunca é tarde para dar a si mesmo a chance de melhorar a percepção da sua iniciativa. **É possível que, no caminho, você descubra novos modelos de negócio bem mais rentáveis que os atuais. O Sebrae tem diversos materiais bacanas para que você consiga fazer, no papel, a estruturação da empresa que você sempre quis ter – e começar, de fato, a tê-la.**

Ao apontar o barco para essa direção você encontra a necessidade de fazer seu planejamento financeiro, que é como um óculos que vai corrigir a visão que você tem sobre as suas próprias ideias. **Quer abrir um negócio de um milhão e meio mas só tem 15 mil? O planejamento vai te dar um choque de realidade e te apontar caminhos, dentro do plano de negócios, para fazer o melhor possível com seus recursos de agora** – e projetar, para o quanto antes, a iniciativa que exige maiores investimentos.



Possibilidade de crescimento

Quando a gente vê uma empresa grande e bem sucedida dentro do nosso mercado, o primeiro pensamento é: eu quero ser assim. Com um bom planejamento financeiro, tudo é possível. Mas, enquanto essa ferramenta não está estruturada, melhor não passar com o carro na frente dos bois.

Não adianta sonhar com uma empresa amplamente empregadora, cheia de funcionários, se o planejamento financeiro mostra que não existe a possibilidade de chamar nem um estagiário para fazer parte da equipe.

Para definir qual é sua real possibilidade de crescimento, tenha um planejamento financeiro que te mostre, com clareza:

- **Os gastos com maquinário e equipamento para expandir suas atividades;**
- **Os gastos com contratação de mão de obra qualificada para as funções necessárias;**
- **Os gastos com treinamento desse pessoal todo;**
- **Possíveis gastos com aluguel ou compra de imóveis;**
- **Possibilidades de terceirização de serviços para que o investimento se pague;**
- **Necessidade de informatização da gestão frente às novas demandas;**
- **Resultados, lucros e rentabilidade.**

Se esses itens mostram que não é possível crescer com o que você tem em caixa no momento, talvez seja melhor fazer mais dinheiro antes de começar os planos de expansão. Senão, o planejamento financeiro que você terá que fazer a partir de agora será o de pagamento de dívidas.

O melhor cenário para o crescimento é quando o planejamento financeiro demonstra, através de números reais, que o faturamento da empresa pagará pela expansão à vista ou em um curto espaço de tempo – e sem ônus para o fluxo diário de caixa. É exatamente nesse ponto que você quer chegar para poder, enfim, dizer que tem a empresa dos sonhos.

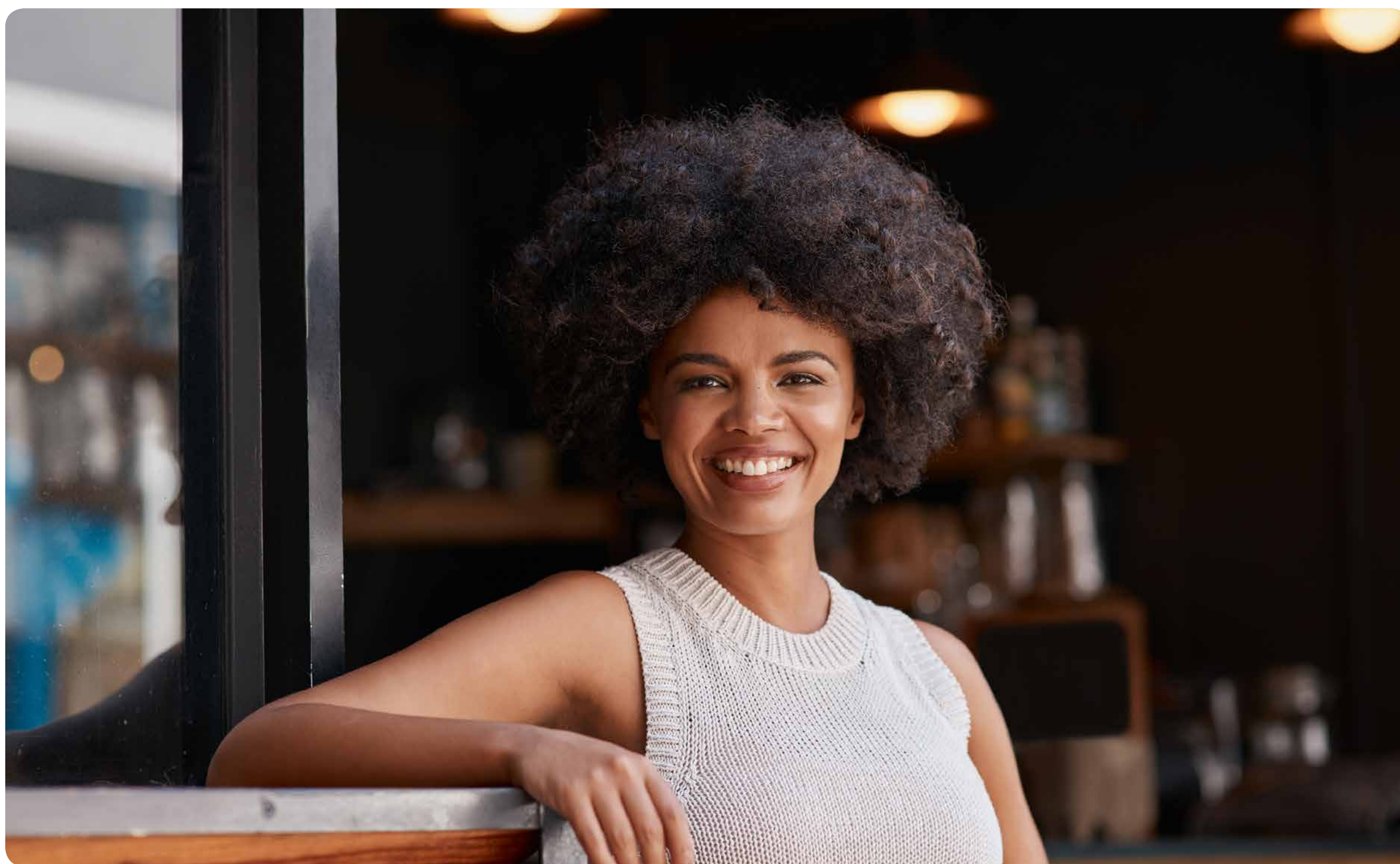
Público, marca e comunicação

Qualquer pessoa no mundo só deveria abrir uma empresa se houver alguém interessado em consumir seus produtos e serviços. Mesmo quem ganha muito dinheiro na loteria não vai abrir uma loja só para ficar olhando para as prateleiras e admirando as coisas nas embalagens.

Portanto, é preciso lembrar sempre que você tem um público a atender, e ele precisa estar nas metas do seu planejamento financeiro. Afinal, se você não conhecê-lo, como saberá quando e em qual quantidade ele pode comprar de você?

Além disso, seu CNPJ é uma marca e, por isso, precisa ter uma comunicação muito bem alinhada com o público-alvo. Esses itens geralmente surgem no período do plano de negócios, para que o posicionamento mercadológico seja feito da forma mais assertiva. **Contudo, é no planejamento que você descobre quanto custa alimentar uma marca (incluindo o domínio e a hospedagem do site, por exemplo) e ter uma boa comunicação (através de uma equipe qualificada que proporciona a disseminação da marca nas redes sociais e na publicidade off-line).**

Se tudo isso consta nas estimativas e ações do seu dia a dia, é hora de partir para a parte mais difícil da vida empresarial: colocar a empresa no azul por longos e demorados anos.



O PASSO A PASSO DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Para analisar a capacidade de pagamento de uma empresa a longo prazo é preciso projetar as demonstrações financeiras da empresa. É desse jeito que você percebe até onde pode chegar – e pode projetar onde sua iniciativa vai estar não apenas nos próximos 5 anos, mas também nos próximos 50.



1 Planeje seu faturamento

Quando uma empresa é aberta ela tem dois propósitos básicos. O primeiro é o propósito pessoal do empreendedor; o segundo é o propósito financeiro.

A menos que o primeiro propósito seja ser uma instituição filantrópica, o segundo é, invariavelmente, faturar. Ganhar dinheiro. E só ganha dinheiro quem planeja bem cada passo da trajetória empresarial.

No planejamento que vai demonstrar a sua capacidade de pagamento a longo prazo, será preciso colocar o item de potencial faturamento ao longo dos anos.

Esse item é importante porque, às vezes, o empreendedor demora menos tempo para faturar o que pensava como um primeiro objetivo e pode aumentar as próprias apostas. Esse é, inclusive, o melhor cenário possível.

Por outro lado, se você chegar a dois anos de empresa sem faturar aquilo que tinha planejado lá no começo, existe algo errado e que precisa ser revisto. Esse é um cenário mais realista.

Planejar o faturamento de maneira realista vai dar uma boa projeção do fluxo de caixa, item imprescindível para conhecer a capacidade de pagamento. Além disso, apontar o faturamento ideal pode mexer, também, com o plano de negócios feito lá na frente.

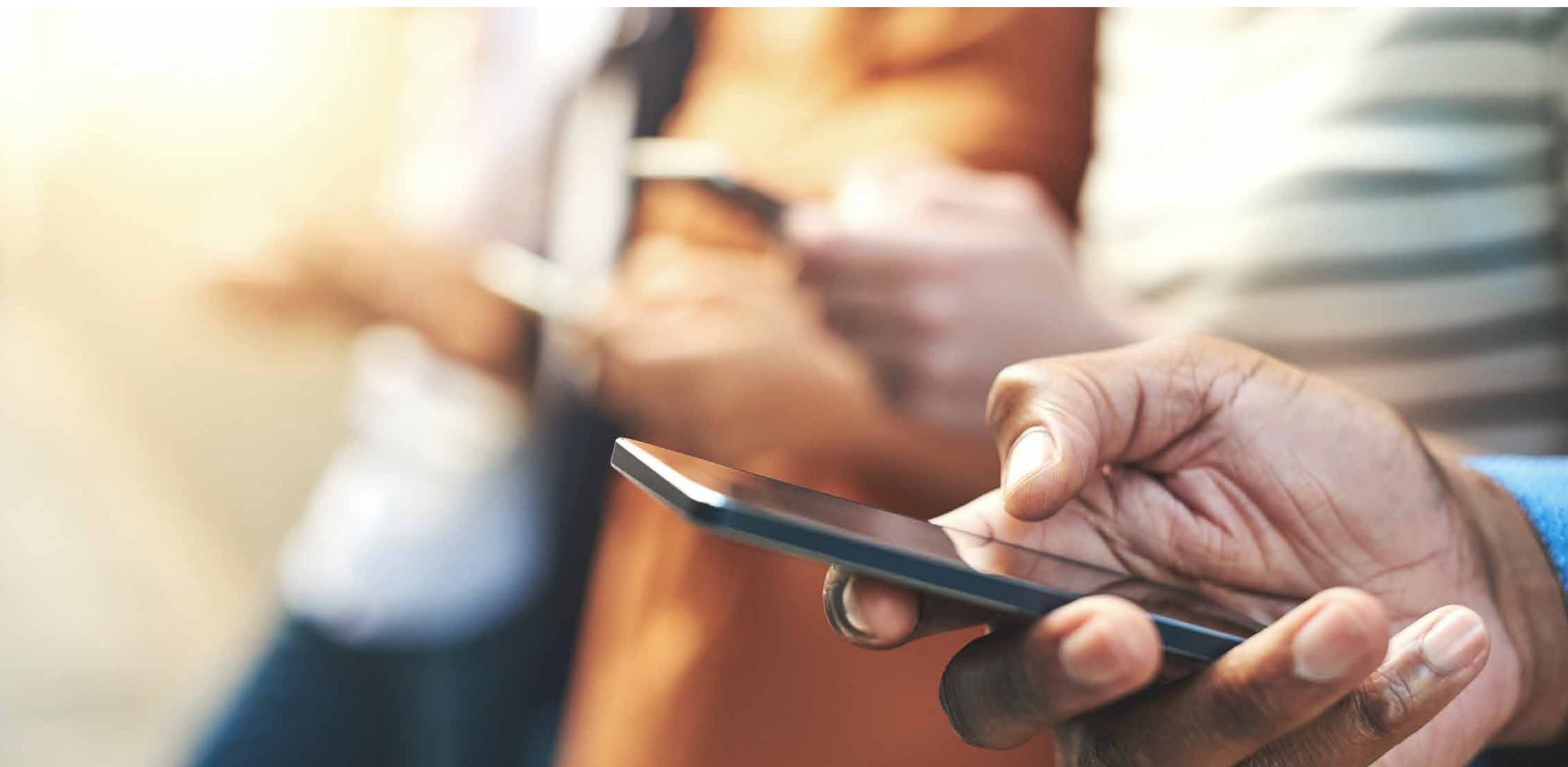
2 Não se engane

Planejamentos financeiros só serão viáveis se os responsáveis por ele tiverem profundo conhecimento acerca das atuais condições financeiras e de operação da organização. Aqui, não só os números crus das receitas, despesas e faturamentos são suficientes: é preciso entender para onde vai o mercado, o que o público quer, o impacto da macroeconomia na área de atuação; tudo isso deve ser avaliado para que o planejamento seja realista.

Se você tem dúvidas sobre isso, basta lembrar da época em que as empresas de páginas amarelas das listas telefônicas faziam o maior dinheiro. Afinal, era a única forma de conseguir o contato de uma empresa ou pessoa. As listas eram, inclusive, cedidas gratuitamente ao público, tamanho o ganho com publicidade das páginas amarelas.

Só que os tempos mudaram, o público migrou para outras mídias e não precisa mais das listas para conseguir o contato de alguém. Ou seja: um dos negócios mais rentáveis do país, hoje não tem nenhum valor de mercado.

Para fazer um bom planejamento financeiro, reflita se a sua empresa é uma lista telefônica: se tem prazo de validade para o interesse público, se consegue se reinventar frente às adversidades, se possui um bom balanço patrimonial para não sair com uma mão na frente e outra atrás se, um belo dia, tiver que fechar definitivamente as portas.



As demonstrações contábeis vão apresentar a posição financeira atual da empresa e, dessa forma, você consegue projetar suas capacidades de pagamento no curto, médio e longo prazo. Mas, para além delas, tenha também uma boa projeção de utilidade do negócio para ter certeza absoluta de que seus esforços vão ressoar por muitos anos.

Para fazer esses demonstrativos será preciso juntar balanços, balancetes, preços, custos, valores, impostos, mão de obra, tudo isso para saber se as coisas estão no vermelho ou no azul. Isso demandará tempo e esforço, mas acredite: o esforço valerá a pena.

Se não tiver nem ideia de por onde começar a gestão financeira e também não puder contratar uma equipe grande para se debruçar sobre isso, conte com a ajuda de gestores financeiros autônomos ou profissionais da contabilidade. No geral, essas são as melhores pessoas para dizer se a empresa está saudável ou precisa atualizar seu cartão de vacinas.

3 Controle seu fluxo de caixa

Nenhum negócio sobrevive sem ter dinheiro em caixa. Por menor que seja uma estrutura empresarial, ela sempre vai precisar pagar algo a alguém, e só tem dinheiro quem fatura.

Portanto, planejamento financeiro não é um luxo, mas uma necessidade.

Para começar a controlar bem seu fluxo de caixa e descobrir quanto a empresa realmente tem no bolso é preciso colocar em planilhas bem organizadas os números atuais da empresa. A primeira aba deve conter o faturamento planejado para o período que você vai analisar, constando as fontes de receita, o modelo de precificação e os canais de distribuição para alcançar esse objetivo.



A segunda aba deve conter todos os gastos da empresa no mesmo período: salários, aluguel, impostos, energia, lanche, transporte, frete, possíveis manutenções de maquinário, juros (se a empresa estiver devendo alguma instituição financeira). Tudo o que vai ser gasto, de uma forma ou de outra, precisa constar do seu controle de caixa e pode ser dividido entre o que precisa ser pago hoje e o que pode ser adiado. Não se esqueça de fazer isso de maneira bem realista.

A terceira aba vai conter os demonstrativos financeiros que você já fez e que apontam posições consolidadas ao longo dos meses ou anos anteriores. É nessa parte que dá pra notar se existe um período do ano em que as coisas ficam mais difíceis ou mais rentáveis, e você pode começar a descobrir maneiras de melhorar o que está ruim e otimizar o que está bom.

Os demonstrativos precisam conter receitas e balanço patrimonial para que você também tenha a visão do que pode pagar aos credores e quando. **Utilize-os também para renegociar dívidas caso esteja lucrando um pouco mais do que esperava.** Também não se acanhe em corrigir o que foi planejado mas que não deu certo.

É importante lembrar que o planejamento não é algo engessado, que você fez e pronto. Toda vez que ele apontar um caminho melhor que é diferente daquilo que você planejou, há espaço para redirecionar suas ações. O maior erro de um empresário é não se adaptar às mudanças que se fazem necessárias.

Um bom controle de caixa vai mostrar se sua empresa tem índice de liquidez, que nada mais é do que a análise de quantos recursos a empresa possui em tempo real para quitar suas dívidas. **Quanto mais recursos, mais liquidez. E é aqui que mora a sua real capacidade de pagamento, no curto ou no longo prazo.**

Em geral, os índices de liquidez que demonstram a capacidade de pagamento de qualquer empresa são calculados através de um quociente entre os valores de ativo e de passivo de uma empresa. Esses “jargões administrativos” se referem ao que a empresa tem em caixa, o que tem investido e o valor de sua estrutura (como a sala, os computadores, as mesas, as cadeiras, a máquina de café).

Quem vai dizer qual é sua liquidez e, portanto, sua capacidade de pagamento, não é você e nem o site onde você comprou seus móveis, e sim o seu balanço patrimonial. **É importante tê-lo sempre atualizado para que seja esse o demonstrativo de solvência da sua empresa, tanto no caso das negociações das dívidas quando em caso de falência.**

Se você fizer um balanço que demonstra um alto índice de liquidez da sua empresa, parabéns: quanto mais alto ele for, mais saúde financeira seus negócios esbanjam. Você pode estar vivendo o sonho e nem sabe disso.

4 Projete cenários

Ainda não existem empresas que vivem de prever o futuro – e, quando existirem, tudo isso será desnecessário. Até lá, melhor se ater à realidade, pois o que ela não pode prever, pode projetar.

Funciona da seguinte forma: os números que você tem hoje, e os rumos que tomam sua área de atuação, podem te ajudar a antecipar as possibilidades do futuro. Um exemplo: se o seu negócio é vender óculos de grau para miopia, mas a cada ano que passa mais e mais pessoas fazem a cirurgia de correção, pode ser que daqui a 20 anos sua empresa, estruturada como está hoje, não exista mais.

Nem sempre isso é ruim: projetar as possibilidades te dá capilaridade para mudar de direção e tentar novos modelos de negócio. Melhor agora do que quando não tiver mais tempo.



Projetar cenários, no entanto, não é um exercício de adivinhação ou de análise superficial. Você precisa pegar todos os números que a empresa produz atualmente, estudar o que ela já fez no passado, participar de eventos, palestras e ler bastante sobre o futuro da sua área e colocar todas as informações recolhidas na ponta do lápis.

Se os números te mostram que daqui a cinco anos ninguém mais usará sacolas no supermercado, não adianta insistir nesse produto. **Nesse caso, melhor estudar como seus recursos, seu maquinário e sua mão de obra podem ser adotados para outros setores da economia e fazer uma mudança gradual de percurso.**

A projeção mostra, inclusive, a fragilidade dos planejamentos financeiros e sua constante necessidade de atualização. Esse processo demanda novos objetivos e foco no curto, médio e longo prazo. O melhor dos mundos é conseguir projetar um cenário em que a empresa está estabilizada e pronta para o que der e vier.

Se você tiver um amigo com startup, ou for o fundador/idealizador de uma, fique por dentro de um termo de projeção de futuro que é cada vez mais comum: o *breakeven*. **A expressão, em inglês, significa o ponto de equilíbrio entre o pagamento das contas e o início do lucro. Se você ainda está apenas mantendo a empresa, por exemplo, projetar quando será seu breakeven também faz parte dessa visualização de futuras possibilidades.**



5 Desenvolva planos de ação

O planejamento é uma ferramenta importante, mas é o que o nome “ferramenta” quer dizer: um meio para chegar a um fim. Qual é seu fim? Para defini-lo, é preciso estabelecer um plano de ação, ou vários. Sem ele, o que você planejou no papel ficará só ali mesmo.

Nessa etapa, medidas drásticas devem ser tomadas para que seus sonhos empresariais encontrem a realidade que os aguarda, tais como a definição de objetivos e metas que reflitam suas projeções de futuro e o mapeamento de ações (empresariais, operacionais ou de marketing) para que o que foi planejado se concretize.

Para fazer isso com clareza e transparência, **crie um cronograma bem realista de cada ação a ser realizada (contemplando como, quando, onde e porque elas devem ocorrer) e divida as tarefas entre a equipe (se você já tiver formado uma)** para que cada membro do time tome responsabilidade para dar um passo à frente.

Não tem jeito: depois de tanto planejamento, tem que colocar a mão na massa! E, quanto mais sólido e verdadeiro tiver sido seu caminho até aqui, com informações realistas e corretas, maiores são as chances de a empresa apresentar excelentes resultados – que, inclusive, devem ser mensurados periodicamente para que o esforço dedicado a eles não se perca.

Não se esqueça, também, de documentar cada uma das ações para que elas sejam avaliadas futuramente e possam indicar a insistência em algumas frentes de trabalho ou eventuais mudanças de rota. E, acima de tudo, proponha metas para que as ações sejam organizadas de acordo com elas.

Afinal, mesmo que tudo esteja indo muito bem no futuro, sempre dá pra melhorar.

CONCLUSÃO

Só consegue crescer de maneira saudável e perene no mundo empresarial quem constrói um caminho financeiro saudável e organizado. Sem isso, você pode viver a ilusão da expansão, que é a capacidade momentânea de aumentar as operações mas causar, com isso, mais prejuízo do que lucro.

Se a sua empresa vive um bom momento para tirar do papel o planejamento de crescer, lembre-se que algumas formas de expandir seu empreendimento são fomentando parcerias, abrindo filiais e/ou franquias (caso o modelo de negócio permita), diversificando produtos e serviços (não seja a lista telefônica!), participando de licitações e entrando no mercado de importação e exportação (se isso fizer parte dos seus planos iniciais).

E, acima de tudo, cresça e apareça contando com a ajuda de quem está à disposição para te ajudar a transformar sonhos em realidade de maneira estruturada e objetiva. Conte com o Sebrae.





Quer saber mais?
Acesse o site do Sebrae e conheça outros conteúdos.

www.ba.sebrae.com.br **0800 570 0800**



SebraeBahia