

LUÍS EDUARDO FONTENELLE BARROS

FECHE O CAIXA
Diariamente



SEBRAE

Feche o Caixa
Diariamente



SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
DO ESTADO DO CEARÁ – SEBRAE/CE

CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL

- AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DO CEARÁ – ADECE
- ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO CEARÁ – ACC
- BANCO DO BRASIL S/A
- BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL – CEF
- FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO ESTADO DO CEARÁ – FAEC
- FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES DO COMÉRCIO, INDÚSTRIA, SERVIÇOS E AGROPECUÁRIA DO CEARÁ – FACIC
- FEDERAÇÃO DAS ENTIDADES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO COMÉRCIO E SERVIÇOS DO ESTADO DO CEARÁ – FEMICRO
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ – FIEC
- FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DO ESTADO DO CEARÁ – FECOMÉRCIO
- INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL
- SEBRAE NACIONAL
- SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TRABALHO – SEDET
- SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL – SENAR-AR/CE
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

Presidente do Conselho

JOSÉ CID SOUSA ALVES DO NASCIMENTO

DIRETORIA EXECUTIVA

Diretor-Superintendente

JOAQUIM CARTAXO FILHO

Diretor Técnico

ALCI PORTO GURGEL JÚNIOR

Diretor de Administração e Finanças

RAIMUNDO REGINALDO BRAGA LOBO

LUÍS EDUARDO FONTENELLE BARROS

Feche o Caixa
Diariamente

Fortaleza/CE
2023



@ 2023 - Todos os direitos reservados

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS MICROEMPRESAS DO ESTADO DO CEARÁ - SEBRAE/CE

Av. Monsenhor Tabosa, 777 - Praia de Iracema - CEP: 60.165-011 - Fortaleza/CE
0800.570 0800 / www.ce.sebrae.com.br

COORDENAÇÃO SEBRAE/CE

UNIDADE DE EVENTOS E PRODUTOS EDITORIAIS

MARIA ALICE CARNEIRO MESQUITA - Articuladora
DANIEL KAÚLA SANTOS MACHADO - Coordenação Editorial
YASSUO ROBERTO MATSUNOBU BEZERRA - Assistente
BRUNO ALMEIDA MORAIS - Revisão de Diagramação
RAIEDNE MENDES BARRETO - Capa / Revisão de Diagramação

Fotografia da Capa
Freepik

Projeto Gráfico/Editoração
Fábio Soares

FICHA CATALOGRÁFICA

B277f Barros, Luís Eduardo Fontenelle
 Feche o Caixa Diariamente/ Luís Eduardo Fontenelle
 Barros. - Fortaleza: SEBRAE/CE, 2023.

80p. Il; .

ISBN: 978-85-60913-36-7

1. Economia Financeira. 2. Finanças Pessoais (aplicações, perdas, etc.)
I. Título.

CDD 332.024

Bibliotecária Responsável Patrícia da Rocha Lopes CRB - 3/ 782

Agradecimentos



À minha mulher Elaine - oxigênio de todas as minhas horas - e aos meus filhos, filha, genro, noras e netos.

Aos meus pais e família - que me propiciaram ser o que sou.

Aos meus amigos que proporcionaram um ambiente fértil para meu crescimento e me apoiaram nos momentos difíceis. aos companheiros de trabalho com quem aprendi e desenvolvi meus conhecimentos.

Este livro é meu, mas não existiria sem essas pessoas a quem amo.

Agradeço especialmente ao Joaquim Cartaxo - Diretor Superintendente do Sebrae/CE. E à Marta Campelo, cujo apoio foi inestimável para a concretização desse livro.

SUMÁRIO



| | |
|-------------------|----|
| Capítulo 1 | 11 |
| Capítulo 2 | 15 |
| Capítulo 3 | 19 |
| Capítulo 4 | 23 |
| Capítulo 5 | 27 |
| Capítulo 6 | 33 |
| Capítulo 7 | 37 |
| Capítulo 8 | 41 |
| Capítulo 9 | 47 |
| Capítulo 10 | 53 |
| Capítulo 11 | 59 |
| Capítulo 12 | 63 |
| Capítulo 13 | 69 |
| Capítulo 14 | 73 |
| Capítulo 15 | 77 |

Prefácio do Autor



A grande maioria das empresas – em especial as pequenas e médias - não tem instrumentos de controle financeiro que permitam evitar que sejam surpreendidas pelos fatos do dia a dia.

Isso é mais importante quando constatamos que, raramente, uma empresa tem problemas financeiros. Geralmente tem problemas operacionais ou patrimoniais, que pressionam o caixa e se tornam problemas financeiros.

O mais preocupante é que não estou falando de ERP's ou sistemas integrados. A maioria não dispõe sequer de um controle efetivo do caixa para ajudar na gestão.

Este texto foi feito para uma orientação geral sobre controles financeiros mínimos para uma boa gestão, dentro da perspectiva de que só se gerencia o que se mede. Entendemos também que essa medição precisa ser de fácil execução e compreensão, para que mais gente possa adotar. Mas, não nos propomos a ensinar como fazer, apenas discutir linhas gerais de uma forma romaneada para tornar menos árido o tema com o intuito de facilitar sua compreensão.

Capítulo 1



A tarde de sexta feira enchia os bares e restaurantes da cidade com promoções de desconto para o consumo até 20 horas. Esse “happy hour” era um sucesso, apesar da sucessão de crises que assolavam a economia nos últimos anos. O iniciar do ano, combinado com um governo novo prometendo mudar a maneira tradicional de politizar, por outro lado, parecia ser um alento adicional para todos. Os dois empresários, que aproveitavam o desconto de 50% no happy hour daquela sexta feira num restaurante tradicional, no entanto, não pareciam comungar daquele clima de euforia. Um deles era um Lojista e estava desanimado. Registrara o terceiro ano de vendas baixas, tendo sido o último ano tão ruim como os anteriores. Ele percebia o estrangulamento do caixa aumentando a cada dia, temendo a insolvência para breve. Já o outro, era um Industrial de médio porte. Não tinha história muito diferente. Também temia que a tão desejada e prometida recuperação da economia demorasse mais do que ele conseguiria suportar e acabassem todos morrendo na praia. As canecas de chope eram



sorvidas repetidamente, mas o clima de desapontamento não diminuía, pois, as reclamações de um estimulavam as reclamações do outro, piorando o clima cada vez mais. Eles mostravam desconhecer a máxima popular de que não adiantava beber para afogar as mágoas, pois as mágoas sabiam nadar. Tentavam afogá-las com chope, sem sucesso!

O Lojista, era comerciante há vários anos, tendo sucedido o pai no comando da empresa da família. Passara alguns anos aprendendo com o pai e, quando ia começar a revitalizar a organização, veio a crise e frustrou todos os seus planos. Em vez de crescer em vendas e número de lojas, estava era fechando lojas. Mantendo a filosofia do pai de não se endividar, preferia fechar uma loja e remanejar o estoque para as restantes. Dessa forma, ele diminuía as compras e aliviava o caixa, mesmo que temporariamente. Sabia que não era uma solução, mas uma protelação meramente para ganhar tempo e aguardar a crise arrefecer. Entre outros investimentos frustrados, teve que adiar a compra do sistema integrado que iria automatizar os controles da empresa. A solução foi continuar a gerenciar o negócio com os sistemas antigos e as inevitáveis planilhas. Na verdade, ele estava deixando tudo pela metade, pois os controles só mostravam queda de vendas, aumento de custos e despesas, redução das reservas de caixa. A única coisa que aumentava era o desânimo, maior a cada dia.

O Industrial, por sua vez, fora um executivo bem-sucedido que juntara um pequeno capital e havia fundado



a própria empresa. A fase crucial dos primeiros anos, em que a maioria das pequenas empresas não resiste, transcorreu muito bem, sinalizando um futuro promissor. Quando ia conseguir mudar de patamar de vendas foi atropelado pela crise e tudo começou a desandar. Não havia se tornado grande como alguns concorrentes, nem continuara pequeno como outros. Ficara no limbo da empresa média, perdendo em escala de produção para uns e com estrutura de custo maior do que os outros. Vivia no próprio inferno austral.

Eram amigos desde a juventude e o Industrial recentemente passara a criticar o amigo por ter estimulado seu empreendedurismo. Não perdia a oportunidade de lembrar que se houvesse permanecido como executivo estaria agora com salário garantido e sem tantas responsabilidades com colaboradores, fornecedores etc. A despeito dos muitos chopos, aquela tarde não sinalizava ser diferente das anteriores.

— Está vendo no que deu acreditar nas tuas histórias de ser empresário? Estou aqui atolado em problemas, com meus poucos bens comprometidos, quando poderia estar tranquilo com um baita salário caindo todo mês na minha conta.

O Lojista, acostumado com as reclamações do amigo, desde que as coisas deixaram de ser positivas, retrucou sorrindo:



— Deixe de ser mal-agradecido e veja todos os ângulos do problema. Você só está vendo a opção empresarial dando errado e pensa na opção executivo como segura. E, se você tivesse perdido o emprego como muitos outros? Na melhor das hipóteses estaria ganhando a metade do que ganhava. Não adianta pensar em como seria se não tivesse sido, pois a realidade é cruel. Temos é que achar uma maneira de sair dessa situação. Com crise ou sem crise.

Capítulo 2



Estavam olhando para as outras mesas para ver se encontravam alguém que os animasse, quando viram um amigo Consultor entrando no restaurante. Parecia confiante como sempre, pois consultores deveriam ter muitos clientes numa crise tão prolongada. Acenaram para ele, ansiosos para estar com alguém que tivesse vivências boas, pois estavam precisando levantar o moral. O Consultor prontamente se dirigiu para a mesa deles, tendo antes feito mais uma vistoria no salão e demonstrado nos olhos que não encontrara quem procurava.

— Boa tarde, meu amigo Consultor. É o único que deve estar nadando em dinheiro com tantos clientes arrasados pela crise. Como você está nesse início de ano e de governo novo? — perguntou o Lojista, ansioso por uma resposta positiva.

O Consultor sorriu diante do gracejo, típico de quem sempre achava que a grama do vizinho era mais verde. Olhou mais uma vez para o salão e, não encontrando quem procurava, prontamente aceitou sentar-se na cadeira que



havia oferecido. Cumprimentou os dois e não deixou o comentário sem resposta:

— Estou esperançoso com o novo governo, sem dúvida. Mas, não estou nadando em dinheiro como muitos pensam. Esta crise, talvez a mais extensa da nossa história econômica, afetou quase todo mundo. Clientes tenho muitos, mas a maior parte deles não está podendo me pagar como eu gostaria. Então, estamos todos no mesmo barco. Ainda bem que os sinais da nova equipe econômica são bastante promissores e, se não houver surpresas insuperáveis no Legislativo e Judiciário, acredito que muito em breve entraremos numa era de reformas e retorno do crescimento. O desafio será ficar vivo nessa reta final da crise. Os que sobreviverem poderão desfrutar de um mercado em crescimento e com menor concorrência.

— Deus lhe ouça — responderam os dois empresários ao mesmo tempo.

O Consultor já estava acostumado com o desânimo empresarial face à crise que não acabava. Sempre aconteceram crises na economia, mas nunca demoravam mais de um ou dois anos. O bom é que, depois, as coisas sempre ficavam melhores do que antes e todo mundo esquecia a crise. Desta vez, contudo, a crise não acabava. Nem mesmo com o remédio amargo do Impeachment da Presidenta as coisas retornaram ao trilho normal. Quando a Reforma da Previdência estava perto de ser aprovada no Congresso estourou a delação de um grande empresário e tudo ficou



pior do que antes. O medo de todos é que a crise só acabasse quando não houvesse mais ninguém em pé. Como um otimista por profissão e preocupado com o desalento dos dois, o Consultor procurou pinçar alguns aspectos positivos da crise:

— Vamos colocar o desânimo de lado, meu povo. Quem aguentou até agora tem todas as condições de sobreviver até o retorno do crescimento. Vejam nos seus próprios negócios. As coisas estão difíceis, mas muitos concorrentes não estão conseguindo sobreviver e isso atenua a redução da demanda, já que a oferta também está diminuindo. O desafio será manter o barco navegando no meio da tempestade, com muito juízo e prudência. As coisas estão ruins, mas algumas lições preciosas foram aprendidas. Aposto que vocês estão funcionando com uma estrutura de custos bem menor do que no passado. Alguns fornecedores estão concedendo prazo maior para pagamentos, não é mesmo? As coisas estão ruins, mas na maioria dos negócios parou de piorar. No meu entender, a hora é de proteger o caixa para sobreviver até que a economia volte a crescer. O que a maioria dos indicadores sinaliza que não deve demorar muito. O pior já passou. A demora agora parece que pode ser medida em semanas e não mais em meses. Então é a oportunidade de se preparar para o retorno do crescimento.

— Você está dizendo que ao acabar a crise e a demanda voltar poderemos ganhar mais dinheiro por que estamos



com custo menor e maior prazo de pagamentos? Interessante! Não havia olhado a coisa desse ângulo, mas parece ter sentido! — concordou o Lojista...

— Desde que ainda estejamos em operação, não é isso? Não adianta pensar em como seria se não tivesse sido,- observou o Industrial pensativo.

Após as breves observações ficaram em silêncio. As palavras do Consultor eram tão reconfortantes que temiam quebrar o encanto se falassem alguma coisa. Foram salvos pelo garçom que os interrompeu lembrando que o horário do “happy hour” estava acabando e tinham que fazer os últimos pedidos com desconto.

Capítulo 3



Feitos os pedidos, eles puderam voltar a se preocupar com suas empresas. O Lojista nem tocou no seu chope para ser o primeiro a questionar o Consultor:

— Como é mesmo essa história de proteger o caixa? Isso inclui os valores nos bancos e aplicações? Eu administro os pagamentos de cada dia. Faço um levantamento do dinheiro que tem no caixa e bancos e as contas que tenho para ser pagas no dia. Pago só o que é possível. Quando o dinheiro não é suficiente, deixo para pagar algumas contas e no dia seguinte a rotina se repete. Até o ano passado, isso funcionava bem direitinho, mas, desde o segundo semestre, é comum o dinheiro não dar para pagar todas as contas do dia e ter que atrasar alguma conta. Já não sei que despesas cortar pois já estamos no osso. A gordura já foi toda embora. E agora? Só me resta quebrar? Ser decretada minha falência?

Consciente da gravidade da situação, antes de responder, o Consultor olhou para o Industrial, pois sabia que suas preocupações deviam ser semelhantes. Então seria



melhor ouvi-lo, para responder aos dois ao mesmo tempo. Não foi preciso esperar muito, pois logo ele começou a desfiar suas dúvidas:

— Minha situação é praticamente a mesma. Mesmo com pesados cortes de despesas o dinheiro não está dando para pagar as contas em dia. A rotina diária se torna perversa, se resumindo a escolher o que pagar e não pagar. Parece aquele filme — Escolha de Sofia — em que a mãe tem que escolher um dos filhos para morrer na câmara de gás para salvar o outro. É um dilema diário! Também estou preocupado com a sobrevivência da empresa e não sei o que fazer. Não tenho a menor ideia de como proteger o caixa! Na verdade, não sei o que você chama de caixa, pois em espécie o dinheiro é inexpressivo.

Visando atenuar a tensão criada pelo desabafo duplo, o Consultor sorveu lentamente seu chope, desejando que o tempo ajudasse a aliviar a tensão. Respirou fundo buscando inspiração e optou em não buscar respostas simples para uma situação realmente complexa. Escolheu começar do começo.

— Como eu já sabia diante desta crise, a situação está muito difícil, mas, para sermos honestos, precisamos reconhecer que não se pode atribuir toda a magnitude do problema à crise, por maior que seja. Vocês, assim como muitos outros, tem culpa no cartório por não terem se equipado adequadamente para enfrentar uma crise dessas proporções. O fato é que vocês não sabem com segurança nem



mesmo o que é “caixa” e muito menos o estão gerenciando bem. Numa circunstância como essa, o primeiro passo é compreender que o fundamental em qualquer negócio é o “caixa”, por onde transita o sangue das organizações: o dinheiro. Gosto de pensar que o nome “caixa” provavelmente foi adotado porque no passado as pessoas guardavam o dinheiro em caixas. Modernamente, contudo, imagino o “caixa” como um tanque conectado a alguns canos por onde entra a água e muitos outros por onde sai a água. Mesmo sem entender de hidrodinâmica é fácil perceber que o segredo para juntar água no tanque é entrar mais água do que sai. Nas empresas, portanto, o que chamamos de “caixa” é o que sobra após os recebimentos e os pagamentos, o dinheiro que fica em espécie (Caixa propriamente dito), nos bancos ou em aplicações. Destaco a característica de ser o que sobra, pois não importa se entrou muito dinheiro se tiver saído em maior proporção. O que passou, passou, não podemos usá-los novamente.

O Consultor, percebendo que eles estavam mais calmos, interrompeu a conversa e sugeriu continuarem na semana seguinte, pois o horário de promoção já havia acabado. Como eles insistiram em prosseguir na conversa, pediram outra rodada de chope.

Capítulo 4



A noite ia avançando, mas nenhum dos dois mostrava a menor intenção de ir embora. A conversa estava fazendo sentido e percebiam que estavam olhando para as empresas por outro ângulo e queriam aprofundar a conversa. O Lojista foi o primeiro a sinalizar o que queria ouvir:

— Já está dando para perceber que, pelo menos eu, achava que entendia até bastante de comprar e vender, mas muito pouco das finanças do negócio. Como o dinheiro sobrava, essa falta de conhecimento não parecia importante, mas agora se tornou crucial. Continue nessa pisada porque estou compreendendo tudo o que você está falando.

O Industrial, por sua vez, apenas aquiesceu com a cabeça, pois também não queria perder tempo para saber mais. O Consultor, aproveitou as palavras do Lojista e começou a resumir para eles alguns conceitos fundamentais de finanças:

— Você falou bem que entendia de comprar e vender. No mundo das finanças dizemos que o Fluxo Econômico (comprar e vender) envolve desde os pedidos de compras



e vendas até a concretização dos negócios através das faturas de compras e vendas e os gastos para realização desse fluxo. Esse fluxo é a base de tudo e geralmente é o campo de atuação dos empreendedores. Mas, não é tudo. Precede e, portanto, dá origem, ao Fluxo Financeiro (receber e pagar), pois o que foi comprado ou gasto precisa ser pago e o que foi vendido precisa ser recebido. Ora, se tudo que for comprado ou gasto for pago e tudo o que for vendido for recebido, não haverá saldo a pagar ou receber a ser apurado. Necessariamente o Fluxo Econômico será igual ao Fluxo Financeiro e o resultado será a diferença entre o que for comprado e vendido...

— Mas, isso nunca acontece na prática, não é? – interrompeu o Industrial, demonstrando estar compreendendo o que estava sendo dito.

— Realmente. Como, na prática a teoria é outra, quando parte do que foi comprado não foi vendido, sobra um saldo que chamamos de estoque. Já o que foi comprado e não pago gera o saldo denominado de Fornecedores ou Contas a pagar. Assim como, o que foi vendido e não recebido gera o saldo de Clientes ou Contas a Receber. E assim por diante. Processar a contabilidade dos fatos financeiros, portanto, significa a apuração desses saldos. Sempre é interessante lembrar que saldo em inglês é “balance”, razão por que apurar o saldo é fazer o balanço. Importante a observar é que os dois fluxos, mesmo diferentes, são as duas faces da mesma moeda e precisam ser gerenciados de forma integrada.



— Realmente você está falando de coisas que fazemos todo o tempo e não sabíamos por quê? A propósito, sempre que se fala de contabilidade, surge a pergunta se é regime de caixa ou por competência. Qual a diferença entre os dois regimes? — perguntou o Lojista, querendo diminuir seu desconhecimento.

O Consultor olhou para o relógio e percebeu que a noite estava avançando e precisavam voltar para casa. Informou que concluiria o resumo dos regimes de caixa e competência e, na semana seguinte, eles pagariam o chope e ele continuaria a falar de finanças.

— Na prática, o fluxo econômico ocorre no regime de competência, ou seja, na ocasião de que o fato é gerado. Já o fluxo financeiro se dá no regime de caixa, quando é pago ou recebido. Tomando uma venda por exemplo, o faturamento da venda é no regime de competência e o recebimento do valor vendido se dá no regime de caixa. Numa venda à vista, a venda por competência é seguida do recebimento por caixa. Já quando a venda é feita por cartão de crédito, só ocorre o regime de competência, pois o recebimento só se dá no mês seguinte quando o cartão de crédito libera o pagamento. O mesmo ocorre com as despesas. A fatura da conta de luz do mês é registrada por competência no mês que foi emitida e registrada por regime de caixa quando efetivamente é paga. Geralmente o mundo do caixa é o universo da Tesouraria, enquanto o mundo da competência é o universo da Contabilidade. Na prática, no entanto, eles



formam o universo financeiro de uma forma inseparável, como os dois lados de uma mesma moeda. Diferentes no detalhe, mas iguais na forma geral.

Mas, a conversa está muito interessante, no entanto preciso voltar para casa. Minha previsão era ter vindo apenas para o “happy hour”. Vamos nos encontrar aqui na próxima semana e poderemos aprofundar esses temas. Não consigo resistir a falar sobre finanças.

Capítulo 5



Na sexta-feira seguinte, os dois empresários já estavam no restaurante antes das seis da tarde. Estavam cheios de perguntas para fazer ao Consultor e não queriam perder tempo. Ele, por sua vez, confirmou que não perdia uma oportunidade de conversar sobre finanças e chegou quase ao mesmo tempo do que eles. Servida a primeira rodada de chope, os dois começaram a perguntar ao mesmo tempo:

— Vamos falar mais de proteger o Caixa, pois isso é o que está nos afligindo no momento. — disse o Lojista, ansioso.

— É por aí. Precisamos entender melhor do Caixa, pois a falta dele está nos matando – complementou o Industrial.

O Consultor, já calejado com as angústias empresariais, limitou-se a sorrir condescendente, pois conhecia bem suas preocupações, semelhantes às de incontáveis empresas na mesma situação com quem se deparara profissionalmente. Esse tema não é o mais apropriado para tratar numa mesa de bebidas, mas vamos em frente.

— O primeiro aspecto a destacar na gestão das empresas é que a gente só gerencia o que mede. Daí a importância



de controlar os fatos que ocorrem no dia a dia da empresa, para reforçar o que está sendo feito certo e corrigir o que não está sendo feito certo. Acontece que as empresas tendem a acreditar que a mera existência de controles assegura o bom desempenho e isso está longe da verdade! Controles apenas refletem o que foi feito e nada mais. Consideramos que é bom um controle quando ele mostra a realidade com precisão, principalmente se possibilita identificar as relações de causa e efeito implícitas na realidade refletida. Mas, não podemos esperar que um controle, por melhor que seja, mostre uma realidade melhor do efetivamente é...

— Ou seja, o que realmente importa é como as coisas são feitas, não é isso? Os controles vão apenas refletir o que foi feito. Acredito que entendi a mensagem – interrompeu o Lojista – mas ainda não sei como proteger o caixa.

— Calma, pois o apressado sempre come cru, como diz a linguagem popular. Nós vamos chegar no Caixa, mas é importante que compreendam a empresa como um todo. Numa organização que compra, vende, contrata e demite pessoas, faz promoções etc. o seu sucesso depende de como isso foi feito na circunstância em que foi feito. Esse é um aspecto que não pode deixado de lado, pois não existe decisão certa de forma absoluta. Cada situação exige uma decisão adequada...

— Espere um pouco. Estávamos falando de fatos e agora você está falando de decisões. Como é isso? Estou meio confuso – interrompeu desta vez o Industrial.



— Excelente observação, meu amigo. O dia a dia é feito de decisões que geram fatos econômicos e financeiros, que precisam ser acompanhados ou controlados para assegurar o acerto ou ensejar a correção do rumo. A compra de mercadorias para revenda na sua loja inicia com a decisão de qual produto comprar, a quantidade, o preço, de quem e quando comprar. A decisão, quando posta em prática gera o fato. O importante é lembrar que o controle não faz milagres, apenas mostra o que aconteceu. É como um espelho. Se não gostamos do que está mostrando não adianta culpar o espelho. Precisamos agir nas decisões e fatos para que o controle mostre algo melhor.

— Mas, ainda não chegamos no Caixa...interrompeu novamente o Industrial.

— Como eu disse antes, agora estamos perto. Já falei que os fatos econômicos geram os fatos financeiros, por isso, é fundamental não esquecer que o Caixa (aquilo que sobra do fluxo financeiro) é sempre consequência das decisões e fatos econômicos. Para melhorar o caixa quase sempre precisaremos melhorar a compra, venda, contratação, promoção etc. Agora vou precisar da maior atenção de vocês.

Dito isso, o Consultor fez uma pausa deliberada para que eles sedimentassem o que havia falado e voltou a falar.

— Acredito que vocês devem estar estranhando o linguajar, pois estou chamando de nomes diferentes o que fazem todo dia. Mas, é um estranhamento indispensável, para que compreendam que deverão rever tudo o que



fazem no dia a dia para estabelecer os controles que permitirão corrigir os rumos. Não esqueçam que, se tudo for feito como sempre foi, os resultados serão os que sempre foram obtidos.

Didaticamente, o Consultor fez nova pausa para que eles refletissem sobre a proposta de mudança que considerava imprescindível. Manteve o silêncio até que eles tiveram que sair do conforto e voltar a questionar.

— O que você está nos dizendo é que tudo o que fazemos na empresa se reflete no Caixa? — arriscou o Industrial.

— E que para melhorar o Caixa temos que fazer melhor as coisas? — completou o Lojista, animado por também estar compreendendo o Consultor.

— É isso mesmo o que estou falando. Vocês acertaram no alvo. A questão agora é compreender como controlar o caixa, para avaliar as decisões que foram tomadas e corrigi-las, se for o caso, ou aumentar a intensidade. Para isso, é essencial fechar o caixa diariamente. Isso porque, no dia seguinte qualquer um lembra em detalhes o que foi feito e por quê. Se deixar para o final do mês, já se perde o auxílio da memória. Por outro lado, se temos o caixa de um dia, podemos ter o caixa da semana, do mês ou do ano. Já o caixa do mês é mais difícil de compreender no dia a dia, pois os dias são diferentes. Vale lembrar ainda que o dinheiro que sobra pode estar sob diversas formas de Caixa. Tanto pode estar em conta corrente ou em aplicações nos bancos ou pode estar em espécie num cofre.



Conforme as características da empresa, podem existir muitas contas em bancos e mesmo mais de um caixa, tipo de caixa comercial e caixa da tesouraria. Mas esses detalhes podem ficar para outra noite.

Capítulo 6



Enquanto sorvia seu chope, o Consultor deixava seus amigos refletirem sobre o que havia falado. Acreditava que começavam a compreender a importância do controle do Caixa para o sucesso nos negócios. Sabia que depois de compreendida a importância do Caixa, ficava mais fácil colocar em ação boas práticas. Antes de detalhar mais o controle do Caixa, no entanto, o Consultor entendeu importante discutir mais conceitualmente o assunto, para que não pairassem mal-entendidos.

— Como se diz na matemática que a ordem dos fatores não altera o produto, quero enfatizar que o controle acurado do Caixa nos dá algumas vantagens indiscutíveis. Primeiro, por que controlar o Caixa significa controlar o negócio, na medida em que todos os fatos econômicos terminam no caixa. Assim, caso alguma decisão não tenha sido encaixada, sinaliza algo a analisar com mais profundidade.

— Devagar, professor — pilheriou o Lojista — você está querendo dizer que os fatos que não afetam o caixa não são importantes? Isso não é um exagero?



O Consultor já esperava aquela situação, por isso não se deixou afetar e procurou ser o mais didático possível na resposta.

— Isso não é um exagero. Estamos falando de negócios. Todos os fatos econômicos — direta ou indiretamente — viram caixa. Tudo que uma empresa compra ou contrata o faz para auferir um resultado maior, 'pois se assim não for ela não consegue pagar e quebra. Penso que não preciso falar do que é vendido ou comprado para a operação da empresa. Mas, é fundamental compreender que uma empresa não paga um treinamento para um colaborador por bondade. O treinamento é pago porque vai aumentar a produtividade do colaborador e isso se transforma em caixa. Uma doação para uma instituição de caridade, por exemplo, eleva a moral dos colaboradores e a imagem junto aos clientes e isso geralmente se transforma em mais produtividade ou mais vendas. Obviamente, os pagamentos de compras ou contratações diretamente vinculadas ao negócio retornam com mais rapidez. Mas o fato de que um investimento social demore a virar caixa não invalida o princípio.

— Isso quer dizer que promover uma missa de Páscoa na empresa não é um ato de caridade cristã, mas uma decisão econômica que visa o lucro? Isso é que é o tal de capitalismo selvagem? — indagou perplexo o Industrial.

— Calma, vamos evitar os clichês. Mas, acompanhem meu raciocínio. Se os colaboradores e clientes não forem sensíveis à essa decisão e trabalhem mais ou comprem mais,



o caixa será afetado negativamente. Mas, sempre será afetado. No meu entender, compete ao bom gestor estimular os investimentos sociais porque isso faz parte da função social da empresa. Compete também ao bom gestor tirar o maior proveito possível dessa decisão, realçando o alcance da decisão junto a colaboradores e clientes. É importante observar que pagar por algo que não traga nenhum benefício para a empresa, pode até ser uma decisão de elevado caráter humanitário, mas uma péssima decisão empresarial, que poderá impedi-la de praticar outras boas ações no futuro

— Reconheço que sua lógica é dura, mas é racional. Precisamos tomar decisões econômicas que levem à geração de um maior caixa – observou contrito o Lojista – nosso problema será a classificação dessas decisões.

— Estou gostando da sua compreensão. É por aí o caminho. No intuito de facilitar essa identificação, sempre sugiro separar as receitas e despesas entre operacionais (diretamente ligadas ao negócio) e não operacionais (sem ligação direta com o negócio). Dessa forma, podemos constatar se a empresa gera caixa na sua operação ou não. Só para refrescar a memória, lembro que muitas empresas reclamam de estar sem caixa quando estão investindo numa ampliação. Outras se enganam ao constatar um saldo maior no caixa do que o esperado, quando na verdade o excedente de caixa decorre do não pagamento de um empréstimo ou de impostos. Na prática, após a realização do investimento e a operação da nova unidade o caixa volta a aumentar,



assim como o caixa imediatamente será reduzido quando a conta não paga tiver sido paga.

— Professor, hoje nossa noite foi mais produtiva ainda. Vou voltar para casa com um conhecimento maior da dinâmica financeira do meu negócio. Mas, hoje preciso voltar cedo para casa. — disse o Industrial.

— Eu também estou bastante satisfeito. Podemos parar hoje mais cedo, mas gostaria de já deixar confirmado na próxima sexta-feira. Neste mesmo restaurante, pois em time que está ganhando não se deve mexer — complementou o Lojista.

O Consultor aquiesceu prontamente, pois também queria ir para casa mais cedo. Estava satisfeito com a conversa, pois percebia que os amigos empresários estavam compreendendo o que falava e isso o realizava profissionalmente. Principalmente, porque sabia que não estava trabalhando de graça. De uma forma ou de outra, aquele investimento seria transformado em caixa, seja na empresa deles ou de outros empresários de seu relacionamento.

Capítulo 7



Como naquele início de ano o problema da segurança na cidade aumentou, devido tanto a guerra das facções como às novas políticas prisionais, o comércio no centro foi bastante afetado, reduzindo as vendas a quase a metade do esperado para o mês. Para as empresas que já estavam descapitalizadas pela crise essa queda de vendas foi assustadora. O caixa, que já estava apertado, foi comprimido mais ainda por ter que arcar com o pagamento das compras para dezembro e os impostos maiores decorrentes das vendas de dezembro, sem as receitas esperadas. O Lojista não estava em situação melhor do que os outros, pois também sentiu na carne o estrangulamento do caixa.

Compreendeu que não tinha mais tanto tempo, como pensava, para aprender sobre finanças com o Consultor apenas nos “happy hour” das sextas-feiras. Precisava de ações imediatas, sob pena de não ter mais empresa quando a economia voltasse ao normal. Apertado pela necessidade de caixa para pagar as contas, buscou o gerente de banco em que depositava as receitas da empresa. A oferta de uma



conta garantida para pagamento a curto prazo não pareceu boa devido o juro alto e o prazo curto. Já a proposta de empréstimo de médio prazo feita pelo banco pareceu razoável em termos de juros e prazos — nos padrões brasileiros — mas a preocupação era ter que dar um imóvel em alienação fiduciária para garantir o empréstimo. Temia não ter dinheiro para liquidar o empréstimo e aumentar o problema financeiro.

No primeiro momento, telefonou para o amigo Industrial para trocar ideias sobre como proteger o caixa. Percebeu que o amigo estava com problemas semelhantes e não poderia ser de muito ajuda, a não ser sugerir que telefonasse para o Consultor, não mais como amigo, mas como um cliente precisando de uma assessoria profissional. Ele agradeceu a recomendação, mas relutou em recorrer profissionalmente ao Consultor. Não se sentia confortável em ter alguém dizendo o que ele deveria fazer na própria empresa.

No meio da semana, no entanto, sem ver melhoria no ambiente de negócios e esgotando-se as reservas de caixa, teve que perder os escrúpulos e telefonar para o Consultor:

— Meu amigo, não dá mais para fazer um curso somente às sextas-feiras. Preciso de sua ajuda aqui e agora. O mar está pegando fogo. Quando você pode vir aqui na empresa?

O Consultor não foi surpreendido pelo telefonema, pois conhecia a gravidade da situação de caixa das empresas médias e marcou uma reunião preliminar no dia



seguinte pela manhã. Para ganhar tempo pediu que o Lojista levantasse algumas informações como o extrato dos bancos e caixa, o balancete contábil mais recente, o saldo de estoques e contas a receber (basicamente cartões de crédito), bem como o saldo de contas atrasadas e a pagar no vencimento.

— Será mesmo necessário tanta informação só para a reunião preliminar.? Algumas dessas informações precisei de um tempo para levantar...

— Não há problema, o tempo que vai demorar para me entregar a informação já será uma informação relevante para o diagnóstico da situação atual. Junte o que for possível para analisarmos amanhã. Não se desespere tanto, pois assim como não há bem que sempre dure, não há mal que nunca acabe.

Desligado o telefone, o Lojista chamou seus principais colaboradores para agilizarem as informações cruciais.

Capítulo 8



O Consultor chegou na loja na hora combinada. Antes de entrar na sala da diretoria andou pelo salão de vendas, observando com atenção a disposição das mercadorias, a decoração, a atitude dos vendedores e os poucos clientes naquele início de manhã. Percebeu um clima positivo, apesar do conhecido baixo volume de vendas. Sentiu que atenuada a recente insegurança, aquela loja poderia dar a volta por cima. Isso era um bom sinal, mas ainda teria que verificar o clima nas outras unidades. Antes de bater na porta da sala da diretoria ela foi aberta pelo Lojista, que mal conseguia conter a ansiedade.

— Bom dia, meu amigo. Agradeço a pontualidade. Cada minuto é precioso nesse momento crítico. Consegui juntar quase todas as informações que você pediu. Aqui estão elas. Qual o próximo passo? – disparou inquieto o Lojista.



— Calma, que Roma não se fez num dia. Precisarei examinar com atenção esses dados para compreender a situação da empresa. Você precisa entender que nenhuma empresa tem problemas financeiros graves de uma hora para outra. As coisas vão se deteriorando um pouco a cada dia e por motivos concretos. Identificar a causa do problema é o primeiro passo para encontrar a solução. Penso que implantar um controle diário do caixa pode ser importante para o diagnóstico da situação. Precisamos saber de onde o dinheiro vem e para onde está indo para termos condições de alterar esses fluxos a nosso favor.

— E isso pode ser começado já? Você precisa de mais informações ou as que entreguei são suficientes? E...

— Você precisa se acalmar, antes de qualquer outra coisa, seria interessante que você chamasse para participar da nossa conversa quem cuida dos recebimentos e pagamentos e alguém que cuide dos assuntos contábeis.

O Lojista se ausentou da sala e retornou em seguida com seu Tesoureiro e o Assistente Contábil, destacando que eram profissionais de confiança, com mais de cinco anos de casa. Composto o grupo, o Consultor ressaltou que para começar a construir um controle do caixa diário, teriam que começar pela apuração das disponibilidades e indagou quais os caixas que são movimentados diariamente?

— Como assim? — indagou nervoso o Lojista.

— Calma e faça um esforço para lembrar o que conversamos no restaurante. Pelos extratos recebidos, deu



para perceber que você só tem uma conta de banco e outra de aplicações no mesmo banco. O controle de dinheiro no cofre é feito em planilha Excel, não é assim? Isso é ótimo porque facilita nosso trabalho inicial só termos três contas para monitorar. O controle começa com a apuração da disponibilidade inicial que é a soma de todo dinheiro com que a empresa iniciou o dia de ontem. Tanto no banco como nas aplicações e no caixa em dinheiro. Esse valor é a base de tudo.

Nesse momento o Consultor fez uma pausa para enfatizar que ia dizer algo mais relevante:

— É importante destacar o que chamo de Equação geral de controle, que soma o saldo inicial mais as entradas menos as saídas para apuração do saldo final. Essa igualdade matemática vale para todo o tipo de controle financeiro e é a base do sistema de partidas dobradas da Contabilidade. Eu diria que é o método perfeito de controle, pois inventado há mais de 3.000 anos pelos sumérios e ainda é utilizado hoje nas grandes organizações. Para ser mais didático gostaria de escrever nesse quadro de avisos na parede:

$$\text{Saldo Inicial} + \text{Entradas} - \text{Saídas} = \text{Saldo Final}$$

O controle das disponibilidades, como não podia deixar de ser, atende a essa igualdade. Por isso é que o saldo inicial de hoje (necessariamente igual ao saldo final de ontem) somado aos recebimentos do dia e diminuído dos pagamentos efetuados deverá ser igual ao saldo final nos bancos, caixa e aplicações.



— Isso quer dizer que, se eu terminei o dia anterior com R\$ 1.000,00 e foi recebido no dia mais R\$ 3.000,00 e pago R\$ 2.500,00 eu necessariamente devo terminar o dia com R\$ 1.500,00 no banco, por exemplo — acrescentou o Lojista já começando a compreender o processo.

— É isso mesmo. Parabéns. Lembre-se que devemos comparar esse valor com o constante do extrato do banco para termos certeza de que nosso controle é acurado. Observe também que essa equação geral de controle vale para quase todas as naturezas financeiras. Observe que o saldo de cartões a receber é sempre a soma do que terminou ontem a receber mais a venda de hoje e menos os valores recebidos. O estoque de mercadorias, por sua vez, é o estoque que havia mais as compras menos o que foi vendido e assim por diante.

Percebendo uma lacuna na explanação do Consultor, o Assistente Contábil imediatamente levantou uma questão que mostrava que a equação não era tão completa assim:

— E você não está esquecendo as vendas canceladas no contas a receber e as devoluções no caso dos estoques?

O Consultor dessa vez soltou uma sonora gargalhada. O Assistente Contábil estava não só acompanhando a sua orientação como a estava questionando e com razão.

— Perfeito, meu amigo. Mas, como você há de reconhecer, essas são exceções não tão frequentes. Em vista disso, acho prudente iniciarmos por um controle mais simples e depois vamos expandindo. Sempre acreditei



que o ótimo era inimigo do bom e se quisermos começar pelo final poderemos nos enganar no caminho e não termos controle algum.

Tendo isto em vista, gostaria de propor um desenho básico para a planilha de controle diário, que vou desenhar no quadro na parede.

Capítulo 9



O Consultor desenhou no quadro a planilha básica, já esclarecendo que no computador a planilha será acrescida das linhas para o detalhamento das receitas e despesas (operacionais e não operacionais) e deu um tempo para surgirem as primeiras questões:

| No. | Itens | 1. Banco | 2. Aplicações | 3. Caixa | 4. Soma |
|-----|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| A | Caixa gerado na operação | A1-A2 | A1-A2 | A1-A2 | A1-A2 |
| A1 | Receita Operacional | A1.1+A1.2+A1.3+A1.4+A1.5 | A1.1+A1.2+A1.3+A1.4+A1.5 | A1.1+A1.2+A1.3+A1.4+A1.5 | A1.1+A1.2+A1.3+A1.4+A1.5 |
| A2 | Despesa Operacional | A2.1+A2.2+...+A2.13 | A2.1+A2.2+...+A2.13 | A2.1+A2.2+...+A2.13 | A2.1+A2.2+...+A2.13 |
| B | Caixa não operacional gerado | B1-B2 | B1-B2 | B1-B2 | B1-B2 |
| B1 | Receita Não Operacional | B1.1+B1.2+...+B1.5 | B1.1+B1.2+...+B1.5 | B1.1+B1.2+...+B1.5 | 1 + 2 + 3 |
| B2 | Despesa Não Operacional | B2.1+B2.2+...+B2.6 | B2.1+B2.2+...+B2.6 | B2.1+B2.2+...+B2.6 | B2.1+B2.2+...+B2.6 |
| C | Geração de caixa total | A+B | A+B | A+B | A+B |
| D | Transferências | D1-D2 | D1-D2 | D1-D2 | D1-D2 |
| E | Varição total do caixa | C+D | C+D | C+D | C+D |
| F | Disponibilidade Inicial | | | | 1 + 2 + 3 |
| G | Disponibilidade Final | E+F | E+F | E+F | E+F |

— Antes de começarem a perguntar, aguardem que vou explicar cada linha da planilha proposta, lembrando desde já que o detalhamento - das receitas e despesas e do que é operacional ou não - ficarão para um segundo momento, para que possamos compreender bem os principais conceitos. O principal a observar é que a planilha atende a



igualdade da equação geral, pois traduz a soma do saldo inicial (Disponibilidade Inicial) + Entradas (Receita Operacional + Receita Não Operacional + Transferências/Entradas) - Saídas (Despesa Operacional + Despesa Não Operacional + Transferências/Saídas).

— Por que as entradas e saídas são separadas em operacionais, não operacionais e transferências? Isso não faz é complicar a planilha, dificultando sua elaboração? — perguntou o Tesoureiro, também querendo demonstrar que estava atento ao assunto.

— Para ser honesto, não dá para afirmar que não complica, pois exige essa classificação preliminar das receitas e despesas. Acontece que, no meu entender, vale a pena gastar um pouco de tempo nessa classificação. Pois, quando tudo está bem e a empresa está gerando caixa, não é preciso nem controles acurados para perceber que o caixa está aumentando. Porém, quando a situação financeira está apertada, saber se a empresa está gerando caixa na operação ou não, pode ser uma questão crucial...

— Confesso que não estou entendendo bem isso. Quando falta dinheiro eu não posso pagar as contas, não importa se faltou receita operacional ou não operacional — ponderou incisivamente o Tesoureiro.

— Pensando em você apenas como Tesoureiro eu terei que lhe dar razão. Mas, se considerar que você — além de Tesoureiro — é um colaborador da empresa e quer o sucesso dela, a resposta se faltou receita operacional ou não é



crucial. Nós iremos discutir essas questões com maior profundidade mais adiante, por enquanto, porém, pergunto se é a mesma coisa se a falta de dinheiro é devido à queda das vendas ou porque tem que pagar um novo sistema de ar condicionado para a loja?

O Consultor constatou o silêncio reflexivo dos três. Estavam efetivamente assimilando a nova sistemática, embora ainda sem costume de ver o negócio de ângulo diferente. Aproveitou enquanto eles pensavam para tomar um copo de água.

— Bem, se for uma queda de vendas não dá para esperar melhoria em curto prazo, o que exigirá uma outra solução. Um empréstimo, talvez? — ponderou o Tesoureiro

— O adiamento da compra do sistema de ar condicionado ou um pedido de mais prazo ao fornecedor não seriam opções cabíveis numa situação dessas? — arriscou o Assistente Contábil.

— Todas essas opções podem resolver o caixa, mas acarretam outros problemas. Seja o endividamento, se escolhermos o empréstimo ou queda de vendas por falta de um ambiente mais climatizado ou o fornecedor não concordar com maior prazo. O que estou percebendo é como pode ser importante saber se a falta de caixa é da operação ou de alguma decisão fora da operação direta — sintetizou o Lojista, crente de que estava atirando no alvo.

O Consultor sorriu satisfeito ao perceber que os três estavam participando ativamente da discussão, pois isso



era fundamental para a internalização de novos conhecimentos e voltou à explicação da planilha.

— Observem que o Caixa gerado na operação é mostrado acima das receitas e despesas, pois esse é o resultado importante, indicando se a empresa gerou caixa na operação ou não. No bloco seguinte, a Geração de caixa não operacional mostra se a movimentação financeira não operacional está suprimindo a falta de caixa operacional mediante empréstimos, aporte de capital ou venda de ativos ou se está consumindo o caixa gerado na operação com imobilizações, amortização de empréstimos ou distribuição de lucros. A soma dessas gerações de caixa constitui a geração de caixa total.

— Desculpe interromper de novo, mas e as transferências como entram nessa conta? – indagou o Lojista.

— Esse seria o próximo passo, pois as transferências registram os valores que saíram de uma das contas (Banco, Aplicações e Caixa) e entraram em uma das outras. Necessariamente, portanto, a soma das transferências líquidas (entradas menos saídas) deve ser zero. Qualquer outro número indica que houve uma falha de preenchimento, com um valor sendo dado entrada numa conta sem dar saída em outra ou vice-versa. A variação total do caixa, então, é a soma da Geração de caixa total mais as Transferências líquidas e deve ser — sempre — igual à geração de caixa total ou então a planilha está errada.

— Sendo assim, o Disponível final será a soma da geração total do caixa mais o Disponível inicial, não é? —



concluiu satisfeito consigo mesmo o Tesoureiro — pois não esqueçam que esse é o meu território.

Percebendo nas faces satisfeitas que todos haviam compreendido a planilha, o Consultor entendeu que havia sido bastante o conteúdo para a primeira reunião e sugeriu prosseguir em outra reunião, ainda na mesma semana, o que foi aceito por todos.

Capítulo 10



Na segunda reunião, o Consultor já encontrou todos a postos, ávidos por mais informações e foi logo entrando no assunto:

— Bem, vimos na reunião anterior a estrutura da planilha de controle do movimento financeiro diário, segregando a movimentação diretamente vinculada à operação das demais movimentações financeiras. Hoje detalharemos as receitas e despesa operacionais. No caso de uma loja como esta, penso que as vendas são feitas em dinheiro ou cartão, não é isso?

— Sim, mas em alguns casos fazemos vendas a prazo com emissão de nota fiscal eletrônica e não apenas o cupom fiscal, que são recebidas após o prazo negociado com o cliente — respondeu o Lojista.

— Além disso acontecem que os sócios ou funcionários fazem compras que não são pagas na data da compra, mas deduzidas das suas remunerações e constam como vendas — acrescentou o Assistente Contábil.



— E não são raros os dias em que o dinheiro do caixa das lojas é usado para pequenos pagamentos como garrações de água, compras pequenas (lâmpadas, lanches etc.) e são discriminados como recebido em dinheiro como de fato são, já que o dinheiro é recebido e depois usado para pagamento — complementou o Tesoureiro, também interessado em participar ativamente do processo.

— Esse é um ponto importante que precisa ser compreendido. O que chamamos usualmente de fechamento do caixa da loja é, na verdade, um registro das transações comerciais, que geram o registro no Caixa financeiro do recebimento em dinheiro e o pagamento das despesas.— comentou o Consultor, satisfeito por ver o grau de interesse de todos e desenhou no quadro o detalhamento das receitas operacionais, conforme mostrado abaixo:

| No. | Itens | 1. Banco | 2. Aplicações | 3. Caixa | 4. Soma |
|------|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| A | Caixa gerado na operação | A1-A2 | A1-A2 | A1-A2 | A1-A2 |
| A1 | Receita Operacional | A1.1+A1.2+A1.3+A1.4 | A1.1+A1.2+A1.3+A1.4 | A1.1+A1.2+A1.3+A1.4 | A1.1+A1.2+A1.3+A1.4 |
| A1.1 | Cartões | | | | 1+2+3 |
| A1.2 | Dinheiro | | | | 1+2+3 |
| A1.3 | Títulos recebidos | | | | 1+2+3 |
| A1.4 | Outros | | | | 1+2+3 |

Observem que a intenção é detalhar a receita operacional nas diversas formas em que acontecem. No caso de uma loja, a principal receita atualmente deve ser o recebimento de Cartões de crédito, depois em Dinheiro vivo (depositável), além do dinheiro recebido de clientes, mas usado para pagamento de despesas diversas. Complementando a receita, temos os títulos recebidos que correspondem ao



recebimento das vendas a prazo mediante boleto ou depósito em conta. Sempre incluo a linha outros para permitir o registro de alguma outra forma de receita não prevista.

Nosso próximo passo é desenhar o detalhamento das despesas operacionais, ou seja, aquelas diretamente ligadas ao negócio. O quadro a abaixo sintetiza o detalhamento de algumas despesas, quais sejam:

| No. | I t e m s | Cálculo | | | | |
|-------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | 1. Banco | 2. Aplicações | 3. Caixa | 4. Soma | |
| A | Caixa gerado na operação | A1-A2 | A1-A2 | A1-A2 | A1-A2 | A1-A2 |
| A1 | Receita Operacional | A1.1+A1.2+A1.3+A1.4+A1.5 | A1.1+A1.2+A1.3+A1.4+A1.5 | A1.1+A1.2+A1.3+A1.4+A1.5 | A1.1+A1.2+A1.3+A1.4+A1.5 | A1.1+A1.2+A1.3+A1.4+A1.5 |
| A2 | Despesa Operacional | A2.1+A2.2+...+A2.13 | A2.1+A2.2+...+A2.13 | A2.1+A2.2+...+A2.13 | A2.1+A2.2+...+A2.13 | A2.1+A2.2+...+A2.13 |
| A2.1 | Fornecedores | | | | | 1+2+3 |
| A2.2 | Impostos | | | | | 1+2+3 |
| A2.3 | Aluguéis | | | | | 1+2+3 |
| A2.4 | Pessoal Fixo | | | | | 1+2+3 |
| A2.5 | Comissões | | | | | 1+2+3 |
| A2.6 | Encargos e Benefícios | | | | | 1+2+3 |
| A2.7 | Energia, Telefone e utilidades | | | | | 1+2+3 |
| A2.8 | Serviços Profissionais | | | | | 1+2+3 |
| A2.9 | Despesas de lojas | | | | | 1+2+3 |
| A2.10 | Despesas administrativas | | | | | 1+2+3 |
| A2.11 | Marketing e propaganda | | | | | 1+2+3 |
| A2.12 | Despesa Bancária | | | | | 1+2+3 |
| A2.13 | Outras despesas | | | | | 1+2+3 |

As despesas operacionais, usualmente, exigem maiores naturezas para serem descritas, como pode ser verificado no quadro acima. Aqui foram selecionadas as mais frequentes, mas isso pode variar de loja para loja e mais ainda se for o caso de uma indústria ou prestadora de serviços. No nosso caso sugiro discriminar as seguintes:



- A2.1** – Fornecedores: Registrar todos os valores pagos aos fornecedores, inclusive juros de mora se forem integrados ao boleto. O ideal é que só sejam registrados os pagamentos a fornecedores de mercadorias para revenda, devendo os outros fornecedores serem registrados pela natureza do gasto (serviços profissionais, despesas de lojas, propagandas etc.;
- A2.2.** – Impostos: Pagamentos efetuados referentes aos impostos referentes ao negócio (ICMS em suas diversas formas, Pis, Cofins etc.),
- A2.3** – Aluguéis: Registrar os valores pagos referentes a aluguéis e condomínios, se for o caso. Incluir nessa natureza também valores pagos referentes ao IPTU do imóvel alugado, pois integra o custo total do aluguel;
- A2.4** – Pessoal Fixo: É importante registrar os valores pagos ao pessoal fixo, ou seja, aqueles valores que não variam conforme a venda. Lembrar de incluir o pessoal de escritório e almoxarifado, bem como eventuais parcelas fixas do pessoal comissionado;
- A2.5** – Comissões: Pagamentos variáveis de acordo com o volume de vendas ou metas etc., que devem aumentar ou diminuir de acordo com o volume das vendas, mesmo que sejam pagos junto com os valores fixos;



- A2.6** – Encargos e benefícios: Registrar os valores pagos a INSS, FGTS, Contribuições sindicais e patronais, férias, 13º. Salário, auxílio transporte e alimentação e todos os demais pagamentos que compõem o custo total de pessoal – compulsório ou espontâneo;
- A2.7** – Energia, telefone e utilidades: Pagamentos referentes a energia, telefone, internet, celular, água e outras utilidades;
- A2.8** – Serviços profissionais: Pagamentos referentes a contador, advogados, consultores, gestores de cartão de crédito, sistemas informatizados e outros serviços profissionais terceirizados;
- A2.9** – Despesas de lojas: Pagamentos referentes a despesas das lojas como vitrines, consertos, reposição de lâmpadas, dedetização e outros, sendo usual o pagamento se feito com o caixa da própria loja;
- A2.10** – Despesas administrativas: Pagamentos referentes a material de consumo e limpeza, manutenção e conservação do escritório etc.;
- A2.11** – Marketing e propaganda: Pagamentos referentes a campanhas de publicidade seja via rádio, TV, jornais e internet. Importante observar que devem ser registrados tanto os pagamentos por produção como veiculação;



- A2.12** – Despesa bancária: Registrar os débitos feitos pelos bancos referentes tarifas e outras despesas. Aqui não devem ser registrados os juros porque não são despesa operacional e sim um custo pelo uso de capital de terceiros;
- A2.13** – Outras despesas: Registrar os pagamentos referentes à operação que não se enquadram nos itens anteriores. Vale ressaltar que se surgirem valores significativos o melhor é criar uma rubrica para acompanhar esses gastos.

Tendo sido lançados as receitas e despesas operacionais é possível apurar o Caixa gerado na operação (receitas menos despesas), que é apresentado graficamente antes das receitas e despesas para destacar que é o que importa. O tamanho das receitas é fundamental para o sucesso se, e somente se, for maior que as despesas. Por isso é que, no mundo real, vemos empresas com pequeno faturamento em melhores condições financeiras que empresas muito maiores.

Feitas essas considerações, o Consultor entendeu adequado suspender a reunião para ser continuada depois, pois os fatos do dia a dia exigiam a atenção dos seus “alunos”.

Capítulo 11



Como a promoção com desconto continuava, o bar estava lotado na sexta feira seguinte. O Lojista chegou cedo ao bar, ansioso para contar ao amigo Industrial as lições aprendidas. Tão logo o amigo chegou ele começou a resumir a estrutura do controle do caixa:

— Você não imagina como está interessante o aprendizado sobre caixa. Aprendi com meu pai a manter sempre o livro caixa atualizado, mas nosso Consultor está mostrando uma perspectiva nova das mesmas coisas. Gostei muito da divisão que ele faz entre caixa operacional e não operacional e saber se a empresa está ou não gerando caixa na operação...

— Como é essa divisão, tudo não é caixa? — questionou curioso o Industrial.

— Claro, mas ele faz questão de que seja separado o movimento do caixa que se refere à operação da empresa da movimentação não operacional. Segundo ele, é fundamental identificar com clareza se o negócio gera caixa e aí é que deve estar o foco do dia a dia. Por exemplo, ele recomenda



que se eu fizer desconto de duplicatas não devo registrar como receita operacional o valor líquido do desconto...

— E lança onde essa entrada de caixa, pois o dinheiro com certeza entrou no banco? Mas, acho que é melhor esperarmos o nosso amigo Consultor, pois já deve estar chegando. Precisamos acenar para ele, pois o bar está lotado e ele terá dificuldade em nos encontrar – interrompeu novamente o Industrial, já olhando em todas as direções à procura do amigo.

— É bom mesmo aguardarmos por ele, pois até agora ele só falou nas receitas e despesas operacionais. Outra coisa interessante foi tratar as receitas e despesas como naturezas e não pelos originadores ou destinatários do dinheiro. Assim o importante não é saber quem pagou as contas, mas se a receita foi através de cartão de crédito, depósito em conta ou dinheiro em espécie. Da mesma forma, ele quer que registre as despesas com fornecedores, utilidades ou despesas e não para quem paguei as contas. Segundo ele, essa é uma abordagem gerencial do caixa não restringindo seu uso ao controle patrimonial do dinheiro. Mas...acho que é ele que está entrando pela ala direita. Vamos acenar para ele.

O aceno foi providencial. O Consultor já estava para desistir de encontrá-los, tão lotado estava o bar. Perplexo com a quantidade enorme de clientes, apesar da crise, dirigiu-se rapidamente em direção do aceno, avaliando mentalmente o que estava faltando no País para que aquela



disposição para gastar se estendesse para toda a economia e não ficar limitada a uma tarde de descontos.

— E aí pessoal, como estamos? Percebo que já estou umas duas cervejas de desvantagem e preciso recuperar a diferença — pilheriou o Consultor ao chegar na mesa dos amigos.

— O nosso amigo Lojista está encantado com a ideia de apurar a geração de caixa do negócio. Também fiquei curioso com o conceito, que parece óbvio, mas na prática surpreende. Gostaria que você falasse mais sobre isso — acrescentou o Industrial.

O Consultor ficou contente ao perceber o entusiasmo dos amigos. Mas, antes queria saborear a cerveja — sabendo que não conseguiria tirar a desvantagem, pois eles iriam acompanhá-lo no mesmo ritmo — e o movimento do bar, empolgado ao ver tantas pessoas tão animadas no mesmo tempo e lugar. Um estrangeiro não acreditaria que aquele povo estava enfrentando a maior crise econômica da história do País.

— Pois é, como você percebeu, entendo que é fundamental separar a movimentação operacional da não operacional, mesmo sabendo que dinheiro não tem cor. O que me interessa é focar na geração operacional de caixa, pois, sendo positiva, tudo mais se torna secundário. Não que a movimentação não operacional não seja importante. E o é, como veremos na próxima reunião presencial.



O essencial, contudo, é que o negócio se mostre positivo, sendo capaz de ter mais receitas do que os gastos para obtenção das receitas. Mas, agora vamos nos divertir, pois o fim de semana está apenas começando.

Capítulo 12



Quando chegou na empresa para a reunião presencial, o Consultor encontrou todos a postos, ansiosos para prosseguir conhecendo a planilha. Visando não frustrar as expectativas, ele foi logo desenhando a parte da planilha sobre a movimentação financeira não operacional.

| No. | Itens | Cálculo | 1. Banco | 2. Aplicações | 3. Caixa | 4. Soma |
|-----------|-------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| A | Caixa gerado na operação | A1-A2 | A1-A2 | A1-A2 | A1-A2 | A1-A2 |
| B | Caixa não operacional gerado | B1-B2 | B1-B2 | B1-B2 | B1-B2 | B1-B2 |
| B1 | Receita Não Operacional | B1.1+B1.2+...+B1.5 | B1.1+B1.2+...+B1.5 | B1.1+B1.2+...+B1.5 | B1.1+B1.2+...+B1.5 | 1+2+3 |
| B1.1 | Aporte de capital | | | | | 1+2+3 |
| B1.2 | Empréstimos | | | | | 1+2+3 |
| B1.3 | Venda de ativos | | | | | 1+2+3 |
| B1.4 | Rendimentos | | | | | 1+2+3 |
| B1.5 | Outras receitas | | | | | 1+2+3 |
| B2 | Despesa Não Operacional | B2.1+B2.2+...+B2.6 | B2.1+B2.2+...+B2.6 | B2.1+B2.2+...+B2.6 | B2.1+B2.2+...+B2.6 | B2.1+B2.2+...+B2.6 |
| B2.1 | Distribuição de lucros | | | | | 1+2+3 |
| B2.2 | Amortização Empréstimos | | | | | 1+2+3 |
| B2.3 | Imobilizações | | | | | 1+2+3 |
| B2.4 | Despesa Financeira | | | | | 1+2+3 |
| B2.5 | Outras despesas | | | | | 1+2+3 |
| C | Geração de caixa total | A+B | A+B | A+B | A+B | A+B |

— Como vocês percebem, o caixa não operacional gerado é a diferença entre a soma das receitas não operacionais menos a soma das despesas não operacionais e que adicionado ao caixa operacional gerado indica a geração de caixa total.



— Falando assim, é fácil. O que me interessa é compreender bem cada receita e despesa – questionou o Lojista, demonstrando o quanto estava interessado.

— Então, vamos por parte, iniciando pelas receitas. A primeira receita não operacional usualmente é o aporte de capital, na medida em que quase toda empresa começa com algum recurso do sócio fundador ou sócios fundadores e, eventualmente, outros aportes podem ser feitos ao longo do tempo. Embora isso seja bom para o caixa, não podemos esquecer que não foi um recurso gerado pelo negócio. Considerando que o fator limitante geralmente é capital próprio, quanto menos requerer aporte de capital mais interessante se torna o negócio. Outra receita não operacional importante é composta pelos empréstimos, seja de bancos ou dos próprios sócios. A diferença para o aporte de capital é que os empréstimos implicam na incidência de juros e, em muitos casos, o comprometimento do patrimônio da empresa — via hipoteca, alienação ou caução — ou dos sócios via fiança ou aval.

— Não seria bom separar os empréstimos dos bancos dos empréstimos dos sócios? – questionou o Tesoureiro.

— Desde que sejam significativos. Geralmente se usa designar como Mútuos os empréstimos com sócios ou ligadas. Outra distinção poderia ser entre empréstimos de curto e longo prazo ou empréstimos via Leasing etc. Essa resposta só quem pode dar é o dia a dia de cada empresa. O importante é que as receitas provenientes de empréstimos



sejam alocadas como não operacionais. Assim como as receitas da venda de ativos e os rendimentos de aplicações. Lembrando que na hipótese de um novo tipo de receita colocar como Outras receitas.

— Pelo que estou entendendo, a intenção é separar as entradas de caixa que não provém do negócio, não é isso? — interpelou o Contador, assegurando que estava acompanhando a apresentação tanto quanto o Tesoureiro, que também não quis ficar ausente da discussão acrescentando:

— E, pelo que vejo, na planilha as despesas não operacionais seguem a mesma lógica. Iniciam com a distribuição dos lucros que é o retorno dos aportes de capital e depois a amortização dos empréstimos, a despesa com imobilizado, a despesa financeira e as outras despesas...

— Calma, pessoal, vocês estão indo ligeiros demais. Ainda estou nas receitas! O Consultor distinguiu os empréstimos por terem juros e comprometimento de patrimônio. E a venda dos ativos, precisa ser destacada por que implica em redução do patrimônio, não é isso? — interrompeu o Lojista.

O Consultor mal podia esconder a satisfação em constatar que estavam não só atentos à apresentação como raciocinando corretamente sobre o assunto. Visando enfatizar a necessidade de reflexão, serviu-se de uma xícara de café, criando uma pausa, para que todos refletissem sobre o que havia sido conversado, antes de prosseguir.



— Você tem razão, mas, a venda de ativos também merece ser bem cuidada, pois geralmente implica na apuração de ganhos de capital a serem tributados e, nesses casos, é importante que o imposto de renda sobre o ganho de capital seja registrado como outras despesas não operacionais. Esse cuidado é importante para que a venda de um ativo não implique na redução da geração operacional de caixa, o que poderia ocorrer se o imposto sobre a venda for misturado com o imposto operacional.

— Por que a geração de caixa total não inclui as transferências, pelo menos na planilha apresentada? — indagou o Tesoureiro para não ficar atrás do Contador no quesito participação.

— Sua pergunta inclui a própria resposta. As transferências, embora sejam entradas e saídas de caixa, não contribuem para a variação total, pois o que sai de uma conta entra na outra. É importante observar que a diferença entre as entradas e saídas no total deve ser zero. Um dinheiro que sai do caixa para depósito no banco é uma saída do caixa e uma entrada no banco, mas, para a empresa a diferença é nula, pois uma anula a outra. A variação total do caixa, em consequência é a soma da geração de caixa total mais as transferências...

— E a soma da disponibilidade inicial mais a variação total do caixa é a disponibilidade final, não é? — interrompeu orgulhosamente o Lojista, demonstrando estar compreendendo a planilha da movimentação financeira.



O Consultor ainda acrescentou que, mesmo não fazendo parte da planilha, o ideal é que comparasse os saldos de bancos, aplicações e caixa com os extratos do banco e o livro caixa, seja no papel ou em sistema, para assegurar que a apuração do movimento financeiro do dia estava efetivamente correta.

— E qual o próximo passo, agora que já temos o modelo a ser preenchido? – indagou o Tesoureiro, buscando demonstrar iniciativa em relação ao Contador.

— O próximo passo deve ser preencher um dia para o Consultor saber se nós realmente internalizamos todos os conceitos – respondeu o Contador para não ficar para trás.

O Consultor sorriu da disputa infantil dos dois bons profissionais, mas teve que concordar com a sugestão do Contador e pediu que preenchessem um dia antes dele retornar para a próxima reunião presencia.

Capítulo 13



Após dois dias, o Lojista telefonou para o Consultor marcando a reunião. Desejavam conferir o primeiro dia do controle do caixa, pois todos eles haviam se dedicado à tarefa e concluíram a movimentação de um dia. Assim que chegou na loja, o Consultor recebeu a planilha preenchida para sua aferição.

Ao receber a planilha, o Consultor solicitou também a cópia do extrato do banco e aplicações e do movimento do caixa. Iniciou a conferência comparando os saldos da planilha com os saldos dos extratos, que batiam corretamente. Observou que o extrato de aplicações só continha o saldo e indagou onde obtiveram a informação sobre os rendimentos.

O Tesoureiro apressou-se a responder que deduziram o valor dos rendimentos porque a soma do saldo anterior do extrato do banco mais as transferências da conta do banco para as aplicações não atingiam o valor do saldo de aplicações atual. A conta só estaria correta se as aplicações tivessem gerado rendimentos de R\$ 2,30 no dia. Ao Consultor só restou elogiar a dedução e passou a checar os outros valores

da planilha. Destacou que as transferências estavam corretas, confirmado pela soma zero. Questionou a natureza dos títulos recebidos que constava da movimentação do banco e ficou satisfeito com a resposta de que eram vendas feitas a outras empresas e pagas com depósito bancário.

| No. | Itens | 1. Banco | 2. Aplicações | 3. Caixa | 4. Soma |
|-----------|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| A | Caixa gerado na operação | 9.744,00 | 0,00 | 1.450,00 | 11.194,00 |
| A1 | Receita Operacional | 21.354,00 | 0,00 | 1.650,00 | 23.004,00 |
| A1.1 | Cartões | 13.854,00 | | | 13.854,00 |
| A1.2 | Dinheiro | | | 1.650,00 | 1.650,00 |
| A1.4 | Títulos recebidos | 7.500,00 | | | 7.500,00 |
| A1.5 | Outros | | | | 0,00 |
| A2 | Despesa Operacional | 11.610,00 | 0,00 | 200,00 | 11.810,00 |
| A2.1 | Fornecedores | 7.580,00 | | | 7.580,00 |
| A2.2 | Impostos | | | | 0,00 |
| A2.3 | Aluguéis | 2.500,00 | | | 2.500,00 |
| A2.4 | Pessoal Fixo | | | | 0,00 |
| A2.5 | Comissões | | | | 0,00 |
| A2.6 | Encargos e Benefícios | | | | 0,00 |
| A2.7 | Energia, Telefone e utilidades | | | | 0,00 |
| A2.8 | Serviços Profissionais | 1.500,00 | | | 1.500,00 |
| A2.9 | Despesas de lojas | | | 200,00 | 200,00 |
| A2.10 | Despesas administrativas | | | | 0,00 |
| A2.11 | Marketing e propaganda | | | | 0,00 |
| A2.12 | Despesa Bancária | 30,00 | | | 30,00 |
| A2.13 | Outras despesas | | | | 0,00 |
| B | Caixa não operacional gerado | 0,00 | 2,30 | 0,00 | 2,30 |
| B1 | Receita Não Operacional | 0,00 | 2,30 | 0,00 | 2,30 |
| B1.1 | Aporte de capital | | | | 0,00 |
| B1.2 | Empréstimos | | | | 0,00 |
| B1.3 | Venda de ativos | | | | 0,00 |
| B1.4 | Rendimentos | | 2,30 | | 2,30 |
| B1.5 | Outras receitas | | | | 0,00 |
| B2 | Despesa Não Operacional | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| B2.1 | Distribuição de lucros | | | | 0,00 |
| B2.2 | Amortização Empréstimos | | | | 0,00 |
| B2.3 | Imobilizações | | | | 0,00 |
| B2.4 | Despesa Financeira | | | | 0,00 |
| B2.5 | Outras despesas | | | | 0,00 |
| C | Geração de caixa total | 9.744,00 | 2,30 | 1.450,00 | 11.196,30 |
| D | Transferências | -9.744,00 | 11.394,00 | -1.650,00 | 0,00 |
| D1 | Entradas | 1.650,00 | 11.394,00 | | 13.044,00 |
| D2 | Saídas | 11.394,00 | | 1.650,00 | 13.044,00 |
| E | Variação total do caixa | 0,00 | 11.396,30 | -200,00 | 11.196,30 |
| F | Disponibilidade Inicial | 1,00 | 28.340,00 | 1.000,00 | 29.341,00 |
| G | Disponibilidade Final | 1,00 | 39.736,30 | 800,00 | 40.537,30 |



O Lojista mostrou-se orgulhoso da equipe, mas queria mais:

— E o que você me diz do meu negócio? O que podemos deduzir da movimentação desse dia?

— Aí é que está o aspecto a destacar. O controle da movimentação financeira diária é importante para termos convicção de os números coletados estão corretos. Jamais para tirar uma conclusão definitiva. Cada dia é importante, fundamental. Mas, só podemos deduzir uma tendência com uma série maior de dias ou mesmo meses ou quem sabe anos! — respondeu o Consultor.

— Ah, é a influência da sazonalidade, não é? — indagou o Contador.

— Não só a sazonalidade, que tem a ver com a época do ano. Férias, Carnaval, Páscoa, Dia das Mães, Dia dos namorados, Festas juninas, Dia dos Pais, Dia da Criança, Natal etc. são datas que influenciam os negócios e não necessariamente da mesma forma. Durante a semana o movimento dos negócios muda conforme o dia da semana. Muitas fábricas não faturam nos sábados e domingos. Lojas de rua não abrem aos domingos ao contrário das lojas de Shopping. Nesse contexto, um dia só não indica absolutamente nada. É como um tijolo, que isolado não é nada, mas devidamente empilhado constrói paredes, edifícios e monumentos. Vamos com calma e dar um passo de cada vez. Daqui a uma semana retorno para ver a movimentação da semana.

Capítulo 14



Por motivo de viagens e outros compromissos profissionais, o Consultor só retornou à loja após um mês de controle diário do movimento financeiro. Ficou satisfeito ao perceber que a movimentação de cada dia havia sido preenchida corretamente, conciliadas aos extratos do banco e á planilha do caixa financeiro.

Ficou bastante satisfeito com a planilha mensal feita, que reproduziu no quadro para discussão com todos:

Nessa ocasião mostrou que a planilha mensal deveria ser transposta para uma outra planilha com cada mês do ano e esta para outra com os anos como coluna. Assim poderiam ter um retrato correto da movimentação financeira das lojas. A planilha completa do mês, embora não assegurasse uma visão completa dos problemas, já sinalizava aspectos a ser aprofundados:

— Observem que a geração de caixa operacional foi positiva, mas esse caixa foi absorvido com distribuição de lucros aos acionistas e com imobilizações. Será indispensável revisar todos os custos para verificar se foi algum gasto



foi pago antecipadamente no mês ou o que pode ser cortado, inclusive nos lucros dos sócios. Por outro lado, penso que essa imobilização seja alguma reforma ou manutenção das lojas e precisa ser examinada se pode ser adiado que falta pagar ou se não seria o caso de um empréstimo com prazo dilatado para pagamento.

| No. | Itens | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ | Ano |
|-----------|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|
| A | Caixa gerado na operação | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 46.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 46.000,00 |
| A1 | Receita Operacional | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 650.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 650.000,00 |
| A1.1 | Câmbios | | | | | | 450.000,00 | | | | | | | 450.000,00 |
| A1.2 | Dívidas | | | | | | 180.000,00 | | | | | | | 180.000,00 |
| A1.4 | Títulos recebidos | | | | | | 20.000,00 | | | | | | | 20.000,00 |
| A1.5 | Outros | | | | | | 0,00 | | | | | | | 0,00 |
| A2 | Despesa Operacional | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 604.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 604.000,00 |
| A2.1 | Fornecedores | | | | | | 320.000,00 | | | | | | | 320.000,00 |
| A2.2 | Impostos | | | | | | 90.000,00 | | | | | | | 90.000,00 |
| A2.3 | Aluguéis | | | | | | 32.000,00 | | | | | | | 32.000,00 |
| A2.4 | Pessoal Fixo | | | | | | 45.000,00 | | | | | | | 45.000,00 |
| A2.5 | Comissões | | | | | | 12.000,00 | | | | | | | 12.000,00 |
| A2.6 | Encargos e Benefícios | | | | | | 37.000,00 | | | | | | | 37.000,00 |
| A2.7 | Energia, Telefone e utilidades | | | | | | 18.000,00 | | | | | | | 18.000,00 |
| A2.8 | Serviços Profissionais | | | | | | 8.000,00 | | | | | | | 8.000,00 |
| A2.9 | Despesas de lojas | | | | | | 12.000,00 | | | | | | | 12.000,00 |
| A2.10 | Despesas administrativas | | | | | | 15.000,00 | | | | | | | 15.000,00 |
| A2.11 | Marketing e propaganda | | | | | | 12.000,00 | | | | | | | 12.000,00 |
| A2.12 | Despesa Bancária | | | | | | 3.000,00 | | | | | | | 3.000,00 |
| A2.13 | Outras despesas | | | | | | 0,00 | | | | | | | 0,00 |
| B | Caixa não operacional gerado | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -53.920,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -53.920,00 |
| B1 | Receita Não Operacional | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 80,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 80,00 |
| B1.1 | Aporte de capital | | | | | | | | | | | | | 0,00 |
| B1.2 | Empréstimos | | | | | | | | | | | | | 0,00 |
| B1.3 | Venda de ativos | | | | | | | | | | | | | 0,00 |
| B1.4 | Rendimentos | | | | | | 80,00 | | | | | | | 80,00 |
| B1.5 | Outras receitas | | | | | | | | | | | | | 0,00 |
| B2 | Despesa Não Operacional | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 54.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 54.000,00 |
| B2.1 | Distribuição de lucros | | | | | | 36.000,00 | | | | | | | 36.000,00 |
| B2.2 | Amortização Empréstimos | | | | | | | | | | | | | 0,00 |
| B2.3 | Imobilizações | | | | | | 18.000,00 | | | | | | | 18.000,00 |
| B2.4 | Despesa Financeira | | | | | | | | | | | | | 0,00 |
| B2.5 | Outras despesas | | | | | | | | | | | | | 0,00 |
| C | Operação de caixa total | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -7.920,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -7.920,00 |
| D | Transferências | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| D1 | Entradas | | | | | | 165.000,00 | | | | | | | 165.000,00 |
| D2 | Saídas | | | | | | 165.000,00 | | | | | | | 165.000,00 |
| E | Variação total do caixa | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -7.920,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -7.920,00 |
| F | Disponibilidade final | 10.000,00 | 10.000,00 | 10.000,00 | 10.000,00 | 10.000,00 | 10.000,00 | 2.080,00 | 2.080,00 | 2.080,00 | 2.080,00 | 2.080,00 | 2.080,00 | 72.480,00 |
| G | Disponibilidade Final | 10.000,00 | 10.000,00 | 10.000,00 | 10.000,00 | 10.000,00 | 10.000,00 | 2.080,00 | 2.080,00 | 2.080,00 | 2.080,00 | 2.080,00 | 2.080,00 | 64.560,00 |

— A reforma já foi toda feita, o que não será problema nos outros meses. Mas, realmente gastamos mais ainda nos meses anteriores e não tomamos empréstimos porque tínhamos caixa. Vendo agora percebo que deveria ter planejado melhor esse desembolso para não ficarmos sem caixa como aconteceu – explicou o Lojista.



— É isso mesmo. A vantagem é que agora vocês dispõem de uma base, inclusive para projetar os meses seguintes e saber se vai faltar dinheiro ou não. Isso é crucial para que seja tomada a decisão de vender algum ativo ou tomar emprestado do banco. Na minha opinião como os preços dos ativos estão baixos, o mesmo ocorrendo com os juros, acredito que um empréstimo a médio prazo poderia proporcionar um conforto para o caixa. O desafio agora é manter o movimento financeiro sempre atualizado e usá-lo como ferramenta para a tomada de decisões.

Capítulo 15



Como os descontos promocionais continuavam, na sexta feira seguinte encontraram-se novamente no “happy hour”. O Lojista estava entusiasmado para contar ao Industrial como agora estava dominando as finanças do negócio.

— Amigo, se eu tivesse esse controle há mais tempo as coisas provavelmente estariam diferentes, mesmo com a crise. Talvez eu tivesse adiado a reforma ou então buscado um financiamento no banco. Conversei com meu gerente que colocou um crédito a minha disposição — lastreado no saldo de cartões de crédito — com prazo de 24 meses e juros bastante razoáveis. Dá até para pensar numa nova loja se a economia melhorar nos próximos meses. Por sinal, isso é importante, pois a planilha mostrou que estamos retirando o mesmo valor de lucros embora as vendas tenham caído. Ou vamos ter que apertar o cinto em casa ou então precisamos aumentar as vendas.

— Isso é muito bom. Faz tempo que não o vejo tão entusiasmado. Por certo que essa energia positiva vai se



refletir nos negócios. A propósito, amigo Consultor, essa planilha pode ser usada em indústrias?

O Consultor sorriu satisfeito, pois esperava pela pergunta.

— É claro. Você pode controlar a movimentação financeira seja de uma indústria, de uma clínica médica, de um salão de cabelereiro ou do que quiser. Para isso, basta entender melhor a dinâmica financeira do negócio e introduzir as alterações necessárias, pois alógica financeira é a mesma. E, lembrem, isso é só o começo. O próximo passo será projetar os meses seguintes e mesmo os anos seguintes para planejar melhor o negócio.

O Lojista, ainda satisfeito com os passos já dados, queria avançar no processo.

— Para um lojista como eu, qual o ideal de planejar? Basta um ano?

O Consultor fez mais uma vez uma pausa prolongada, para enfatizar a resposta:

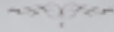
— Isso depende de cada negócio. É melhor um projetar um ano do que nada, mas o ideal é projetar o período de retorno do investimento. Numa loja pequena ou média, creio que três a cinco anos seja suficiente. Numa indústria com financiamento de 8 anos para pagar, o mínimo seria dez anos planejados para incluir o período anterior e poste-



rior ao financiamento. Já na incorporação de edifícios residenciais também recomendo dez anos, pois da compra do terreno, legalização da terra, aprovação dos projetos, lançamento comercial e construção leva em torno de sete anos. Mas, vamos dar um passo de da vez.

FIM

Dados do Autor



Luís Eduardo Fontenelle Barros é economista (UFC) com curso de Mestrado em Administração (UFMG). Tem experiência profissional no Grupo J. Macêdo, Grupo Mota Machado e na Rede de Ensino Geo. É consultor de empresas e já foi Secretário de Finanças do Tribunal de Justiça, Presidente do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças (IBEF-CE), Presidente do Conselho Regional de Economia e Diretor do Centro Industrial do Ceará (CIC). É membro da Academia Cearense de Economia e atual Diretor de Fomento da Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará (ADECE).