

Planejamento Financeiro: Abrindo o ano safra¹

Rodrigo Alvim Afonso*
Matheus Alberto Cónsoli*

Já faz parte do senso comum que todos nós estamos vivendo em um ambiente globalizado em que a intensidade da competição vem aumentando a cada ano. No setor de distribuição não é diferente, e é cada vez mais fácil perceber os impactos que a competição acirrada causa nas margens e resultados das empresas do setor de distribuição de insumos.

Em um ambiente como este, é altamente recomendável que a empresa implemente um processo de gestão orientada a resultados, e para isso, é importante integrar o plano comercial com o planejamento financeiro.

Será que nossas vendas estão retornando as margens adequadas? Qual é a margem bruta e líquida do meu negócio?

De que adianta realizar esforços intensos de vendas, se as vendas feitas não estão alinhadas com nossa gestão de estoque, e ao final do período teremos que fazer um desembolso de caixa para “pagar” um estoque que não foi vendido?

É bastante comum encontrar dentre as empresas do setor, aquelas que realizam um bom planejamento comercial, em que são definidas as metas e objetivos de vendas por produtos e por cliente. Porém, o planejamento financeiro é uma atividade que costuma ser negligenciada pelos gestores e não está alinhada com o planejamento comercial. O mais comum é a realização de uma análise financeira de resultados, em que só é possível avaliar o resultado da empresa no final do período (ano safra principalmente).

Assim, a ideia por trás de um planejamento financeiro é justamente o contrário, conseguir identificar antecipadamente quais serão os impactos, em termos de resultados econômicos e financeiros, das atividades relacionadas às nossas operações. O planejamento financeiro auxilia a empresa a definir os objetivos financeiros, e a desenvolver planos alternativos caso perceba indícios de que algumas destas metas poderão não ser alcançadas.

Dessa forma, para auxiliar os gestores a realizar seu planejamento financeiro existem pelo menos duas ferramentas essenciais, o orçamento e controle de fluxo de caixa.

O **orçamento** é uma ferramenta bastante útil, na qual o gestor financeiro deverá prever os gastos que serão realizados em cada mês do ano, e confrontá-los com as receitas previstas. Sua construção costuma utilizar a estrutura da DRE (Demonstração de Resultados em contas sintéticas), partindo das receitas, extraindo as deduções, custos, despesas e impostos, e ao final retornando o resultado líquido mensal da organização.

¹ Informativo publicado pela Andav em agosto de 2012

Assim, o orçamento nada mais é do que um plano futuro de atividades, ou seja, uma antevisão do que deverá ocorrer com a organização na próxima safra, ou próximo ano. Ele não deve ser visto apenas como uma ferramenta de controle de gastos, mas também como um processo de apoio aos gestores, pois além de contribuir com o planejamento, facilita as atividades de controle e monitoramento, para checar se a organização está oferecendo o retorno previsto ou desejado.

Nesse sentido, existem basicamente duas formas de se construir o orçamento empresarial: partindo-se dos valores históricos de cada uma das contas e projetando estes gastos para o futuro, ou fazendo um orçamento base zero, em que cada um dos gastos deverá ser revisto, independente de quanto foi desembolsado no período anterior. A segunda opção permite rever todos os valores, e em geral, diminuir os gastos da empresa, gerando impacto positivo direto no resultado e é o mais indicado.

A seguir serão apresentados alguns benefícios do orçamento empresarial:

- O orçamento força a empresa a construir seu plano comercial com maior rigidez, pois o impacto da política comercial aparecerá nos resultados do orçamento.
- Integra as áreas comerciais e financeira da empresa, com o objetivo projetar resultados de receitas, custos e despesas.
- Permite ao gestor controlar todos os gastos da empresa em relação ao valor previsto, sendo possível identificar possíveis variações e identificar suas causas.
- Faz com que a empresa antevêja seus resultados, e identifique os motivos que levam a um resultado diferente do previsto.
- Auxilia os gestores a coordenar os esforços da empresa, e a estruturar planos para contingência.
- Contribuem para divulgação de expectativas uniformes em toda empresa.

Apesar da importância do orçamento como ferramenta de planejamento financeiro, ele necessita de um complemento, que ofereça uma visão de caixa (quando ocorrem às entradas e saídas efetivas) e não de apenas de competência (quando as receitas e despesas são contabilmente registradas) acerca das alocações de recursos.

Dessa forma, a ferramenta (ou processo de gestão) que complementa o orçamento é o **planejamento e controle de fluxo de caixa**, ou também chamado de orçamento de caixa por alguns autores.

Com a análise e planejamento de fluxo de caixa, as empresas conseguem analisar as entradas e saídas de dinheiro, considerando um regime de caixa, e não competência, como no caso do orçamento, o que permite aos distribuidores de insumos preverem as épocas em que terão maior sobra de dinheiro em caixa, e períodos em que terão falta de dinheiro em caixa.

Com isso, é possível planejar investimentos para as épocas em que há sobra de recursos, e planejar empréstimos, captação, ou vendas a vista que auxiliarão a cobrir o caixa nos períodos mais difíceis.

Quanto mais antecipada for esta previsão, melhor será a decisão quanto a alocação, ou captação de recursos, ou seja, se deixar para visualizar um período de falta de caixa, apenas uma semana antes de sua ocorrência, será muito difícil estruturar uma campanha de venda a vista, restando praticamente duas únicas alternativas, a captação de recursos com pagamento de juros, ou a renegociação ou não pagamento da conta em aberto.

O mesmo vale para os períodos em que há excesso de recursos, e com boa antecedência é possível planejar aplicações de recursos, fazendo com que eles rendam juro. Entretanto, se o distribuidor não conseguir prever esta sobra de recursos com antecedência, pode ser que o dinheiro não seja aplicado, ficando parado sem rendimento adequado.

Assim, conhecendo e utilizando estas duas ferramentas para a gestão e planejamento financeiro de uma empresa, é importante estruturá-las de maneira coerente e alinhada com o planejamento comercial, ou seja, fazer primeiramente o planejamento das vendas, para posteriormente analisar o impacto na geração de recursos financeiros.

Com isso, as chances de melhorar os resultados de sua empresa aumentarão consideravelmente com a implementação de um bom sistema de planejamento financeiro. Com este artigo procuramos destacar a importância deste planejamento e apontar as principais ferramentas para sua execução. Pense sobre o que foi discutido aqui e comece já a implementar o planejamento financeiro em sua organização. Com certeza bons resultados logo aparecerão. Bom trabalho a todos!

* Os autores são consultores da Markestrat e atuam em projetos em agronegócios e distribuição de insumos agropecuários. Para maiores informações, acesse www.markestrat.org



***Rodrigo Alvim Afonso** - Especialista em Planejamento de Redes de Empresas (Clusters). Mestrando em administração de Empresas pela FEARP/USP. Pós-Graduado em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela FGV-SP. Administrador de Empresas pela Faculdade COC. Email: ralvim@markestrat.org



* **Matheus Alberto Consoli** - Especialista em Estratégias de Negócios, Gestão de Cadeias de Suprimentos, Distribuição e Marketing, Vendas e Avaliação de Investimentos. Doutor pela EESC/USP. Mestre em Administração pela FEA/USP. Administrador de Empresas pela FEA-RP/USP. Professor de MBA's na FUNDACE, FIA, FAAP, PECEGE/ESALQ, entre outros. Email: consoli@markestrat.org

