



# **ROTA FINANCEIRA DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO**

◆ [RESULTADOAZUL.COM.BR](http://RESULTADOAZUL.COM.BR)



## André Koerich

- Economista - CORECON/SC 3621
- Administrador - CRA/SC 29708
- MBA em Gestão Empresarial FGV
- Especialista em Avaliação de Empresas
- Consultor em Gestão Financeira
- Perito Judicial
- Professor



## Ademir Tenfen

- Economista, UFSC
- Pós-graduado em Finanças pela UFSC
- Pós-graduado em Perícia e Avaliação Econômica, Contábil e Atuarial pela Universidade Positivo.
- Especialista em Perícias Econômico-Financeiras Judiciais e Extrajudiciais.

## Consultoria Gestão Financeira e Valuation



[koerichconsultoria.com.br](http://koerichconsultoria.com.br)

## Treinamento



 1. RASCUNHO

 2. DESENHO

 3. FILME

 4. FOTO

[resultadoazul.com.br](http://resultadoazul.com.br)

## Perícia



[economistasperitos.com.br](http://economistasperitos.com.br)

# ROTA FINANCEIRA DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO

♥RESULTADOAZUL.COM.BR



**1. RASCUNHO**



**2. DESENHO**



**3. FILME**



**4. FOTO**



Resultado  
**Azul**

- ✓ Por que sua empresa afinal existe?
- ✓ Qual seu real propósito?





- ✓ Você avaliou o aspecto financeiro?
- ✓ Não será este o seu maior propósito?

- ✓ Criar renda que dê tranquilidade para você e para sua família
- ✓ alcançar a tão sonhada independência financeira.



- ✓ Necessário ser gerador de caixa
- ✓ Ter uma gestão financeira que faça sobrar dinheiro no fim do mês.



- ✓ Nosso objetivo é trazer ferramentas para você alcançar seu **Resultado Azul**



Segundo Sebrae

De cada 100  
empresas abertas

**80% fecham  
em 5 anos**



≡ EXAME

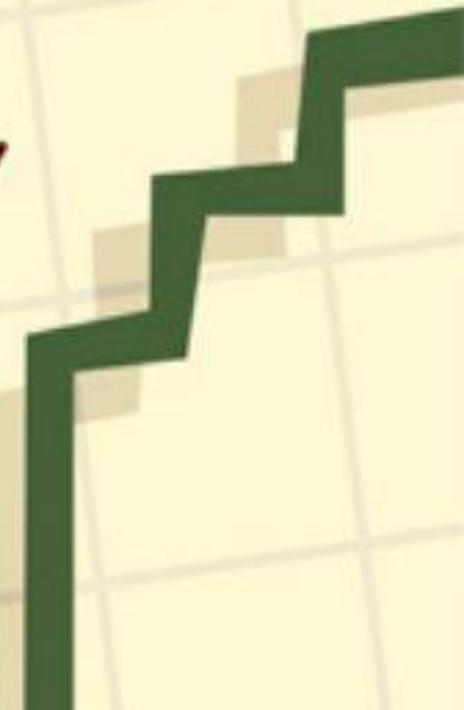
Previdência Prêmio Nobel Petrobras Revista Newsletter

PME

## Um terço dos negócios no Brasil fecha em dois anos

Indicador divulgado a cada dois anos mostra que a crise econômica afetou especialmente as pequenas empresas

Por **Estadão Conteúdo**  
© 15 dez 2016, 11h08



E se for a sua  
empresa?

Como fica seu sonho  
empreendedor?



## Risco

Ter negócio próprio é  
arriscado

Foco, dedicação

Gestão Financeira  
eficiente



# Mortalidade



Principal Motivo?

**Falta de Gestão Financeira nas empresas!**



Quais são os erros mais comuns relacionados a gestão financeira?

Quais as principais causas?

**1. Mistura do dinheiro da empresa com o do empreendedor**

**2. Gastos Excessivos**

**3. Falta de Profissionalização da Gestão Financeira**

**4. Falta de Planejamento**

**5. Crescimento desordenado**

**6. Não ter controles financeiros**

**7. Não saber do resultado**

**8. Falta de registro das informações financeiras**

**9. Descontrole do Fluxo de Caixa**

## 10. Crise de caixa

- Trabalha igual um louco e não vê a cor do dinheiro
- Não tem resultado azul



**11. Imobilização  
Excessiva**

**12. Falta de Capital de  
giro**

Maioria das Causas  
de Mortalidade estão  
relacionadas a  
**Gestão Financeira....**

ou melhor ....



# Mortalidade

... estão relacionados a **falta**  
de Gestão Financeira.



Agravado pelo fato  
empresário normalmente  
não pede apoio!

O que fazer?



## Evite erros

De atenção a Gestão  
Financeira de sua Empresa

Faça a gestão através de  
números





Afinal...

Você define seu  
caminho...

# Mortalidade

... e com **Gestão**  
**Financeira** ele fica  
mais fácil



Para uma  
**Gestão Financeira**  
eficiente

Criamos o treinamento



# ROTA FINANCEIRA DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO

RESULTADOAZUL.COM.BR



**1. RASCUNHO**



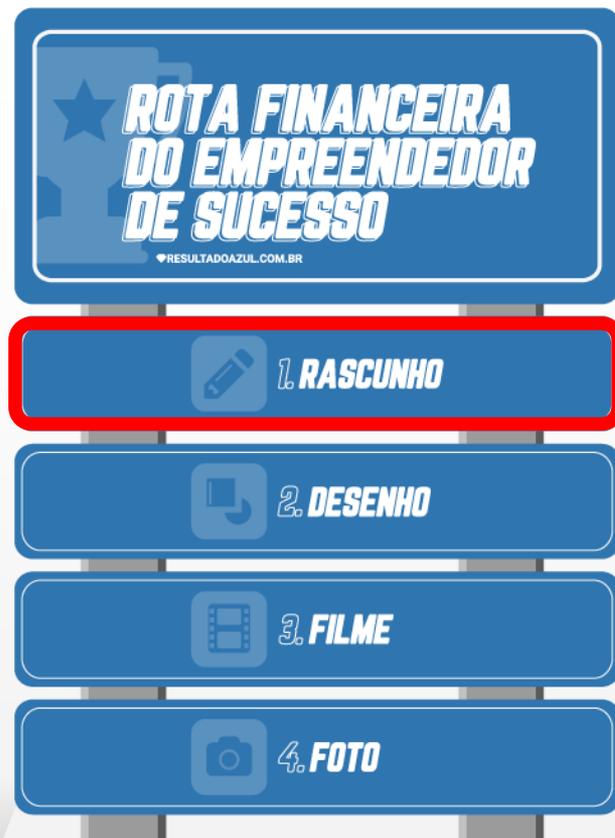
**2. DESENHO**



**3. FILME**



**4. FOTO**



## 1. RASCUNHO

- Educação Financeira é a base
- Minha organização ou desorganização serão levadas para empresa
- Criar Consciência Financeira

# Decisões Inteligentes

- ✓ Como você toma decisões para seu futuro e para o futuro de sua empresa?
- ✓ **Suas atuais decisões indicarão seu futuro**





- ✓ Educação Financeira e Gestão Financeira
  - ✓ Decisões mais **assertivas**

# Dinheiro e Felicidade



- ✓ O que te faz feliz?
- ✓ Dinheiro traz felicidade?
- ✓ Qual a importância do dinheiro?

# Dinheiro e Felicidade

✓ O que é mais importante para você?

✓ Vamos ver juntos?

- ✓ dinheiro
- ✓ saúde
- ✓ família
- ✓ lazer
- ✓ educação
- ✓ filhos
- ✓ cônjuge
- ✓ sexo
- ✓ trabalho

# Dinheiro e Felicidade

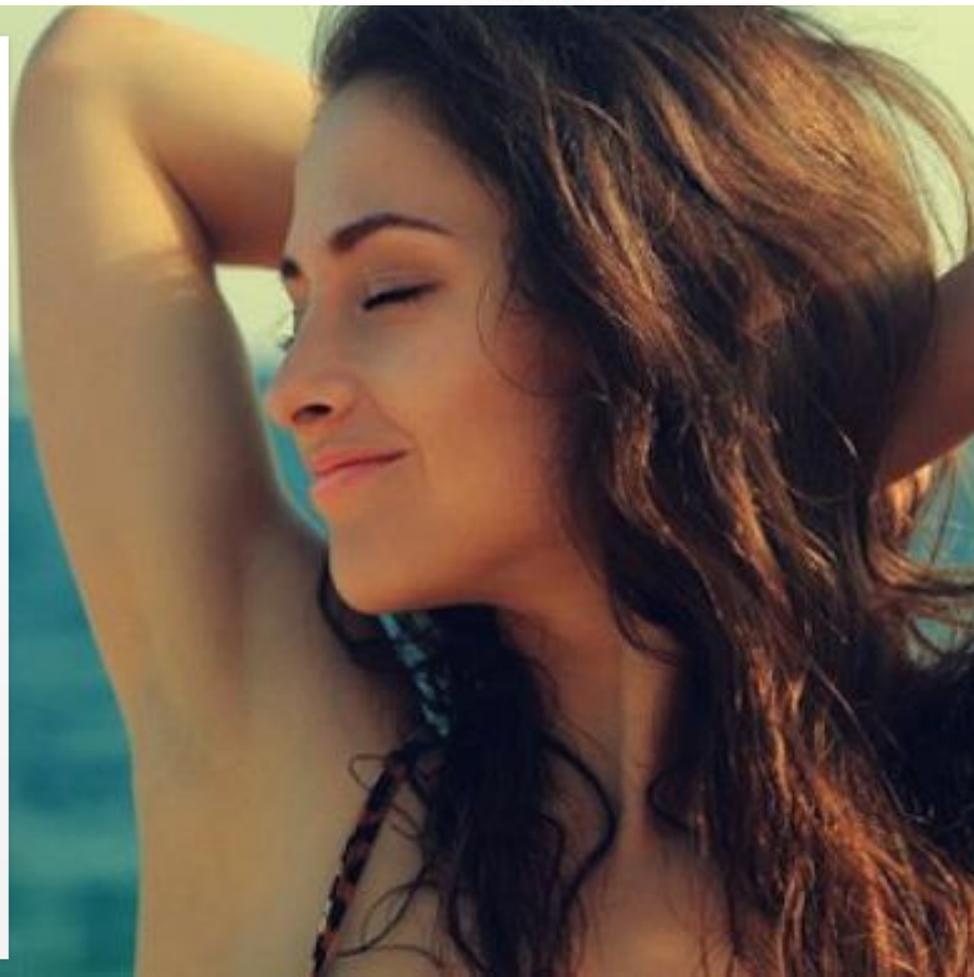
✓ Em que grau de importância você colocaria o dinheiro?

- ✓ dinheiro
- ✓ saúde
- ✓ família
- ✓ lazer
- ✓ educação
- ✓ filhos
- ✓ cônjuge
- ✓ sexo
- ✓ trabalho
- ✓ bens

Normal dinheiro em 4º ou 5º

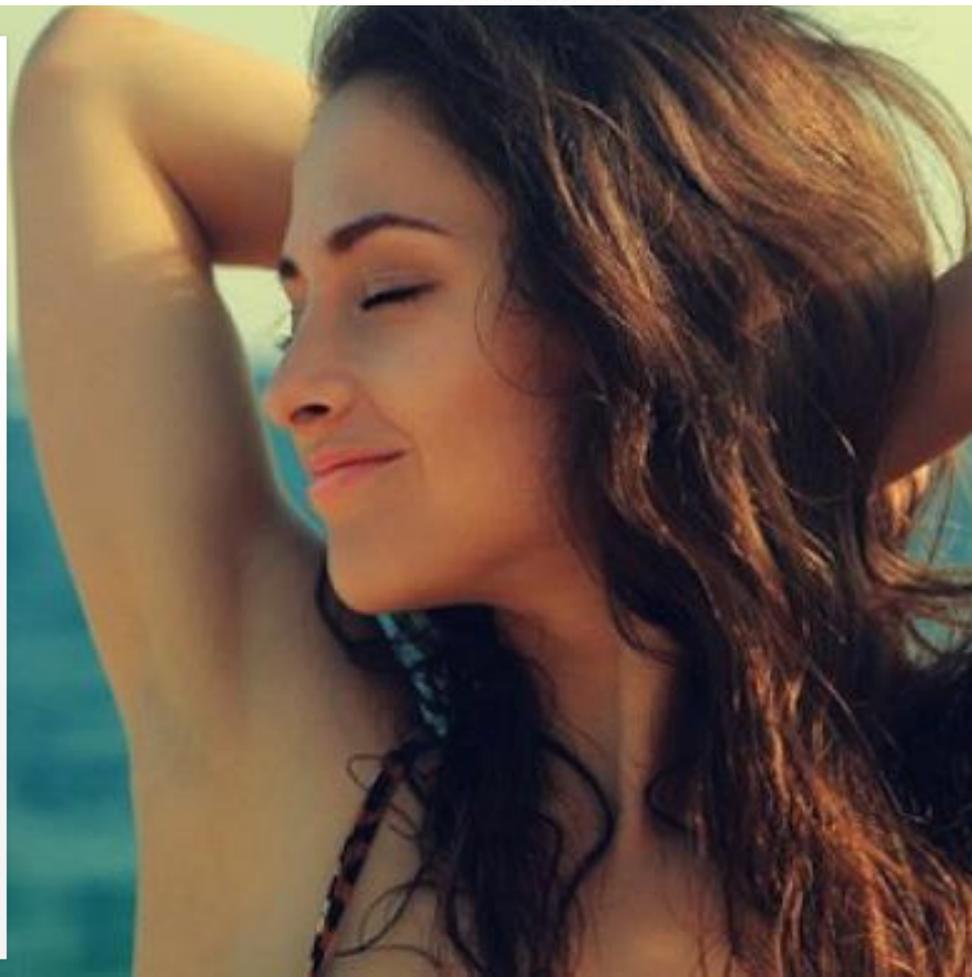
# Dinheiro e Felicidade

- ✓ Dinheiro ajuda a ser feliz?
- ✓ Dinheiro é **meio**, não fim...
- ✓ Tranquilidade financeira



Para desfrutar o que é importante

- ✓ saúde
- ✓ família
- ✓ lazer
- ✓ educação
- ✓ filhos
- ✓ cônjuge
- ✓ sexo
- ✓ trabalho





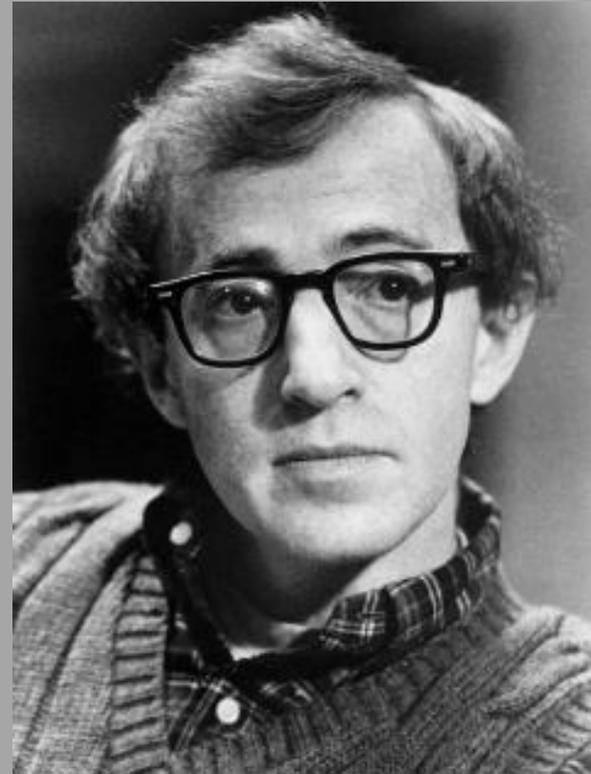
Empoderamento do dinheiro



# Dinheiro e Felicidade

O dinheiro não traz felicidade, mas provoca uma sensação tão parecida que é necessário um especialista para verificar a diferença...

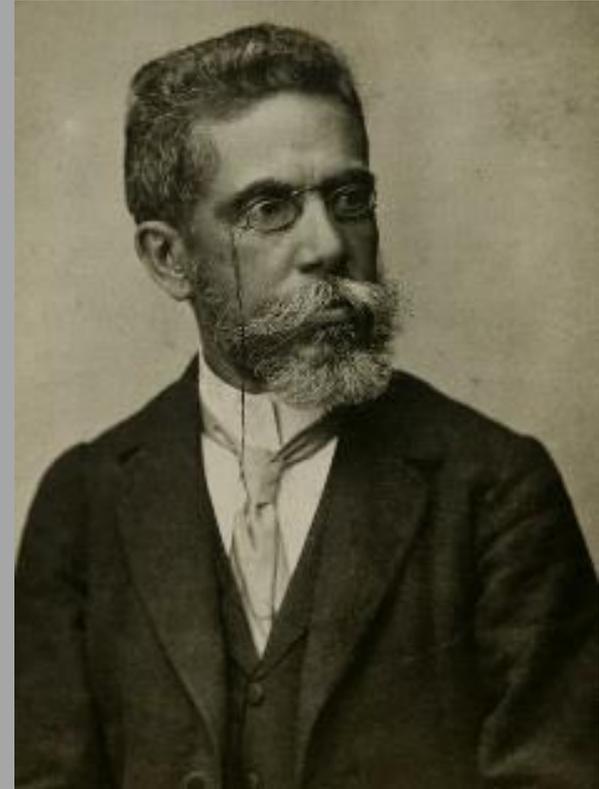
[Woody Allen](#)



# Dinheiro e Felicidade

O dinheiro não traz  
felicidade - para quem  
não sabe o que fazer com  
ele.

[Machado de Assis](#)



# Dinheiro e Felicidade

- ✓ Você sabe o que fazer com seu dinheiro?
- ✓ Planeja suas finanças?



# Dinheiro e Felicidade



- ✓ Educação Financeira é fundamental para decisões inteligentes!

# Dinheiro e Felicidade



- ✓ Já participou de algum curso de Educação Financeira?

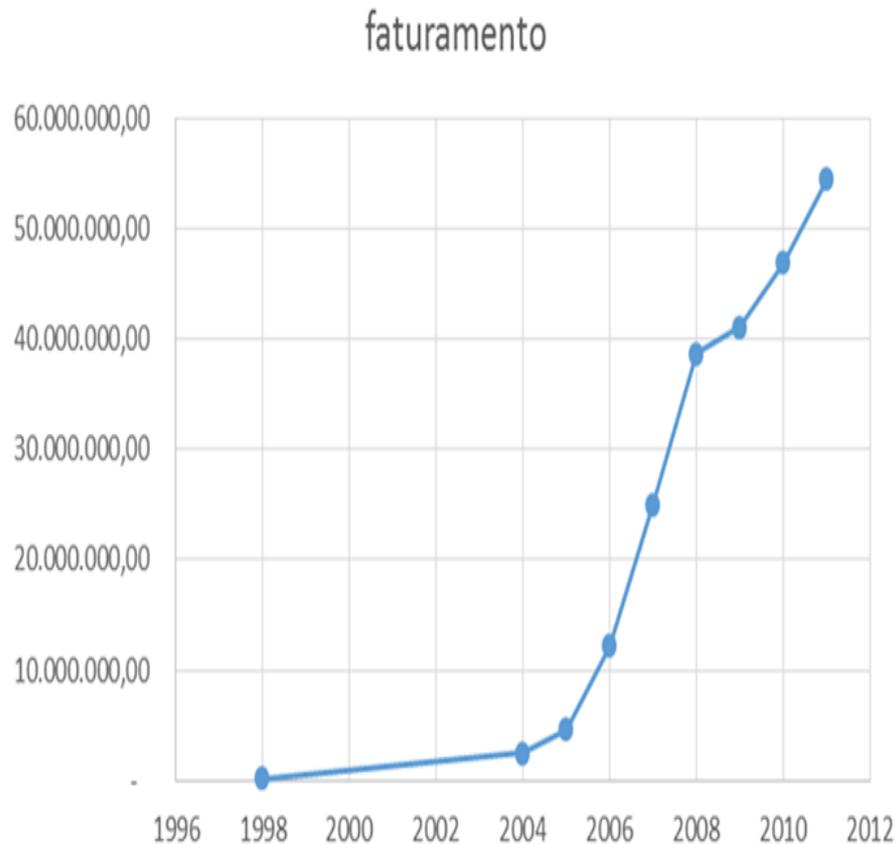


## André Koerich

- ✓ **Sonho** de empreender muito forte
- ✓ Gerente Adm. Industrial e Gerente Comercial por 7 anos
- ✓ Abri meu negócio em 1998
- ✓ Meu **sonho**...

# Trajetória Empreendedora

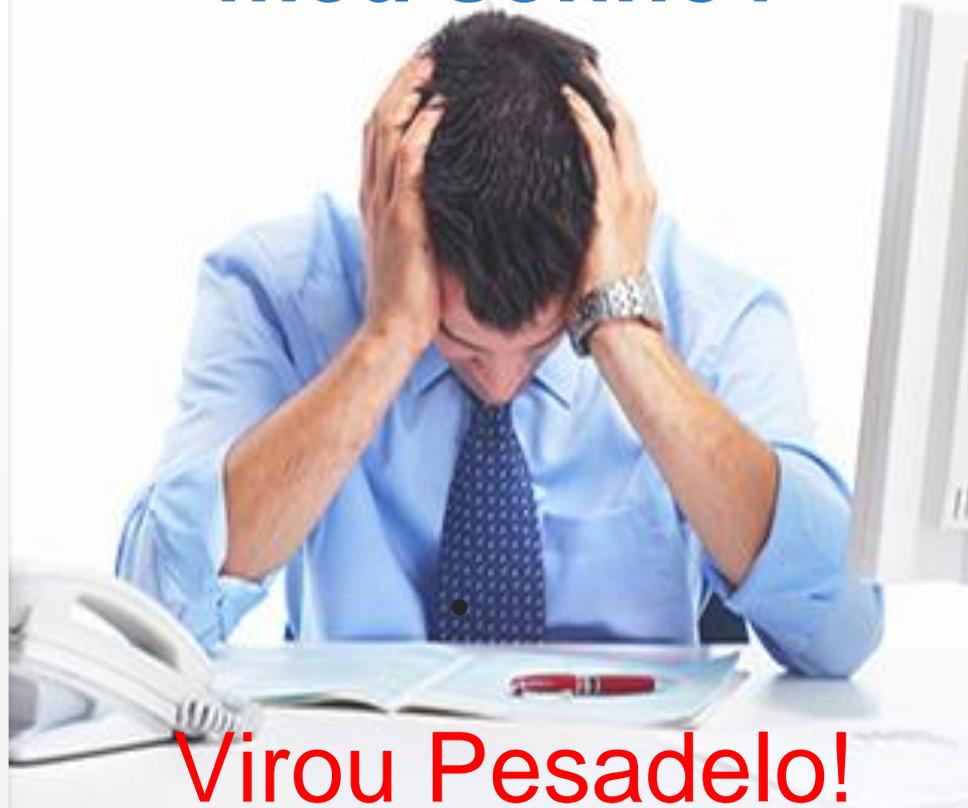
- ✓ Início em 1998
- ✓ Faturamento mensal de R\$ 10.000,00
- ✓ Crescimento Exponencial nos anos seguintes
- ✓ R\$ 54 milhões em 2011



# Trajectoria Empreendedora

- Foco em Faturamento
- Falta de Capital de Giro
- Altos Juros
- Crise Caixa
- **QUEBREI!**

## meu sonho?

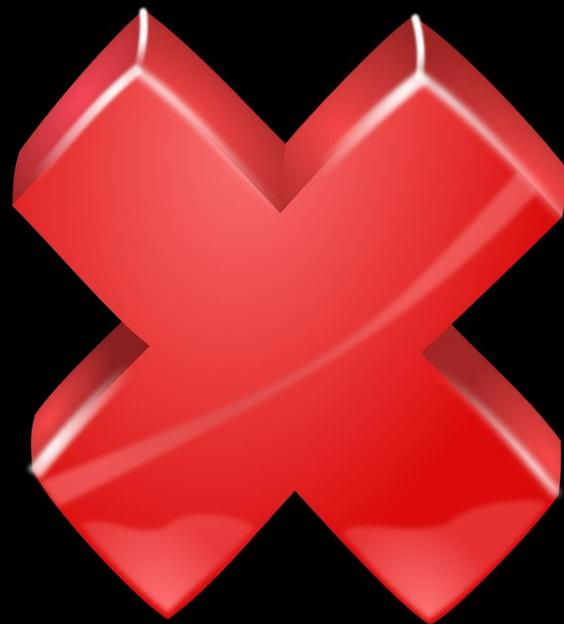


**Virou Pesadelo!**

Cometi erros!

E agora?

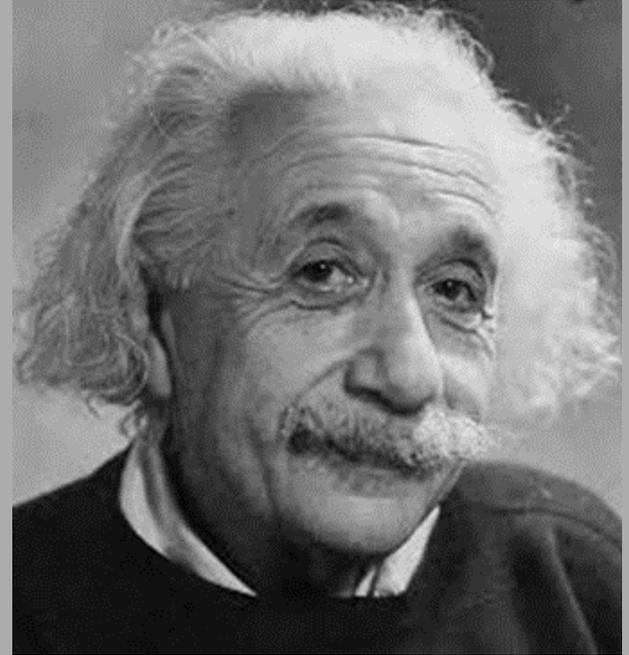
O que fazer?



# Erros e Consequências

Quem nunca errou nunca  
experimentou algo novo.

Albert Einstein



# Erros e Consequências

Como os próprios  
pensadores dizem...

Então **errar** é bom?



# Erros e Consequências

**Erro ensina... É bom...**

**Erro tem consequência**

- Perda de patrimonio
- Perda de renda
- Recomeçar, sem capital?
- Reavaliar o que é importante
- E sua família? E seu sonho?





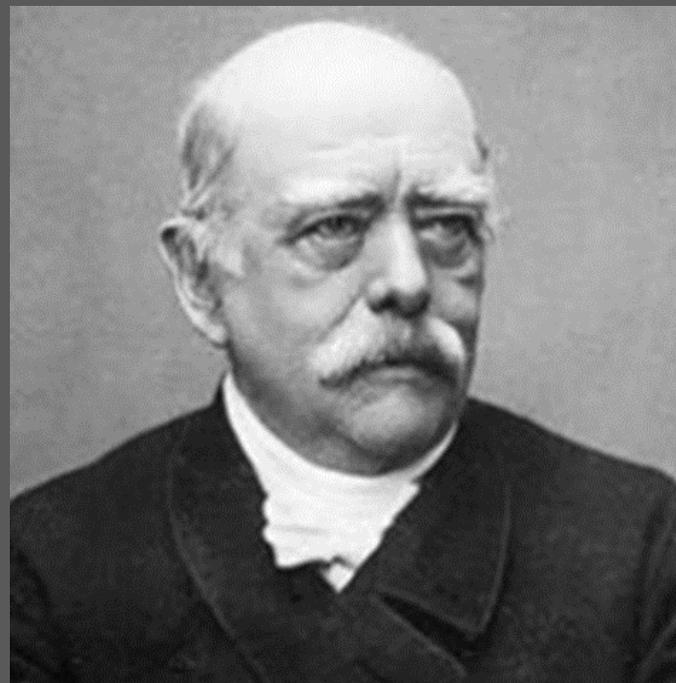
## Escrevi um Livro

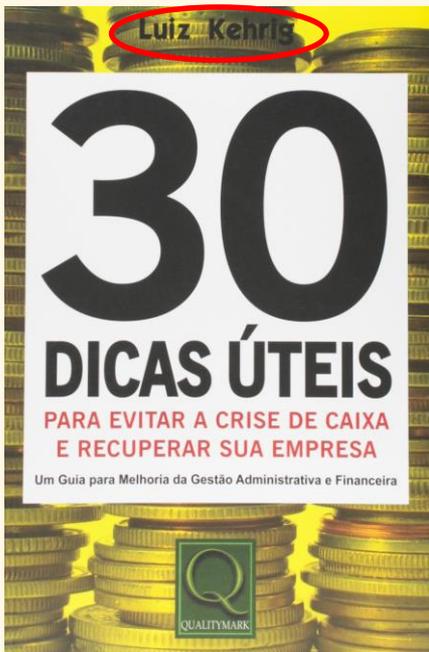
- 30 dicas úteis para evitar a crise de caixa e recuperar sua empresa.
- Entender porque quebrei!
- Práticas , para melhoria da Gestão Administrativa e Financeira

Meu livro foi  
inspirado na frase

Os tolos dizem que  
aprendem com os seus  
próprios erros; eu prefiro  
aprender com os erros  
dos outros.

Otto Von Bismark





## Entender porque as empresas quebram!

## Risco x Resultado

## Necessidade de Gestão Financeira!

Sua empresa passa neste momento por uma crise? O caixa de sua empresa está constantemente no vermelho e sua rotina diária está sempre ligada em buscar recursos? Você trabalha, trabalha e, no fim, nunca vê a cor do dinheiro? Avalie com cuidado, pois essa crise de caixa pode ser consequência de má gestão e quebrar sua empresa!

Passa a administrar a empresa e não apenas a sua crise de caixa!

De forma clara e objetiva, baseado em seus erros e na sua experiência profissional, Luiz Kehrig apresenta 30 dicas úteis para dar uma solução à crise de caixa e recuperar sua empresa.

Pequenos prejuízos constantes podem fazer uma empresa quebrar. Para evitá-los, siga as dicas contidas neste livro e procure, a partir de hoje, ter uma empresa lucrativa e saudável.

Question! Você sabe se a sua empresa é lucrativa? Tem foco em resultado e na meritocracia? Pratica um bom controle orçamentário? Avalia com clareza suas despesas? Gira com qualidade seu estoque? Avalia bem suas margens e a precificação? Há mistura de dinheiro da empresa com o seu particular? O patrimônio da empresa vem diminuindo? Você faz uma boa análise tributária? Seus gastos com folha de pagamentos são condizentes? Não poderia ser mais produtivo e fazer mais com menos pessoas? A despesa financeira da empresa vem aumentando gradativamente? Será que há despesas não operacionais sendo pagas pela empresa?

Pare um pouco para pensar antes que os efeitos da crise façam sua empresa quebrar!

Um livro prático e objetivo que deve ser usado diariamente no processo de melhoria da gestão da sua empresa.



É muito mais barato  
aprender com o erro  
dos outros!

André Koerich

## Analogia do Avião



Na hora do erro...  
dentro ou fora do avião?

Erros te trazem  
**experiência**

Meu maior erro?

**não ter educação  
financeira**

Estudei muito, mas...



**Faltou a base!**

educação financeira  
pessoal



**A arrogância do  
empreendedor**

**Sabe tudo, mas  
não sabe nada**

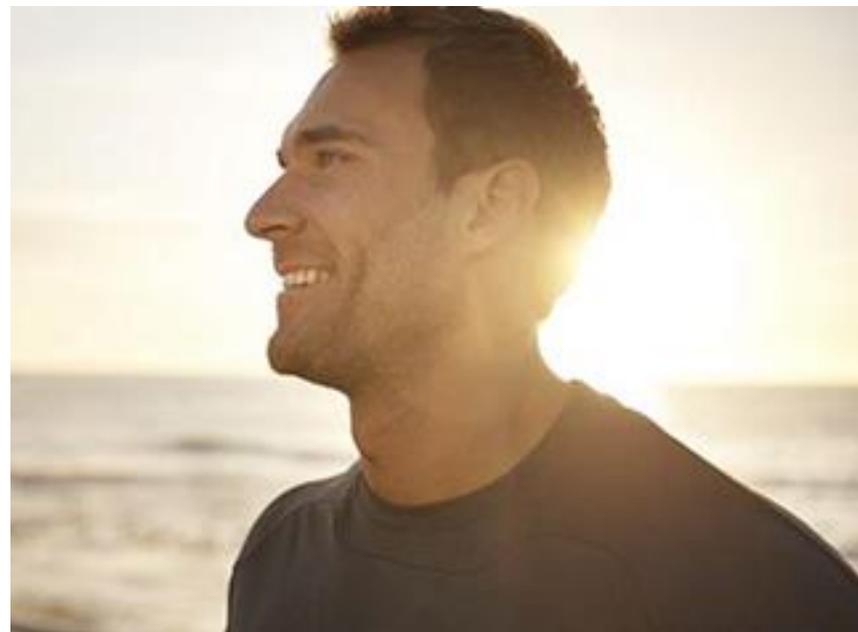




- ✓ Ter Inteligência Financeira
- ✓ Criar Reserva Financeira
- ✓ Alcançar a Independência Financeira

# Seu dinheiro

- ✓ Tem quem ganha R\$ 3.000,00 mensais e tem **ativos.**



# Seu dinheiro

- ✓ Tem quem ganha R\$ 30.000,00 mensais e tem **dívidas.**



## Dinheiro

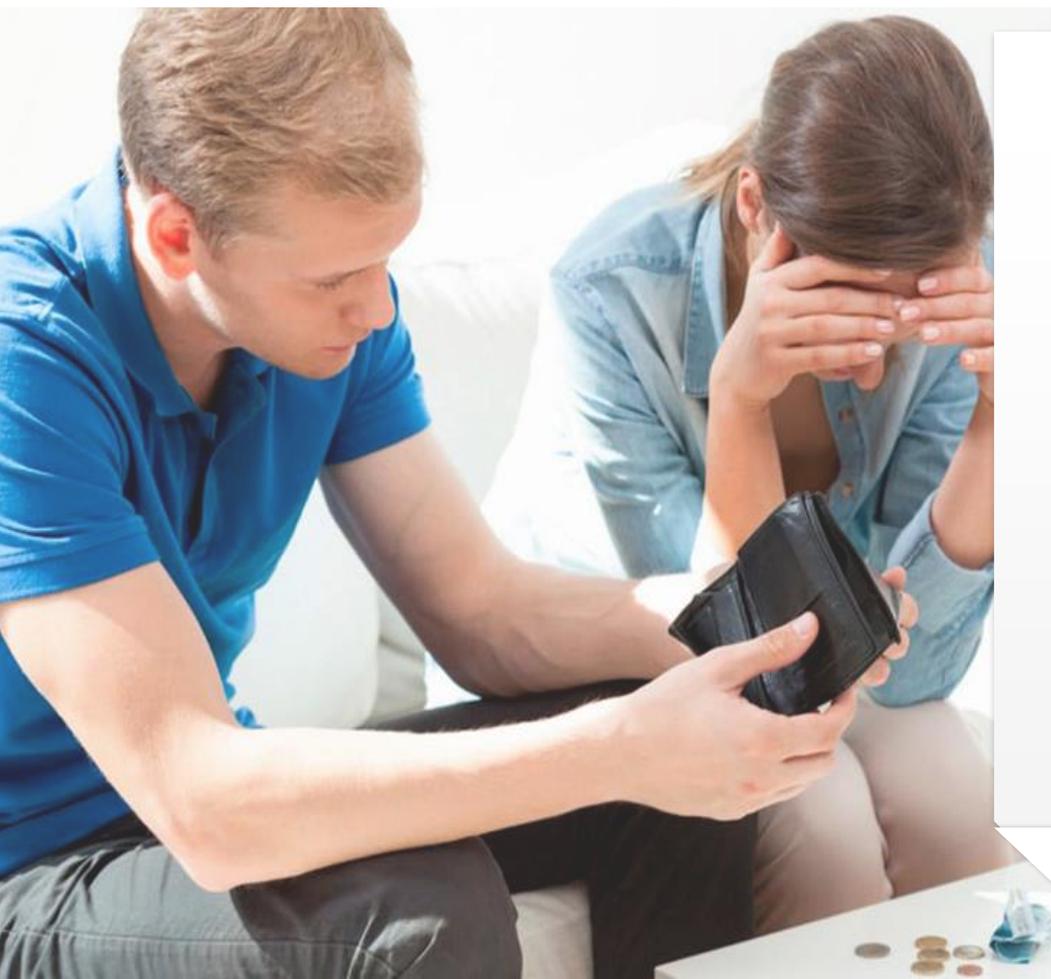
- ✓ Quando **não temos**, queremos a todo custo conseguir...
- ✓ Quando **temos** ele some de nossas mãos.



# Consumo Consciente



... Dinheiro na mão  
... é vendaval ...  
... é vendaval ...



- ✓ Emoções interferem nossa vida financeira.
- ✓ Ansiedade, insatisfação, compulsão.
- ✓ Desorganização Financeira

## Buracos na estrada



## Mesmo acontece com sua renda



Gasta tudo !



Logo você absorve a nova renda e fica novamente insatisfeito.

## Porque se gasta?

- ✓ Não ter orçamento
- ✓ Não ser tão agradável falar de números

## Porque se gasta?

- ✓ Consumir é maravilhoso!
- ✓ **SEM OBJETIVO ...**
- ✓ Você se deixa seduzir!

# Consumo Consciente

E você não precisa nem  
ter todo o dinheiro para  
consumir ...

Precisa ter só para  
**entrada...**

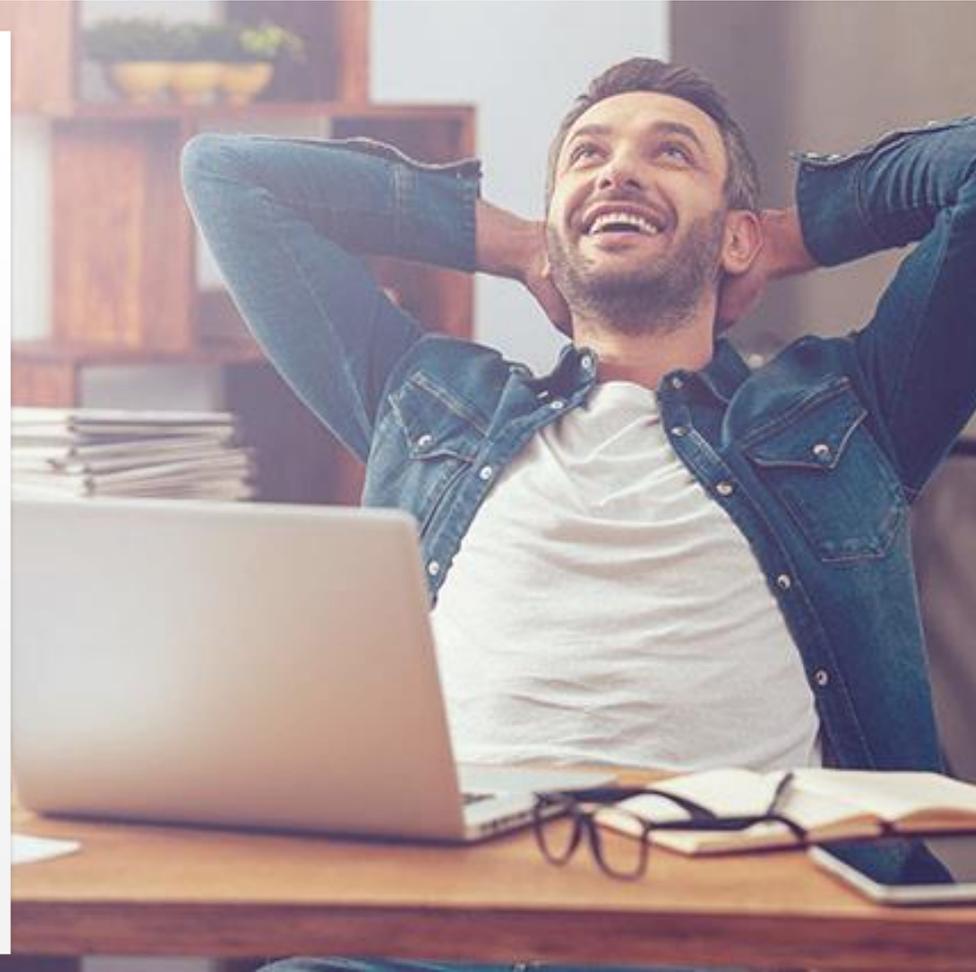
**.... e lá se foi a reserva  
financeira**



# Independência Financeira



**Chegar a tão  
esperada  
Independência  
Financeira**



## Padrão de vida nota 10

**Sem** reserva financeira



## Padrão de vida nota 11

**endividado**



## Padrão de vida ideal?

**COM** reserva financeira

## Padrão de vida Nota 08

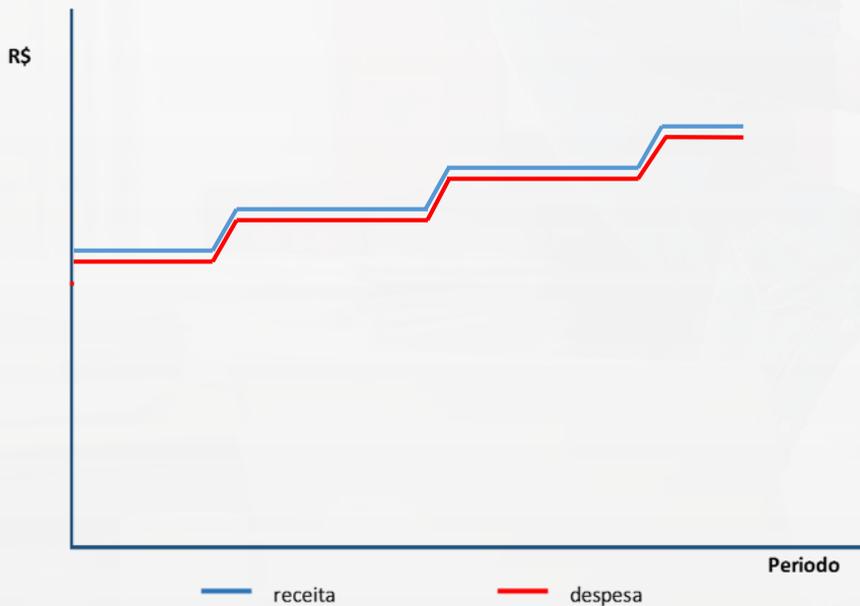
10 a 20% reservas

**E você?**

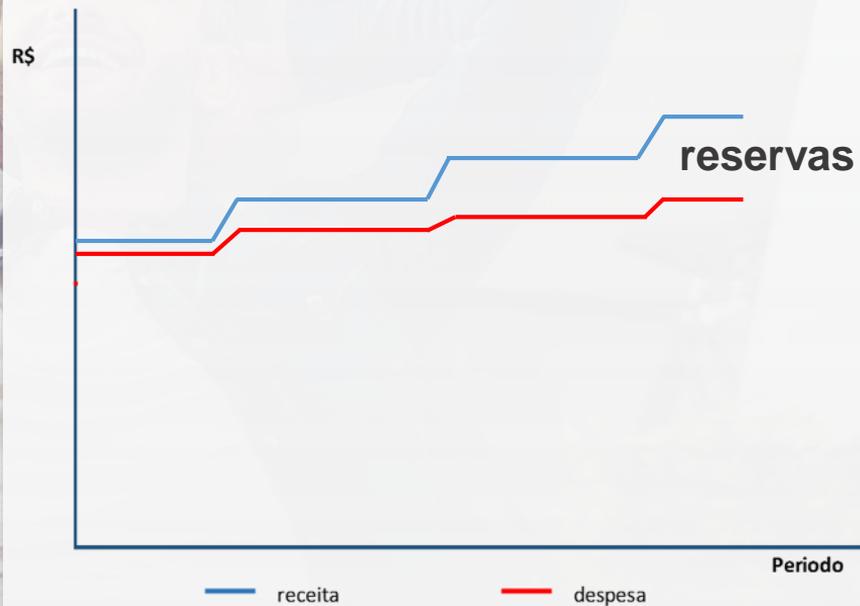


# Padrão de Vida nota 8

## Aumento de Renda



**Absorve o aumento**



**Cria reservas**

# Investimentos e Risco





## Negócio Próprio

Você aplicaria seu dinheiro em?

- ✓ ações do Bradesco?
- ✓ ou abrindo uma padaria?
- ✓ ou em uma franquia?

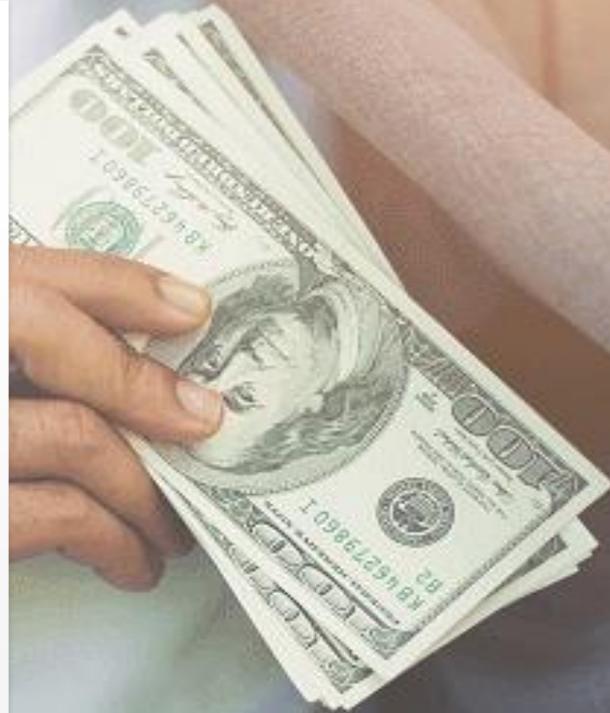
Quem tem maior governança e profissionalização?

Qual empresa deve ter o menor risco?

Qual a diferença  
entre ativo e  
passivo?



Um **ativo** é algo que põe dinheiro no meu bolso.



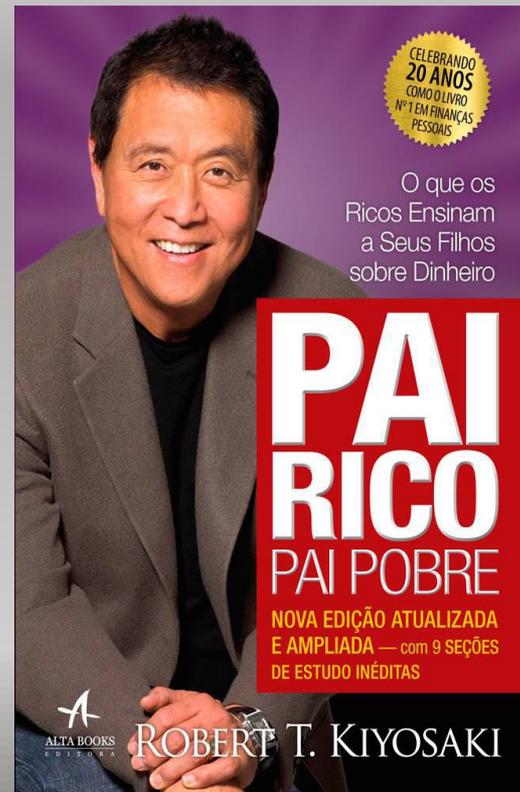
Um **passivo** é algo que tira dinheiro do meu bolso.



# Ativos e Passivos

"Os ricos adquirem ativos,  
os pobres só tem passivos  
e a classe média adquire  
passivo achando que é  
ativo"

[Robert Kiyosaki](#)

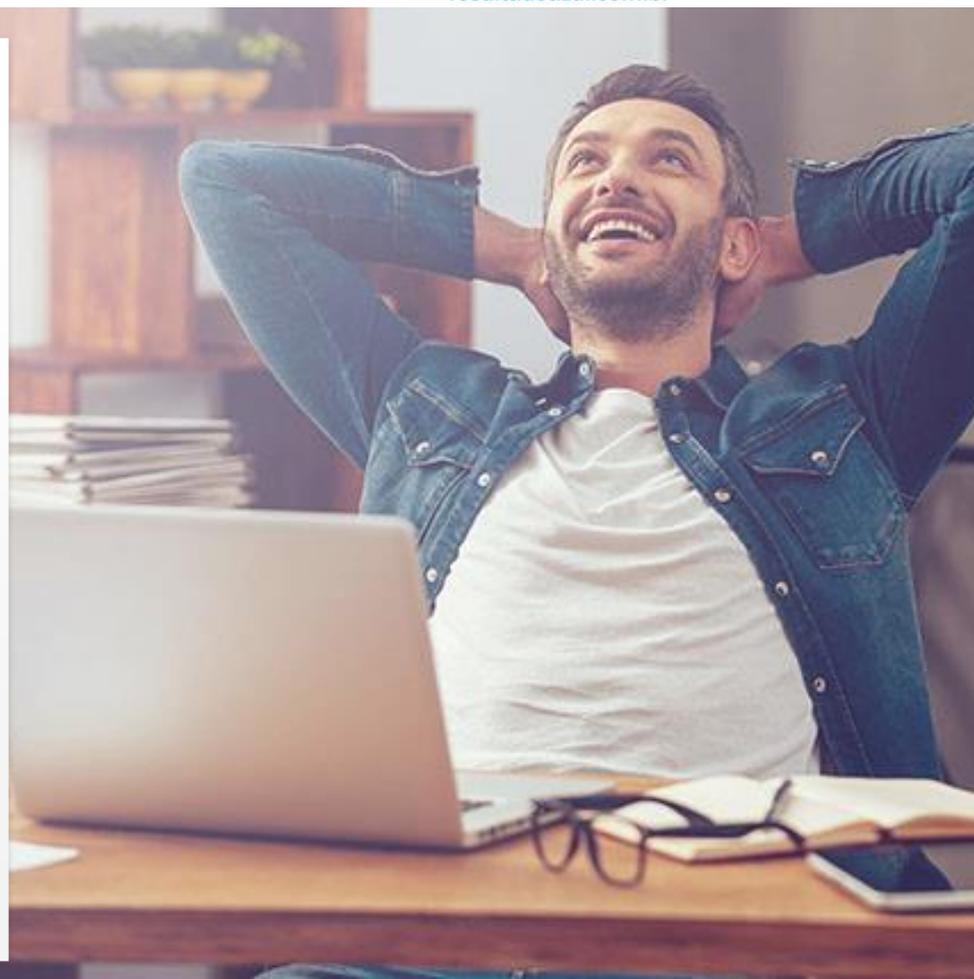


80% das famílias,  
passam suas vidas  
comprando  
**passivos** no  
lugar de **ativos**.



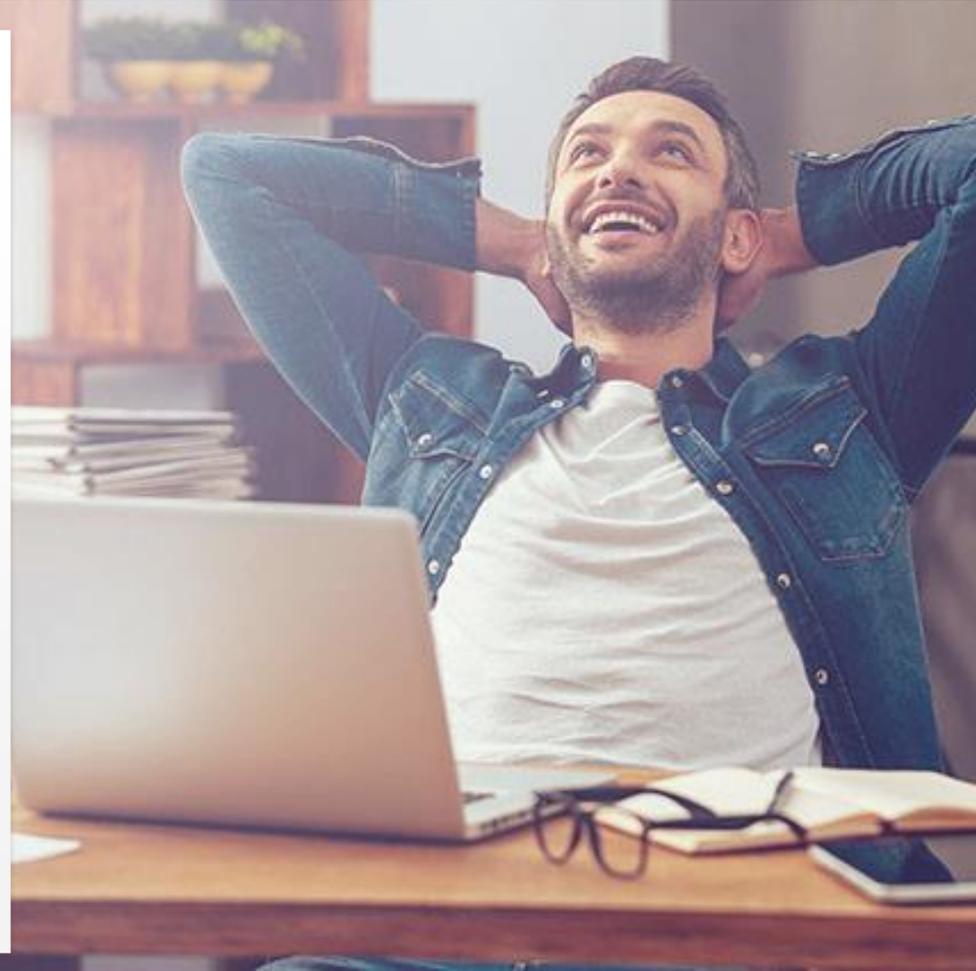
## Objetivo

- ✓ Fazer com que a renda do seu patrimônio, garanta seu padrão de vida desejado.



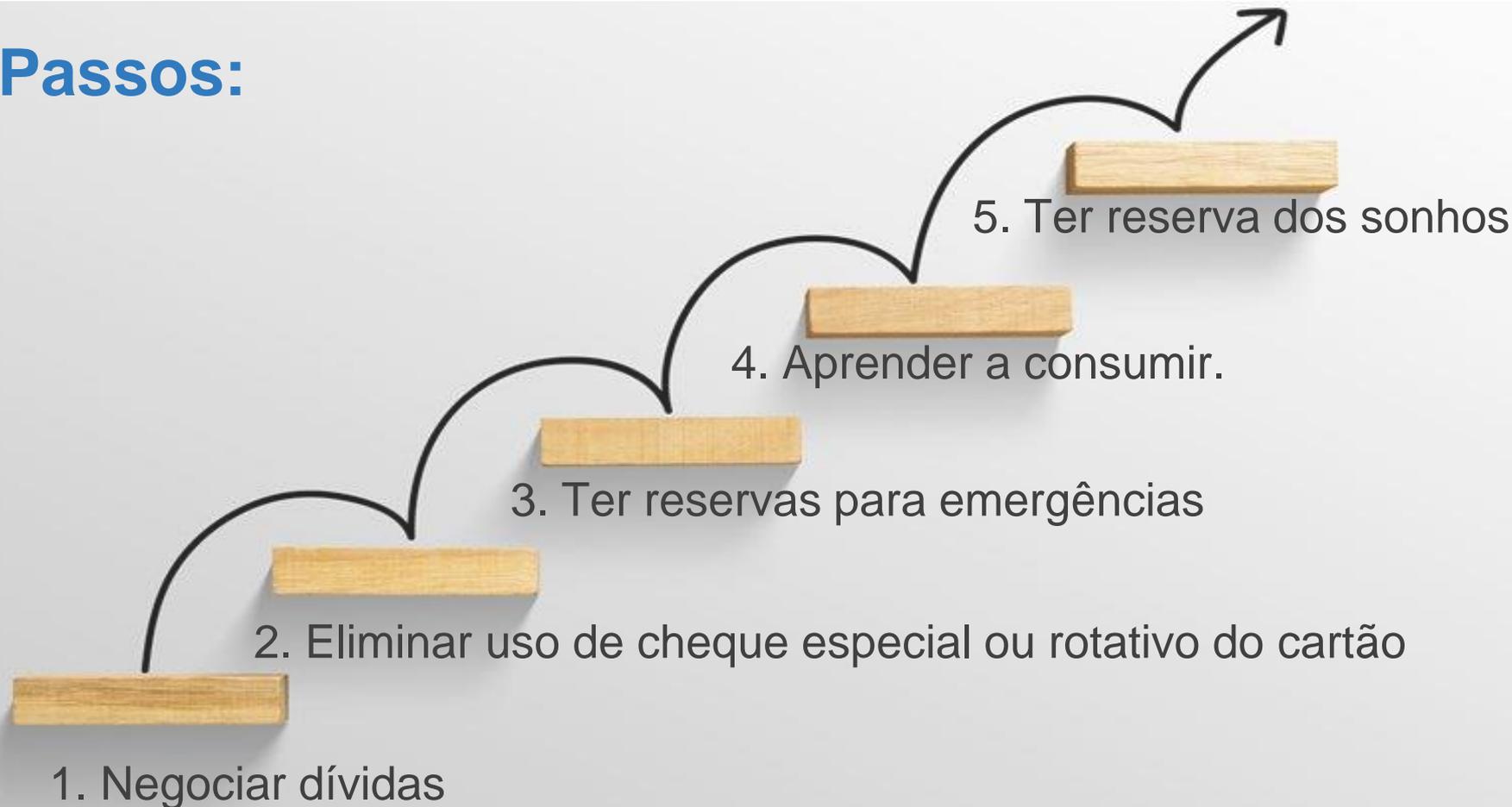
Como?

Criando reserva  
financeira



# Independência Financeira

## Passos:



# Independência Financeira

## Passos:



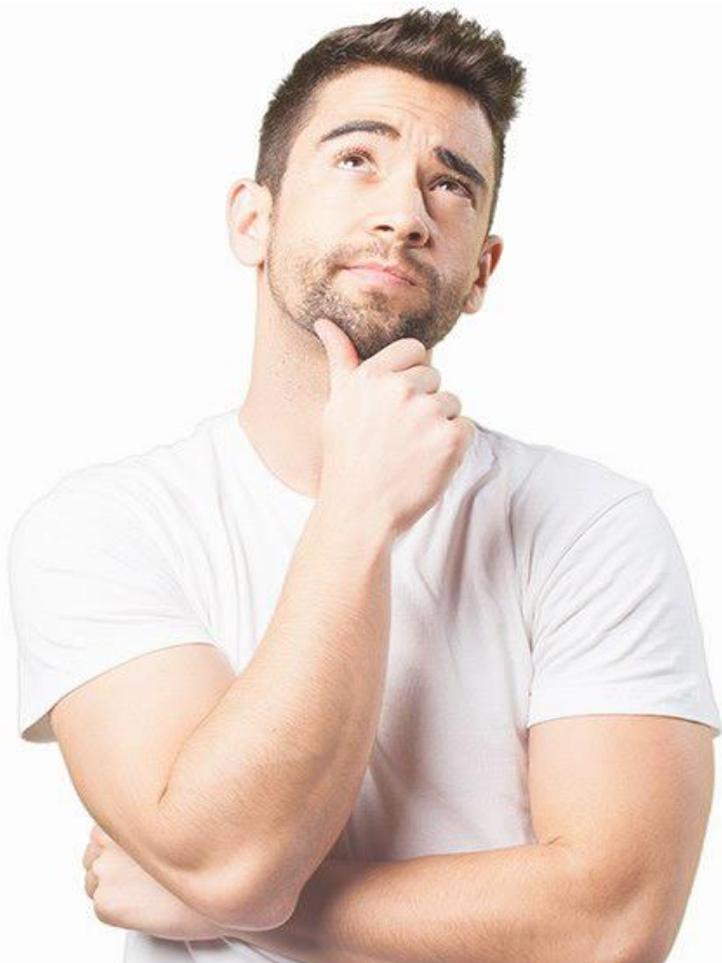
Qual sua  
necessidade de  
renda mensal para  
sua **independência**  
financeira?



Para não precisar  
trabalhar mais e  
viver de renda



# Alcançando a Independência



Qual valor preciso  
ter para uma  
renda mensal de  
R\$ 6.000,00?

Com dinheiro aplicado a  
0,6% ao mês

# Alcançando a Independência



$$\frac{\text{renda almejada}}{\text{taxa almejada}} = \frac{\text{R\$ } 6.000,00}{0,6\%}$$

$$= \text{R\$ } 1.000.000,00$$



**Como irei  
acumular todo  
este valor?**

# Alcançando a Independência

✓ Faça o dinheiro trabalhar para você!

✓ Invista

✓ Juros capitalizados



## Reserva

- ✓ Tenha
- ✓ o tempo a seu favor
- ✓ a taxa a seu favor

Objetivo (R\$)	1.000.000			
Prazo (anos)	15	25	30	35
Prazo (meses)	180	300	360	420
Taxa	Parcela	Parcela	Parcela	Parcela
0,32%	4.122,88	2.000,29	1.492,51	1.142,26
0,50%	3.421,46	1.435,83	990,55	698,41
0,60%	3.081,98	1.188,75	783,18	526,16
1,00%	1.981,86	526,97	283,29	153,96

### A uma taxa de 0,32%

principal	742.117,57	600.085,51	537.304,64	479.751,09
juros	257.882,43	399.914,49	462.695,36	520.248,91

### A uma taxa de 0,6%

principal	554.755,60	356.626,32	281.945,88	220.987,22
juros	445.244,40	643.373,68	718.054,12	779.012,78

- ✓ Faça o dinheiro trabalhar para você

# ROTA FINANCEIRA DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO

RESULTADOAZUL.COM.BR



1. RASCUNHO



2. DESENHO



3. FILME

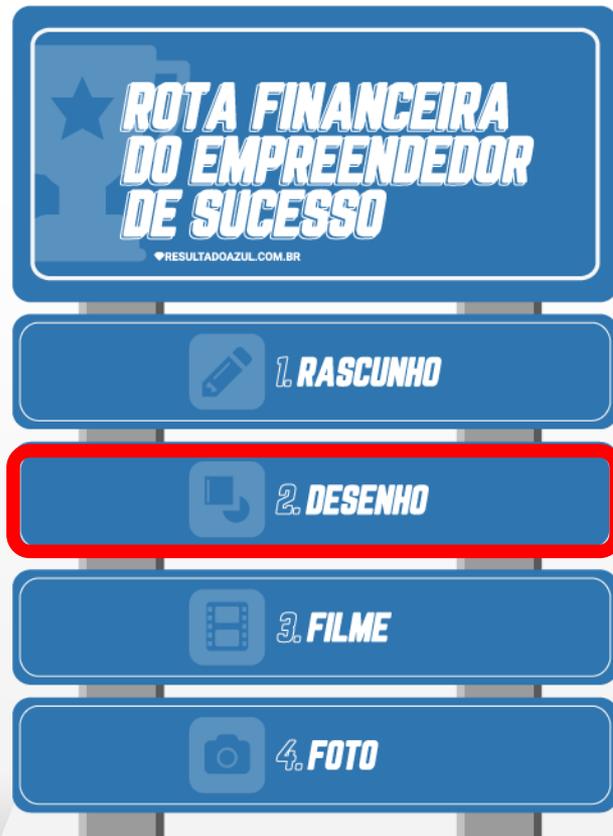


4. FOTO



2. DESENHO

# Etapa Desenho



- Planejamento
- Redução do Risco
- Plano de Negócios
- Plano de Marketing
- Viabilidade

Por que falar de  
Educação financeira  
pessoal se sou  
empresário?

Você vai levar para **sua**  
empresa **sua** forma de  
pensar!

Seu controle ou  
descontrole



Tenho que organizar meu orçamento Pessoal para não tirar recurso da empresa.



Tenho que ter Orçamento na Empresa para não comprometer meu patrimônio pessoal!



## Pró-labore

- ✓ Só recebe Pró-labore sócio que trabalha na empresa
- ✓ Valor acordado entre os sócios
- ✓ De acordo com competências e valor pago pelo mercado
- ✓ Fruto do trabalho

## Retiradas sobre o Lucro

- ✓ Definir % do lucro que será distribuído
- ✓ Distribuir de acordo com as cotas pertencentes a cada sócio
- ✓ Recebe independente de trabalhar
- ✓ Fruto da participação societária

## Sobra dinheiro no caixa?

- ✓ Compra carrão
- ✓ Compra lancha
- ✓ Compra casa de praia, sítio
- ✓ Aumenta Padrão



## Falta dinheiro?

- ✓ Não tem reservas!
- ✓ Usou as reservas em gastos pessoais
- ✓ Imobilizou as reservas
- ✓ Aumento das despesas financeiras
- ✓ Risco de quebra



# Plano de Negócios



## Para que serve?

- ✓ Responder... Vale a pena abrir, manter ou ampliar meu negócio?
- ✓ Busca de sócios , investidores, empréstimo.
- ✓ Solicitação de financiamentos com melhores taxas
- ✓ Parcerias com fornecedores e clientes

## auxilia ...

- ✓ Identificar Pontos fortes e fracos em relação ao seu negócio.
- ✓ Objetivo de diminuir os riscos e incertezas.
- ✓ Identificar e restringir seus erros ao papel.



## Viabilidade

- ✓ Irei tirar do papel apenas se for viável o projeto
- ✓ Comparação com outro investimento ou aplicação
- ✓ Prazo de retorno do investimento



# Plano - Viabilidade

- ✓ Ponto de Equilíbrio
- ✓ Lucratividade
- ✓ Rentabilidade
- ✓ PayBack
- ✓ TIR
- ✓ VPL



## Variáveis mais importantes



- ✓ Previsão de Faturamento
- ✓ Determinação Preço x Margem
  - Por linha de produto
  - Por fornecedor
- ✓ Custos e Despesas
- ✓ Marketing
- ✓ Distribuição x Localização

Fabricante

Monitoramento

Filtração por clientes

Afiliamento  
artesanal

Empresarial

## Parceiros Chave

Quem te ajuda?

Quem te ajuda?

Quem te ajuda?

## Atividades Chave

O que você faz?

O que você faz?

## Recursos Chave

O que você tem?

## Proposta de Valor

Como você contribui?

Como você contribui?

Como você contribui?

## Relação com o Cliente

Como você interage?

## Canais

Como te conhecem?

Como te conhecem?

## Segmentos de Mercado

Quem você ajuda?

Quem você ajuda?

Quem você ajuda?

Quem você ajuda?

## Estrutura de Custos

O que você dá?

O que você dá?

O que você dá?

## Fontes de Renda

O que você ganha?

O que você ganha?

O que você ganha?

O que você ganha?



## O que é?

- ✓ Minimum Viable Product
- ✓ Produto mínimo viável
- ✓ Versão mínima para testar a viabilidade
- ✓ Pense grande, comece pequeno e ande rápido

- ✓ Checando se a ideia cola
- ✓ Testar o negócio antes de aportar grandes investimentos
- ✓ Quantidade mínima de esforço e desenvolvimento
- ✓ **Objetivo de validar o negócio.**

# ROTA FINANCEIRA DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO

♥RESULTADOAZUL.COM.BR



1. RASCUNHO



2. DESENHO



3. FILME

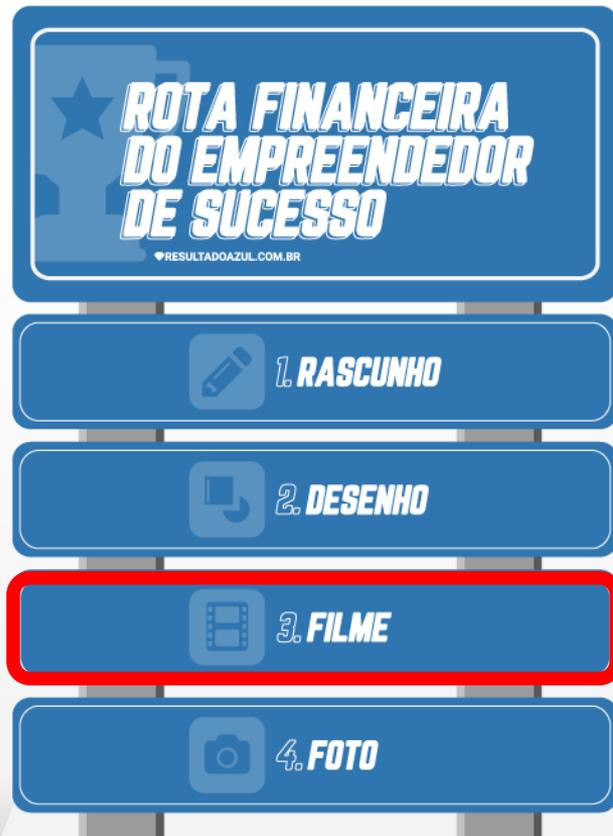


4. FOTO



3. FILME

# Etapa Filme



- Analogia a algo em movimento
- Decorre em um período
- Resultado (DRE)
- Como anda o filme de sua empresa?

# Importância da Gestão Financeira



## Ferramentas – provável importância

Ferramenta	importância	
Controle das despesas fixas	10	●
Controle de custos CMV	9	●
Controle de vendas - Faturamento	8	●
Controle do Orçamento	9	●
Precificação - Margens	7	●
Margem de contribuição (R-C-I = MC)	8	●
Prazo médio clientes e fornecedores	9	●
Prazo médio dos estoques	10	●
Calculo do Ciclo Financeiro e Fluxo de Caixa	8	●
Análise do Endividamento Líquido	8	●
Necessidade de Capital de Giro	10	●
Análise do Patrimônio - Balanço Gerencial	9	●
Indicadores Financeiros Metas e Resultados	10	●
Informações gerenciais para tomada de decisão	8	●

## E como anda sua utilização?

## Uso Gestão Financeira?

Ferramenta	importância	Utilização
Controle das despesas fixas	10 	4 
Controle de custos CMV	9 	5 
Controle de vendas - Faturamento	8 	7 
Controle do Orçamento	9 	6 
Precificação - Margens	7 	8 
Margem de contribuição (R-C-I = MC)	8 	3 
Prazo médio clientes e fornecedores	9 	4 
Prazo médio dos estoques	10 	5 
Calculo do Ciclo Financeiro e Fluxo de Caixa	8 	1 
Análise do Endividamento Líquido	8 	1 
Necessidade de Capital de Giro	10 	5 
Análise do Patrimônio - Balanço Gerencial	9 	6 
Indicadores Financeiros Metas e Resultados	10 	6 
Informações gerenciais para tomada de decisão	8 	6 

## **Pesquisa sobre o uso da Gestão Financeira nas empresas**

**O que os empresários  
informaram?**



Não sabiam

10%

Não gostavam

10%

Não tinham tempo

15%

Tinham algo mais importante

30%

Faziam o básico

15%

Faziam bem

20%

## 20 % faziam bem!



## 80% necessitam de apoio na Gestão financeira

## taxa de mortalidade das empresas

- ✓ De cada 100 empresa 80% irão fechar em 5 anos
- ✓ Sobram 20!
- ✓ Será coincidência?

## 80% necessitam de apoio na gestão financeira!



**Como anda a Gestão  
financeira da sua  
empresa?**



# Conceito de Crise de Caixa



Pense em sua empresa.

Como está sua situação atual?



- ✓ Faturamento, crescente, estagnado ou com tendência de queda?
- ✓ A cada dia sobram menos recursos?
- ✓ Tem recorrido a capital de terceiros?
- ✓ Dificuldades para saldar obrigações?

# Conceito de Crise de Caixa



- ✓ Caixa da sua empresa está constantemente no vermelho?
- ✓ Rotina diária está sempre ligada em buscar recursos?
- ✓ Você trabalha como um louco e não vê a cor do dinheiro?
- ✓ Rotina ligada a sanar as dificuldades do caixa?
- ✓ Despesas Financeiras vem aumentando?

Maioria das respostas  
são positivas?

Você passa por uma  
**crise de caixa!**

O que é  
Crise de Caixa?



Busca constante  
de recursos  
para resolver a  
**falta de caixa** no  
curtíssimo prazo.

# Conceito de Crise de Caixa



Tratar o caixa no curto prazo é tratar a consequência.

Qual a causa?

Falta tratar a causa!



# Conceito de Crise de Caixa



A **Causa** é que a empresa não está dando **resultado!**

Sua empresa tem que ser **geradora de caixa**

Solução é sua empresa voltar a **produzir riqueza**



# Conceito de Crise de Caixa

Causa é a

Falta de

Gestão Financeira!

Falta de Gestão com  
Foco em Resultados



**GESTÃO**  
COM FOCO EM  
RESULTADOS  
É A SOLUÇÃO!

Principal objetivo da empresa?

= Gerar lucro

= Gerar caixa

= Gerar riqueza

Caso não gere?

Necessitará de fonte de financiamento ou outra fonte de recursos

**Risco de não manter sua atividade.**

Até mesmo ong, igreja ou filantropia

# Objetivo da empresa



Necessário ter lucro

Não tenha  
vergonha de pensar,  
de buscar o lucro!

Sua sobrevivência  
depende dele!

Cuidado com crenças  
limitantes!!!

# Objetivo da empresa



Para verificar se meu objetivo está sendo alcançado...

...preciso saber do resultado

Como?

DRE Gerencial



(+) Receita Bruta

(-) deduções , devoluções de venda

(=) receita operacional líquida

(-) impostos sobre venda

(-) CMV

(=) lucro operacional bruto (MC I)

(-) despesas operacionais variáveis

(=) Lucro operacional bruto (MCII)

(-) despesas operacionais fixas

**(=) lucro operacional líquido (Ebitda)\***

\* Earnings before interest, tax, depreciation and amortization  
Lucro antes de impostos, juros, depreciação e amortização.

(-) depreciação

(=) Lajir (ebit \*\*)

\*\* Earnings before interest and tax  
Lucro antes de impostos e juros

(=) Lajir (Ebit\*\*)

(-) despesas financeiras

**(=) Lair (lucro antes do IR)**

(-) imposto de renda

(=) lucro operacional após IR

(+) depreciação

(-) investimento imobilizado

(-) investimento capital de giro (NCG)

(+) baixas do imobilizado (desinvestimento)

(=) fluxo dos investimento – FCI

(-) amortizações de dívidas

(+) novos financiamentos

(=) fluxo dos financiamentos - FCF

## Gerencial

- ✓ enfatiza o **regime de caixa**. Avaliam as demonstrações contábeis, desenvolvem mais dados e tomam decisões com base na análise resultante.
- ✓ Lançamento de todas as receitas e despesas

resultado

## Contabilidade

- ✓ enfatiza regime de **competência**, coleta e apresentação de dados financeiros.
- ✓ Registro e pagamento de impostos e elaboração de folha de pagamento.

fisco

## Essencial ter os lançamentos e baixas em dia e conciliados.

- ✓ Saldo caixa
- ✓ Saldo bancos
- ✓ Saldo contas a pagar
- ✓ Saldo contas a receber
- ✓ Saldo de estoques



**Como anda sua  
despesa financeira?**

Vem aumentando?

O caixa gerado é  
suficiente para pagar a  
despesa financeira?

**Caso não...**

**....bola de neve**



**Qual seu Ponto de Equilíbrio?**

**Quanto você precisa vender  
para conseguir pagar suas  
despesas operacionais?**



## Qual seu Ponto de Equilíbrio?

**É a meta mínima de vendas que deve ser atingida no mês !**



Qual barreira é mais difícil transpor?

Com certeza a 2ª barreira



Entenda assim sua  
despesa fixa

Quanto maior  
mais difícil transpor

Mais venda é  
necessário



# Despesa Fixa



Maior a chance  
de não alcançar

Maior a chance  
de ter prejuízo



Com base nas suas  
despesas definir um  
orçamento mensal

confronto dos dados

orçados (planejado)  
X  
os dados reais obtidos  
(realizado)

Planejado

Realizado



## Redução de custos

### Lei

- ✓ “toda pessoa é inocente até que se prove o contrário”
- ✓ Concordam?

## Norma para Custos

- ✓ “todo custo é nocivo até que se prove o contrário”



# ROTA FINANCEIRA DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO

RESULTADOAZUL.COM.BR



1. RASCUNHO



2. DESENHO



3. FILME



4. FOTO



4. FOTO

# Etapa Foto



- Analogia a algo estático (foto)
- Quanto devo? Quanto sobra?
- Patrimônio Líquido (PL)
- Acompanhamento

**Objetivo de  
empreender é o  
aumento do seu  
patrimônio**

**Gerar Riqueza**



**Patrimônio Líquido  
é positivo?**

**Seu patrimônio é  
maior que suas  
dívidas?**



**Seu patrimônio vem crescendo?**

**Não sabe?**

**Avalie mensalmente a evolução do seu patrimônio**



## Ativos

Ativo Circulante:  
Disponibilidades,  
Contas Receber, Estoque

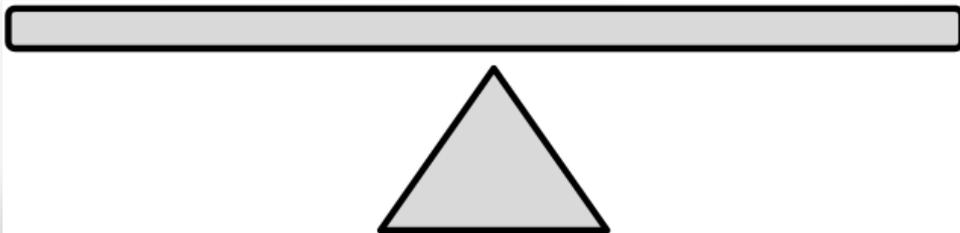
Ativo não Circulante:  
Realizável LP, Investimento  
Imobilizado e Intangível

## Passivos

Passivo Circulante:  
Fornecedores, empréstimos  
impostos, outros CP

Passivo Não Circulante:  
Fornecedores, empréstimos  
impostos, outros LP

Patrimônio Líquido



## Balço Patrimonial

Ativo		Passivo	
<b>Circulante</b>	<b>433.000</b>	<b>Circulante</b>	<b>422.000</b>
Disponibilidades	50.000	Empréstimos/Debêntures	190.000
Contas a Receber	200.000	Contas a Pagar Fomecedores	155.000
Estoques	180.000	Impostos e Contribuições Sociais	28.000
Impostos a Recuperar	1.000	Obrigações Sociais e Trabalhistas	27.000
Despesas antecipadas	1.000	Adiantamentos de Clientes	18.000
Outros	1.000	Dividendos a pagar	1.500
		Outros	2.500
<b>Não Circulante</b>	<b>506.000</b>	<b>Não Circulante</b>	<b>265.000</b>
<b>Realizável a Longo Prazo</b>	<b>21.000</b>	Empréstimos/Debêntures	50.000
Depósitos Judiciais	5.000	IR e CSLL Diferidos	90.000
Impostos a Recuperar	6.000	Parcelamento Obrigações Tributárias	56.000
Ativo Tributário	2.000	Provisões	69.000
Créditos Partes Relacionadas	5.000		
Outros Ativos Não Circulante	3.000		
<b>Investimentos</b>	<b>15.000</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>252.000</b>
<b>Imobilizado</b>	<b>450.000</b>	Capital Social	150.000
<b>Intangível</b>	<b>20.000</b>	Reservas de Lucro	30.000
		Outros Resultados Abrangentes	2.000
		Lucros Acumulados	69.980
		Part Acionistas Não Controladores	20
<b>Total do Ativo</b>	<b>939.000</b>	<b>Total do Passivo</b>	<b>939.000</b>

## Resultado

Receita de Vendas	200.000,00	100,0%
Impostos Sobre Vendas	- 20.000,00	-10,0%
<b>(=) Receita Líquida de Vendas</b>	<b>180.000,00</b>	<b>90,0%</b>
Custo Mercadoria Vendida	- 85.000,00	-42,5%
<b>(=) Lucro Bruto/Mg Contribuição</b>	<b>95.000,00</b>	<b>47,5%</b>
Despesa Operacional	- 71.000,00	-35,5%
Despesa Variável	- 16.000,00	-8,0%
Despesa Fixa	- 55.000,00	-27,5%
<b>Lucro Operacional Líquido (Lajir- Ebitda)</b>	<b>24.000,00</b>	<b>12,0%</b>
Despesa Financeira	- 3.000,00	-1,5%
<b>Lucro Líquido (Ebit)</b>	<b>21.000,00</b>	<b>10,5%</b>

## Índices de Rentabilidade

Servem para medir a capacidade econômica da empresa.

<b>Margem Bruta</b>	<b>mede a margem obtida após deduzir CMV</b>
	Margem Contribuição (Receita Líquida-CMV) ( = ) Receita Bruta de Vendas
<b>Margem Operacional</b>	<b>Revela a margem de lucratividade operacional</b>
	Lucro Líquido Operacional (Ebitda) ( = ) Receita Líquida de Vendas
<b>Margem Líquida</b>	<b>Revela a margem de lucratividade considerando custos de juros</b>
	Lucro Líquido (Ebit) ( = ) Receita Líquida de Vendas
<b>Retorno sobre ativo total (ROA)</b>	<b>Retorno sobre o Investimento total</b>
	Lucro Líquido (Ebit) Ativo Total
<b>Retorno sobre Capital Próprio (ROE)</b>	<b>Retorno sobre o Investimento do acionista</b>
	Lucro Líquido (Ebit) Patrimônio líquido

## Índices de Endividamento

Volume de terceiros aplicado na empresa

<b>Endividamento Geral</b>	<b>proporção do ativo total pago pelos credores</b>
	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}{\text{Ativo Total}}$

## Capitais Próprios

Ressaltam a posição do Capital Próprio no conjunto Patrimonial.

$$\frac{\% \text{ Patrimônio} / \text{Ativo Circulante}}$$

Patrimônio Líquido

Ativo Circulante

$$\frac{\% \text{ Patrimônio} / \text{Ativo Total}}$$

Patrimônio Líquido

Ativo Total

Estabilidade indica quanto a empresa usou de capitais de terceiros a longo prazo para cada real investido no permanente.

$$\frac{\text{Ativo} / \text{Passivo LP}}$$

Ativo Permanente

Passivo Não Circulante - LP

## Índices de Atividade

Medir as principais contas do circulante

Velocidade que diversas contas de convertem em vendas ou caixa. Entradas ou Saídas

Giro do Estoque	medir atividade ou liquidez do estoque
	$\frac{\text{Custo Mercadoria Vendida}}{\text{Estoque}}$
Prazo Médio Recebimento	Idade média das contas a receber
	$\frac{\text{Valor diário das Vendas}}{\text{Contas a receber de Clientes}}$
Prazo Médio Pagamento	idade média das contas a pagar
	$\frac{\text{Valor diário das Vendas}}{\text{Contas a Pagar Fornecedores}}$
Giro do Ativo Total	Eficiência Giro Ativo Total p/ gerar vendas
	$\frac{\text{Valor diário da compras}}{\text{Vendas}}$
	$\frac{\text{Ativo Total}}$

Rotação de Estoques	Evidencia quantas vezes ocorreu renovação dos estoques em função das vendas
	$\frac{\text{Custo das Mercadorias Vendidas}}{\text{Estoque Médio de Mercadorias}}$
Prazo Médio Recebimento Contas a Receber	Evidencia o tempo que a empresa devera esperar em média para receber o valor de suas vendas a prazo.
	$\frac{\text{Contas a receber}}{\text{Vendas diárias}}$
Prazo Médio Pagamento Contas a Pagar	Indica o tempo que a entidade dispõe em média para pagar as suas obrigações provenientes de compras de mercadorias a prazo.
	$\frac{\text{Contas a Pagar}}{\text{Compras diárias}}$
Posicionamento Relativo	Evidencia o prazo que a entidade tem para pagar as suas compras a prazo e o prazo que ela concede aos seus clientes para receber suas vendas a prazo.
	$\frac{\text{Prazo Médio de Recebimento}}{\text{Prazo Médio de Pagamento}}$
Rotação do Ativo Circulante	Evidencia quantas vezes o ativo se renovou pelas vendas
	$\frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo Circulante}}$
Rotação do Ativo Imobilizado	
	$\frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo Imobilizado}}$
Rotação do Ativo não circulante	
	$\frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo não-circulante}}$

## Capital de Giro



**Aumentei minhas vendas mas não vejo a cor do dinheiro!!!**

**Mesmo com mais vendas estou endividado e sem dinheiro!!**

**O que pode ser?**



# Capital de Giro



**Falta de  
Capital de Giro**

**Falta de  
Gestão de  
Capital de Giro**

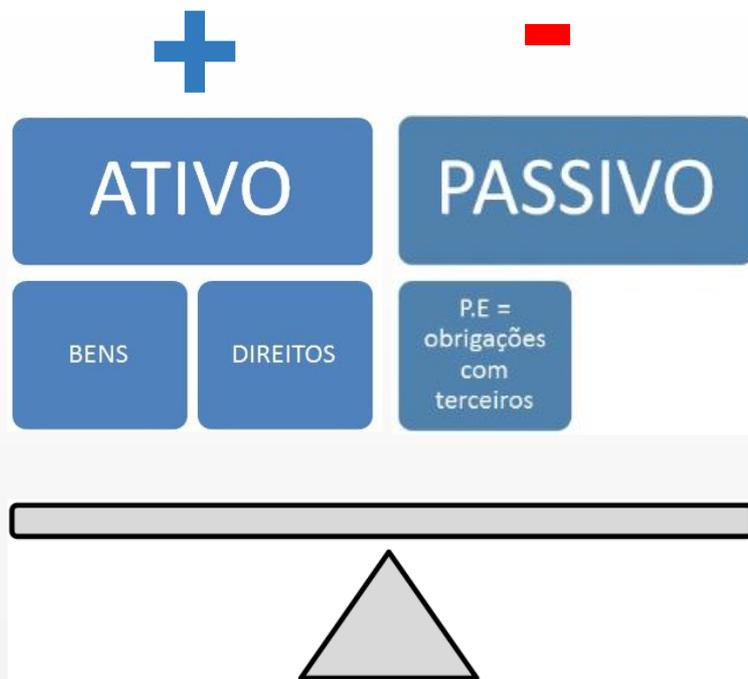
## Capital de giro

corresponde aos bens e direitos de curto prazo da empresa que podem ser transformados em caixa em no máximo um ano.



## Capital de giro

são os recursos próprios  
ou de terceiros  
necessários a sustentar  
as atividades  
operacionais do dia a dia  
das empresas.



Giro = Curto Prazo

## Capital de giro

**Sua necessidade de Capital de giro está diretamente ligado ao seu ciclo de caixa e ao volume deste ciclo de caixa.**

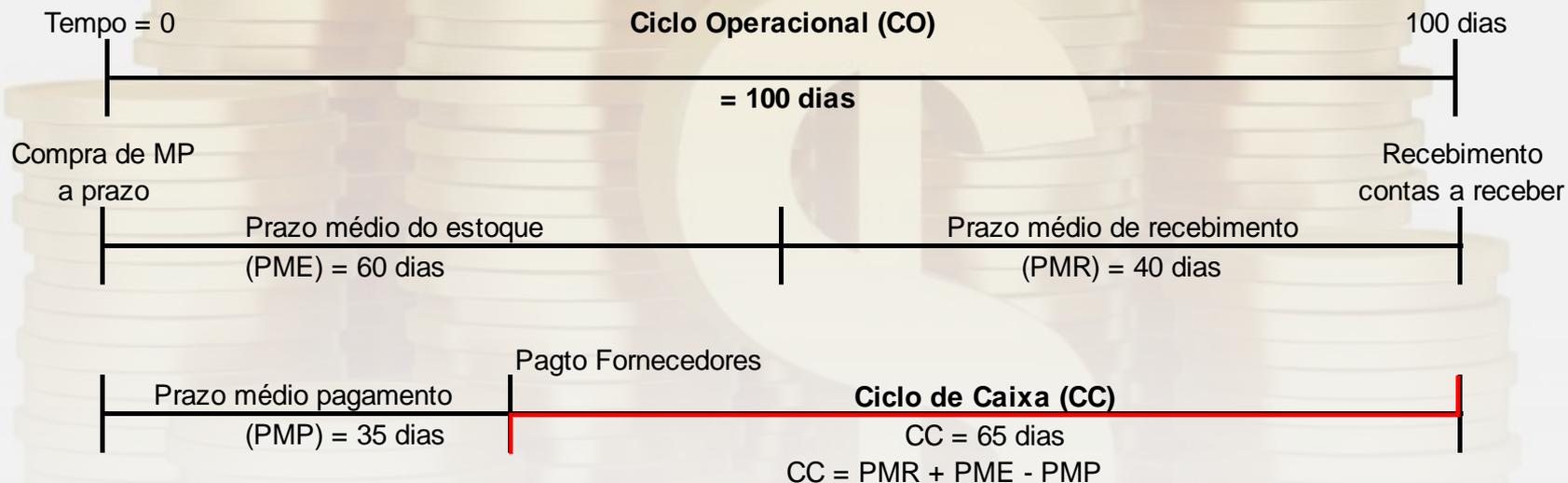


# Capital de Giro



## Ciclo de Caixa

Prazo Médio de Pagamento (PMP) = 35 dias  
Prazo Médio de Recebimento (PMR) = 40 dias  
Prazo Médio do Estoque (PME) = 60 dias



Por 65 dias a empresa **precisa** bancar o fluxo de caixa.

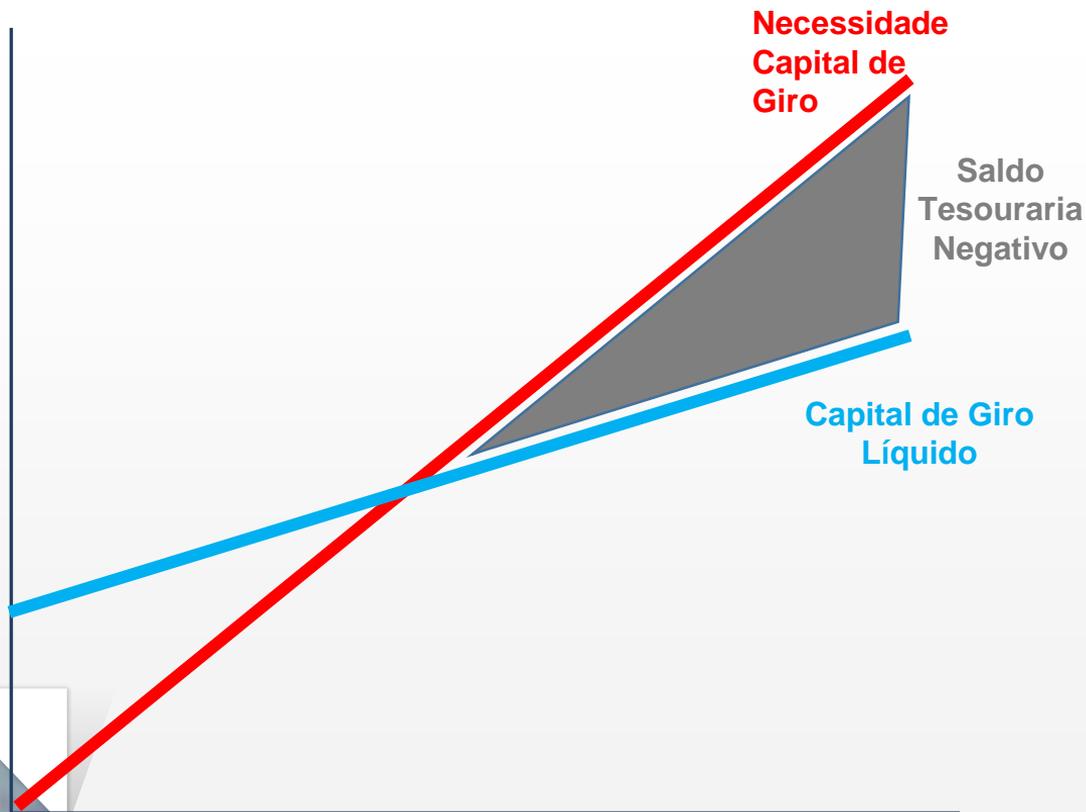
## Capital de giro

Falta de capital de giro  
pode levar a empresa ao  
efeito tesoura

## Efeito Tesoura

Quando sua necessidade  
de capital de giro é maior  
que o capital de giro  
existente





## Efeito Tesoura

**$NCG > CGL$**

**Saldo Tesouraria  
Negativo**

**Faltou dinheiro!**



## Armadilha

**Empresa não entende que precisa organizar seu ciclo de caixa e encontra em mais vendas e redução de margens a solução**

## Organizar Ciclo de Caixa



**A empresa tem  
capital de giro (CG)  
para bancar o fluxo  
de caixa?**

**Não sei?**

**Qual a NCG?**

**Qual o Capital de  
Giro existente?**



# Capital de Giro

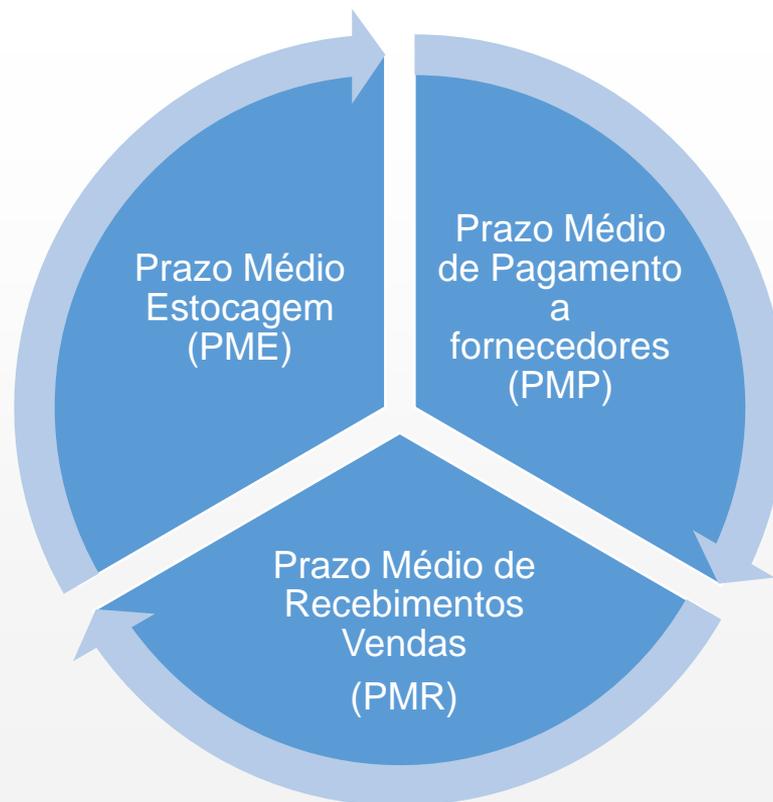
**Como encontrar sua  
necessidade de  
Capital de Giro?**

**(NCG)**



**(NCG)**

**Calcular seu  
Ciclo de  
Caixa**



## 4 Ciclo de Caixa

Prazo Médio de Recebimento das Vendas (PMR)

+

Prazo Médio de Estoque (PME)

-

Prazo Médio de Pagamento a fornecedores  
(PMP)

$$CC = PMR + PME - PMP$$

## 5 Necessidade de Capital de Giro

Calcule  
média do  
seu  
faturamento  
diário

Faturamento Anual

**1.200.000**

Faturamento médio  
diário

**3.288**

Multiplique  
seu  
faturamento  
pelo seu  
ciclo de  
caixa

Faturamento médio  
diário

**4.110**

Ciclo de Caixa (CC)

**65 dias**

Este será o  
faturamento  
a cobrir com  
capital de  
giro

NCG

**65 dias x**

**4.110**

**267.123**

# Capital de Giro Líquido

**Como encontrar seu  
Capital de Giro  
Líquido?**



# Capital de Giro Líquido



Capital de Giro são os recursos próprios ou de terceiros

necessários a sustentar as atividades operacionais do dia a dia das empresas.

**Ativo Circulante**

Ativo Circulante:  
Disponibilidades,  
Contas Receber, Estoque

**Passivo Circulante**

Passivo Circulante:  
Fornecedores, empréstimos  
impostos, outros CP

$$\text{CGL} = \text{AC} - \text{PC}$$

# Capital de Giro Líquido



## Balço Patrimonial

<b>Ativo</b>		<b>Passivo</b>		<b>Ativo Circulante</b>		<b>460.000</b>	
<b>Circulante</b>	<b>460.000</b>	<b>Circulante</b>	<b>285.000</b>	<b>Passivo Circulante</b>			<b>-285.000</b>
Disponibilidades	120.000	Empréstimos/Debêntures CP	85.000				
Contas a Receber	180.000	Contas a Pagar Fornecedores	155.000	<b>Capital Giro Líquido</b>			<b>175.000</b>
Estoques	150.000	Impostos e Cont. Sociais	30.000				
Outros	10.000	Outros	15.000				
<b>Não Circulante</b>	<b>430.000</b>	<b>Não Circulante</b>	<b>380.000</b>				
<b>Realizável a Longo Prazo</b>	<b>10.000</b>	Empréstimos/Debêntures LP	350.000				
Depósitos Judiciais	5.000	IR e CSLL Diferidos	15.000				
Impostos a Recuperar	5.000	Parcelamento Ob. Tributárias	15.000				
<b>Investimentos</b>	<b>10.000</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>225.000</b>				
<b>Imobilizado</b>	<b>400.000</b>	Capital Social	150.000				
<b>Intangível</b>	<b>10.000</b>	Reservas de Lucro	30.000				
		Lucros Acumulados	45.000				
<b>Total do Ativo</b>	<b>890.000</b>	<b>Total do Passivo</b>	<b>890.000</b>				

# Falta de Capital de Giro



**NCG**  
**267.123**

**Necessidade de  
Capital**



**Maior**

**CGL**  
**175.000**

**Capital  
Existente**

**Faltou dinheiro!**



# Falta de Capital de Giro



## E agora?

### Possível aumento da despesa financeira



# Necessidade Capital de Giro



**Causas para  
Falta de Capital  
de Giro**

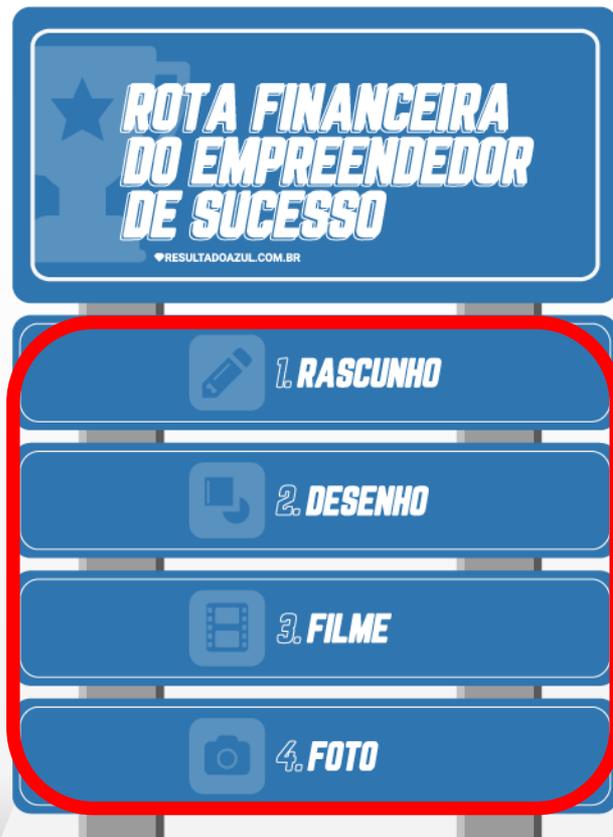
**Efeito  
Tesoura**

**Prejuízo**

**Analise uma  
das seguintes  
possibilidades**

**Imobilização**

**Desvios**



## Plano de Ação

- Quais pontos da Rota preciso **melhorar**?
- Plano de melhorias baseado na Rota Financeira do Sucesso.
- Há pontos em sua empresa que necessitam de melhoria?

## DRE

- ✓ Resultado
- ✓ Lucro Operacional
- ✓ Lucro Financeiro
- ✓ Ponto de Equilíbrio



**DRE + Balanço**

## BALANÇO

- ✓ Patrimônio Líquido
- ✓ Liquidez
- ✓ NCG
- ✓ Ciclo de Caixa
- ✓ Endividamento no CP



**= Indicadores**

# Melhoria do Resultado



## Gestão com Foco em Resultados



# Ação – Melhoria do Resultado



## Mudar o dono!



## Respeito pelo dinheiro



**Diga não!  
as despesas  
não operacionais**

**NÃO**



# Projetos de Resultado



## Projetos com foco em resultados



## Projetos para Aumento de receita

- ✓ Melhoria das margens
- ✓ Aumento da quantidade vendida
- ✓ Plano de Marketing
- ✓ CRM



## Projetos com foco em resultados



## Projetos para Redução de custos

- ✓ Definir orçamento
- ✓ Rever Pessoal
- ✓ Rever Contratos
- ✓ Fechar a torneira
- ✓ Análise estratégica
- ✓ Mistura PF e PJ



## Projetos com foco em resultados

### Projetos Estratégicos

- ✓ Foque em Projetos de Resultado
- ✓ Pense no que pode trazer resultados
- ✓ Tome decisões com base nos números.  
Nos resultados alcançados

## Plano de Ação



## Avalie Pontos

- ✓ Melhoria da margem de contribuição
- ✓ Diminuir inadimplência, devoluções e bonificações
- ✓ Redução custo folha e pró-labore
- ✓ Redução despesas administrativas e comerciais
- ✓ Revisão de contratos
- ✓ Alongamento do Perfil da dívida
- ✓ Giro do Estoque e avaliação de produtos

## Consultoria



## Elaboração do Diagnóstico Situação Atual

**Ter a informação para melhor  
tomada de decisão.**

## Consultoria



Verificar sua REAL situação financeira, como anda seu negócio...

Verificar resultado e a variação patrimonial

Acompanhar o fluxo de caixa e os resultados

Projetar estes resultados ao longo do tempo

## Consultoria



**Ter uma pessoa de fora para  
trocar ideias e repensar a  
empresa**

**Sempre há algum processo  
que pode ser melhorado**

# Ação – Contrate uma Consultoria



O que você  
quer ser  
quando  
crescer?



**Crescer é ter:**  
maturidade financeira...  
... tranquilidade financeira!!!  
E com isso ser **feliz!**



# Ação – Contrate uma Consultoria



**Dinheiro é meio...**

**...para  
tranquilidade  
financeira...**

**... e ser feliz**



**conte com a gente!**

[andre@koerichconsultoria.com.br](mailto:andre@koerichconsultoria.com.br)  
(48) 3717-5412  
(48) 99177-0330

[ademirtenfen@economistasperitos.com.br](mailto:ademirtenfen@economistasperitos.com.br)  
(48) 3220-0990  
(48) 98803-9081