

COMO QUEBRAR, ENQUANTO FAZ LUCRO

(Tradução livre e adaptação de Leeds, Colorado, que adaptou de Ron Lease, Business Week).

Publicação Original: [How to go broke, while making a profit](#)

Quando o ano começou, Sr. Wily, da Wily Rações, estava “no topo do mundo”. Sua empresa faz rações animais! Exatamente o que os pecuaristas da região buscam! Wily produzia rações a \$ 0,75 o quilo e vendia por \$ 1,00.

A cada mês produzia a quantidade de ração para satisfazer o volume de vendas do mês seguinte. Tentava evitar ficar com estoques apertados, para poder sempre entregar rapidamente e manter sua clientela satisfeita, mas também não queria ficar com estoques sobrando: sempre justo.

Para obter bons custos de matéria prima, comprava a cada mês os suprimentos necessários e pagava a vista para obter descontos. Da mesma forma, mantinha as despesas sob controle, pagava os funcionários por produção, e então pagava a produção do mês assim que o fechava.

Portanto, nunca tinha contas a pagar.

Para ficar em linha com a concorrência, a Wily dava prazo de 30 dias para pagamento pelas suas vendas aos clientes. E a clientela pagava em dia!

As estimativas de vendas sempre foram bem precisas e crescentes, conforme o mercado ia crescendo de forma bem positiva. O Sr. Wily estava com a expectativa de que esse seria o “seu ano”, um ano muito positivo!

Ele ia fazer um bom lucro e até tirar umas férias, aproveitar os frutos de um trabalho tão duro.

O ano evoluiu conforme abaixo (números representados em \$1.000):

Janeiro 1

Saldo das Aplicações	\$ 1.375
Recebíveis	\$ 1.000
Estoques	\$ 750

Wily previa vendas de \$ 1.500 para fevereiro. Já algum crescimento comparado com o que vendeu em janeiro de \$ 1.000.

Em janeiro recebeu pelas vendas feitas em dezembro e pagou pela matéria prima e pelo trabalho dos funcionários logo no início do mês. Durante janeiro fez lucro de \$ 250.

No dia 1º de fevereiro sua contabilidade apontava:

Fevereiro 1

Saldo das Aplicações	\$ 1.250
Recebíveis	\$ 1.000
Estoques	\$ 1.125

Para março, as estimativas de vendas eram de \$ 2.000, acima novamente do que foi em fevereiro, justinho em \$ 1.500. Fez 2.000 quilos a um custo de \$ 1.500.

Em fevereiro os clientes pagaram pelas vendas de janeiro, e isso deixou um lucro de \$ 625! Wily estava radiante!

Março 1

Saldo das Aplicações	\$ 750
Recebíveis	\$ 1.500
Estoques	\$ 1.500

Em março as vendas foram certinhas em \$ 2.000. Abril seria ainda melhor, faturamento de \$ 2.500. Que negócio maravilhoso, sempre 2 crescendo! Lucro do mês: \$ 500, já juntando no ano um lucro total de \$ 1.125.

Abril 1

Saldo das Aplicações	\$ 375
Recebíveis	\$ 2.000
Estoques	\$ 1.875

Para maio esperava volumes recordes: \$ 3.000.

Wily deu uma condecoração aos seus vendedores e a produção foi ajustada para as expectativas de faturamento para maio em \$ 3.000. O lucro do mês foi de \$ 625, juntando já um acumulado do ano de \$ 1.750.

Mai 1

Saldo das Aplicações	\$ 125
Recebíveis	\$ 2.500
Estoques	\$ 2.250

O faturamento de maio foi exatamente conforme o previsto, e junho já se via que iria crescer novamente, estimado em \$ 3.500. Isso daria um lucro acumulado até junho de \$ 2.500.

Wily resolveu tirar um dia de folga, levou a esposa para a praia, relaxar um dia... mas teve uma surpresa quando o celular tocou: era dia 1º de junho e do outro lado da linha estava seu gerente bancário dizendo que o saldo bancário estava em zero, não havia caixa na conta, e se houvesse algum pagamento por chegar, o saldo iria para o negativo!

O sucesso de Wily o tinha “pego pelas pernas”!

Junho 1

Saldo das Aplicações	\$ 0
Recebíveis	\$ 3.000
Estoques	\$ 2.625

Wily pegou o avião, foi direto do aeroporto para o banco!

Moral da estória? Precisamos distinguir entre lucro e resultado de Caixa, ou seja, distinguir a diferença entre resultado do negócio, na forma de lucro, e o resultado do fluxo de caixa. O fluxo de Caixa apresenta as fontes dos fundos e os usos desses fundos. Se os usos forem maiores que as fontes, naquele mesmo tempo, a empresa vai ficando sem caixa.

Veja que nesse caso houve um bom crescimento das vendas, e então dos ativos: estoques e contas a receber foram crescendo junto com o volume de negócios. Isso parecia muito bacana! Wily Rações era uma empresa em crescimento, aproveitando as oportunidades do mercado, aproveitando a demanda crescente!

E a atividade era bem lucrativo: preço de \$ 1,00 – custo de \$ 0,75 = lucro de \$ 0,25.

O Sr. Wily pagava suas contas em dia e os clientes também pagavam a Wily certinho (com 30 da venda). A empresa tinha boas previsões de vendas e evitava excesso de estoques - comprava a matéria prima exata do que iria vender no mês seguinte. O que poderia ir melhor que isso?

Porém, vendas crescentes levaram a ativos crescentes e isso levou a redução da liquidez, mesmo com todo o resto sob completo controle.

O que aconteceu com o Sr. Wily? Com a expansão do negócio, o crescimento das vendas, as contas a receber e os estoques cresceram: mais Caixa ficou preso nessas duas contas. A cada mês, mais caixa ficava preso em estoques e recebíveis adicionais e, enquanto a empresa fazia um bom lucro, foi ficando sem dinheiro no caixa. Veja os relatórios:

WILY RAÇÕES

Balanco, Demonstrativo de Resultados e Fluxo de Caixa

	31/Dez	31/Jan	28/Fev	31/Mar	30/abr	31/Mai
Saldo Bancário	\$ 1.375	\$ 1.250	\$ 750	\$ 375	\$ 125	\$ 0
Recebíveis	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.500	\$ 2.000	\$ 2.500	\$ 3.000
Estoques	\$ 750	\$ 1.125	\$ 1.500	\$ 1.875	\$ 2.250	\$ 2.625
Total dos Ativos	\$ 3.125	\$ 3.375	\$ 3.750	\$ 4.250	\$ 4.875	\$ 5.625

Vendas		\$ 1.000	\$ 1.500	\$ 2.000	\$ 2.500	\$ 3.000
Custo Produtos Vendidos		\$ 750	\$ 1.125	\$ 1.500	\$ 1.875	\$ 2.250
Lucro		\$ 250	\$ 375	\$ 500	\$ 625	\$ 750

Entradas		\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.500	\$ 2.000	\$ 2.500
Saídas		\$ 1.125	\$ 1.500	\$ 1.875	\$ 2.250	\$ 2.625
Resultado Caixa		-\$ 125	-\$ 500	-\$ 375	-\$ 250	-\$ 125

Saldo Bancário Inicial		\$ 1.375	\$ 1.250	\$ 750	\$ 375	\$ 125
Resultado Caixa		-\$ 125	-\$ 500	-\$ 375	-\$ 250	-\$ 125
Saldo Bancário Final		\$ 1.250	\$ 750	\$ 375	\$ 125	\$ 0

(Esse exemplo armado acima pode ser usado para qualquer empresa. Basta trocar os números!)

Quando as saídas de Caixa são maiores que as entradas, a empresa perde liquidez. Crescimento de volume, investimentos, aumento de vendas ou de prazo de recebimento demandam Caixa na frente.

O caso da Wily Rações captura os problemas fundamentais do planejamento financeiro. Ele demonstra a relação entre caixa gerado e caixa investido em ativos – saldo bancário, contas a receber e estoques, mas poderia incluir máquinas e equipamentos, terrenos, investimentos em estrutura de produção. Ele indica a necessidade de planejar o caixa, não apenas o crescimento.

O planejamento do caixa deve ser reflexo do planejamento da atividade e do planejamento comercial (prazo, compras), mas deve influenciar o replanejamento da atividade e da abordagem comercial. São frentes inter-relacionadas, que devem se refletir no fluxo de fontes de fundos e nos usos desses fundos de forma racional, obedecendo suas naturezas, evitando cruzar prazos, cruzar moedas, cruzar propósitos.

Caso o cenário concebido originalmente não permita que haja folga de Caixa, que haja bom respeito as naturezas de fontes conforme seus usos, o planejamento e as práticas da empresa devem ser revistos. Para esse planejamento precisamos de projeções de Demonstrativos de Resultados, de projeções de Balanços, e de projeções de Usos e Fontes de Fundos por conta da evolução dos balanços de ano a ano. Fazer lucro não garante sobrevivência: **é preciso gerar e acumular Caixa!**

Em caso de dúvidas, entre em contato conosco pelo email: suporte@agroschool.com.br

Para conhecer nossos cursos, acesse o nosso site: www.agroschool.com.br

