

## Dicas para Administrar o capital de giro.

Se você está lendo estas dicas, certamente já visitou o link Fluxo de Caixa e percebeu que administrar o capital de giro sem a ferramenta, é assaz complicado. Vale todavia lembrar, que o fluxo de caixa, mesmo sendo uma das mais importantes ferramentas gerenciais, se desacompanhado de alguns cuidados básicos, acaba se transformando em apenas mais um informativo.

Assim, cabe a você empresário, ser o implantador e animador das medidas necessárias que permitam em breve espaço de tempo obter os benefícios almejados.

Vamos alinhar em breves tópicos algumas observações que julgamos procedentes:

- ✓ Organize, sistematize e audite constantemente o seu contas à pagar/receber e o contencioso.
- ✓ Conheça em profundidade os seus **custos**, procurando sempre reduzi-los ao máximo.
- ✓ Mantenha rigoroso controle sobre os seus custos fixos, questionando-os sempre.
- ✓ Não misture as coisas, a sua empresa tem personalidade jurídica própria, você é pessoa física. Portanto ,não misture o seu caixa pessoal com o da empresa, estabeleça um pró-labore justo e suportável para a empresa e atenha os seus gastos à ele, proscovendo em definitivo a maléfica prática tão em voga de pagar contas da empresa com o cheque pessoal e vice e versa. Agindo dessa forma, o empresário perde a condição de saber se o negócio vai bem ou mal. Já encontramos muitas empresas que iam mal, cujo proprietário queria mudar de ramo porque o seu negócio aparentemente já era. Mentira! o seu negócio era bom, tinha resultados operacionais positivos crescentes. Ele apenas gastava demais e não se dava conta.
- ✓ Lembre-se bem disso, pró-labore não é lucro é salário. Se o seu pró-labore for fixado em bases irreais, não compatíveis com os seus resultados operacionais, o seu fluxo de caixa vai para o espaço.
- ✓ Confira semanalmente o pequeno caixa(aquele das pequenas despesas, para as quais não compensa emitir um cheque, mesmo porque muitas vezes você não está presente quando ocorrem)
- ✓ Jamais emita um cheque da empresa sem a respectiva cópia, os seus controles internos precisarão dela e o seu contador também. Ao anular um cheque, guarde-o inutilizado juntamente com a cópia, pelos mesmos motivos.
- ✓ Você percebeu que ao pé de cada uma das planilhas do fluxo de caixa existe um campo denominado conciliações finais? – Pois bem, ele foi bolado para lembra-lo que a conciliação daquelas contas deve ser periodicamente executada, se não forem preenchidos com os valores corretos

ou forem omitidos, todas as demais planilhas que estiverem executando as projeções ficarão com valores incorretos (*uma sacanagem saudável*). Não importa a periodicidade das suas conciliações, o seu saldo nunca será igual ao do banco, este filme todo mundo já viu.

Vamos agora alinhar algumas questões com as quais você já se defrontou ou poderá se defrontar e os conselhos mais usados (*sei, então substitua “conselhos” por recomendações*).

O capital de giro está ficando curto, os juros são caso de polícia, o meu fluxo de caixa está mostrando que já vou entrar no vermelho, o que é que eu faço?

R.: Nestes tempos bicudos de globalização não entendida ou não assimilada, a causa mais freqüente para o encurtamento do capital de giro é a redução de vendas. Porém, ela não está só, a redução de margens (quem dita o preço é o mercado) empurrada pelo aumento de custos; o aumento das despesas financeiras; e o crescimento da inadimplência corriqueiramente estão associados em alguma combinação perversa. A velha máxima de que *“prevenir é melhor do que remediar”*, continua valendo, se você ainda não virou bombeiro da roda viva dos incêndios talvez esteja na hora de pensar no seguinte:

1. Adiar investimentos propiciando a formação de uma reserva financeira, mesmo prejudicando a expansão da empresa. Esta decisão carece de uma análise criteriosa, respondendo a questões como: “qual o volume de capital de giro que eu preciso?”, “Quanto me custaria buscar estes fundos em terceiros? A primeira questão é fácil de dimensionar, a segunda fica prejudicada pela simples constatação que praticamente não existe disponibilidade de recursos para capital de giro para as micro e pequenas empresas. Note bem, se um malaio, coreano, paquistanês, hermano... der um espirro com alguns decibéis a mais, a nossa economia entra em parafuso, o dólar dispara, a bolsa despenca, os juros primários sobem, o chuchu detona os índices inflacionários, a economia hiberna. Neste cenário, não se justifica a formação de uma bem fornida reserva aplicada em sólidas instituições financeiras?
2. Os mesmos motivos que o levaram a sentir a escassez de capital de giro elevam os índices de inadimplência, veremos mais adiante, que nestes casos a solução é de mão dupla, pois trata-se de injeção conjuntural, portanto fora do seu controle. Entretanto, internamente alguns cuidados podem ser adotados, reduzir prazos, qualificar melhor o deferimento de crédito, intensificar as ações de cobrança.
3. A redução do ciclo econômico, ou seja, o tempo necessário à transformação dos insumos adquiridos em produtos ou serviços, como forma de reduzir a necessidade de capital de giro, é uma medida inteligente, que por outro lado enseja melhorias na produção, na logística, nos processos, o que sem dúvida acaba reduzindo também os custos.

4. Se você já se endividou na tentativa de suprir capital de giro, tente otimizar o seu perfil. Negocie buscando alonga-la atentando sempre para o custo do alongamento, substitua as fontes visando taxas menores e prazos maiores(*fuja do cheque especial e dos limites de saque a descoberto*), tentando sempre compatibilizar o seu pagamento ao seu fluxo de caixa. Se mesmo assim o seu fluxo de caixa continuar em descenso, é chegada a hora de aportar dinheiro novo no seu negócio, pela venda de algum ativo ou admissão de um novo sócio, não titubeie, decida logo. Qualquer endividamento novo nesta hora pode ser fatal para o seu negócio. Simule no fluxo de caixa e veja o resultado.

Do exposto esperamos deixar a certeza que todas as decisões financeiras devem passar pelo fluxo de caixa que permite planejar a vida do seu negócio, avaliando se realmente é vantagem descontar uma duplicata, investir em estoques, renegociar uma dívida ou cortar alguma despesa.

A ferramenta permite visualizar também a disponibilidade de recursos para novos investimentos, a compra de uma máquina, a reforma das instalações, a compra de um veículo, precisam ser cuidadosamente analisadas, planejando-se o melhor momento e certificando-se de que haverá dinheiro em caixa nas datas de pagamento dos compromissos assumidos, evitando-se assim a descapitalização com a conseqüente dilapidação do capital de giro.

É perceptível que existe um forte entrelaçamento entre a administração do capital de giro e a administração estratégica, valendo afirmar que os problemas de capital de giro somente encontram solução definitiva pela recuperação da lucratividade e recomposição do fluxo de caixa, passando necessariamente pela formulação de medidas estratégicas de longo alcance que não raras vezes alteram toda a configuração do negócio.

Pense bem nisso!

Ivan Carlos dos Santos  
Todos os direitos reservados