

A administração financeira nas empresas: um estudo introdutório

Prof. José Carlos Panegalli ¹.

SUMÁRIO

Introdução.....	2
1 Objetivo da função financeira	3
2 A função financeira	3
3 Decisões financeiras	4
4 Gestão de fundos	6
5 Levantamento e alocação de recursos	7
6 Negócios, atividade, mercado e funções.	9
7 Projetos e planos de ação na função financeira.....	10
8 Planejamento financeiro em pequenas empresas	11
9 Etapas do planejamento financeiro.....	12
10 Contexto empresarial.....	13
11 O gerenciamento de capital	14
12 Relações internas na empresa.....	15
13 Relações externas na empresa	16
14 Fatos Econômico-financeiros	16
15 Áreas de conhecimento e dinâmica de trabalho	16
16 Informação e processo decisório	17
17 Decisão financeira	18
18 A contabilidade na gestão financeira.....	18
19 A análise e controle na gestão dos negócios	25
20 Negociações comerciais	27
21 Capital de giro	29
22 Aplicação e captação de recursos	30
23 Atividade econômica.....	32
24 Considerações finais.....	33
Referências bibliográficas recomendadas	34

¹ Doutorando em Administración pela UNAM - Universidad Nacional de Misiones, Argentina (inicio 2008); Mestrado em Administração Gestão Estratégica das Organizações pela UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina (2003). Especialização em Finanças e Engenharia da Produção pela UFSC- Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil (1980-1981). Graduado em Administração e Ciências Contábeis pela Universidade Comunitária de Chapecó (1977, 1979) Atualmente é diretor da empresa Pace Assessoria e Projetos Corporativos e Diretor do IEDUCORP - Instituto de Educação e Consultoria Corporativa. Tem experiência na área de Administração, Contabilidade e Controladoria, com ênfase em Serviços de Assessoria em Projetos Empresariais, atuando principalmente nos temas: gestão estratégica, gestão financeira, planejamento e controle financeiro e orçamentário empresarial, diagnóstico, planejamento e gestão empresarial no processo denominado PaceFacilitador (de sua autoria), ampliação negócios, viabilidade negócio. Também exerce atividades de Perito Contador na área Cível / Financeira / Empresarial/Societária.

A Administração Financeira Nas Empresas: um estudo introdutório

Introdução

Porque a disciplina de Administração Financeira? A Administração Financeira é essencial para a sobrevivência e para o sucesso de qualquer empresa, a qualquer tempo, com ou sem inflação, com ou sem recessão. De fato a gestão racional e eficiente dos controles financeiros da empresa é tão importante quanto sua capacidade de produzir e de vender.

Em especial, o Brasil, que é conhecido como o país com uma economia instável e de alto risco financeiro, tanto para credores como para devedores, manter-se informado dos direitos e obrigações assumidas é pelo menos algo de bom senso empresarial.

A vivência no dia a dia nas empresas nos levou a uma conclusão de que os pontos centrais das dificuldades encontradas são basicamente os mesmos: custo benefício em relação à implantação dos controles financeiros bem como sua manutenção. A maioria das empresas não mantém sistema de gestão financeira voltada à gestão dos negócios e sim, mera controles de contas a pagar e a receber rudimentares.

A questão traçada é *crece-se primeiro para então se organizar? Ou organiza-se primeiro para então crescer?* Dar resposta a esta indagação e em defesa da implantação dos controles financeiros, é o objetivo de qualquer modelo de gestão de negócios, cujo impacto nos resultados da empresa não de ser representativos.

A maioria dos gerentes financeiros: estão sufocados no dia a dia na solução das necessidades de caixa – pagar as contas do dia – atuando na maioria das vezes nos efeitos e não nas causas que geram a falta de caixa. É comum, ver nas empresas *Gerentes Financeiros* executando apenas tarefas de *tesoureiro* – simplesmente, não se envolvendo nos assuntos das políticas de venda, dos custos, das despesas, de compras, de investimentos e de financiamento das atividades.

As funções fundamentais da empresa podem ser resumidas no seguinte: Compras; Produção; Vendas e marketing; Finanças. As demais atividades podem ser consideradas acessórias ou complementares às acima mencionadas – atividades de suporte.

Nas atividades de *finanças* são incluídas as funções de: tesouraria, contabilidade, custos, formação de preços, controles de estoques, impostos, planejamento orçamentário, contas a receber e contas a pagar.

Dentre os diversos temas que a disciplina de *Administração Financeira* se propõe é de desenvolver uma visão mais crítica e mais participativa do participante, para que possa fazer valer com argumentos relevantes, a sua contribuição para o adequado desenvolvimento dos negócios empresariais – numa visão estratégica e inovadora.

1 Objetivo da função financeira

Todos os esforços empreendidos dentro da função financeira, são no sentido de formular um esquema que resulte na maximização dos retornos do capital investido, bem como a manutenção da maior liquidez possível. Entretanto, o objetivo básico da administração financeira, seja qual for o investidor, proprietário, acionista, etc..., é o mais alto nível de rentabilidade.

A rentabilidade máxima desde que não seja comprometida a liquidez, de tal forma que o mercado adquira os produtos ou serviços oferecidos pela empresa e estes continue sendo comprada pelos clientes. A rentabilidade deve ter primazia sobre a liquidez, daí a necessidade de manter reservas de alguns fundos para proteção ou defesa contra riscos de não poder pagar alguma dívida ou de não poder suprir o negócio com mercadorias, suprimentos e insumos que garantam a continuidade das atividades.

Os objetivos financeiros seriam extremamente simples de serem alcançados, se sempre houvesse apenas um caminho a ser percorrido. Porém, na maioria das vezes, diversas alternativas se apresentam ao empresário, cujos retornos financeiros estão sujeitos a formas diferentes de distribuição dos recursos no tempo.

A Administração Financeira está em todos os aspectos que envolvem as atividades econômico-financeiras da empresa, devendo garantir da integração e integridade dos fundos operados, mantendo procedimentos que permitam a rastreabilidade de todos os processos que envolvam dinheiro.

2 A função financeira

A função financeira está ligada às áreas que exigem tomadas de decisões na empresa. O papel do gerente financeiro vem sofrendo inovações notáveis. Com o atual sistema de registros contábeis – principalmente com o uso intensivo da informática – a função financeira

tem se tornado cada vez mais importante no processo de tomada de decisões – no sentido de atingir os objetivos da empresa.

Outrora, a função financeira compreendia apenas em gerir a manutenção de registros das operações, da preparação e emissão de relatórios para o controle das atividades já executadas, na administração dos recursos de caixa e nos meios para obtenção de recursos para pagar as contas. As captações de recursos adicionais só faziam parte da função, caso a disponibilidade não cobrisse as necessidades.

Atualmente, a função rompeu barreiras, evoluiu a ponto de se preocupar com os objetivos gerais da empresa. Passou também a ter a preocupação de missão e preparação de relatórios das atividades passadas, para avaliar o impacto no futuro, dos possíveis resultados das decisões tomadas em todas as áreas. Assim, pode-se classificar os objetivos da Administração Financeira da seguinte maneira:

- a) da formulação de estratégia empresarial para determinar a utilização mais eficiente dos recursos disponíveis a qualquer momento em investimentos, financiamento e utilização de lucros;
- b) de selecionar as fontes mais adequadas para obtenção de recursos financeiros e análises da utilização desses recursos;
- c) de interagir com as áreas de vendas e compras para definir as políticas mais adequadas sobre prazos, preços, condições, a fim de adequar o fluxo de recursos no ciclo operacional da empresa.

3 Decisões financeiras

A Administração Financeira envolve-se em 4 decisões básicas, a saber:

- a) decisão de investimento;
- b) decisão de financiamento;
- c) decisão de distribuição de resultados (dividendos);
- d) planejamento e controle da função financeira.

A *decisão de investimento*, em essência, consiste na alocação de capital a projetos de investimentos, cujos benefícios serão auferidos no futuro, na condição de risco, onde o gerente financeiro deve tomar decisões a partir de plano de negócio que determine o risco calculado, analisando as oportunidades de investimento da empresa, quantificando as atividades operacionais, o fluxo de caixa e o impacto incremental nos resultados e no

patrimônio e observando o valor de mercado da empresa a partir do novo investimento. Os investimentos geralmente dizem respeito à avaliação de aplicação de recursos nas atividades da empresa, envolvendo ativos fixos, sendo preponderante, o fator tempo quando da análise de sua viabilidade. Normalmente, as aplicações dos recursos na área de investimentos destinam-se:

- a) aquisições de máquinas e instalações novas;
- b) substituição de equipamentos;
- c) campanha publicitária;
- d) instalação de sistemas de controle;
- e) compras de patentes e direitos de uso;
- f) aquisições de outras empresas;
- g) participações em outras empresas;
- h) construção de uma nova fábrica;
- i) abertura de nova linha de produtos ou serviços;
- j) lançamento de novos produtos;
- k) decisões entre alugar ou comprar;
- l) outros investimentos.

A *decisão de financiamento* fundamentalmente visa determinar a melhor forma de financiar as operações da empresa. Em outras palavras, determinar a estrutura de capital mais adequada, ou seja, qual o percentual de capital próprio e de terceiros que a empresa deve ter e quais os seus custos. Geralmente, as decisões de onde investir: são tomadas pelos proprietários ou alta direção da empresa. Cabe ao Gerente Financeiro encontrar formas de captar recursos de curto ou longo prazo, conforme o tipo de investimento, de tal forma que as taxas sejam as mais adequadas ao plano de negócio novo ou incremental, considerando o a moeda referência, o prazo de carência, o prazo de amortização, datas de pagamentos, garantias exigidas, contra-parte da empresa e do órgão (banco) financiador, etc...

A *decisão de distribuição e pagamento de dividendos* (distribuição de lucros, dividendos, cotas parte, etc... aos acionistas, sócios, debenturistas, dirigentes, funcionários, etc...), consiste em tarefa importante do gerente financeiro, de orientar os interessados, sobre o volume de resultados que efetivamente pode ser distribuído (pago), sem comprometer a continuidade das atividades da empresa e de tal forma que possam ser retidos lucros. Determinar a percentagem do lucro a ser distribuído aos acionistas e o montante dos passivos que precisam ser retidos na empresa é tarefa preponderante e, o gerente financeiro deve fazê-

lo formalmente, visto que os sócios geralmente querem retirar recursos além do volume que a empresa é capaz de suportar. A empresa ter lucro econômico, não pressupõe capacidade de pagamento. Esta área de decisão também conhecida como política de dividendos, se preocupa com a destinação dada aos recursos financeiros gerados pela própria empresa. O que a empresa retém de seus lucros, deixando de distribuir, constitui numa das suas fontes de recursos.

O *planejamento e controle da função financeira*, em síntese, são área de decisão do gerente financeiro, de criar sistemas que racionalizem as estruturas da função financeira, facilitando a tomada de decisões rápidas, com base em informações confiáveis. Hoje, com o alto índice de informatização das empresas, o Gerente Financeiro deve implementar procedimentos que oportunizem respostas em tempo real (real time), sobre os negócios da empresa, sem o que poderá o negócio estar comprometido perante a concorrência e o mercado que exige: respostas rápidas, entregas rápidas e demonstração de segurança nos controles financeiros.

4 Gestão de fundos

As Atividades Empresariais envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucro, visam *multiplicar* recursos financeiros investidos e os proprietários desejam um retorno compatível com o risco assumido. A *Gestão* dos fundos movimentados é feita pela obtenção de recursos e na otimização da aplicação dos fundos.

Os recursos são obtidos para: a) *investimentos em bens* (Meios de Produção), tais como: imóveis instalações e equipamentos; b) *giro das operações*: disponibilidades financeiras; matérias-primas; mão-de-obra; custos de fabricação; outros gastos operacionais. O *Financiamento das Operações* são originadas dos investimentos dos proprietários ou do lucro retido e, de capital de terceiros, obtido por meio de empréstimos de instituições financeiras, debêntures, leasing e créditos dos fornecedores.

Os fluxos de pagamentos e recebimentos são irregulares. A empresa pode estar operando com lucro e enfrentando dificuldades de caixa ou vice-versa, pelas situações tais como:

- a) aumento exagerado das vendas a prazo ou o aumento nos estoques de produtos em fabricação e prontos, implicará em maior volume de capital de giro;

- b) em um período de recessão, as vendas geralmente entram em queda. Neste caso a estrutura fixa estará impactando negativamente no resultado do exercício.

5 Levantamento e alocação de recursos

À Função Financeira, cabem duas tarefas básicas: a) Obtenção de recursos (condições mais favoráveis) e, b) Alocação eficiente destes recursos. O levantamento de recursos é a função desempenhada exclusivamente pela área financeira quando são feitas:

- a) classificação das fontes de recursos: próprios e terceiros; permanentes e temporários; onerosos e não onerosos;
- b) adequação entre as fontes e usos: investimento com prazo de maturação superior ao do financiamento;
- c) encargos incidentes: juros sobre os financiamentos; compras a prazo; recursos próprios (custo implícito).

Os recursos aplicados em ativos não são encontrados em abundância. Envolvem custos financeiros ou de oportunidade. Na atividade operacional, em função da lucratividade, o gestor financeiro amplia seus limites de atuação.

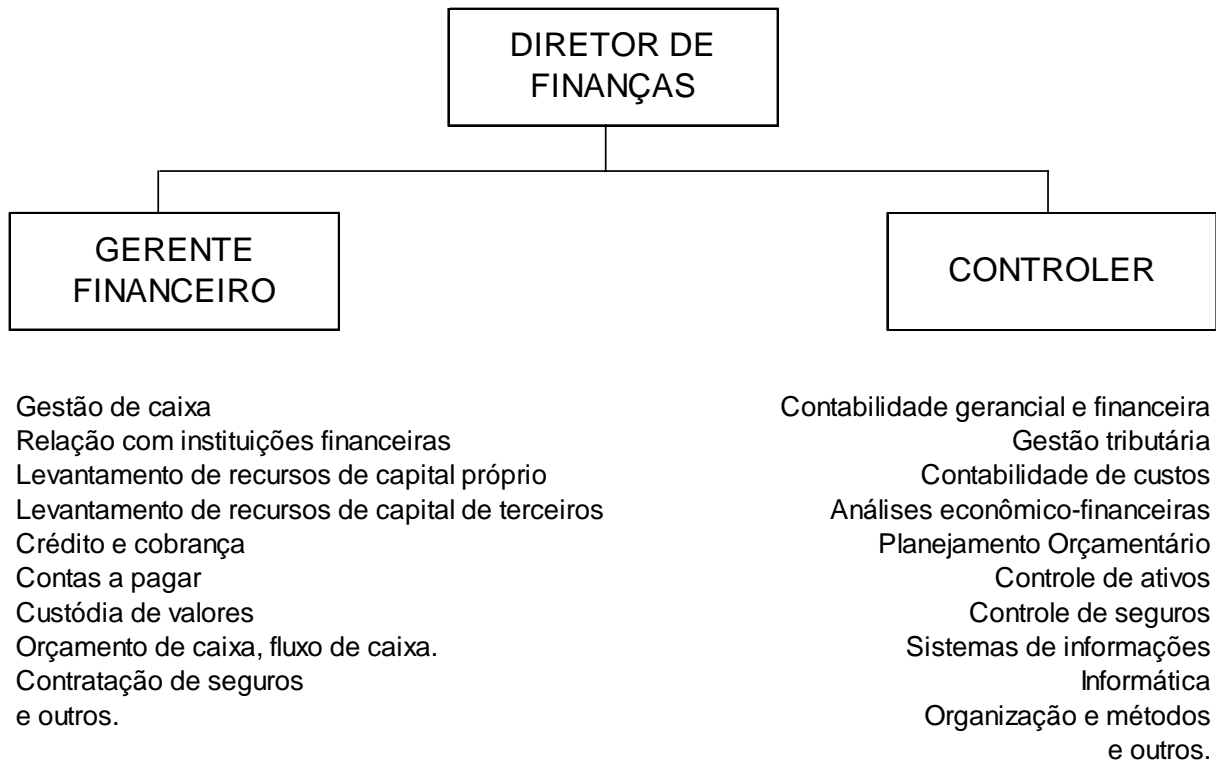
Na análise dos projetos de investimentos: os estoques elevados de matéria-prima e materiais auxiliares correspondem a vantagens para as áreas de suprimentos e de produção; os estoques elevados de produtos são vantagens para as áreas de produção e de vendas; os prazos dilatados de faturamento são vantagens para os clientes, mas com provável comprometimento do fluxo de caixa.

Alguns outros aspectos que devem ser considerados na gestão financeira:

- a) liquidez e rentabilidade: a liquidez: constitui-se em uma condição sem a qual não será possível a continuidade da empresa. A empresa não pode abrir mão do crédito de seus fornecedores e das instituições financeiras;
- b) As restrições ao crédito envolvem: administração dos ativos e passivos: - excesso de estoques, clientes com prazo médio de pagamentos demasiadamente longo, fontes inadequadas de financiamento;
- c) falência da empresa: descompasso no fluxo de caixa (período operacional): mp → produção → estoque de produtos → vendas → clientes → cobranças → atrasos → perdas. Fluxo de caixa projetado: os descompassos devem ser previstos e administrados;

- d) rentabilidade: grau de êxito econômico obtido pela empresa em relação ao capital nela investido. Lucro ou prejuízo: → Confrontação da receitas com os custos e despesas (regime de competência). Rentabilidade das operações: → Lucro operacional / Ativo operacional. Retorno sobre o investimento: → Lucro líquido / Capital próprio; → Comparar com taxas de oportunidades;
- e) liquidez x rentabilidade: o equilíbrio entre a liquidez adequada e a rentabilidade satisfatória, constitui-se em desafio constante para a função financeira. Alguns aspectos são considerados neste tópico: a) recursos ociosos: tesoureiro x controller, meta da administração financeira, maximização da riqueza dos acionistas/investidores; b) perspectiva de longo prazo: Investimentos em tecnologia, novos produtos, etc., que poderão sacrificar o lucro atual em troca de lucros maiores no futuro; c) valor do dinheiro no tempo; d) retorno do capital próprio: o acionista espera ser remunerado por dividendos, e principalmente pela valorização de suas ações; e) risco; f) dividendos;
- f) valor de mercado da empresa: valor das ações; valor atual de seus lucros futuros;
- g) utilização das informações contábeis: a análise da informação contábil orienta todo o processo decisório, que constitui o aspecto central da gestão financeira. Avaliar a situação econômico-financeira. Tomada de decisão. Planos operacionais e de investimentos;
- h) Organização da função financeira: na distribuição das atividades e responsabilidades podem ser feitas da seguinte forma: Diretor Financeiro: principal executivo da área financeira; políticas financeiras globais; coordena as atividades do controller e do tesoureiro. O Tesoureiro (Gerente financeiro): relações externas com banqueiros e credores; administra o fluxo de caixa; responsável pela liquidez da empresa. O Controller: envolvimento com todas as áreas; preocupação com a rentabilidade; Inspetor dos assuntos financeiros (não é auditor).

ORGANIZAÇÃO DA FUNÇÃO FINANCEIRA DA EMPRESA



6 Negócios, atividade, mercado e funções.

O gestor de alguma área de atuação na empresa poderá demonstrar sua capacitação profissional na medida em que desenvolve e apresenta projetos e planos de ação para a melhoria da gestão da organização.

Neste caso, faça uma avaliação do seu desempenho profissional e veja se você já tomou a iniciativa de desenvolver algum projeto ou plano de ação que seja útil para a organização e para o seu crescimento profissional. Se ainda não o fez, já é tempo de começar.

Vejamos a seguir, alguns conceitos sobre negócios, atividades, mercados e funções da organização, sem querer esgotar o assunto, sobre os quais se pode dar início ao pensamento de desenvolver estratégias de ação que podem resultar positivas, tanto para você profissional e principalmente para a organização para quem você presta seus serviços.

Então vejamos alguns destes conceitos básicos sobre os quais pode-se desenvolver projetos e planos de ação:

- a) atividades negociáveis: refere-se a conjuntos de células de produção, cujos produtos intermediários/finais estão, direta ou indiretamente, destinados a atender as necessidades do mercado consumidor, definidas como prioritárias pelo empreendimento;

- b) atividades não-negociáveis (atividade complementar): refere-se a conjuntos de células de produção, cujos produtos intermediários/finais estão destinados a atender a outras necessidades do mercado consumidor, não definidas como prioritárias para o empreendimento;
- c) negócio: define-se como um composto produto-mercado-tecnologia específico;
- d) célula de produção: é um conjunto de capacitações: sócio-técnico, destinadas a gerar a produção de bens econômicos tangíveis ou intangíveis, a partir do processamento de insumos destas mesmas naturezas;
- e) sítio físico (planta): é um espaço territorialmente demarcável, no âmbito de uma localidade, municipal, que abriga um determinado número de células de produção do empreendimento;
- f) mercado: pode por exemplo, identificar-se com os tipos de mercados, tais como: Nacional (MI) e Internacional (ME);
- g) canal de distribuição: de acordo com os tipos de mercados podemos ter vários canais de distribuição: a) vendas regionais (locais) são vendas caracterizadas por pequenos volumes comercializadas e distribuídas em nível regional pelas unidades produtoras com estrutura de venda própria; b) venda comercial – varejo, são vendas caracterizadas por pequenos/médios volumes, comercializadas e distribuídas pelos estabelecimentos comerciais da empresa. c) venda comercial – direta, são vendas caracterizadas por médios/grandes volumes, comercializadas pela mesa de operações, etc... d) Exportações são vendas realizadas pela área de mercado internacional, e que atendem os vários segmentos do mercado externo;
- h) funções corporativas: orienta e assessora as áreas descentralizadas (operacionais ou de suporte), por meio de normas, políticas e diretrizes. Presta serviços de suporte que, por razões de economicidade, estratégia ou controle, são executados de forma centralizada.

7 Projetos e planos de ação na função financeira

Na função financeira empresarial projetos e planos de ação podem ser empreendidos para o adequado gerenciamento das atividades. Alguns são relacionados a seguir para fins de orientação.

1. centros de custos

2. plano de contas
3. classificação de gastos
4. sistema de custeio
5. informações legais / conciliação de resultados;
6. plano de metas
7. orçamento operacional
8. resultado financeiro
9. classificação de produtos por negócio
10. avaliação de resultados
11. correção das informações econômico-financeiras
12. demonstrativos econômico-financeiros
13. indicadores de gestão
14. planejamento e controle de gastos por centro de custos
15. análise das variações da contribuição marginal
16. ajustes retroativos de resultados
17. projetos de investimentos
18. plano de investimentos
19. orçamento estratégico
20. lucratividade
21. formação de preços
22. apuração de resultados por negócios
23. resultados a reposição
24. sistema de moeda constante
25. monitoramento da concorrência
26. informações diferenciadas por público
27. planejamento de curto prazo.
28. outros...

Sem esgotar o assunto, pois se pode ter idéias importantes e relevantes para o desenvolvimento de projetos e planos de ação na sua empresa, recomendando-se que seja feita uma lista de assuntos que podem se tornar projetos ou planos de ação que sejam necessários desenvolver na organização, independentemente de alguém ter solicitado a demanda.

Estando seguro da necessidade dos projetos ou planos de ação listados, faça a apresentação aos seus colegas, seus superiores, seu cliente ou empresário, e discuta uma lista de prioridades a desenvolver.

8 Planejamento financeiro em pequenas empresas

Administrar bem um negócio já não é suficiente. É preciso ser rápido e preciso nas decisões para afastar prejuízos ou impedir ações que inviabilizem o negócio.

Independentemente do porte da empresa, o planejamento financeiro prevê os possíveis resultados, de modo que as medidas corretivas possam ser planejadas com tempo, calma e reflexão suficientes para que sejam bem-sucedidas.

É inegável a importância das pequenas e médias empresas na economia brasileira. Somente micro e pequenas empresas respondem por 98% do total de empresas instaladas no País, 60% da mão-de-obra empregada e 40% do produto interno bruto.

Dentro dos novos conceitos que hoje fazem parte da realidade nas empresas, como terceirização, downsizing (diminuição do tamanho) e reestruturação organizacional, existe a tendência de que esse segmento ganhe cada vez mais importância. Paralelamente, porém, observa-se um grande movimento de abertura de novas empresas relacionado com o fechamento de fatia substancial delas. Vida média das novas empresas:

- *80% dos novos negócios não sobrevivem ao primeiro ano de vida;*
- *Somente 5% desses empreendimentos sobrevivem por mais de 5 anos.*

Essa descontinuidade é frequentemente resultante de fatores financeiros, embora o negócio em si, à primeira vista, pareça bom. Em geral, o empresário tem algum conhecimento do produto e da tecnologia envolvida, conhecem os canais de distribuição, os principais concorrentes e desenvolve a atividade de marketing para divulgação do negócio. Porém, relega a segundo plano o processo de gestão da empresa, incluído aí o monitoramento constante de sua rentabilidade, necessidade de capital de giro e geração de caixa. Outro ponto a ser ressaltado é que o empreendedor tende a subestimar as dificuldades financeiras, temendo abalar a motivação do seu negócio. Esse caminho faz com que, eventualmente, não sejam quantificados os riscos inerentes ao empreendimento.

9 Etapas do planejamento financeiro²

1. Definição do negócio

- Definição do produto
- Determinação do nicho de mercado
- Verificação dos canais de distribuição
- Constatação das práticas de mercado no segmento escolhido
- Verificação dos níveis de tributação e de interferência do governo

2. Análise de mercado – a viabilidade comercial do negócio:

- Caracterização do mercado

- Volume de vendas e preços
 - Análise da concorrência
3. Plano de trabalho – definição de um plano de datas e atividades, com o objetivo de estabelecer o início da operação e um cronograma de implantação.
 4. Planejamento financeiro – avaliação do negócio sob o ponto de vista global, procurando completar os resultados da análise da viabilidade comercial com a qualificação dos resultados do ponto de vista financeiro:
 - Rentabilidade de produtos
 - Necessidade de capital
 - Estratégia de diferenciação em relação aos concorrentes baseada em preço, qualidade, nível de serviços (assistência técnica, prazos de entrega etc.) flexibilidade e inovação.
 - Análise de risco.

10 Contexto empresarial

As empresas atuam em cenários diversos, de acordo com seu ramo de atividade, e que apresentam variados níveis de dificuldades, bem como uma diversidade de oportunidades. A conjuntura econômico-social tem características cíclicas e sofre interferências das políticas governamentais.

A multiplicidade de cenários aliados à instabilidade da conjuntura torna bastante complexa a administração do empreendimento, aí onde o gestor financeiro tem um papel relevante no gerenciamento dos negócios.

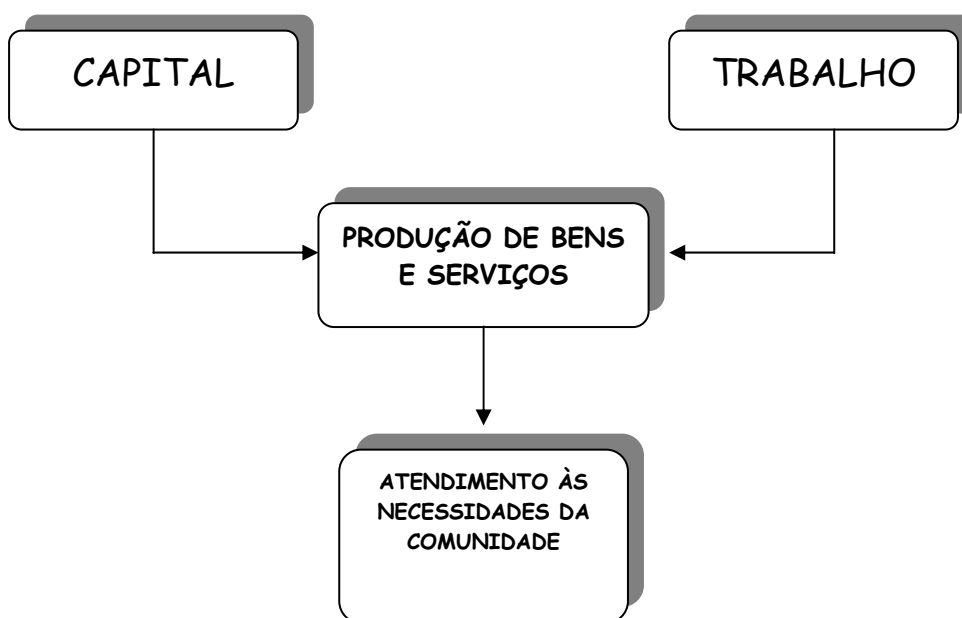
Quem gerencia as funções financeiras nas empresas deve estar preparado para as tensões do dia-a-dia das negociações, transações e estratégias inerentes à empresa que administra, devendo se planejar para que sobre tempo para refletir sobre o papel da sua empresa no ambiente que atua.

² Tomiya, Eduardo Heiji et al. Economia e Negócios: Trevisan, Fev-1998. N. 120, p.20.

11 O gerenciamento de capital

A evolução natural da humanidade proporciona a evolução das necessidades do ser humano, que, por sua vez, dão origem ao surgimento de novas necessidades. Atender às necessidades constitui o objetivo básico que norteia a formação das empresas. O conjunto das necessidades de uma comunidade forma uma massa de demanda de bens e serviços que necessita ser atendida. A produção desses bens e a prestação de serviços requerem a união do capital e do trabalho.

Podemos então conceber uma empresa com o seguinte diagrama:



Na coerência entre os objetivos setoriais e o objetivo global da empresa é que está a eficácia da união do capital/trabalho, e cabe ao gestor financeiro a gestão do capital dentro da organização, que conduz a uma rede de relações internas e externas.

12 Relações internas na empresa

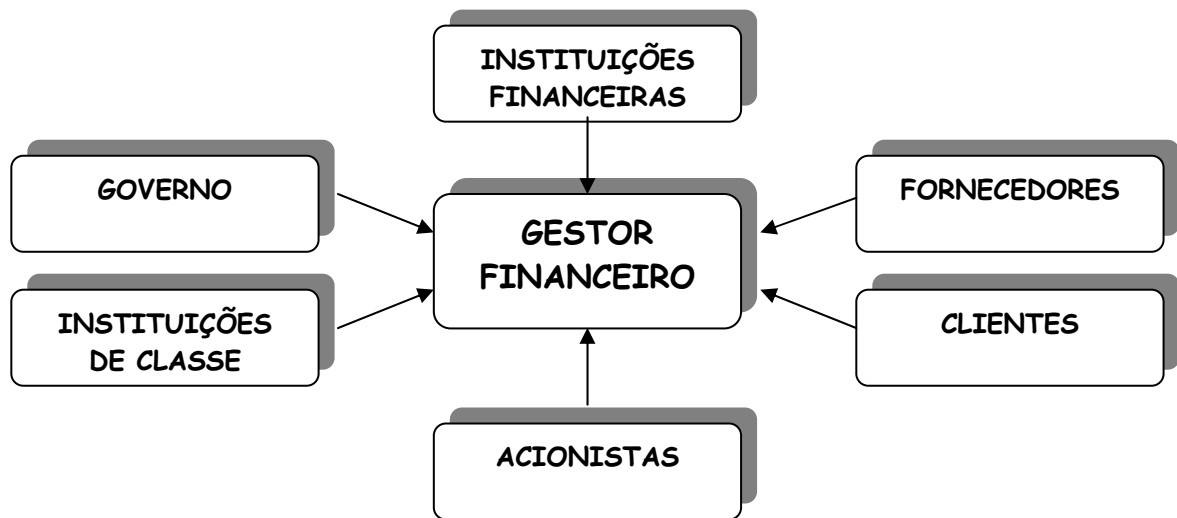
O fator gerenciamento de capital tem uma linha direta com todos os setores da empresa, cujas relações devem ser administradas com habilidade e diplomacia, para que os interesses possam convergir para o objetivo geral do empreendimento, como podemos observar no diagrama a seguir:

As relações do gestor financeiro são demonstradas na figura a seguir:



13 Relações externas na empresa

Como gestor do capital, o gestor financeiro da empresa é o interlocutor ativo no processo de negociações externas da empresa, ou seja, mantém constantes relações com os fatores externos que fazem parte do contexto operacional da organização. Estas relações externas são:



14 Fatos Econômico-financeiros

O ambiente de constantes negociações exige decisões rápidas e eficazes. Decidir com eficácia requer informações precisas e atualizadas da situação interna da empresa, bem como da conjuntura externa. Daí a importância da amplitude da visão gerencial do gestor financeiro.

Na *visão micro* o gestor financeiro deve ter pleno domínio da situação interna da empresa, com informações precisas e atualizadas. Na **visão macro** deve haver a compreensão e conhecimento dos fatores externos que podem influenciar as decisões, ou seja, sobre a conjuntura econômico-financeira.

15 Áreas de conhecimento e dinâmica de trabalho

O gestor financeiro convive com negociações e decisões que requerem conhecimentos de diversas áreas. Em algumas, esse conhecimento deve ser profundo, porque estão diretamente relacionadas com seu trabalho. Em outras, um conhecimento básico é o suficiente, pois são complementares.

Podemos definir assim, os grupos de conhecimento que dizem respeito ao gestor financeiro:

ÁREAS PRINCIPAIS	ÁREAS COMPLEMENTARES
Matemática financeira	Marketing
Economia	Informática
Administração	Comunicação
Contabilidade	Direito
	Meio Ambiente

O gestor financeiro deve Ter o cuidado de fazer sempre uma crítica de sua dinâmica de trabalho, não podendo se acomodar na simples posição de autorizar gastos, dar assinaturas em cheques e correr ao banco para cobrir rombos no fluxo de caixa.

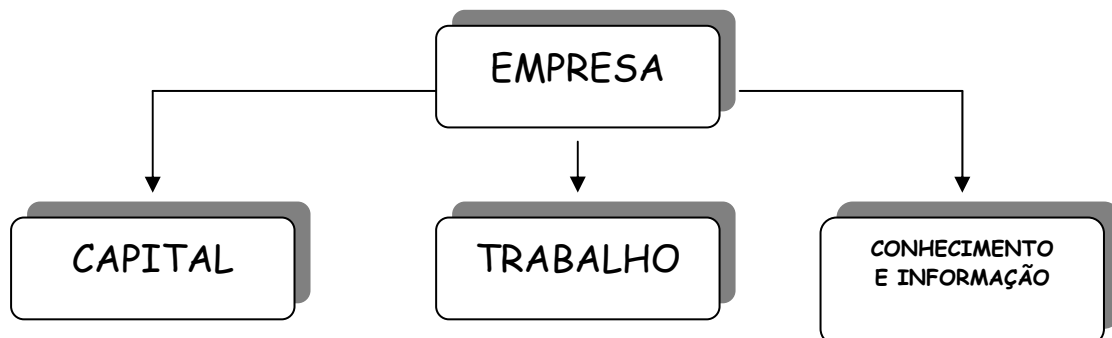
Os principais itens que devem constar da dinâmica de trabalho de um gestor financeiro, podem ser:

- Planejamento eficaz do tempo no dia-a-dia;
- Discussão, questionamento e proposição de alternativas de investimento;
- Planejamento e controle do fluxo financeiro;
- Suprimento de recursos;
- Aplicação de sobras de recursos.

16 Informação e processo decisório

A informação está, cada vez mais, assumindo um papel decisivo na gestão dos negócios. O aumento da competitividade, principalmente no atual processo de globalização dos mercados, exige gestões dinâmicas e eficazes nas empresas. Logo, para uma gestão moderna é indispensável o fator informação.

O conhecimento e a informação têm tanta importância na gestão dos negócios que estão sustentadas no seguinte tripé:



17 Decisão financeira

Um fornecedor propõe um desconto especial para a venda de um grande lote de determinado produto.

Que questionamentos podem-se fazer para tomar uma decisão acertada.

QUESTIONAMENTOS MICRO	QUESTIONAMENTOS MACRO
O fluxo de caixa permite o montante da operação?	Quais as perspectivas do mercado para este produto?
O produto tem um bom giro?	Qual o real motivo de o fornecedor oferecer esse desconto? Excesso de produção?
Qual a previsão de vendas para os próximos meses?	Problema de caixa? Recessão nas vendas?
Qual o custo da oportunidade?	Será que o desconto não é queima de “gordura” inflacionária no preço?
O desconto é realmente compensador?	Qual a previsão de inflação e dos aumentos de preço deste produto?

As respostas dessas questões é que definirão o posicionamento na tomada de decisão. As respostas estarão exatamente, no estoque de informações micro e macro à disposição do gestor.

Na tomada de decisão definem-se três etapas básicas:

- I. Questionamento micro e macro do fato em questão;
- II. Base de informações gerenciais capazes de fornecer respostas ao questionamento;
- III. Interpretação técnica e correlação das informações, gerando conclusões para subsídio na decisão.

18 A contabilidade na gestão financeira

O gestor financeiro pratica diversos atos e vive fato.

A Contabilidade tem a função de registrar e controlar todos os atos que originam fatos que afetem a situação patrimonial, financeira e econômica da instituição. Portanto, o conhecimento da contabilidade, seus métodos e técnicas são fundamentais para avaliar as conseqüências positivas e negativas de cada ato praticado ou fato ocorrido.

PATRIMÔNIO COMO FUNDO DE VALORES

O primeiro ponto a ser conhecido é o PATRIMÔNIO, pois ele é o objeto da contabilidade e da gestão financeira. A ação do gestor está concentrada em gerir o patrimônio da instituição, e, assim sendo, ele deverá ter conhecimento do seu real significado.

A contabilidade trata o patrimônio como um fundo de valores, constituído pelos bens, os direitos e as obrigações.

De acordo com a definição contábil, patrimônio é o conjunto de Bens, Direitos e Obrigações, avaliáveis em moeda corrente, pertencentes a uma Pessoa Física ou Jurídica.

Para fins de registro e controle, a contabilidade divide o patrimônio em duas partes. Ativo e Passivo. No Ativo, são reunidos todos os bens e direitos. No Passivo, constam as obrigações. O Ativo e o Passivo compõem o Balanço Patrimonial.

A estrutura patrimonial deve ser estudada detalhadamente para sua compreensão.

SITUAÇÃO LÍQUIDA PATRIMONIAL

O Capital Próprio da empresa é composto do capital social e dos resultados acumulados. O capital social representa os valores que os sócios integralizaram na constituição da sociedade ou em aportes de capital posteriores. A cada exercício social encerrado, apura-se o resultado líquido da empresa (lucro ou prejuízo), o qual é registrado em contas próprias, formando os resultados acumulados. Assim sendo, o resultado algébrico da soma do capital social com os resultados acumulados representa o Patrimônio Líquido da empresa, também chamado de Capital Próprio.

O Patrimônio Líquido, ou situação líquida patrimonial pode ser determinado, também, pela seguinte equação patrimonial.

$SLP = (B+D) - OT$
SLP = Situação Líquida Patrimonial
B = Bens
D = Direitos
OT = Obrigações com Terceiros

PLANO DE CONTAS CONTÁBEIS

A conta é o instrumento que a Contabilidade utiliza para registrar fatos da mesma natureza. Pelas contas, representamos graficamente os Bens, os Direitos, as Obrigações, as Receitas, os Custos e as Despesas. Nelas é registrada a movimentação de débito e crédito, apurando-se o saldo correspondente.

Pela Teoria Patrimonialista, as contas são divididas em dois grandes grupos:

- Contas Patrimoniais
- Contas de Resultado

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Os demonstrativos financeiros elaborados pela Contabilidade resumem de forma ordenada a situação patrimonial, econômica e financeira da empresa.

Para o gestor financeiro que participa da gestão do patrimônio, são fundamentais o entendimento, a interpretação e a análise desses demonstrativos. As informações neles contidas permitem avaliar a gestão passada e presente, bem como subsidiam as decisões e estratégias para as gestões futuras.

Os principais demonstrativos são:

Balanco Patrimonial;
 Demonstração do Resultado Econômico;
 Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido;
 Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados;
 Demonstração do Fluxo de Caixa pelo Método Indireto.

PROCESSO DE ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Os demonstrativos contábeis e financeiros apresentam a situação do patrimônio no final de cada gestão. A análise desses demonstrativos gera um conjunto de informações gerenciais que proporcionam uma *radiografia* da gestão, cujo processo envolve várias etapas, tais como:

Cálculo dos indicadores: por meio de equações, cruzamentos e comparações das informações contidas nos demonstrativos. Ex: Índice de Liquidez Imediata ($LI = D/PC$)

Descrição e interpretação dos indicadores, onde o indicador calculado deve ser entendido sobre o que ele representa. Ex: O índice de LI é de 0,63, indicando que para cada R\$ 1,00 de dívidas de curto prazo a empresa tem R\$ 0,63 no seu disponível.

Visão micro do indicador, onde se toma como referencial o desempenho interno da empresa, tanto no aspecto histórico como no plano estratégico. Ex: Nos últimos 3 exercícios a LI ficou entre 0,15 e 0,30. No Plano Orçamentário, consta como meta trabalhar com um índice de 0,25.

Visão macro do indicador, onde o indicador é comparado com os índices da conjuntura, principalmente do setor de atuação da empresa. Ex: As demais empresas do setor a LI são de 0,28.

Interpretação e conclusão sobre o indicador permitem que após calcule, interpretar e analisar o indicador, pode-se chegar a uma conclusão sobre o desempenho da gestão. Ex: Na gestão em análise, a LI de 0,33 ficou bem acima do índice histórico da

empresa, como também do índice planejado. Essa distorção se confirma quando comparada ao índice médio do setor, que foi de 0,28. A presente situação caracteriza excesso de recursos no disponível, o que leva a crer que a empresa não vem colocando os recursos financeiros no giro do negócio em que atua, por pressuposto.

MÉTODOS DE ANÁLISE

Dois métodos de cálculo são bastante utilizados no processo de análise dos demonstrativos financeiros.

Análise horizontal: esse método mostra as tendências e evoluções do elemento analisado, traduzindo seu aspecto dinâmico.

Ex: Analisando as vendas de uma empresa, os registros nos demonstrativos apresentam os seguintes números.

Discriminação	Vendas de 1999	Vendas de 2000	Vendas de 2001
Receita de Vendas R\$	2.000.000	2.800.000	3.000.000
Evolução %		40%	50%

Pela análise horizontal, as vendas de 2000 foram 40% superiores às vendas de 1999. Em 2001, as vendas superaram em 50% o total de 1999.

Análise vertical: a aplicação mais comum desse método é no cálculo da participação da parte no todo, ou quando se relacionam elementos entre si, caracterizando-se como uma análise estática.

Ex: Calculando a participação de cada grupo no total do Ativo:

COMPONENTE DO ATIVO	VALORES EM R\$	% DE PARTICIPAÇÃO
Circulante	300.000	34,48%
Realizável em Longo Prazo	120.000	13,79%
Permanente	450.000	51,72%
TOTAL DO ATIVO	870.000	100,00%

Para análise vertical, o grupo circulante representa 34,48% do ativo total, o realizável em longo prazo 13,79% e o permanente 51,72%.

INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS

Os indicadores, calculados e analisados, contam a história de uma gestão. Por eles identificam-se os pontos positivos e negativos da estratégia gerencial dos negócios. Os principais grupos de indicadores econômico-financeiros são:

Índices de liquidez;
Índices de endividamento;
Índices de atividade;
Índices de rentabilidade.

ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Esse grupo mostra a situação de liquidez da empresa, quando se relacionam os elementos do ativo circulante e do passivo circulante. Os índices são:

- ❑ LIQUIDEZ IMEDIATA: $(LI=D/PC)$, cujo resultado indica a capacidade de pagamento imediato das obrigações no circulante.
- ❑ LIQUIDEZ CORRENTE: $(LC=AC/PC)$, indica a liquidez econômica de curto prazo para as obrigações no circulante.
- ❑ LIQUIDEZ SECA: $(LS=AC-E/PC)$, indica a liquidez econômica em curto prazo, considerando o disponível e os créditos realizáveis em curto prazo.
- ❑ LIQUIDEZ GERAL: $(LG=AC+RPL/PC+ELP)$, indica a liquidez econômica em longo prazo.

ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO

Esse grupo estuda a composição do capital aplicado no negócio, determinando o grau de endividamento da empresa. Os índices são:

- ❑ PARTICIPAÇÃO DO CAPITAL DE TERCEIROS: $(PCT=PC+ELP/AT)$, indica o percentual de capital de terceiros envolvido no negócio. É considerado normal quando ficar entre 0,35 e 0,75, ou seja, o capital de terceiros pode representar no máximo 75% do total do ativo, para dizermos que a empresa tem uma estrutura de capital adequada.
- ❑ GARANTIA AO CAPITAL DE TERCEIROS: $(GCT=PL/PC+ELP)$, indica quanto existe de capital próprio para cada unidade de capital de terceiros. É considerado normal o resultado entre 0,34 e 1,85.
- ❑ COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO: $(CE=PC/PC+ELP)$, indica a proporção de capital de terceiros com vencimento de curto prazo. É considerado normal o resultado entre 0,40 e 0,75.

ÍNDICES DE ATIVIDADE

Esse grupo estuda os prazos de recebimentos, pagamentos e rotação dos estoques, analisando, dessa forma, o fluxo de capital de giro da empresa. A correlação entre esses prazos determina o posicionamento da atividade. Os índices são:

- ❑ PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO DAS VENDAS: $(PMRV = 360\text{dias} * \text{SALDO MÉDIO DAS DUPLICATAS A RECEBER} / \text{TOTAL DAS}$

VENDAS DO PERÍODO) – cada empresa tem sua política de vendas, que pode sofrer variações no decorrer do exercício. Indica quantos dias ocorre entre a venda a prazo e o recebimento da fatura.

- PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO DAS COMPRAS: ($PMPC = 360\text{dias} * \text{SALDO MÉDIO DA CONTA FORNECEDORES} / \text{TOTAL DAS COMPRAS DO PERÍODO}$) – durante o exercício a empresa efetua diversas compras de mercadorias para revenda ou para processamento fabril. As negociações dessas compras geram prazos de pagamentos diferentes.
- PRAZO MÉDIO DE ROTAÇÃO DOS ESTOQUES: ($PMRE = 360\text{dias} * \text{VALOR MÉDIO DOS ESTOQUES} / \text{TOTAL DO CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS NO EXERCÍCIO}$) – durante o ciclo operacional a empresa opera com diversos níveis de estoques. A rotação ou giro do estoque é um fator de grande importância na administração do capital de giro e da rentabilidade do negócio.
- POSICIONAMENTO DA ATIVIDADE: ($PA = PMRE + PMRV / PMPC$) – esse indicador é calculado a partir da correlação entre os três prazos médios. Ele indica as influências do ciclo operacional no fluxo de caixa, pois está relacionando o prazo médio para vender, receber e pagar o produto vendido. O nível ideal do PA é menor ou igual a 1 porque, para essa condição, a soma do $PMRE + PMRV$ deve ser menor ou igual ao $PMPC$. Isto significa que a empresa está comprando, vendendo, recebendo o produto das vendas e, só depois, pagando as compras.

ÍNDICES DE RENTABILIDADE

Nesse grupo, a gestão é analisada no seu aspecto econômico, procurando identificar a rentabilidade do negócio. O resultado líquido do exercício é relacionado com diversos elementos dos demonstrativos, gerando os indicadores que determinarão a eficácia gerencial dos recursos.

Os principais indicadores são:

- TAXA DE RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO: ($TRI = LLE / AT$), sendo o AT o ativo total médio e o LLE o lucro líquido do exercício. O indicador representa a proporção de retorno do investimento total, no exercício.
- TAXA DE RETORNO SOBRE O PATRIMÔNIO LÍQUIDO: ($TRPL = LLE / PL$), sendo o PL o Patrimônio Líquido médio do período analisado. O resultado indica a parcela de retorno do patrimônio líquido (capital próprio) no exercício que está sendo analisado.
- MARGEM DE LUCRO SOBRE VENDAS: ao analisarmos a Demonstração do Resultado Econômico, o resultado do exercício é evidenciado em três níveis: bruto, operacional e líquido. Pode-se obter a margem em 3 níveis, à saber: Margem Bruta $MB = LOB / VL$, Margem Operacional $MO = LO / VL$ e Margem Líquida $ML = LLE / VL$, sendo VL as vendas líquidas, o LOB o Lucro operacional bruto, o LO o Lucro operacional e LLE o lucro líquido do exercício.
- GIRO DO ATIVO: ($GA = VL / AT$), ou seja, dividimos as VL vendas líquidas pelo AT ativo total médio. No ativo total está demonstrado em que foram aplicados os recursos. Assim sendo, o seu total representa o montante de

investimento no negócio. Com o GA identificam-se quantas vezes girou o investimento total no exercício.

INFRAÇÃO E DEFLAÇÃO

A inflação é um fenômeno econômico que interfere na relação de troca entre bens e moeda, provocando a redução do poder aquisitivo da moeda. Essa redução é mensurada por indicadores econômicos que representam a inflação mensal.

No Brasil, existem diversos índices, cada um com critérios, métodos, periodicidade e abrangência diferentes.

Ao analisarmos o fenômeno, constatam-se os seguintes casos que podem afetar os negócios.

- ❑ INFLAÇÃO PRÓPRIA: é a inflação interna da empresa, calculada com base na evolução dos seus custos e despesas.
- ❑ INFLAÇÃO LOCAL: indicadores da cidade onde as empresas atuam, calculadas com base na evolução dos preços nessa praça.
- ❑ INFLAÇÃO REGIONAL: indicadores da região onde está situada a empresa. Representa a evolução dos preços na região pesquisada.
- ❑ INFLAÇÃO NACIONAL: indicadores médios, apurados com base na evolução dos preços nas principais capitais e regiões.

A mensuração da inflação pode ser feita desde o campo restrito de observação numa empresa até uma abrangência nacional.

O fundamental para o gestor financeiro é entender o real significado da inflação e sua influência nas análises. Como a inflação representa a perda do poder aquisitivo da moeda, cabe considerar, em sua empresa, o indicador mais coerente com a sua realidade de mercado.

Para *inflacionar o preço ou um determinado valor*, por exemplo, atualiza-se seu poder aquisitivo para o momento atual, pelo índice de inflação acumulada no período. Ex: Um preço ou valor realizado em jan/98 de R\$ 15,00 e queremos saber o seu valor atual em Julho/2000, sendo que houve, um índice de inflação de 28% (jan/98 a jul/2000 hipótese), teremos agora aquele preço atualizado pela inflação, no valor de R\$ 19,20.

Para *deflacionar o preço ou um determinado valor*, a deflação significa retornar o valor atual ao poder aquisitivo de época anterior, considerando a inflação acumulada do período. Ex: Um preço atual (julho/2000) de R\$ 22,50 e considerando a inflação acumulada desde jan/98 em 28% e aplicarmos a equação ($Pd = Pa/ia$, sendo Pd = preço deflacionado, Pa=preço atual, ia=inflação) acumulada, temos ($Pd = 22,50/(1+0,28)$) o resultado será um valor deflacionado de R\$ 17, 58, que é o valor do preço em janeiro de 2000).

19 A análise e controle na gestão dos negócios

Uma gestão eficaz do patrimônio compreende, entre outros fatores, o estabelecimento de metas e a perseguição de objetivos. Dessa forma, é importante que o gestor financeiro trabalhe com um planejamento adequado ao porte da empresa que esteja administrando. Essa adequação significa que podemos utilizar desde o mais simples ao mais complexo tipo de planejamento, porque o importante é que sejam traçados objetivos e estratégias para atingi-los.

Depois de definido o planejamento, outra etapa de igual importância é o acompanhamento de sua realização e a correção dos percursos.

É aí que entra em ação a função de controle do gestor financeiro.

PROCESSOS DE CONTROLE

O termo controle, em gestão financeira, tem um significado bem mais amplo do que o comumente utilizado.

Podemos então, definir as seguintes etapas de controle gerencial:

- ❑ **APURAÇÃO DA REALIDADE:** nessa fase as receitas e os gastos são apurados de forma precisa e correta, apresentando os valores realmente ocorridos no período. Normalmente estas informações são apuradas pela CONTABILIDADE REAL. Micro e pequenas empresas também podem adotar o SISTEMA DE FICHAS ou PLANILHAS de controle de receitas, despesas e gastos por tipo de ocorrência.
- ❑ **COMPARAÇÃO COM O PROJETADO:** os valores reais apurados são comparados com os objetivos ou metas traçadas no planejamento, indicando as variações ocorridas.
- ❑ **COMPARAÇÃO COM PERÍODOS ANTERIORES:** quando a empresa não adota o sistema de planejamento, poderá comparar as receitas, despesas e gastos com os períodos anteriores realizados e ou a sua média, obtendo-se uma visão da evolução das contas para mais ou para menos. Pode-se comparar também o realizado com o mesmo período do exercício anterior, com o mês anterior, com a média dos últimos 12 meses, etc...
- ❑ **LOCALIZAÇÃO DAS DISTORÇÕES:** analisando as variações ocorridas entre o realizado e o planejado ou com a média dos períodos anteriores, são identificados os casos considerados distorções, ou seja, aqueles valores cujas variações ficaram acima do parâmetro de normalidade.
- ❑ **ANÁLISE DAS DISTORÇÕES:** os casos considerados como distorções são analisados detalhadamente, objetivando identificar a origem e a causa das mesmas.
- ❑ **DECISÃO PARA CORREÇÃO:** identificada a causa da distorção, o gestor financeiro deve tomar providências para correção do fato, evitando, assim, a repetição dos problemas nos períodos seguintes.

O conjunto dessas etapas constitui o processo de controle gerencial da gestão.

Quando se aplica o processo de controle, podem ser identificadas distorções na execução ou no planejamento. Em qualquer uma das situações, é necessário fazer a correção para evitar a repetição do problema nos períodos subsequentes. Daí a importância do processo de replanejamento de curto prazo, como forma de ajustar a visão futura da empresa, nos aspectos estratégicos e operacionais.

PARÂMETROS DE ANÁLISES

Nos tópicos anteriores, ao realizar as análises vertical e horizontal, verificamos que podem ser calculados diversos indicadores que subsidiam as decisões. Para uma tomada de posição sobre determinado indicador é fundamental o conhecimento dos parâmetros.

- ❑ **PARÂMETROS HISTÓRICOS:** é constituído pelos dados históricos da empresa. Podemos comparar o índice encontrado atual com o mesmo índice de períodos anteriores. Ex: Os dados estatísticos da empresa indicam que, nos últimos meses, a relação salário e encargos sociais sobre vendas foram, em média de 8,3%. Comparando-se o índice atual de 8,5%, conclui-se que ficou um pouco acima da média dos últimos meses.
- ❑ **PARÂMETRO ESTIMADO:** trata-se dos dados projetados no planejamento da empresa, os quais foram colocados como objetivos a serem perseguidos. O índice atual, calculado com os dados realizados, deve ser comparado com o projetado para o período. Ex: No planejamento da empresa consta como objetivo que o total de salários e encargos sociais deverá ser igual a 7,2% das vendas. Comparando-se com o índice atual de 8,6%, verifica-se que ficou acima do projetado, ultrapassando-o em 1,4%.
- ❑ **PARÂMETRO DE MERCADO:** são os dados coletados na conjuntura, referentes a empresas do mesmo porte ou do mesmo setor de atuação. Esse parâmetro é importante pelo seu aspecto macro, pois envolve dados do ambiente externo à empresa. Ex: Conforme dados conjunturais, nas empresas do mesmo ramo o percentual de salários e encargos sociais sobre vendas é, em média, de 5,8%. Comparando-se com o índice atual de 8,6%, observa-se que está bem acima da média do setor. Assim, pode-se tirar conclusões sobre o desempenho da gestão em relação ao comportamento médio do setor. Desta forma, verifica-se que a gestão da empresa quanto à política de pessoal não foi eficaz. É preciso, então, realizar a análise e a revisão dessa política.

ANÁLISE COMPARATIVA

A principal característica da análise comparativa é o co-relacionamento de valores de períodos diferentes. Calcula-se a variação entre eles, mostrando sua evolução e tendência.

Na análise comparativa, o fator inflação determina o cálculo de dois tipos de variação.

- ❑ **VARIAÇÃO NOMINAL (VN):** relaciona os valores de épocas diferentes, sem considerar a inflação do período. Ex: O total de vendas em março/2001 foi de R\$ 150.000,00. Em março/2000 o montante de vendas foi de R\$ 217.500,00.

Ao relacionarmos esses valores, estaremos calculando a variação nominal das vendas com um acréscimo de 45%.

- **VARIAÇÃO REAL (VR):** no cálculo dessa variação, considera-se a inflação do período analisado, inflacionando o valor anterior ou deflacionando o valor atual. O resultado da comparação representa acréscimo real ou redução real. Ex: Considerando os dados do exemplo da VN, supondo uma inflação no período de 28%, pode-se calcular a variação real nas vendas, ou seja: $150.000 + 28\% = 192.000$, que, comparado este valor com as vendas de R\$ 217.500, teremos uma VR de 13,28%.

ANÁLISE RELATIVA SOBRE VENDAS

A gestão do ciclo operacional da empresa gera diversos gastos em investimentos, custos e despesas. A análise mais usual para dimensionar o nível dos custos e despesas é a relação percentual destes com o montante das vendas do período analisado.

Nessa análise, o montante das vendas é considerado como o “bolo” geral de receita, ou seja, 100%. Desse “bolo” serão distribuídos vários pedaços representando os custos, as despesas e o resultado líquido. Dessa forma, torna-se importante para o Gestor Financeiro saber a participação de cada item dos custos e despesas na distribuição do “bolo”.

O cálculo é feito pelo método vertical, comparando-se o total de cada custo ou despesa com o total das vendas. Exemplo: Vendas do mês e despesas mensais.

Componente	Valores em R\$	% de participação
Despesas com salários	7.800	6,5%
Comissões sobre vendas	4.880	4,0%
Despesas com aluguel	4.200	3,5%
VENDAS DO MÊS	120.000	100,00%

20 Negociações comerciais

O Gestor Financeiro está sempre envolvido em negociações que exigem decisões rápidas e eficazes. Em certas situações, ele ocupa a posição de comprador e, em outras, a de vendedor.

Em qualquer das situações, a eficácia da decisão depende do conjunto de informações gerenciais à disposição, assim como do conhecimento básico dos cálculos financeiros.

ESTUDO DE CASO: Para avaliarmos matematicamente os tópicos que neste capítulo são discutidos, devemos trabalhar com a PLANILHA – CASE – NEGOCIAÇÕES COMERCIAIS – APLICAÇÕES PRÁTICAS, que faz parte desta apostila.

ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS

Os principais pontos da Matemática Financeira aplicada nas negociações comerciais são o prazo, o custo de oportunidade e os cálculos financeiros que envolvem as situações de compra e venda.

Nas compras e nas vendas a prazo, devemos considerar o seguinte:

- ❑ PRAZO MÉDIO PONDERADO: comprando ou vendendo, existem duas condições clássicas de negociação: à vista ou a prazo. A condição a prazo apresenta infinitas modalidades. O cálculo do prazo médio das condições alternativas é um importante subsídio para definição da melhor modalidade.
- ❑ CUSTO FINANCEIRO DE OPORTUNIDADE: no momento das negociações, outro fator importante a considerar nas decisões é o custo de oportunidade na aplicação ou na captação dos recursos financeiros. Durante o ciclo operacional da empresa, o Gestor Financeiro passa por momentos de liquidez no seu capital de giro e por situações sem liquidez. O custo de oportunidade deve ser analisado considerando-se a situação do momento. *Situação com Liquidez*: a empresa tem recursos disponíveis. Nesse caso, o custo de oportunidade é a rentabilidade alternativa na aplicação dos recursos. *Situação sem liquidez*: a empresa não tem recursos disponíveis. Nessa situação, a análise deve considerar os encargos financeiros para a captação dos recursos. VIDE ESTUDO DE CASO NA PLANILHA.

CÁLCULOS FINANCEIROS

As operações de compra e venda envolvem diversos tipos de cálculos financeiros, além da análise cuidadosa da conjuntura de cada situação.

Nas *negociações de compra* devemos considerar os seguintes cálculos financeiros:

- ✓ Valor presente à vista (VP);
- ✓ Prazo médio ponderado da operação;
- ✓ A taxa efetiva do acréscimo (à vista x a prazo);
- ✓ Taxa equivalente mensal do acréscimo;
- ✓ Análise comparativa com o custo de oportunidade;
- ✓ Situação com liquidez (recursos disponíveis);
- ✓ Situação sem liquidez (sem recursos).

Todos estes itens estão desenvolvidos com exemplos na PLANILHA – CASE – NEGOCIAÇÕES COMERCIAIS.

POLÍTICA DE VENDAS

O Gestor Financeiro participa ativamente da política de vendas da empresa, principalmente no tocante às condições financeiras de vendas (prazos e descontos). Nesse ponto surgem necessidades, como:

- ✓ Definir o prazo médio das vendas;
- ✓ Calcular planos de vendas diferentes com prazo médio equivalente;
- ✓ Definir descontos nas vendas, compatíveis com as taxas de mercado.

As decisões sobre estas questões devem ser tomadas com bastante segurança, pois coloca em risco a rentabilidade do negócio e podem afetar a liquidez do capital de giro. O principal subsídio para essa segurança é a aplicação dos cálculos financeiros.

21 Capital de giro

A gestão do capital de giro merece um capítulo específico para estudarmos o assunto de forma aprofundada. Alguns tópicos analisam-se agora como introdução ao tema.

Não é por acaso que o capital de giro é tão lembrado nas negociações. Ele representa a mola propulsora do ciclo operacional da empresa. Ao mesmo tempo, é o grupo de recursos que gera o faturamento e rentabilidade da estrutura patrimonial.

Cabe ao Gestor Financeiro manter o equilíbrio ideal dos pontos conflitantes, ou seja, assegurar a manutenção do ciclo operacional sem comprometer a rentabilidade do negócio.

Na administração do capital de giro é comum, no meio empresarial, ouvirmos frases como:

- ❑ Este ramo de negócio exige muito capital de giro;
- ❑ Precisamos analisar melhor esta opção, pois afetará bastante o capital de giro;
- ❑ Precisamos obter um empréstimo para capital de giro;
- ❑ Com este capital de giro, o risco operacional é muito elevado;
- ❑ Nosso estoque está muito grande, provocando elevação do capital de giro

A administração eficaz do capital de giro requer o entendimento de seu significado contábil e gerencial, bem como da sua influência no risco operacional e na rentabilidade.

CAPITAL DE GIRO OU CAPITAL CIRCULANTE significa os recursos no ativo circulante representado, principalmente, pelos grupos: disponíveis estoques e créditos a receber. No aspecto gerencial, significa os recursos designados a financiar o ciclo operacional da empresa.

CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO é a diferença entre os recursos do ativo circulante e do passivo circulante. Quando existe capital de terceiros financiando o capital de giro, isto é demonstrado no passivo circulante. Dessa forma, para se ter o capital de giro líquido é necessário aplicar a equação $CGL=AC-PC$.

A NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO depende das projeções dos elementos da estrutura patrimonial. O disponível, o estoque e os créditos a receber formam o capital de giro. A projeção dos valores mínimos desses elementos determinará a necessidade mínima do capital de giro. Essa projeção envolve fatores que variam para cada empresa, dependendo das políticas de estocagem, de vendas e de compras, assim como da estratégia de risco operacional.

O GERENCIAMENTO DO FLUXO DE CAIXA é muito importante na manutenção do sistema operacional da empresa. A eficácia da gestão do caixa depende, principalmente, do planejamento do fluxo. Deve-se evitar a gestão “apaga incêndio”, ou seja, solucionar os problemas de liquidez após a ocorrência do fato gerador. Com um planejamento adequado, o Gestor Financeiro terá uma visão antecipada das variações na liquidez da empresa, permitindo, assim, decisões mais eficazes.

O fluxo de caixa projetado é o principal instrumento para o gerenciamento de caixa. A projeção pode ser diária, semanal, mensal, ou baseada em qualquer período, de acordo com a conveniência da empresa e as condições para obter as informações necessárias. Capítulo específico será destinado ao tratamento da gestão de caixa.

22 Aplicação e captação de recursos

Após tomar conhecimento dos pontos cíclicos da liquidez, cabe ao Gestor Financeiro programar a maneira mais adequada de captar ou aplicar os recursos, dependendo da situação, com ou sem liquidez.

O primeiro passo para a eficácia da aplicação ou captação dos recursos é o conhecimento prévio da situação de liquidez do caixa. Esse passo compreende a projeção do fluxo de caixa. A próxima etapa é identificar as opções e oportunidades disponíveis para a captação e/ou aplicação.

APLICAÇÕES DOS EXCEDENTES

Há três alternativas de aplicação dos recursos excedentes da empresa, dependendo do tempo em que tais recursos estarão disponíveis se define a estratégia de aplicação, entre as seguintes alternativas básicas:

Aplicação com PRAZO FIXO: nesse grupo estão as opções que exigem um prazo de carência para o resgate. Recomendado para recursos que não precisam de liquidez de curtíssimo prazo.

Aplicações com PRAZO LIVRE: nesse grupo, os recursos ficam livres para movimentação, sem prazo de carência para resgate. O rendimento é mantido em níveis bem inferiores ao do grupo de prazo fixo. Recomendado, apenas, para as sobras diárias do fluxo de caixa, que serão utilizadas nos próximos dias.

Aplicações em ATIVOS REAIS: são as aplicações em imóveis, ouro e moedas fortes como o dólar. Têm liquidez diária, no entanto trata-se de operações de risco, não recomendadas para curtíssimo prazo.

O mercado financeiro oferece essas modalidades de aplicações com diversas denominações. O Gestor Financeiro deve ficar atento quanto às normas legais de prazos, resgates e impostos incidentes, procurando identificar sempre a opção com melhor rentabilidade líquida efetiva. As regras e normas legais estão sujeitas a alterações pelas autoridades monetárias do País.

CAPTAÇÕES

Os recursos necessários para o suprimento de caixa ou para o capital de giro, são provenientes de 4 opções básicas:

No Fornecedor: ao comprar a prazo, está-se efetuando uma captação para financiar o estoque. Pode-se utilizar o fornecedor como fonte de captação, atrasando o pagamento das duplicatas, desde que a taxa de permanência seja compensadora. Isto é claro deve ser negociado com o fornecedor, para que o título não seja cobrado fora das datas acordadas.

No Cliente: que também pode se transformar numa fonte de captação. Por meio de descontos, pode-se incrementar o volume de vendas à vista. O desconto deve ser compatível com as taxas de mercado.

No Sistema Financeiro: as instituições financeiras oferecem várias linhas de crédito como empréstimos para capital de giro, cheque empresarial, desconto de duplicatas,

operações de factoring, desconto de nota promissória, financiamentos para o investimento fixo, lançamento de debêntures, etc...

Com os sócios: a captação pode ser feita junto aos sócios, pelo aumento do capital ou de empréstimos e mesmo os adiantamentos para futuro aumento de capital social.

Dentro do universo de opções apresentado pelo mercado, cabe ao Gestor Financeiro escolher aquela mais rentável para a empresa, considerando os dados conjunturais do mercado.

Os relacionamentos com os agentes financeiros devem ser pautados pela franqueza, cordialidade e profissionalismo. O Gestor Financeiro deve evitar o envolvimento emocional em detrimento da eficácia no resultado da negociação. A reciprocidade nas transações deve ser considerada para ambas as partes.

23 Atividade econômica

Ao montar uma empresa comercial ou industrial ou ao analisar a situação de uma empresa em funcionamento surgem algumas indagações cujas respostas subsidiam a definição do diagnóstico. Ao montar uma nova empresa, devem atentar às questões, tais como:

- ◆ Qual a projeção mensal de vendas conforme mercado?
- ◆ Qual o montante mensal previsto das despesas fixas?
- ◆ Qual o índice mensal, previsto das despesas variáveis?
- ◆ Qual o montante de vendas mensal necessário para cobrir os gastos totais, representando o ponto de equilíbrio?
- ◆ Qual o índice de lucro líquido desejado?
- ◆ Qual o montante e venda mensal suficiente para gerar o lucro líquido desejado? Esse montante é compatível com a projeção do mercado?
- ◆ Como definir os preços de venda das mercadorias? Qual o índice de marcação (mark-up) ideal de preços para gerar o lucro desejado?

Ao analisar uma empresa em funcionamento, procure responder a questões do tipo:

- ◆ Qual a média mensal de vendas atuais?
- ◆ Qual o total mensal das despesas fixas?
- ◆ Qual o índice mensal das despesas variáveis?
- ◆ Qual o montante de vendas que representa o ponto de equilíbrio?
- ◆ A venda mensal atual está acima ou abaixo desse montante?
- ◆ Qual o resultado líquido atual (lucro ou prejuízo)?
- ◆ Qual o índice de lucro líquido desejado?
- ◆ Quanto a empresa deveria vender por mês para conseguir o lucro líquido desejado?
- ◆ Como estão sendo calculados os preços de venda?

◆ Que índice de marcação (mark-up) deveria ser usado?

CUSTO-VOLUME-LUCRO: o primeiro passo para se realizar a análise do custo-volume-lucro é classificar os gastos conforme terminologia técnica. Os termos GASTO, CUSTO, DESPESA e INVESTIMENTO são, às vezes, utilizados de forma errônea. Muitas vezes uma despesa é considerado custo ou um custo é considerado investimento.

A classificação das despesas em fixas e variáveis deve ser claramente definida pelo PLANO DE CONTAS e dos LANÇAMENTOS, para que se possa fazer adequada análise econômica da empresa, a formação dos preços de venda, a análise do Ponto de Equilíbrio Comercial (PEC) e o Ponto de Venda Desejado (PVD).

NA ATIVIDADE COMERCIAL a determinação do preço de venda, exige estabelecer a base para a aplicação do mark-up (marcação), observando-se os critérios técnicos para esta tarefa.

NA ATIVIDADE INDUSTRIAL a apuração adequada dos custos da produção e a formação do preço de venda, considerando o mercado para os produtos produzidos e comercializados, considerando os canais de distribuição e venda, é tarefa chave da atividade econômica.

24 Considerações finais

Este texto sobre a *gestão financeira nas empresas* trata dos temas que norteia o Gestor Financeiro, sem entrar em detalhes matemáticos, visando transmitir a idéia geral do que envolve gerir uma empresa sob os aspectos financeiros.

Deverão ser desdobrados com aprofundamento, cada uns dos tópicos e, desenvolvidos os estudos de casos para a adequada compreensão e assimilação do conhecimento sobre a gestão financeira, de tal forma que o leitor e participante do curso interiorize os temas abordados. No decorrer do curso todas estas etapas serão discutidas. Importante a leitura de textos da área para que se possa conhecer o assunto nas mais diferentes óticas.

Referências bibliográficas recomendadas

- BANGS Jr., David H. **Guia Prático planejamento de negócios: criando um plano para seu negócio ser bem-sucedido**; tradução Rosa Krausz: São Paulo: Nobel, 1999.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas. 1998.
- CASAROTTO FILHO, Nelson. **Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial**; 9ª ed., São Paulo: Atlas, 2000.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira - essencial**. 2. ed. – tradução Jorge Ritter - Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- GROPPELLI, AA et al. **Administração financeira**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 1998.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa et al. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LUCA, Maria Martins Mendes De. **Demonstração do valor adicionado: do cálculo da riqueza criada pela empresa ao valor do PIB**. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. São Paulo, Atlas. 2000.
- MARION, José Carlos. REIS, Arnaldo Carlos de Rezende. **Mudanças nas demonstrações contábeis**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas. 2000.
- MARTINS, Eliseu; NETO Alexandre Assaf. **Administração financeira**, São Paulo: Atlas.1996.
- ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W. & JAFFE, Jeffrey. **Administração financeira**. Atlas, 1995.
- SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da C. **Orçamento na administração de empresas**. São Paulo: Atlas. 1987.
- SOBRINHO, José Dutra V. **Manual de aplicações financeiras**. São Paulo: Atlas. 1995.
- SOUZA, Alceu. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- TOMIYA, Eduardo Heiji et al. **Economia e negócios**. Ed. Trevisan, Fev-1998. N. 120, p.20.
- TUNG, H. Nguyen. **Orçamento Empresarial no Brasil**. São Paulo, Edições Universidade Empresa, 1993.
- WELSCH, Gleen A - **Orçamento Empresarial: planejamento e controle do lucro**. São Paulo: Atlas, 1994.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**. 5ª ed. Porto Alegre: Sagra-Dc Luzzatto, 1992.