



Otomar Lopes Cardoso Júnior

Gestão Financeira



Gestão Financeira

Otomar Lopes Cardoso Júnior

Gestão Financeira



itb INSTITUTO
TECNOLÓGICO
BRASILEIRO

Natal/RN
2014

presidente

PROF. PAULO DE PAULA

diretor geral

PROF. EDUARDO BENEVIDES

diretora acadêmica

PROFA. LEIDEANA BACURAU

diretora de produção de projeto

PROFA. JUREMA DANTAS

FICHA TÉCNICA

gestão de produção de materiais didáticos

PROFA. LEIDEANA BACURAU

coordenação de design instrucional

PROFA. ANDRÉA CÉSAR PEDROSA

projeto gráfico

ADAUTO HARLEY SILVA

diagramação

MAURIFRAN GALVÃO

designer instrucional

WANNYEMBERG KLAYBIN DA SILVA DANTAS

revisão de língua portuguesa

PROFA. ANA AMÉLIA AGRA LOPES

revisão das normas da ABNT

LUÍS CAVALCANTE FONSECA JÚNIOR

ilustração

RAFAEL EUFRÁSIO DE OLIVEIRA

Catálogo da Publicação na Fonte (CIP).

Ficha Catalográfica elaborada por Luís Cavalcante Fonseca Júnior - CRB 15/726.

C266g Cardoso Júnior, Otomar Lopes.
Gestão financeira / Otomar Lopes Cardoso Júnior;
edição e revisão do Instituto Tecnológico Brasileiro (ITB). –
Natal, RN : 2014.
82 p. : il. color.

ISBN 978-85-68100-27-1

Inclui referências

1. Gestão de finanças. 2. Administração financeira em
empresas. 3. Setor financeiro. I. Instituto Tecnológico
Brasileiro. II. Título.

*"A recompensa nos negócios vai para o homem que
faz algo com uma ideia."
(William Benton)*

Índice iconográfico



Atividades



Vocabulário



Importante



Mídias



Curiosidade



Querendo mais



Você conhece?



Internet



Diálogos

O material didático do Sistema de Aprendizado **itb** propõe ao aluno uma linguagem objetiva, simples e interativa. Deseja “conversar” diretamente, dialogar e interagir, garantir o suporte para o estudante percorrer os passos necessários a sua aprendizagem. Os ícones são disponibilizados como ferramentas de apoio que direcionam o foco, identificando o tipo de atividade ou material de estudo. Observe-os na descrição a seguir:

Curiosidade – Texto para além da aula, explorando um assunto abordado. São pitadas de conhecimento a mais que o professor pode proporcionar ao aluno.

Importante! – Destaque dado a uma parte do conteúdo ou a um conceito estudado, que seja considerado muito relevante.

Querendo mais – Indicação de uma leitura fora do material de estudo. Vem ao final da competência, antes do resumo.

Vocabulário – Texto explicativo, normalmente curto, sobre novos termos que são apresentados no decorrer do estudo.

Você conhece? – Foto e biografia de uma personalidade conhecida pelas suas obras relacionadas ao objeto de estudo.

Atividade – Resumo do conteúdo praticado na competência em forma de exercício. Pode ser apresentado ao final ou ao longo do texto.

Mídias – Contém material de estudo auxiliar e sugestões de filmes, entrevistas, artigos, *podcast* e outros, podendo ser de diversas mídias: vídeo, áudio, texto, nuvem.

Internet – Citação de conteúdo exibido na Internet: *sites*, *blogs*, redes sociais.

Diálogos – Convite para discussão de assunto pelo *chat* do ambiente virtual ou redes sociais.



Sumário

Apresentação institucional	09
Palavra do professor autor	11
Apresentação das competências	13

Competência 01

Avaliar a importância da Gestão Financeira	17
Preparar-se para uma boa Gestão Financeira	17
Resumo	22
Autoavaliação	22

Competência 02

Identificar os principais conceitos financeiros	27
Reconhecer os principais conceitos financeiros	27
O efeito da inflação nas finanças	28
Resumo	34
Autoavaliação	35

Competência 03

Elaborar o fluxo de caixa	39
Identificar o fluxo de caixa	39
Organizar o fluxo de caixa	42
Preparar a conciliação bancária	44
Resumo	47

Autoavaliação	47
Competência 04	
Agrupar os centros de custos	51
Reconhecer os centros de custos	51
Controlar gastos	56
Conhecer financeiramente a empresa	57
Resumo	59
Autoavaliação	59
Competência 05	
Identificar as despesas e as receitas de uma empresa	63
Identificar as receitas	63
Ferramentas de acompanhamento e de controle	63
Identificar as despesas	66
Resumo	68
Autoavaliação	69
Competência 06	
Estruturar o Departamento Financeiro	73
Gerenciar os recursos da organização	73
Perceber as vantagens da controladoria, da tesouraria e da contabilidade	75
Organizar as “contas a pagar” e as “contas a receber”	77
Resumo	78
Autoavaliação	79
Referências	81
Conheça o autor	82



Apresentação institucional

O Instituto Tecnológico Brasileiro (**itb**) foi construído a partir do sonho de educadores e empreendedores reconhecidos no cenário educacional pelas suas contribuições no desenvolvimento econômico e social dos Estados em que atuaram, em prol de uma educação de qualidade nos níveis básico e superior, nas modalidades presencial e a distância.

Esta experiência volta-se para a educação profissional, sensível ao cenário de desenvolvimento econômico nacional, que necessita de pessoas devidamente qualificadas para ocuparem vagas de trabalho e garantirem suporte ao contínuo crescimento do setor produtivo da nação.

O Sistema **itb** de Aprendizado Profissional privilegia o desenvolvimento do estudante a partir de competências profissionais requeridas pelo mundo do trabalho. Está direcionado a você, interessado na construção de uma formação técnica que lhe proporcione rapidamente concorrer aos crescentes postos de trabalho.

No Sistema **itb** de Aprendizado Profissional o estudante encontra uma linguagem clara e objetiva, presente no livro didático, nos slides de aula, no Ambiente Virtual de Aprendizagem e nas videoaulas. Neste material didático, um verdadeiro diálogo estimula a leitura, o projeto gráfico permite um estudo com leveza e a iconografia utilizada lembra as modernas comunicações das redes sociais, tão acessadas nos dias atuais.

O **itb** pretende estar com você neste novo percurso de qualificação profissional, contribuindo decisivamente para a ampliação de sua empregabilidade. Por fim, navegue no Sistema **itb**: um estudo prazeroso, prático, interativo e eficiente o conduzirá a um posicionamento profissional diferenciado, permitindo-lhe uma atuação cidadã que contribua para o seu desenvolvimento pessoal e do seu país.



Palavra do professor autor

Sejam todos bem-vindos ao nosso estudo sobre Gestão Financeira.

A partir das próximas linhas vamos estudar sobre os conceitos e conteúdos mais importantes de Gestão Financeira em uma empresa, e desenvolver as competências necessárias para assegurar o seu sucesso profissional.

Nem sempre uma boa Gestão Financeira significará, para a empresa, sucesso e crescimento rápido no mercado, mas sabemos que a desorganização financeira é o caminho mais rápido para que a empresa não “sobreviva” por muito tempo. É por isto que vamos mostrar alguns setores na empresa e seu funcionamento, sem esquecer as principais atribuições e recomendações para quem vai ou para quem está trabalhando no setor financeiro.

Tudo na empresa gira em torno do aspecto financeiro, daí a importância de ter uma ideia geral do que acontece com quem trabalha neste setor.

Vou te convidar a fazer alguns exercícios bastante práticos e diretos, pois eles ilustrarão mais rapidamente os caminhos e soluções para um apoio e gerenciamento de qualidade.

Ao final, você terá uma visão ampla das questões financeiras, sem esquecer a integração com os demais departamentos e setores da empresa. Aquele “economês”, aquela linguagem complicada, muito técnica, ficará bem distante de nosso material! Vamos aproveitar as próximas páginas para explicar, de forma simples, as principais características financeiras de uma empresa e que contribuirão muito para seu sucesso profissional.

Boa leitura!



Apresentação das competências

Manoel Gastão é um empreendedor com muitas ideias, vontade de acertar e produzir produtos e serviços para alcançar sucesso no mercado empresarial. Mas, de vez em quando, ele comete alguns erros de gestão que acabam fazendo com que aquela ideia sensacional que ele está trabalhando não traga aquele resultado esperado. E um dos problemas principais do Sr. Gastão é a sua Gestão Financeira, pois ele esquece alguns conceitos básicos para o bom desempenho financeiro da empresa, como organizar suas contas e até mesmo, de registrar valores que tem para receber!

Estudando as situações em que nosso amigo estiver em dificuldades, iremos construir as competências que tornarão você capaz de aplicar os princípios básicos da Gestão Financeira no seu exercício profissional.

A primeira competência será avaliar a importância da Gestão Financeira em uma empresa, seja ela de pequeno porte ou até mesmo as multinacionais. Como todo negócio (formal ou informal) não sobrevive sem recursos, saber organizar bem as informações de todo o dinheiro que é movimentado na empresa é fundamental.

Identificar os principais conceitos financeiros será a nossa segunda competência, através de um aspecto bem específico do que alguns chamam de “financeirização”, isto é, as taxas de juros. E vamos aprender que elas são diferentes e que variam em função da inflação: quanto maior a inflação, maior a taxa de juros. Isto significa, no final das contas, que o dinheiro que nós ou um empresário toma emprestado no banco, ficará mais caro, a conta ficará mais alta. E você verá que hoje a inflação no Brasil está até controlada, mas já tivemos períodos na nossa história em que os preços das mercadorias mudavam todos os dias.

A nossa terceira competência trata da elaboração do fluxo de caixa, característica fun-

damental na Gestão Financeira da empresa. Você verá que a boa gestão do fluxo de caixa, tem um relevante impacto na movimentação diária das contas de uma empresa, pois mal gerenciado pode provocar perda financeira e, conseqüentemente, prejuízo. Ao atuar na Gestão Financeira e com a crescente quantidade de dinheiro movimentado diariamente, os bancos se tornaram parceiros essenciais para controlar as finanças, mas neste controle precisamos dominar outro conceito e sua aplicabilidade, a chamada “conciliação bancária”. Na prática, como você verá, são atividades rotineiras que exigem cuidados e atenção permanente.

Agrupar os centros de custos é a nossa quarta competência. Nela você continuará a aperfeiçoar seus conhecimentos em Gestão Financeira e conhecerá uma forma de classificar as informações com os gastos e despesas de uma empresa, os chamados centros de custos. São eles que permitirão que você possa atuar melhor na empresa e conhecer quais os setores, produtos ou serviços mais rentáveis, isto é, aqueles que são mais importantes para que a empresa tenha lucro. Você verá que, a partir da identificação dos centros de custos, será mais fácil planejar os investimentos e projetos da empresa.

Identificar as despesas e as receitas de uma empresa será a quinta competência que trabalharemos em nosso livro. Você verá como relacionar todas as despesas e receitas da empresa em função de sua atividade principal, para dividi-las entre operacionais ou não operacionais. É uma forma de identificar quais são os valores mais importantes para que a empresa possa fazer seu planejamento financeiro, seja em curto, médio como também em longo prazo. Você identificará que nem todo dinheiro que entra na empresa deve ser classificado como receita, assim, como nem todo dinheiro que sai deve ser classificado como despesa. A separação destas informações é importante para saber a origem e o destino da movimentação financeira, pois há algumas despesas que são mais importantes e essenciais do que as outras. Você concorda?

Por fim, nossa sexta competência será estruturar o departamento financeiro. Pois depois de conhecer a importância da boa gestão e do controle das informações financeiras, veremos como tudo isto é organizado na empresa, de que forma ela é distribuída e como a estruturação do departamento financeiro facilitará as decisões empresariais. Estruturar o departamento financeiro não é tarefa fácil, algumas vezes, mas é fundamental que todas as atribuições que você verá neste estudo, estejam presentes e bem divididas entre as pessoas da empresa.

Todas essas competências servirão para que você perceba que é possível adotar medidas simples, claras e objetivas para uma boa Gestão Financeira: conceitos e conteúdos que mostrarão a importância do setor financeiro em empresas, sejam de pequeno porte, ou até mesmo as de grande porte ou multinacional.

Conto com sua dedicação e participação!



Competência 01

Avaliar a importância
da Gestão Financeira

Avaliar a importância

da Gestão Financeira

Vamos imaginar um empresário, o Sr. Manoel Gastão, uma pessoa com muitas ideias na cabeça, muita iniciativa e que vive inventando produtos revolucionários e que, como ele imagina, “mudarão o mundo” e farão dele o melhor empresário do mercado. Mesmo que o Gastão seja muito bom nos seus inventos, sempre tem vários problemas quando vai montar sua empresa. E um desses problemas principais é a questão financeira, sempre fazendo cálculos incompletos ou até mesmo deixando de fazer alguns cálculos essenciais para saber a viabilidade do novo produto.

Todos os dias, muitos empreendedores têm boas ideias, mas assim como o Gastão, se esquecem de planejar, controlar e conhecer melhor a Gestão Financeira da empresa. Mas, será que realmente é muito importante conhecer bem como funcionam as finanças da empresa ou basta saber um pouquinho para que tudo dê certo?! Será que somente a sorte ajuda ou conhecimento é fundamental? O que você acha?

Preparar-se para uma boa Gestão Financeira

Uma boa Gestão Financeira é um desafio para as empresas, independente do tamanho!

Todas as empresas precisam ter a preocupação com o gerenciamento de seus recursos financeiros, mantendo o equilíbrio entre o dinheiro que elas recebem, com aquele dinheiro que elas utilizam para pagar as mais diversas contas que surgem no dia a dia.



Fonte: <<http://www.shutterstock.com/pt/pic-162855947/stock-photo-coins-and-plant-isolated-over-white-background.html>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

Com esta rápida informação, você já percebe que muita coisa parece com o que acontece nas nossas casas! Afinal, todo mundo tem contas para pagar e utilizamos nossa renda (no nosso caso, geralmente os salários) para conseguir quitar os débitos mais básicos (água, luz, telefone, alimentação etc.) e para adquirir tudo o que precisamos e desejamos (roupas, móveis, eletrodomésticos etc.).



Atividade 01

Vamos imaginar duas empresas: uma delas é uma pequena empresa, uma mercearia do bairro; a outra é uma empresa de médio porte, uma franquia especializada na venda de cosméticos. Cada uma delas teve um investimento para ser criada. Como será que podemos dizer que essas empresas possuem uma boa Gestão Financeira? Será que o fato delas terem lucro significa que estão sendo bem gerenciadas? E se o lucro for igual nas duas empresas, qual delas teve a melhor Gestão Financeira?

Você já deve ter ouvido falar que a **Economia** é um conceito bastante antigo, que vem lá dos tempos chamados de “Grécia antiga”, quando os pensadores daquela época chegaram à seguinte conclusão: quem consegue administrar bem uma casa tem muito mais chance de conseguir administrar bem uma empresa e até mesmo fazer uma boa gestão no setor público. Foi assim, então, que surgiu um dos temas que abordaremos nestas aulas, a gestão dos recursos financeiros. Mas, claro, de uma forma bastante objetiva ao abordar as vantagens e preocupações para alcançar uma boa Gestão Financeira.



Empreendedor:

“[...] é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ele, assumindo riscos calculados.” (DORNELAS, 2008).

Mas, voltando ao exemplo do Sr. Manoel Gastão, que sempre foi considerado por seus vizinhos como uma pessoa **empreendedora**, pois era muito criativo em suas ideias e estava sempre a inventar algo de novo para melhorar o seu velho fusquinha, com o qual circulava em toda a cidade. Pois uma de suas ideias, que ele considerava genial, foi a criação de um sensor que avisava quando alguma peça do motor ia quebrar: era algo sensacional, pois, como ele dizia, “ninguém vai mais ficar parado em uma estrada com o carro quebrado!”.



Internet

Veja quais são algumas das principais características do empreendedor. Será que você já se identificou com algumas delas? Se você se identificou com todas elas, muito provavelmente será um empreendedor de sucesso. Acesse: http://www.suapesquisa.com/o_que_e/empreendedorismo.htm.

Ele, incentivado pelos vizinhos, resolveu criar sua própria empresa para desenvolver este projeto: alugou um espaço para sua loja, criou um nome para o produto e até já tinha mandado fazer as caixas da embalagem para seu produto, e contratado uma empresa para fazer toda a campanha de *marketing*.

Uma definição de *marketing* é dada por Kotler (2005), um dos principais autores da administração moderna, que conceitua o *marketing* como um processo social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros

Preparou-se todo, contratou sua equipe técnica e de vendas, e começou a comprar as matérias-primas para fazer sua invenção. Mas, quando achava que tudo estava caminhando bem, todos acreditavam na sua ideia, encontrou um “probleminha”: ele sempre vendia a prazo, com pagamentos para 90 ou 120 dias, mas na hora de comprar as peças o máximo que ele conseguia de prazo eram 30 dias paga pagar... Resultado? Fechou a empresa e ficou devendo a algumas pessoas.



Atividade 02

Pense que você encontrou um sócio e que vocês decidiram criar uma empresa especializada em vender picolés, mas esta empresa não trabalhará diretamente com o público. Sua fábrica de picolé venderá toda a produção

para outros vendedores, sejam revendedores na praia, praças ou outros pontos comerciais. Agora, quais são os principais pontos que vocês dois, empreendedores, devem definir para um bom gerenciamento da empresa? Quais serão as suas prioridades na gestão deste negócio? Com base no assunto visto até aqui, fale quais os erros que você não cometerá?

O que você acha que aconteceu com o Sr. Manoel Gastão? Se ele tinha uma boa ideia, desenvolveu um bom produto e até encontrou os clientes certos, qual o motivo que o levou a entrar em dificuldades, a ponto de ter que fechar a empresa? Simplesmente ele se esqueceu de planejar uma parte importantíssima de sua empresa, o lado financeiro da atividade empresarial.

Falhou na Gestão Financeira, ou melhor, falhou em não procurar conhecer as técnicas para realizar uma boa Gestão Financeira.

Este exemplo simples, que não é tão incomum de encontrarmos em várias cidades do Brasil (e do mundo), mostra a importância de conhecermos e dominarmos alguns conceitos de Gestão Financeira. Afinal é aqui, mais do que em qualquer outra área, que a boa informação, o conhecimento dos conceitos e técnicas financeiras permitirão ao empresário e empreendedor tomar as boas decisões em sua empresa.

Uma empresa que não faz a Gestão Financeira tenderá a fechar rapidamente. Porém, antes que você pense que uma empresa com uma ótima Gestão Financeira e um empreendedor que domina bem o assunto, ou um empresário que contrata bons profissionais e técnicos em gestão comercial terá sempre sucesso nos negócios, e sua empresa será sempre a melhor de todas. Pense melhor!

É preciso ter um bom produto, um bom serviço, saber atender ao cliente, ter um bom *marketing* etc. e tudo isto somado à Gestão Financeira. É ela que vai completar e complementar o bom resultado empresarial.

Mas, será que conhecer as questões financeiras da empresa não seria se especializar demais e se isolar das outras áreas da empresa ou, pensando de outro jeito, dá para imaginar que a Gestão Financeira de uma empresa é (ou poderia ser) independente do restante da empresa? Aqui a resposta será também negativa, pois a Gestão Financeira

integra a empresa e precisa manter uma **interação** com os demais setores. A interação em uma empresa é fazer com que os setores não ajam de forma isolada e independente, mas, justamente ao contrário, de forma integrada e comunicativa.

E como isto acontece? Vamos exemplificar para ilustrar melhor o papel do bom profissional na área financeira. Imaginemos novamente Sr. Manoel Gastão, aquele empresário que tem boas ideias, mas não se preocupou em gerenciar o lado financeiro... ou melhor, tinha esquecido. Pois aprendeu com um profissional que ele contratou (um técnico em Gestão Financeira) muita coisa nova e importante. O técnico em finanças explicou ao Gastão que todas as receitas e despesas devem estar devidamente registradas para que a contabilidade da empresa apresente o quadro real em termos, não somente de patrimônio, mas também, de dívidas e obrigações. Ele também entendeu que o setor de produção precisa estar muito bem relacionado com o setor financeiro, para evitar que muitas matérias-primas estejam com elevado estoque e, portanto, com “dinheiro parado”, mas também entender como gerenciar o pagamento dos fornecedores para que não falte nada na linha de produção. Além disso, ele entendeu que precisa destinar uma parte dos recursos para o seu marketing, para a promoção de seu produto e serviço, e que o valor definido não pode ser nem tão elevado, para não atrapalhar o restante da empresa, nem tão reduzido pois não produzirá nenhum efeito.



Interação: quando uma ou mais partes (ou pessoas) atuam de forma integrada, mesmo que essas partes não tenham uma relação direta.



Fonte: <<http://www.shutterstock.com/pt/pic-193015286/stock-photo-detail-of-calculator-and-pen-with-euro-banknotes.html>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

Viu como é importante uma boa Gestão Financeira na empresa? O empresário ou o gestor é quem tomará as decisões, mas para que isto aconteça e para que os resultados sejam favoráveis, ele precisa estar bem assessorado, precisa ter uma pessoa que conheça as questões financeiras e o fluxo de caixa da empresa, etc. Isto significa que dependerá da informação de qualidade que o técnico em Gestão Financeira der. E essa; terá a responsabilidade de ser reproduzida com eficiência e eficácia. As palavras eficiência e eficácia

parecem ser sinônimas, mas têm significados diferentes. Eficácia é produzir o resultado esperado. Eficiência é produzir o resultado esperado, da melhor forma possível. Um exemplo que encontramos em alguns livros é da pessoa que decide matar um inseto: com uma pancada ou fazer explodir uma bomba você terá sido eficaz... Mas terá sido eficiente ao utilizar a primeira alternativa! Ou seja, saber utilizar bem os recursos será ao mesmo tempo, eficiente e, sobretudo, eficaz.



Mídias

Acesse ao site: <<http://www.articlesphere.com/pt/Article/The-Basics-of-Entrepreneurship/207108>>. Você viu que o texto começa com uma ideia muito interessante? Veja logo a primeira frase: “Não é porque você tem o capital para iniciar um negócio que significa certeza de ser bem sucedido com seu negócio”. Assim, é preciso algo mais do que o dinheiro para investir... Veja o que é necessário além do dinheiro para ser um bom empreendedor...

Resumo

Você se tornou capaz de identificar que uma boa Gestão Financeira é um desafio diário na gestão de qualquer empresa, independentemente do seu porte e do mercado em que atua. Conhecer as finanças da empresa, a movimentação de recursos que entram e saem todos os dias, e as expectativas de receitas futuras, mas também conhecer as despesas que virão, faz parte da rotina diária de todo empresário ou empreendedor. Sem a boa informação, devidamente organizada, uma empresa terá dificuldades em se manter no mercado por muito tempo.

Autoavaliação

1. O desafio de uma boa Gestão Financeira será:
 - a) Sempre maior nas grandes empresas do que nas empresas de médio porte;
 - b) Um desafio constante, qualquer que seja o nível de vendas da empresa;
 - c) Muito difícil de acontecer nas microempresas, pois nem sempre há controle das compras e vendas durante o dia;

- d) Fácil para as microempresas e muito difícil para as multinacionais;
- e) Impossível de acontecer em todas as empresas.

2. O conceito de economia:

- a) Foi criado na Grécia Antiga e significa a boa gestão de um lar;
- b) Foi criado na Grécia Antiga e significa a boa gestão das contas públicas;
- c) Nasceu junto com a ideia da globalização, período que estamos vivenciando na atualidade;
- d) Nasceu junto com o chamado “mundo moderno” para explicar como funcionam as empresas na atualidade;
- e) É um conceito difícil de explicar na prática e que muda de país para país.

3. Um empreendedor, em geral, é aquele que:

- a) Tem sempre boas ideias, mas não consegue colocá-las em prática;
- b) Vive criando novas ideias, abrindo e fechando novas empresas o tempo todo;
- c) Tem boas ideias, mas não sabe gerenciar a empresa;
- d) Assume riscos calculados;
- e) Erra mais do que acerta em todos os negócios.

4. Um dos aspectos mais importantes para alcançar a boa Gestão Financeira é:

- a) Economizar o tempo todo para ter um lucro maior ao final do mês;
- b) Sempre vender o mais caro possível para aumentar o lucro mensal;
- c) Comprar muito barato e vender o mais caro possível: lucro na certa;
- d) Registrar as informações da empresa para poder decidir sobre os fatos;
- e) Anotar o que comprou e o que vendeu para não ser multado na cobrança de impostos.

5. Eficiência e eficácia são:

- a) Sinônimos e será sempre possível verificar isto na empresa quando ela “bate as metas” de vendas;

- b) Palavras parecidas, mas que significam a mesma coisa: obter lucro;
- c) Sinônimos e correspondem ao resultando de uma boa Gestão Financeira na empresa;
- d) Eficácia: vender mais e melhor. Eficiência: comprar mais barato.
- e) Eficiência: produzir o bom resultado da melhor maneira possível. Eficácia: produzir o resultado esperado.



Competência 02

Identificar os principais

conceitos financeiros

Identificar os principais

conceitos financeiros

Lembra-se do nosso empreendedor, o Sr. Gastão? Ele está em dúvida se vale realmente a pena fazer um empréstimo bancário para financiar seu projeto, pois na última vez que pegou dinheiro emprestado, a taxa de juros foi de 35% para pagamento em um ano; na época deste empréstimo, a inflação no Brasil era de 25% ao ano e ele achou que pagou “caro” pelo dinheiro. Mas, hoje ele foi a outro banco e a taxa de juros para o empréstimo estava em 20%. Porém, a inflação está em 10%. E ele ficou na dúvida, e decidiu solicitar sua ajuda: será que este empréstimo também vai sair “caro”? Será que a taxa de juros está elevada?

Bom estudo!

Reconhecer os principais conceitos financeiros

Você já observou que alguns conceitos financeiros aparecem com muita frequência na imprensa, seja nos jornais, televisão ou na internet? Estamos sempre ouvindo alguns termos do mercado financeiro que impactam diretamente na vida da gente e, claro, também na vida das empresas. Afinal, quando o assunto é finanças – ou popularmente dinheiro – não dá para imaginar que a gente possa não se interessar pelo tema.

É curioso notar que os países são muito diferentes entre si, não somente do ponto de vista cultural, das preferências por esporte, música, comidas, etc. Financeiramente também há uma diferença grande entre certos países, entre aqueles com uma economia mais estável e outros com uma economia em situação mais complicada. Aqui no Brasil nós já experimentamos estas duas fases, de graves dificuldades econômicas, mas também de uma duradoura estabilidade econômica. Apesar dessas características **antagônicas**, o cenário financeiro utiliza uma mesma linguagem, embora algumas preocupações possam ser diferentes, de acordo com a existência ou não de uma crise no país.

Veja como é interessante que alguns conceitos financeiros estão sendo sempre lembrados, mesmo em ocasiões distintas:



Antagônico: aquilo que é o oposto. Portanto, não é somente aquilo que é diferente, mas aquilo que é o seu contrário (ex: feio e bonito, caro e barato, alto e baixo etc.



Hiperinflação:

quando a inflação é bastante elevada em apenas um único mês. Este absurdo (que já aconteceu na Alemanha, na Grécia e aqui no Brasil) faz com que os preços percam sua referência e, toda semana, ao ir ao supermercado, você percebe que os preços estarão muito mais altos.

“Como estes preços estão absurdos, comadre! Hoje fui ao supermercado fazer as compras e as mesmas coisas que eu compro todo mês, desta vez estavam quase 1% mais caras. Um absurdo este aumento em apenas um mês!”

Pois é quem diria que uma reclamação como esta não chocaria absolutamente ninguém lá pelos anos 1980/1990 quando o Brasil vivia a época de **hiperinflação**.

Naquela época, um aumento como este, de 1% acontecia todos os dias...

Você observou que mesmo em períodos bem diferentes, um conceito aparece como preocupação de todos, das pessoas e das empresas? Trata-se da inflação!

O efeito da inflação nas finanças

Você saberia explicar o que é inflação? Quais os efeitos dela na prática?

A inflação é o aumento generalizado dos preços dos produtos e de serviços, que provoca uma perda do poder aquisitivo.

Na prática, você não consegue mais comprar a mesma quantidade de produtos com o mesmo montante de dinheiro.

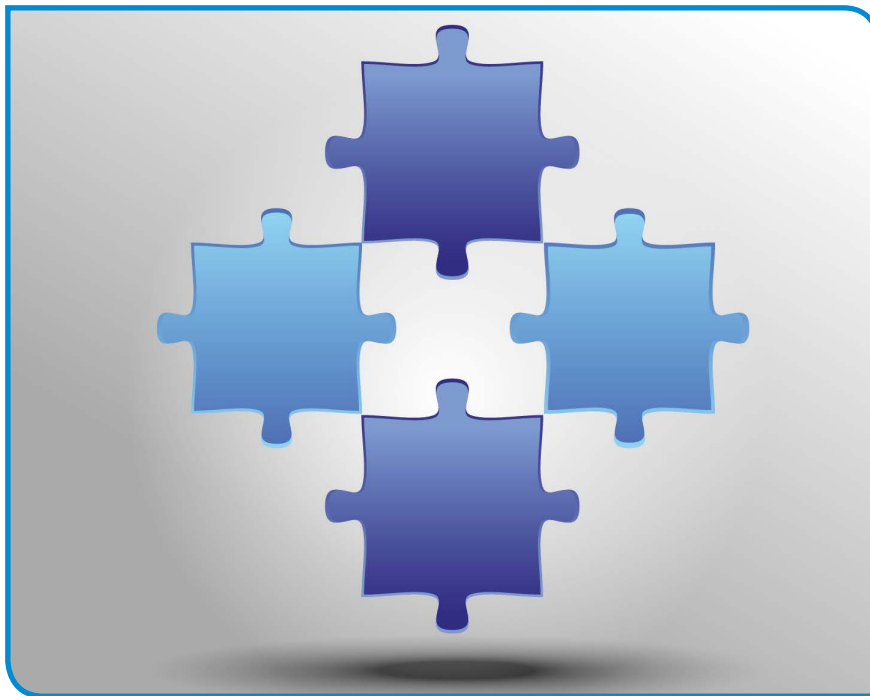
Então isto significa que uma inflação pequena será sempre boa e, por exemplo, uma inflação de 3% ou 4% ao ano não traria muito prejuízo para ninguém? Na verdade, não.



Atividade 01

Observe dois exemplos: em um país a inflação é muito alta e os preços não param de subir, pois chega a 60% ao ano, mas por outro lado, os salários aumentam 60% todo ano (5% ao mês, igual à inflação mensal); já em outro país, a inflação é bem baixa, muito pequena mesma, da ordem de 2,5% ao ano, porém, por outro lado, os salários aumentam 5% a cada dois anos. Em qual destes dois países o cidadão sofre menos com a inflação? Como você justificaria sua escolha?

É claro que uma inflação alta provoca grandes prejuízos para todos, e nós consumidores, somos os primeiros a perceber isto, pois as empresas aumentam os preços dos produtos e dos serviços; mas, uma inflação baixa, mesmo no índice de 3 a 4% ao ano também pode ser ruim. Basta que os salários não sejam ajustados ao nível de inflação, que nós iremos reclamar do aumento generalizado dos preços.



Fonte: Oliveira (2014).

Para as empresas o conceito de inflação também é muito importante e por isto deve ser bem compreendido pelo técnico em Gestão Financeira. Quando uma empresa compra suas matérias-primas é preciso transformá-las em produto final e depois distribuí-las no mercado, para somente no final, receber o pagamento.

Se, imaginarmos uma empresa em que o processo produtivo seja rápido, como uma panificadora, uma inflação controlada não será tão prejudicial. Mas ao imaginar uma empresa que demore certo tempo para produzir alguma coisa, como uma fábrica de guindastes, onde o tempo entre a compra da matéria-prima, entrega da mercadoria e o recebimento do pagamento se estenda por 10 ou 12 meses. Para esses casos a inflação poderá comprometer toda a Gestão Financeira desta empresa!



Importante

No Brasil, existem vários índices para medir a inflação, alguns bastante especializados (setor industrial, setor da construção civil etc.), um mais geral que é comumente utilizado como referência nos temas financeiros, é o IGP-M (Índice Geral de Preços de Mercado.)



Outra consequência da inflação é o sistema financeiro (bancos, agentes de crédito, etc.) que utilizam este indicador para compor outro conceito muito importante em finanças, a chamada **taxa de juros**.

Taxa de juros: é o custo do dinheiro no mercado. Em outras palavras, significa que é o indicador de quanto o mercado financeiro cobra para emprestar dinheiro para alguém.

Lembra-se do Sr. Manoel Gastão? Imagine que ele decidiu fazer um empréstimo pessoal, conhecido com CDC, e que chegando ao banco, com a intenção de tomar emprestado R\$ 1.000,00 obtenha a informação de que a taxa de juros é de 15% para o período desejado.

Sr. Gastão logo ficaria preocupado e a primeira coisa que faria seria perguntar a você o que isto vai representar para ele, é fácil, pois se a taxa de juros é de 15% significa que para ele pagar o empréstimo de R\$ 1.000,00 terá que devolver ao banco R\$ 1.150,00.

CDC ou Crédito Direto ao Consumidor é uma operação de crédito que os bancos utilizam como forma de oferecer um empréstimo ou crédito pré-disponível, na maioria das vezes, para seus clientes, seja pessoa física, seja pessoa jurídica. Nos extratos bancários aparece geralmente a informação de um valor “disponibilizado ao cliente” como CDC.

Mas, imagine que ele pense que não vale a pena, pois ouviu na conversa da fila do caixa eletrônico alguém comentar que “a taxa de juros no outro banco é melhor”. Curioso e preocupado com o dinheiro que teria que pagar, Sr. Gastão logo descobriu que no banco concorrente a taxa era de 11% para o mesmo tipo de empréstimo. Na mesma hora ele olhou para você com uma expressão de dúvida... E você prontamente respondeu que, agora, ele teria que pagar ao banco R\$ 1.110,00. Pode não parecer muito diferente, mas é melhor!

Por isto é que, na empresa, você precisa conhecer as taxas de juros cobradas pelos bancos, pelas financeiras ou cartões de crédito, pois quanto menor ela for, mais barato será o empréstimo que a empresa possa precisar fazer. E se esta diferença, como no caso de Sr. Gastão parece pequena, imagine uma empresa que tenha que fazer um empréstimo de R\$ 200.000,00. Será que faria diferença? Claro que sim!



Atividade 02

Faça um exercício com cálculo financeiro imaginando um empréstimo de R\$ 200.000,00 com uma taxa de juros de 15% e, para o mesmo valor, uma taxa de juros de 11%. Percebeu a diferença no caixa da empresa? Compartilhe com os colegas em nosso fórum.

Quando falamos em taxa de juros, logo nos lembramos do noticiário na televisão em que o apresentador que nos disse que “a nova taxa SELIC passou a ser de tantos %”. A taxa SELIC, é uma taxa de referência, conhecida como a “taxa básica de juros” e é avaliada mensalmente pelo Banco Central do Brasil, que tem a responsabilidade da política monetária do país.



Curiosidade

SELIC é uma sigla muito utilizada que significa Sistema Especial de Liquidação e Custódia. Ela é a “taxa básica de juros”. Sendo definida pelo Banco Central do Brasil e servindo como referência de sua política monetária e, principalmente, como parâmetro para todo o sistema bancário da taxa de juros que o Governo utilizará nos seus recebimentos e nos seus empréstimos.

Quando a taxa SELIC aumenta, significa que o dinheiro ficará “mais caro” para todos nós e que o preço das mercadorias ficará mais elevado. Caso ela diminua, os preços tenderão a baixar e possibilitará que as empresas coloquem mais facilidades no crediário direito ao consumidor.

Precisamos ter bastante atenção quando o assunto é taxa de juros simples e taxa de juros compostos. Pois, apesar de se tratarem de taxas de juros, há uma grande diferença entre estas denominações.

Um empréstimo de R\$ 1.000,00 para pagar em três meses, com uma taxa de juros simples de 10% é muito diferente de uma taxa de juros compostos de 10% ao mês. Vamos utilizar um cálculo rápido para mostrar esta diferença? Se a taxa de juros for simples, este empréstimo será quitado no final dos três meses, com R\$ 1.100,00. Mas, com juros compostos, nós teríamos, após cada mês, os mesmos 10% de juros e, no final, isto geraria um montante de R\$ 1.331,00. Uma grande diferença! E isto se deve ao fator de que os juros são compostos ao final de cada período. No nosso caso o período equivalente a um mês, o valor do empréstimo sofre o aumento da taxa de juros e este novo valor é que terá a incidência da taxa de juros do outro mês; e assim, enquanto durar o período do empréstimo.

Você percebeu como é importante conhecer bem estes conceitos básicos de Gestão Financeira? Confundi-los pode causar um estrago grande na Gestão Financeira da empresa que você trabalha!

Não podemos esquecer de diferenciar uma taxa de juros nominal de uma taxa de juros real (ou efetiva). Poderia até parecer o mesmo conceito, pois se trata de taxa de juros, mas na verdade, há uma grande diferença entre elas. O que faz o cálculo de uma, ser diferente da outra, é a inflação. Pois como já vimos, a taxa de juros faz com que o preço dos produtos aumente ao longo do tempo. É por isto que sempre que vamos comparar o valor de um empréstimo bancário, podemos nos assustar com a taxa de juros cobrada, principalmente aqui no Brasil; esta taxa de juros que os bancos oferecem, é a chamada **taxa de juros nominal**.

Vamos ilustrar um pouco como isto acontece para melhor entender a taxa de juros real. Se o banco nos emprestar R\$ 10 mil para pagamento em um ano e, se a inflação estiver na casa dos 10% ao ano, isto significa que estes mesmos R\$ 10 mil já não comprarão os mesmos produtos. Assim, se tomarmos os R\$ 10 mil como empréstimo e apenas efetuarmos o pagamento deste mesmo valor, o banco ficará com (grande) prejuízo; neste nosso exemplo, como a inflação é de 10%, no mínimo o valor deveria estar acrescido desta taxa da inflação e os R\$ 10 mil de hoje, um ano depois, significam R\$ 11 mil. Quando o banco indica uma taxa de juros, ele já está antecipando a sua expectativa de inflação e acrescentando sua ideia de lucro com o dinheiro emprestado.

Se, por exemplo, um banco emprestar R\$ 10 mil para pagar em um ano e a inflação for 10%, e se o banco receber R\$ 11 mil (R\$ 10 mil + 10%), ele não terá tido nenhum lucro. Afinal, R\$ 11 mil um ano depois, compraria a mesma quantidade de produtos que os R\$ 10 mil liberados no momento do empréstimo. O que os bancos fazem é liberar o empréstimo com uma taxa de juros maior do que eles acreditam que será a inflação.

Vamos imaginar que eles decidam cobrar o empréstimo com uma taxa de juros nominal de 30%. Veja o que aconteceria ao final de um ano: o banco receberia R\$ 13 mil (R\$ 10 mil + 30%), mas, com um poder de compra menor, pois aqueles R\$ 10 mil do empréstimo correspondem a R\$ 11 mil no dia do pagamento. Assim, o lucro do banco não seria de R\$ 3 mil, mas de R\$ 2 mil.

É esta diferença entre a taxa de juros nominal e a inflação que chamamos de taxa de juros real ou efetiva. O cálculo é:

$$\text{taxa de juros nominal do banco} - \text{inflação} = \text{taxa de juros real}$$

No nosso exemplo, teríamos $30\% - 10\% = 20\%$. Este é o indicador que o gestor financeiro deve conhecer para poder avaliar realmente o custo do empréstimo; se ele não fizer a conta desta forma, não saberá exatamente se o dinheiro do banco está “caro” ou “barato”.



Importante

A diferença entre taxa de juros nominal e taxa de juros real, somente acontece quando há inflação.

Apresentamos a seguir um resumo sobre a taxa de juros, para ajudar você a fixar as principais características dos juros:

	JUROS SIMPLES	JUROS COMPOSTOS
Definição	Somente ao final da aplicação é que o valor será incorporado ao empréstimo (e uma única vez);	Os juros são aplicados ao final de cada período (geralmente: 1 mês) e são incorporados ao valor devido;
Aplicação no sistema financeiro	Menos comum;	Mais comum;

	JUROS SIMPLES	JUROS COMPOSTOS
Aumento do saldo devedor	Progressão aritmética;	Progressão geométrica;
Como identificar?	Quando a taxa de juros indicada no empréstimo ou parcelamento é calculada diretamente sobre o valor devido.	Quando o valor de cada parcela é diferente da anterior, pois incorpora-se a taxa de juros do período.

Quadro 1 – Principais características dos juros simples e compostos
Fonte: autoria própria (2014).

	JUROS NOMINAL	JUROS REAL
Definição	É a taxa de juros cobrada sobre o empréstimo ou parcelamento;	É a diferença entre a taxa de juros cobrada e a inflação do período;
Aplicação no sistema financeiro	Pode ser mensal, trimestral, semestral ou anual;	Será sempre variável, pois deve ser “descontada” da inflação, que muda a cada mês;
Como identificar?	É o que está apresentado na proposta de parcelamento ou de empréstimo.	Deve-se calcular a taxa de juros nominal e diminuir da expectativa de inflação para o período.

Quadro 2 – Principais características dos juros nominal e real
Fonte: autoria própria (2014).



Mídias

Veja um pouco mais sobre os efeitos da hiperinflação no Brasil; você verá como os preços aumentavam bastante e, no período de maior inflação, alguns produtos mudavam os preços todos os dias! Acesse: <<http://redeglobo.globo.com/globouniversidade/noticia/2012/03/o-passado-de-hiperinflacao-no-brasil.html>>.

Resumo

Identificar os principais conceitos financeiros já é uma tarefa fácil. Pois agora, você conhece dois fatores importantes que alteram toda e qualquer Gestão Financeira.

Como os preços aumentam regularmente (inflação), um determinado valor hoje não é igual ao valor de um ano atrás, nem será o mesmo daqui a um ano, você viu que isto interfere muito na vida das empresas, pois vender a prazo significa receber um dinheiro algum

tempo depois, quando já terá sido “diminuído” pela inflação. Por isto, este é um indicador que você deve ter sempre como referência em todos os negócios a prazo. E os juros cobrados em empréstimo ou parcelamento de contas provocam resultados bem diferentes, como você observou neste estudo, pois uma dívida com juros simples será menor do que uma dívida com juros compostos. É importante saber diferenciar estes conceitos, pois a partir deles, é que você saberá o quanto a inflação atrapalhará seu planejamento financeiro: quando ela está em alta a taxa de juros será maior.

Autoavaliação

1. A inflação pode ser também definida como:
 - a) O valor da taxa de juros;
 - b) O valor a ser pago em todo parcelamento;
 - c) O que faz aumentar o valor da prestação;
 - d) O aumento generalizado dos preços;
 - e) O aumento apenas de alguns produtos, mas não todos.

2. Imagine que você faça um empréstimo de R\$ 1.000,00 para pagar daqui a 6 meses em 6 prestações mensais:
 - a) Se cobrado juros simples, o valor devido será maior do que se cobrado juros compostos;
 - b) Se cobrado juros compostos, o valor devido será maior do que se cobrado juros simples;
 - c) O valor será o mesmo, seja para juros simples ou compostos;
 - d) O valor somente será diferente se a inflação for elevada;
 - e) O valor somente será diferente se a inflação for baixa.

3. Quando comparamos a taxa de juros nominal e a taxa de juros real:
 - a) A taxa de juros real será sempre maior do que a nominal;
 - b) A taxa de juros real será sempre menor do que a nominal;
 - c) Em período de hiperinflação elas serão iguais;
 - d) A diferença somente será percebida para empréstimos/financiamentos superiores a um ano;
 - e) A diferença dependerá se a taxa de juros for simples ou composta.

4. A taxa Selic também é conhecida como:
- a) O limite máximo de taxa de juros;
 - b) O limite mínimo de taxa de juros;
 - c) A média das taxas de juros no mercado;
 - d) A maior taxa de juros cobrada no mercado;
 - e) A taxa básica de juros.
5. Em uma loja tinha um cartaz informando que a taxa de juros real da empresa era a “melhor do mercado”, em caso de pagamento parcelado em até 12 meses. O que isto significa?
- a) Nada, pura propaganda sem nenhum significado concreto;
 - b) Que os preços são muito elevados naquela loja;
 - c) Que os preços a vista são os mais baratos do mercado;
 - d) Que a compra financiada promete o menor preço do mercado;
 - e) Que a empresa utiliza como taxa, a média da taxa Selic e da inflação do ano que passou.



Competência 03

Elaborar o fluxo de caixa

Elaborar o fluxo

de caixa

Nosso empresário, Sr. Gastão, continua a solicitar sua ajuda. Desta vez, por causa de uma situação pessoal. Ele resolveu fazer uma compra e que acabou gerando um problema financeiro. Talvez, se ele soubesse o que é fluxo de caixa e como controlar a conciliação bancária, teria sido mais fácil. E, agora, com sua ajuda, após construir a competência desse capítulo, ficará mais fácil ele controlar suas finanças pessoais e, com o aprendizado, melhorar a gestão de sua empresa.

Identificar o fluxo de caixa

O fluxo de caixa é um instrumento importantíssimo na Gestão Financeira de qualquer empresa, pois fornecerá informações essenciais sobre a movimentação (fluxo) do dinheiro da empresa, seja no momento atual ou nos meses (e anos) seguintes.

Podemos definir o fluxo de caixa como um mecanismo de registro de entrada e saída de capital de uma empresa; e este registro refere-se não somente ao já realizado, mas também às projeções a curto, médio e em longo prazo. Podemos ilustrar o fluxo de caixa como algo parecido com um mega extrato bancário da empresa.

O fluxo de caixa vai ter todos os pagamentos realizados, e todos os valores recebidos, diariamente. Esta, talvez, seja a tarefa mais simplificada do fluxo de caixa, pois dependerá da organização da empresa, de verificar e contabilizar todo o dinheiro que saiu e todo o dinheiro que entrou, seja no próprio caixa do estabelecimento, seja com o pagamento de faturas de fornecedores, seja com o recebimento dos valores de vendas com cartão de crédito etc.



Importante

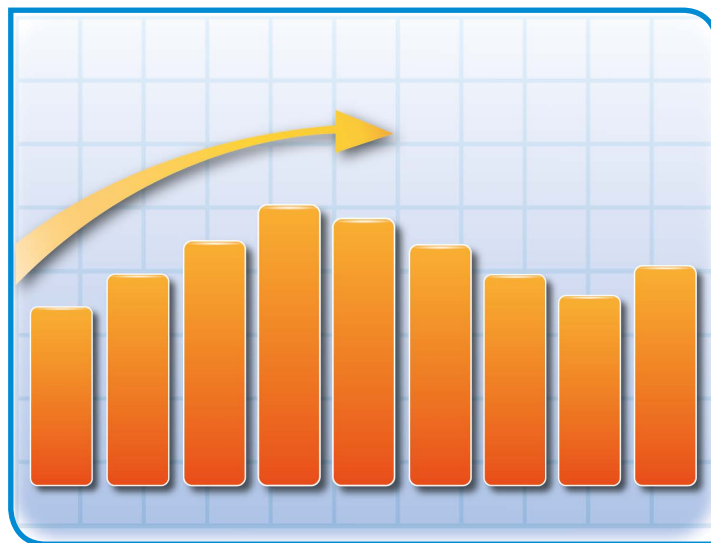
Todas as operações devem estar registradas.

Podemos perceber que a qualidade da informação e o registro de toda movimentação financeira farão o fluxo de caixa apresentar a real situação da empresa.

Mas, se é isto o principal, bastaria uma planilha eletrônica no computador ou anotar as contas em um caderno e conferir todos os dias com o extrato bancário para saber quanto dinheiro tem a empresa. Seria muito simples desta forma, mas não é apenas isto! Anotar todos os registros de pagamento e recebimento em uma pequena empresa pode até ser feito em um caderno ou apenas digitar em uma planilha eletrônica. Mas quanto maior a empresa, mais ela fará movimentações financeiras, isso tornará a tarefa de gerenciar o fluxo de caixa muito mais complexa (o que não significa complicado.)

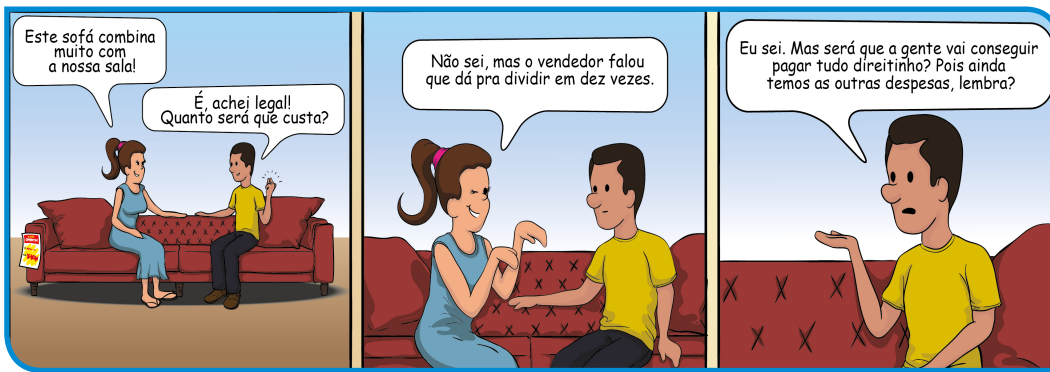
Por isto, organização é o primeiro critério de quem cuida do fluxo de caixa na empresa.

Este registro diário é mais fácil de visualizar em uma empresa, quando você faz uma compra, ela emite uma nota fiscal eletrônica ou o ticket do caixa, e está alimentando, automaticamente o seu fluxo de caixa. Há outros registros que acompanharão o fluxo de caixa: trata-se da demanda de capital no tempo.



Fonte: Oliveira (2014).

Esta “demanda de capital no tempo” é o que nós fazemos várias vezes ao dia e, principalmente, quando vamos fazer uma compra de maior valor. Provavelmente, para exemplificar este conceito, vamos ilustrar com uma cena que você já deve ter presenciado:



Fonte: Oliveira (2014).

Muito embora este diálogo possa ser bastante comum, quando o casal faz a avaliação se vai “conseguir pagar tudo”, o que está fazendo nada mais é do que elaborar o seu fluxo de caixa, um fluxo de caixa doméstico! Ao anotar quanto será cada parcela a ser paga nos próximos dez meses e comparar com os salários que receberão neste mesmo período. Você notou que a parcela a ser paga corresponde às despesas futuras tanto quanto os salários correspondem? Pois o fluxo de caixa que o casal está elaborando é exatamente o que todas as empresas fazem em sua Gestão Financeira, de projetar quais são as despesas futuras para verificar se a expectativa de receitas – naquele mesmo período – permite realizar aquela compra hoje.

Vamos ilustrar, de forma simples e objetiva, o que acontece na gestão do fluxo de caixa:

DIA	1	5	10	15	20	25	30
RECEITA	100	150	200	100	150	200	500
DESPESA	70	120	320	50	150	100	300
SALDO DO DIA	30	30	- 120	50	0	100	200
SALDO ACUMULADO	30	60	- 60	- 10	- 10	90	290

Quadro 3 – Gestão do fluxo de caixa
Fonte: autoria própria (2014).

Quando a despesa é maior do que a receita, o fluxo de caixa será negativo, ou seja, a empresa não conseguirá pagar seus compromissos, salvo se conseguir dinheiro emprestado no banco (com taxa de juros) ou se oferecer um desconto para um fornecedor pagar a fatura antecipadamente. Nas duas situações a empresa perderá dinheiro, pois ou pagará juros ou dará desconto.

Quando a despesa acontece no momento em que não há receita, isto é, não há caixa, significa que a empresa está com erro/dificuldade na gestão de seu fluxo de caixa.

É assim que funciona o fluxo de caixa da empresa: ela anota todas as despesas e receitas e a cada período, ela verifica qual a disponibilidade financeira, ou seja, quanto “sobrar” de dinheiro naquele mês ou naquela semana. É esta “sobra” que faz com o que o empresário possa analisar se dá para continuar a investir e comprar uma nova máquina, ou se terá que esperar o próximo mês para o novo investimento



Atividade 01

Utilize o quadro do fluxo de caixa com os dias de entrada de receita e de saída de despesa. Você viu que no final do mês há um valor maior da receita (um total de 1.400) do que da despesa (um total de 1.110), ou seja, no final do mês a empresa é lucrativa. Mas, ao longo do mês ela passa por alguns problemas, principalmente entre os dias 10 e 25. Se você trabalhasse nesta empresa, e considerando que ela é lucrativa, que sugestões você adotaria para que o fluxo de caixa fosse positivo ao longo de todo o mês? Em outras palavras, como fazer para não ficar “sem caixa” no meio do mês? Será que é possível evitar este prejuízo no caixa, nos dias indicados? Como? Compartilhe sua resposta no fórum!

Você viu que se a informação não estiver correta, o casal da nossa história pode até tentar comprar o novo sofá, mas terá dificuldades na hora de pagar: o prejuízo será grande e comprometerá parte de seus salários para pagar juros e multa, sem falar que terão de abrir mão de outras compras para pagar as dívidas mal calculadas... Infelizmente, nós, brasileiros, não temos tanto este hábito de planejar bem nossas finanças no futuro, de fazer uma boa programação em Gestão Financeira.

Já com as empresas, um erro como este pode ser fatal. Você talvez já tenha visto alguma notícia na internet ou na televisão sobre a “mortalidade das empresas”. É um conceito que apresenta o índice de quantas empresas são abertas e não conseguem continuar em funcionamento depois de um ou dois anos. E sabe qual é um dos problemas para o fechamento de muitas empresas? Um planejamento de Gestão Financeira, mal elaborado. Se no nosso dia a dia quando as contas “apertam” a gente abre mão de alguma coisa para pagar a fatura, na vida das empresas, um erro no fluxo de caixa pode significar o fim desta empresa. E com isto, se perde a ideia, não se paga aos fornecedores, sem falar no prejuízo dos funcionários que perderão o emprego.

Não dá, portanto, para pensar em Gestão Financeira sem uma boa gestão do fluxo de caixa.

Organizar o fluxo de caixa

Organizar um fluxo de caixa que mostre a realidade da empresa começa justamente por uma boa organização. Isto mesmo, o primeiro passo é criar, se elas não existem ainda, ou aperfeiçoar o sistema de coleta de informações.

O fluxo de caixa precisa estar bem organizado e todas as pessoas da empresa devem estar cientes de seu funcionamento e da importância de estimar a necessidade de dinheiro para efetuar os pagamentos, bem como a previsão de receita com as vendas dos produtos e serviços.

Fica mais fácil em uma pequena empresa, mas não podemos imaginar que o fato de por ter poucas pessoas na empresa, tudo funcionará em perfeita sintonia com a Gestão Financeira do fluxo de caixa. Às vezes, justamente por ser uma empresa pequena e ter pessoas com mais de uma função, não “dá tempo” de passar tudo bem estruturado para o técnico responsável pela Gestão Financeira. Nestes casos, o trabalho de verificar se todas as informações que causem impacto na empresa estão devidamente registradas e repassadas tem que ser constante.

Nas médias e grandes empresas, até mesmo em função do volume de registros de entrada e saída de dinheiro, haverá uma equipe que normalmente se divide em suas responsabilidades, alguém cuidando das contas a receber, outro das contas a pagar, outro da folha de pagamento etc. Se você é responsável por uma das contas lembre-se de anotar tudo e repassar para o gestor, mas se você é responsável pelo setor, lembre-se de sempre verificar se todas as rotinas e procedimentos estão sendo cumpridos, no formato e também nos prazos indicados.

Aliás, esta questão de anotar os valores a pagar e a receber nos prazos, o mais rápido possível, é muito importante na avaliação da boa Gestão Financeira. Vamos imaginar que aquele casal que ia comprar o sofá tenha decidido fazer a pesquisa separadamente, ou seja, cada um foi em uma loja diferente para fazer a pesquisa de preço. Agora, imagine que um resolveu ligar para o outro para dar a boa notícia.



Fonte: Oliveira (2014).

Você já deve ter imaginado a dor de cabeça que isto provoca!

Se a gente trazer esta realidade para o mundo das empresas, o que houve é que aqueles que podem decidir pelas despesas tomaram uma decisão sem ter o real conhecimento do fluxo de caixa, ou seja, não sabiam que as informações estavam devidamente registradas e acabaram, de forma isolada, tomando uma decisão e fazendo a mesma despesa para a mesma coisa. Se na história do nosso casal talvez seja até mais fácil de resolver e pedir que a loja cancele a compra, na empresa nem sempre isto será possível com alguns fornecedores; e se a compra na empresa significar a assinatura do contrato, para cancelá-lo, muitas vezes a multa é elevada, prejuízo na certa!



Importante

A gente percebe que não é difícil elaborar um fluxo de caixa. Mas a sua utilização de forma correta para produzir bons resultados depende da organização das informações.

Preparar a conciliação bancária

Hoje é praticamente impossível a gente fazer alguma coisa sem ter que passar por um banco. Esta presença marcante nas nossas vidas do chamado sistema bancário faz com que muitas coisas dependam da abertura de conta corrente (mesmo se, em muitas cidades do Brasil e para muita gente, abrir uma conta no banco nem sempre parece ser tão fácil: na maioria das vezes, no entanto, pelo fato de não encontrar na sua cidade uma agência bancária). Mas, para as empresas que estão **formalizadas** o banco é o instrumento de apoio muito importante na Gestão Financeira. E se pensarmos nas grandes empresas, podemos imaginar que 99% de todas as despesas são pagas via banco como também as receitas, que em sua grande maioria, também serão efetuadas em alguma conta em banco. Mesmo para as grandes empresas de comércio e serviços, os bancos fazem parte da rotina diária: nenhuma empresa, por questão de segurança, opta por guardar grandes somas de dinheiro nos seus estabelecimentos; por isso é que é tão comum encontrarmos um carro forte.

A formalização de uma empresa traz, algumas vezes, dúvidas sobre as vantagens e, principalmente, as eventuais desvantagens. Na verdade, qualquer empresa que

queira crescer e ter todos os benefícios que o mercado oferece, deve estar formalizada, isto é, devidamente registrada com seu CNPJ.

Até aí tudo bem, o fato de pensar o quanto os bancos são importantes na vida das empresas. E por isto é que eles também são muito importantes no trabalho do técnico em Gestão Financeira, pois inevitavelmente ele terá contatos diários com algum banco, com seus gerentes e, em função do perfil da empresa e do volume de negócios, com mais de um banco, com vários gerentes. Novamente, a organização passa a ser um diferencial para o bom profissional. “E a conciliação bancária, como entra nesta história?”, poderia alguém nos perguntar e até mesmo questionar se isto não é uma atividade muito fácil, muito simples de encontrar a solução, pois se o banco é quem vai ficar responsável de receber o dinheiro e também de fazer os pagamentos e ainda mais, nos fornecerá um extrato eletrônico, via internet, em tempo real. Então qual seria a preocupação com a conciliação bancária?

Visto que os bancos hoje estão cada vez mais ágeis e com um tempo de resposta instantâneo: você faz um saque e automaticamente o saldo já aparece atualizado; você faz uma transferência e, em função do valor, na mesma hora o beneficiário já recebeu e o seu saldo novo aparece; você decide pagar uma conta no caixa eletrônico e, o pagamento não é feito na hora, seu saldo continuará o mesmo! Você receberá, neste caso, uma mensagem de que a sua conta deve ter saldo até tal hora do dia para que seja feito o pagamento etc.

Você já deve ter percebido também que nem sempre tudo que a gente faz naquela hora junto ao banco já aparece no saldo atualizado imediatamente. E também que algumas contas que você resolve pagar no final de semana somente serão efetivamente quitadas na segunda-feira. Isto significa que, necessariamente, o saldo que aparece na sua conta naquele momento seja exatamente a disponibilidade financeira.

Nas empresas essa quantidade de movimentações é bem maior, durante o dia inteiro, todos os dias úteis bancários sendo que, muitas vezes, parte destas operações somente será finalizada no fim do dia, quando o banco concluir todos os pagamentos e depósitos previstos.



Atividade 02

Imagine que a empresa que você trabalha tem apenas um cliente que compra toda sua produção, e apenas um fornecedor que vende toda a

matéria-prima que você precisa. Para seu fornecedor, toda vez que ele entrega a mercadoria (sempre no dia 1º de cada mês), você paga com cheque (no valor de 10.000), mas sabendo que ele somente depositará o cheque no dia 15. Já com seu cliente, ele sempre compra os produtos (no valor de 15.000) que você fabricou no dia 1º de cada mês e sempre paga com um cheque para ser depositado no dia 10 de cada mês. Como ficaria, neste caso, a conciliação bancária? Como seriam os saldos da empresa nos dias 1º, 10 e 15? E como seria o saldo real, após a conciliação bancária, nestes mesmos dias?

Se a gente pensar que muitas operações são feitas ainda com cheques e que eles têm um tempo para serem **compensados**, ficará mais prático para entender como funciona a conciliação bancária nas empresas. Quando a empresa emite um cheque de algum pagamento, nem sempre ele será compensado no mesmo dia, ou seja, nem sempre o dinheiro sairá de sua conta bancária naquele momento. Isto faz com que o extrato bancário informe o saldo existente na conta, mas na verdade, você é quem sabe que aquele dinheiro está ali apenas temporariamente, pois o cheque entrará amanhã, ou depois de amanhã ou, às vezes, até mesmo na semana que vem (basta que o pagamento tenha sido feito em favor de alguém que more em outro estado). Esta diferença entre o saldo real no banco e o real saldo disponível para a empresa é que precisa ser diariamente ajustado por profissional do setor de finanças.



Curiosidade

A compensação bancária é o prazo que o banco utiliza para confirmar que aquele cheque depositado em outra conta foi realmente emitido pelo titular e, principalmente, que tem saldo disponível para pagamento. Os prazos podem ser de um dia, cheque emitido e depositado em caixa eletrônico na mesma agência ou até sete dias úteis, se de cidades diferentes. Todos os prazos são definidos pelo Banco Central.

Esta atividade na gestão das finanças, ao indicar a disponibilidade financeira de acordo com a conciliação bancária, é que fará com que o fluxo de caixa possa refletir a realidade

das contas da empresa; se não é feita esta conciliação bancária, poderá o gestor imaginar que tem saldo na conta quando tem, na verdade, vários cheques circulando no mercado.



Mídias

Acesse:

http://www.igf.com.br/aprende/dicas/dicasResp.aspx?dica_Id=2140.

Veja um exemplo prático da conciliação bancária na gestão de condomínios. Como as empresas, condomínios têm contas a receber e contas a pagar e um erro na conciliação bancária pode trazer prejuízo para muitos moradores!

Resumo

Nesta competência você tornou-se apto a elaborar um fluxo de caixa de uma empresa e identificou a importância de sua organização e anotação de todos os dados, de todas as movimentações de dinheiro. Você aprendeu também qual o papel da conciliação bancária na Gestão Financeira de uma empresa, para que o planejamento aconteça de forma segura e permita que o empresário possa tomar suas decisões com base em informações reais. A conciliação bancária é fundamental para que não haja saldo negativo no fluxo de caixa, ou seja, a empresa ter que recorrer a bancos para pagar contas quando, em poucos dias, terá receita de seus clientes para contabilizar.

Autoavaliação

1. Sobre o fluxo de caixa marque a opção correta:
 - a) Está sempre limitado pela falta de informações corretas da conciliação bancária;
 - b) É impossível prepará-lo se a conciliação bancária estiver incompleta;
 - c) Trará informações atualizadas da movimentação financeira da empresa no período máximo de 30 dias;
 - d) Fornecerá informações sobre a movimentação do dinheiro no momento atual e nos dias/meses seguintes;
 - e) Não se aplica às micro e pequenas empresas que têm muitos fornecedores e clientes.

2. Quais informações encontraremos no fluxo de caixa de uma empresa?
 - a) A taxa de juros real e a taxa de juros nominal;
 - b) O valor investido no patrimônio da empresa;
 - c) O valor dos empréstimos em longo prazo;
 - d) Todas as receitas e despesas programadas em curto e médio prazo;
 - e) Todas as receitas e despesas programadas.

3. Para organizar um fluxo de caixa correto é necessário:
 - a) Ter todas as informações das receitas da empresa;
 - b) Ter todas as informações das despesas da empresa;
 - c) Registrar todas as operações, inclusive os empréstimos realizados e os financiamentos (venda a prazo) concedidos;
 - d) Somente as respostas a e b estão corretas;
 - e) As respostas a, b e c estão corretas.

4. Compensação bancária é:
 - a) A contabilidade bancária de determinada empresa;
 - b) O prazo que o banco utiliza ou dispõe para confirmar a veracidade do cheque emitido;
 - c) A contabilidade da movimentação de dinheiro nos bancos;
 - d) O valor devido ao banco pelos empréstimos obtidos;
 - e) A taxa de juros nos empréstimos realizados no sistema financeiro.

5. Conciliação bancária é:
 - a) A contabilidade bancária de determinada empresa;
 - b) O prazo de compensação dos cheques;
 - c) O prazo de confirmação da emissão do cheque junto ao cliente;
 - d) O ajuste entre o tempo de compensação bancária e a movimentação do fluxo de caixa da empresa;
 - e) O tempo necessário para o registro de todos os cheques recebidos e emitidos pela empresa.



Competência 04

Agrupar os centros
de custos

Agrupar os centros

de custos

Vamos imaginar que uma empresa especializada em painéis esteja planejando fazer um novo investimento para aumentar a sua produção. Mas, ela tem uma dúvida e decidiu recorrer a sua ajuda: será melhor comprar novas máquinas para produzir mais painéis de pressão, ou é melhor produzir mais geladeiras ou painéis de alumínio? Ao final deste estudo você poderá identificando os centros de custos responder com mais segurança: quanto melhor a informação e quanto melhor a classificação em centro de custos, melhor para os empresários tomarem suas decisões.

Reconhecer os centros de custos

Toda empresa visa o lucro, como sabemos. Para alcançá-lo é preciso não somente uma boa ideia, mas também uma boa gestão na empresa. E, para isto, a questão financeira adquire uma importância ainda maior: para saber o lucro de uma empresa é preciso, antes de tudo, saber o seu custo!

Só podemos pensar se uma atividade será lucrativa, se valerá a pena montar aquele negócio, se todo o esforço e dedicação valerão mesmo a pena, se soubermos quanto vamos gastar com aquele empreendimento.

Sem uma ideia bastante detalhada dos nossos custos não teremos como estimar o lucro de nenhuma empresa. Por isto é que o aspecto despesa ou controle de despesas é muito importante na Gestão Financeira. E, como você já viu, a organização e a boa informação são os pontos de partida.

Mas, então, por onde começar e como começar? Antes mesmo de começarmos a detalhar as contas e conhecer todas as despesas, o primeiro passo é saber organizar a informação ou, em outras palavras, saber classificá-las para depois podermos tomar as decisões. Estes procedimentos, que a maior parte das empresas adota, assemelham-se com algumas atitudes que tomamos em casa no nosso dia a dia, ainda que na maioria das vezes não o façamos de forma tão controlada e tão detalhada. Mas mesmo que a gente

não perceba, isto acontece diariamente. Vamos lembrar do Sr. Gastão e imaginar que ele está pensando em reformar sua residência. Decidiu pintar, trocar o piso, dar um jeito na velha infiltração que deixava a parede da cozinha toda danificada. A primeira dúvida é saber quanto custará toda a reforma para saber se terá como pagá-la. Vamos imaginar que ele não tenha todo o dinheiro para pagar por esta reforma, mas acha que poderá, se economizar, contratar o serviço nos próximos dois ou três meses. Até aí tudo bem, isto a gente faz o tempo todo e é até fácil saber quanto “sobra” no final do mês. Mas, o que deixa o Gastão inquieto é esta dúvida: “e agora, eu sei que preciso economizar para poder fazer a reforma. Mas, economizar em quê? Cortar qual despesa? Aliás, será que dá para cortar a conta da mercearia? Ou da água e da energia? Ou dos lanches?”

E assim, ele vai tentando acertar até entender onde poderá cortar alguma despesa para deixar um pouco mais de dinheiro para o investimento que pretende fazer. Se ele for organizado e souber quanto gasta em cada item, facilmente ele saberá para onde está indo a maior parte de seu salário e, se ele comparar com o mês passado ou com dois meses, terá como saber se está gastando mais aqui ou ali.

Pois é, justamente assim que as empresas devem agir e por isto anotam todas as despesas: para saber onde estão gastando e se estão gastando com eficiência, ou seja, se o dinheiro empregado está indo para o setor correto da empresa. Esta divisão de despesas, esta forma de classificá-las, é o que podemos entender por “centro de custos”.



Importante

Centro de custos são divisões de setores da empresa em que identificamos atividades homogêneas ou relativamente homogêneas (que são parecidas) e que nos permitem classificar as despesas por atividade.

Desta forma, por exemplo, em uma empresa saberemos quanto está custando fabricar aquele tipo de peça e compará-la com outro item ou ainda, para um proprietário de um restaurante, quanto custará fazer aquela refeição ou aquela sobremesa. Tudo isto será fundamental para sabermos que lucro podemos esperar de nossa empresa, quando comercializamos este ou aquele produto ou serviço.



Atividade 01

Vamos imaginar que você tenha sido contratado para trabalhar em uma pequena confecção especializada em moda feminina. Uma de suas atribuições, logo ao chegar à empresa, é identificar os custos por setor. O empresário quer saber quanto custa cada peça produzida, mas ele não sabe exatamente como realizar esta operação. Por isto, recorreu a sua ajuda para dividir a fábrica em “centros de custos”. Ele imaginou que seriam os seguintes: máquinas/equipamentos, manutenção das máquinas, veículos, insumos diversos (linha, agulha etc) e tecidos. Mas, ficou na dúvida: será que esqueceu mais algum centro de custo? Lembre-se de compartilhar sua reflexão em nosso fórum.

Sem a divisão clara de centros de custos na empresa, você não terá como saber se o lucro obtido ao final do período é maior em um setor ou em um item do que no outro ou se algum item produzido ou produto comercializado está, na verdade, dando prejuízo.

Claro que no nosso exemplo do Gastão, as famílias não pensam no lucro. Mas você considera que o que sobra no final do mês seria o lucro (que será a diferença entre a receita/salário e despesa), o Sr. Gastão somente poderia fazer aquela reforma tão desejada se tiver condições de saber para onde está indo o dinheiro de seu salário



Importante

Se uma empresa não sabe onde e como gasta seu dinheiro, nunca saberá como fazer para ter lucro!

Como é raro encontramos empresas que tenham somente um produto, podemos ter vários centros de custos, ou seja, várias subdivisões. E como podemos então elaborar estas subdivisões? Toda classificação dependerá do perfil, do formato, do tipo de empresa, mas há uma divisão que será praticamente comum a todas as empresas; é aquela que divide os centros de custos em produtivos ou não produtivos.

Os centros de custos produtivos podem ser divididos de acordo com a facilidade e necessidade de melhor conhecer onde a empresa aplica seus recursos financeiros e, em geral, obedece a divisão de uma linha de produção em uma fábrica de calçados: sapatos de couro, tênis esportivos, sandálias, sapatos com salto, sapatos masculinos, etc.); já os centros de custos não-produtivos é onde anotaremos as despesas que são comuns a todos ou quase todos os setores da empresa (administrativo, comercial, segurança, água, energia, comunicação, etc.).



Fonte: Oliveira (2014).

Vamos ilustrar como pode ser feita esta distribuição por centro de custo (mas, antes, vale lembrar que esta nossa divisão tem por objetivo identificar rapidamente a distribuição da despesa dentro da empresa. Já para a contabilidade mais avançada, a divisão é bem mais detalhada e implica em um rigor bem maior na identificação de todas as despesas, em todos os seus detalhes). Imagine uma empresa que produz tempero completo e doce. Além da diferença da linha de produção (são máquinas diferentes) e da matéria-prima utilizada para o produto final, esta empresa adota uma política mais forte de promoção e divulgação de seu tempero, investindo em marketing no seu mercado consumidor, pois como a concorrência é bem maior, ela decidiu que a propaganda poderia ajudar nas suas vendas; já para a linha de doces, a empresa acha que não é interessante investir em marketing nesse momento, justificando que não há concorrentes e o seu público já conhece a empresa pela propaganda do tempero, ela achou melhor “economizar” esta conta no atual momento.

Vejamos como podemos fazer esta divisão de centro de custos: se não detalharmos um pouco as despesas em cada produto, dificilmente saberemos quanto custa cada um

deles e chegaremos a uma conclusão incompleta (como demonstrado no Quadro 4) o que exige outra forma de visualizar a distribuição das despesas (como demonstrado no Quadro 5):

ITEM	VALOR A SER ALOCADO: TEMPERO	VALOR A SER ALOCADO: DOCE
Administração;	Sim	Sim
Máquinas e equipamentos (incluindo manutenção e depreciação);	Sim	Sim
Produção (incluindo matérias-primas, embalagens etc.);	Sim	Sim
Material de consumo, água, energia etc.;	Sim	Sim
Mão de obra.	Sim	Sim

Quadro 4 – Centro de custos não detalhado
Fonte: autoria própria (2014).

ITEM	VALOR A SER ALOCADO: TEMPERO	VALOR A SER ALOCADO: DOCE
Verduras/Legumes;	Sim	Não
Embalagens (rótulo, vidro, plástico etc.);	Sim	Sim
Marketing;	Sim	Não
Transporte e distribuição;	Sim	Sim
Vendas (representante, comissão, etc.);	Sim	Sim
Setor administrativo;	Sim	Sim
Setor gerencial;	Sim	Sim
Setor operacional.	Sim	Sim

Quadro 5 – Centro de custos detalhado
Fonte: autoria própria (2014).

Você notou a diferença? No quadro 4 a empresa chegará a conclusão que o custo de produção do tempero é o mesmo para produzir doces quando, na verdade, observando o quadro seguinte, vemos que há uma diferença, justamente a do *marketing*. É verdade que se o valor investido no marketing for muito pequeno nem notaremos a diferença. Mas se for um valor elevado (patrocínio de time de futebol, de programa de rádio, etc.), a diferença passa a ser bem mais importante! E, se não corrigida adequadamente na divisão do centro de custo, fará com que o empresário fique na dúvida se o lucro é maior em um ou no outro item, (ele poderá produzir tempero com prejuízo e o que “salva” a empresa é a venda de doces).

Se uma empresa consegue organizar-se classificando as suas despesas em centros de custos, ela conquista um importantíssimo passo para a boa Gestão Financeira.

Controlar gastos

Controlar gastos! Esta é mais uma daquelas “ideias fixas” que sempre estamos buscando para evitar despesas desnecessárias que atrapalham os nossos projetos e fazem com que a gente precise comprar algo, e tenha que recorrer a algum financiamento ou empréstimo bancário e, conseqüentemente, pagar juros. O resultado é que aquilo que poderia sair mais barato acaba saindo caro, às vezes muito caro mesmo.

Nas empresas, este “desperdício” de dinheiro afeta diretamente a atividade e pode comprometer sua sobrevivência no **mercado**. Vamos sempre lembrar que a concorrência é muito forte e o sonho da grande maioria das empresas é crescer, ocupar mais espaço no mercado e conquistar novos clientes, ainda que sejam os nossos. É assim que funciona o mercado competitivo das empresas, cada uma tendo que sobreviver para não ser “engolido” pelos outros.

É daí que surge uma preocupação permanente com o controle de gastos. Se não conseguimos controlar os gastos na empresa, nossos produtos ou serviços ficarão mais caros, e para conseguir manter a clientela teremos que baixar o preço de venda e, portanto, uma lucratividade menor na nossa empresa. Até aí tudo bem, não precisaríamos nos preocupar se a empresa desse lucro, ainda que fosse menor do que esperado. Será mesmo?! Claro que não, pois se temos menos lucro teremos menos capacidade de investir em novas máquinas ou em aumentar a produção. Sem falar que se a concorrência tiver um lucro melhor terá muito mais condições de competir com nossa empresa e conquistar novos clientes.



Importante

Quando falamos em controle de gastos estamos falando, necessariamente, em centro de custos.

Também é por esta razão que temos que saber exatamente onde e como estamos gastando o dinheiro da empresa. Se soubermos em cada setor como estamos gastando com

matéria-prima ou quanto estamos gastando com o transporte ou o marketing, podemos fazer uma comparação interna dos diferentes setores, para verificar onde é possível controlar os gastos e onde é possível melhor aplicar os recursos financeiros.

O controle de gastos, na verdade, não significa reduzir despesas, cortar investimentos ou pagar salários menores, nem deixar de fazer o que é preciso na empresa. Mas é a possibilidade de melhor gerenciar os valores financeiros que a empresa obterá com a venda de seus produtos e serviços.

Podemos também dizer que é o controle de gastos que permitirá melhor planejar não somente o dia a dia da empresa, mas o seu futuro.



Atividade 02

Você viu a importância e formas de organizar um centro de custos. Mas, será que vale a pena ser tão detalhista e criar um centro de custos para cada linha de produção? Vamos imaginar uma pequena confecção que trabalha com moda infantil, para meninos e meninas: será que é necessário criar centro de custos para a moda feminina (saia, blusa etc.) e outra para a moda masculina (camisa, bermuda etc.)? Detalhar demais ajuda ou pode atrapalhar para se conhecer e controlar os custos da empresa?

Muitas questões surgirão a todo instante para o gestor e proprietário de uma empresa e, ainda que ele decida sozinho simplesmente achando que “vai dar certo” nós sabemos que é preciso ter um mínimo de informações seguras e confiáveis e tudo isto somente poderá ser observado se a Gestão Financeira estiver realmente organizada em suas anotações e, como vimos agora, na divisão de despesas por centros de custos.

Conhecer financeiramente a empresa

Conhecer financeiramente a empresa é um dos critérios de excelência para quem trabalha na Gestão Financeira, seja na tomada de decisão seja na equipe de apoio e organização

dos dados e informações. Muitas vezes as empresas preferem recorrer aos financiamentos bancários para seus projetos de investimento e uma comparação imediata que deve ser feita está no custo do dinheiro em relação ao custo do produto ou serviço.

Vamos ver como isto é feito?

Se eu for ao banco tomar emprestados R\$ 100.000,00 para comprar novas máquinas e lançar novos modelos de bonés, aumentando minha produção de 1.000 bonés/dia para 1.500 bonés/dia, como saber se será um bom negócio?

A primeira pergunta que faremos é: quanto “custa” este dinheiro ou, quanto é que pagaremos de juros por este empréstimo? Até aí, tudo bem, e fácil de saber, pois o banco nos informará rapidamente quanto teremos que pagar por este empréstimo de R\$ 100.000,00. Mas, para saber se teremos como pagá-lo com este investimento mencionado, precisamos ter a certeza de quanto vamos (ou esperamos) faturar com a venda dos novos bonés; no entanto, somente isto não será suficiente. O que está faltando?! Saber se o lucro esperado com estes 500 bonés a mais que poderão ser fabricados por dia trarão um resultado nas vendas que seja capaz de pagar o valor do empréstimo. E como chegar à resposta ideal? Voltaremos ao início desta competência com uma resposta que já conhecemos: precisamos saber quanto custa cada boné e somente o saberemos se pensarmos que a empresa é organizada e sabe exatamente quanto gasta em matéria-prima, salários, propaganda, etc. na linha de produção ou em cada centro de custos.

Concluimos, então, que o caminho inicial para conhecer financeiramente a empresa é saber onde cada centavo está sendo aplicado na empresa. Sem esta informação poderemos até saber se a empresa dá lucro, isto é relativamente fácil, mas, nunca saberemos se estamos trabalhando muito para ganhar pouco, quando poderíamos trabalhar pouco para ganhar muito! E uma coisa é bem diferente da outra, não acha?



Internet

Acesse: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI249864-17141,00-OS+PROBLEMAS+DE+FAZER+UM+ORCAMENTO+PARA+CONTRO+LAR+CUSTOS.html>.

A revista “Pequenas empresas & grandes negócios” traz algumas dicas interessantes para o dia a dia das empresas, e algumas sugestões de iniciativas que podem ser adotadas rapidamente. Neste texto, uma das mensagens é: controlar custos não pode ser apenas uma ideia para controlar custos, mas para tomar decisões e saber como gerenciar seu projetos ou fluxos de caixa.

Resumo

Você viu o quanto é importante controlar os custos para conhecer bem o lado financeiro de uma empresa e que, para chegar até lá, um dos melhores caminhos é classificar a empresa por centros de custos. É com esta atribuição que o setor financeiro da empresa contribuirá para a expansão de suas atividades, facilitando inclusive, como vimos, a decisão sobre novos empréstimos ou novos investimentos. Por isto a importância, novamente, é trabalhar com a boa informação e, quando tratamos de assuntos financeiros, a primeira qualidade da informação está no registro, na formalização, na anotação dos valores: é esta prática que auxiliará na montagem dos centros de custos, como visto nesta competência, e que facilitará a tomada de decisão empresarial; lembrando ainda, como mencionado, que da microempresa até a grande empresa, a gestão de custos é fundamental na boa Gestão Financeira!

Autoavaliação

1. Uma das finalidades da identificação dos centros de custos é:
 - a) Controlar todas as despesas;
 - b) Garantir o lucro da empresa, em todos os setores;
 - c) Facilitar a gestão do fluxo de caixa;
 - d) Atuar em parceria com o responsável pela conciliação bancária;
 - e) Classificar as despesas por atividades homogêneas.
2. Os centros de custos podem ter subdivisões de acordo com as necessidades da empresa. Uma destas divisões/subdivisões é:
 - a) Ativo e passivo;

- b) Gerencial e comercial;
- c) Lucrativo e não lucrativo;
- d) Produtivo e não produtivo;
- e) Ativos e inativos.

3. Sobre as despesas administrativas classificadas em centros de custos marque a opção correta:

- a) Não deve ser alocada em centro de custo;
- b) Não interfere no centro de custos, pois afeta toda a empresa;
- c) É praticamente impossível classificá-la em alguma divisão/subdivisão em centro de custos;
- d) Não interfere na formação do preço de venda dos produtos finais;
- e) Devem ter classificação própria, com uma divisão/subdivisão para estas contas.

4. O controle de gastos em uma empresa tem como finalidade principal:

- a) Reduzir as despesas;
- b) Cortar investimentos;
- c) Adiar investimentos;
- d) Auxiliar no planejamento financeiro da empresa;
- e) Facilitar a negociação com os bancos.

5. “Saber tomar as decisões é a principal função do administrador da empresa, pois não existe decisão perfeita, ele terá que pesar as vantagens e desvantagens de cada alternativa para escolher a melhor, [...]”. Isto significa que:

- a) É fundamental conhecer bem as despesas da empresa e a divisão de custos por produto;
- b) É mais importante conhecer bem as despesas do que as receitas;
- c) É melhor conhecer bem as receitas do que as despesas;
- d) Pouco importa o valor das receitas, desde que sejam maiores do que as despesas;
- e) Criar centros de custos somente é importante quando a empresa não tem mais lucros.



Competência 05

Identificar as despesas

e as receitas de uma empresa

Identificar as despesas

e as receitas de uma empresa

Vamos imaginar uma empresa que decidiu fazer um empréstimo para adquirir novas máquinas e produzir mais, pois ela percebeu que seus produtos têm boa aceitação no mercado e que pode conquistar novos clientes. O empréstimo não é um valor tão elevado, mas corresponde a duas vezes a média de faturamento mensal. Agora imagine que a empresa contrate um funcionário novo, que não sabia do empréstimo, e ele decide avaliar como está o faturamento da receita nos últimos seis meses. O que acontecerá se ele for buscar esta informação nas movimentações bancárias?

Ele verá que nos últimos seis meses um deles apresentou um excelente faturamento e que logo no mês seguinte, a receita caiu bastante. Se ele olhar somente por este lado poderá pensar duas coisas: “podemos vender muito mais, pois em um determinado mês a receita foi muito alta”, ou “estamos perdendo espaço no mercado, pois nos últimos meses a média de faturamento ficou abaixo da média”. Como ele não distinguiu a origem da receita, certamente chegará a uma conclusão errada e poderá tomar decisões erradas que prejudicarão a empresa.

Nesta competência, você verá que nem todo dinheiro que entra no caixa da empresa pode ser considerado uma receita “regular”, conhecida como “operacional”.

Esta distinção é muito importante para a boa gestão da empresa, saber quais são as receitas normais, regulares e aquelas que acontecerão somente de forma extraordinária. Da mesma forma, você verá que é importante fazer esta divisão com a despesa: nem todo pagamento é um gasto comum, pois pode ser apenas a parcela de um empréstimo que está prestes a ser quitado ou, simplesmente, um investimento que a empresa fez. Sem esse conhecimento da classificação entre a receita e despesa, a avaliação financeira da empresa ficará comprometida e poderá resultar em erros estratégicos

Identificar as receitas

Toda a Gestão Financeira de uma empresa, como já percebemos até aqui, é recheada de classificações e de **nomenclaturas**, com uma finalidade principal, de facilitar o manu-



Nomenclatura: um sistema técnico organizado e pré-estabelecido que permita uma classificação de coisas. Cada novo item que desejamos classificar encontrará um código ou um nome em que possa ser enquadrado.

seio dos números e de tantas informações financeiras que movimentam o dia a dia de uma empresa. Se não houvesse esta possibilidade de agrupar as informações em diferentes classificações, o gestor perderia muito mais tempo tentando entender os números do que realmente o que está acontecendo com sua empresa e com o mercado.

Esta mesma perspectiva teremos quando formos falar de receitas, dos valores que a empresa recebe.

Podemos definir receitas como valores que a empresa obtém com a exploração de sua atividade operacional, e, aquelas obtidas com negociações atípicas ou extraordinárias.

Receitas operacionais que são aquelas decorrentes do dia a dia da empresa e que podem ser divididas entre receitas principais ou receitas complementares. A primeira delas, como o próprio nome indica, é aquela decorrente da comercialização dos produtos ou da negociação de serviços que a empresa oferece; é fruto da própria existência da empresa, da razão para qual ela foi criada. Em uma loja de roupas, por exemplo, a receita principal virá da venda destas roupas, enquanto em uma concessionária de veículos a receita principal virá da venda de carros ou, ainda, em um restaurante sua receita principal será oriunda do fornecimento de almoço e/ou jantar.

A receita principal tem este nome não somente pelo fato de ser aquela que representa o maior volume de recursos da empresa, mas também por ser aquela que deverá apresentar a maior lucratividade; vamos logo comentar sobre as demais receitas para melhor compará-las com as principais.

Se há receitas operacionais tudo o que for de receita diferente do comum, do objetivo da própria empresa, será sempre classificado como receita não operacional. Mas, como é possível imaginar que uma empresa possa ter uma receita não operacional quando sempre imaginados que todo o dinheiro recebido pela empresa venha da venda de seus produtos ou serviços? Mas, na verdade, isto acontece com certa frequência e regularidade em uma empresa. Vamos apresentar alguns exemplos que nos ajudará a melhor perceber esta diferença:

Se uma empresa vende o veículo que já não está mais valendo a pena continuar com sua manutenção, o dinheiro da venda é considerado uma receita atípica e (dinheiro que entra no caixa) será considerado como não operacional. Quando

uma empresa recebe uma indenização em função de algum acidente provocado por terceiros (exemplo: batida no carro da empresa), esta receita é considerada extraordinária e, portanto, não operacional.

Mas, quando uma empresa vende algum subproduto que não é utilizado em sua linha de produção, esta receita poderá ser classificada como operacional, mas, no entanto, não pode ser indicada como principal, e por isto, ela será identificada como acessória. Podemos ilustrar esta receita acessória com empresas que vendem resíduos de sua produção e que servem tão somente para serem aproveitadas por outras empresas enquanto produtos que passarão por reciclagem (embalagens plásticas ou de papel, papelão, grandes pedaços de tecidos, sobras de linhas, etc.).

Então, fica clara esta divisão:



Importante

Toda receita que decorre da atividade regular da empresa será considerada como operacional (principal ou acessória) e tudo aquilo que acontecer raramente ou de forma esporádica será uma receita não operacional.

Até no nosso dia a dia podemos fazer esta distinção: nossa receita operacional será o salário do Sr. Gastão e até mesmo a comissão de vendas – se ele se tornar vendedor. Já a receita não operacional seria aquela decorrente de um prêmio na MEGA-SENA ou do recebimento de alguma herança. Da mesma forma, uma é sempre esperada enquanto a outra é imprevisível (no caso da mega sena, muito imprevisível mesmo).



Atividade 01

Vamos fazer uma atividade para melhor praticar a ideia da divisão de receita operacional e não operacional. Imagine uma pequena fábrica de gelo ou uma loja de peças de carro; agora, baseado em algum exemplo real



Aporte: significa subsídio, contribuição. É um termo muito utilizado no meio empresarial.

Aporte é mais usado como uma contribuição financeira, um dinheiro ou uma ajuda utilizada para um determinado fim.

que você conhece, faça uma relação das principais fontes de receita da empresa, de entrada de capital: qual seria a divisão que você faria para estas receitas? Será que esta mesma divisão para a fábrica de gelo é igual ou muito diferente da divisão da loja de peças? Compartilhe sua opinião!

É claro que para a empresa as duas receitas são importantes, mas, ela existe e está no mercado na expectativa da receita operacional visto que a receita não operacional ajudará sempre ao caixa da empresa, porém não deve ser nunca contabilizada como expectativa muito previsível.

Há ainda uma distinção que devemos fazer em relação aos recursos que são recebidos pela empresa. Na verdade, nem todo dinheiro que entra na empresa pode ser considerado como receita, pois há uma exceção que é identificada contabilmente e financeiramente como **aporte**. Embora seja um aumento do patrimônio da empresa, este somente acontece em situações específicas e programadas, pois o aporte significa a entrada de recursos que é fornecida pelos sócios; em outras palavras, o aumento de capital sempre acontecerá quando a empresa é criada (os sócios retiram uma parte de seu patrimônio pessoal para constituir a empresa e a partir desta receita, começar a formalizar a empresa) mas também ao longo de sua existência, quando os sócios decidem, por exemplo, que é hora de realizar um novo investimento e, em vez de buscar recursos no mercado financeiro, resolvem colocar uma parte de seus lucros pessoais na empresa. Resumindo, os recursos que uma empresa recebe são constituídos do aporte inicial de capital (por parte dos sócios) e ao longo de sua existência, pela receita derivada da comercialização de produtos e serviços (e, a qualquer tempo, por novo aporte dos sócios). Aporte ou receita, todos estes valores serão utilizados pela empresa no seu dia a dia.

Identificar as despesas

Da mesma forma que as receitas, as despesas também são classificadas em operacionais e não operacionais.



Importante

Despesas são todos os valores financeiros que a empresa utiliza para comprar ou pagar a um terceiro, seja fornecedor, prestador de serviço, pessoal empregado, impostos etc. Podemos dizer que “saiu do caixa”, é despesa.

As despesas operacionais estão vinculadas obrigatoriamente ao que é devido e pago pelo exercício regular da empresa com a comercialização de seus produtos e serviços. Mas, não somente aquilo que diretamente está atrelado à venda, pois todas as demais despesas, mesmo aquelas indiretas, também serão chamadas de despesas operacionais. Assim, as despesas com água, energia, comunicação, material de escritório, aluguel, pessoal administrativo etc., tudo isto, também é classificado como operacional, pois somente existem e são contratadas para que os produtos e serviços da empresa cheguem ao mercado.



Atividade 02

Qual a finalidade em classificar as despesas? Elas não seriam todas iguais, afinal de contas, é dinheiro que sai da empresa? Qual a vantagem de fazer esta divisão com as despesas e como aproveitar melhor esta informação?

Já as despesas não operacionais são bem mais raras e incomuns nas empresas: elas são assim contabilizadas quando há perda na venda de algum **ativo**, de algum bem da empresa, por um preço abaixo de seu valor; quando a empresa se desfaz, por qualquer motivo, de uma parte do patrimônio da empresa, e recebe menos do que o valor registrado, temos uma despesa não operacional (na verdade, fora da Contabilidade diríamos que é uma perda de receita, pois vendemos o bem mais barato do que o seu valor; mas, na linguagem técnica também utilizada na Gestão Financeira, seria identificado como despesa não operacional).

E da mesma forma que as receitas, nem toda saída de dinheiro da empresa pode ser



Ativos: são bens (patrimônio: imóveis, carros, máquinas etc.) ou direitos (expectativas de recebimento) de uma empresa.

caracterizada como despesa. De fato, alguns dos valores que a empresa utiliza em suas contratações têm uma classificação diferenciada chamada de investimento:



Importante

Investimentos são recursos utilizados para ampliar a capacidade de produção da empresa e podem ser empregados seja na construção de novos prédios, na aquisição de novos veículos, na instalação de novas máquinas etc.

Assim, todos os recursos que a empresa utiliza para o seu dia a dia são considerados despesas enquanto aqueles que pretendem ampliar a produção ou serviços são considerados como investimentos.



Internet

Acesse: <<http://academiaeconomica.com/2008/05/custo-despesa-gasto-e-investimento.html>>.

Neste texto bem objetivo, o autor apresenta definições de gasto, custo, despesa e investimento e mostra como os valores utilizados como investimentos podem ser percebidos diferentemente entre contador e economista. Veja como é interessante a gente perceber que, mesmo na Gestão Financeira, dependendo do aspecto profissional teremos visão diferente do mesmo fato, neste caso, da mesma despesa.

Resumo

Você verificou que as receitas operacionais são bem diferentes das chamadas receitas não operacionais e que, de qualquer forma, não podem ser confundidas com os aportes de capital na empresa. Assim como nas receitas, as despesas também podem ser chamadas de operacionais e não operacionais e, da mesma forma, são diferentes dos valores utilizados como investimento. É importante saber fazer esta diferença entre as receitas e as despesas, como você pode observar nesta aula. Afinal, nem toda receita pode ser considerada como constante ou permanente (por isto são também chamadas de não operacionais),

assim como nem toda despesa registrada naquele mês deverá repetir-se nos meses seguintes. Quando o gestor financeiro tem clara esta divisão ficará bem mais fácil de avaliar o resultado da empresa, e entender se o crescimento das receitas é algo comum e duradouro (ou apenas extraordinário, no caso de recebimento de empréstimo) bem como se aquelas despesas são extraordinárias ou acontecerão todos os meses. Como você viu nessa competência, são informações que mudam a forma da Gestão Financeira na empresa.

Autoavaliação

1. Qual a importância das nomenclaturas na hora de classificar as despesas e as receitas?
 - a) Agrupar as receitas e despesas que são iguais entre si;
 - b) Identificar quais são as receitas mais e menos importantes;
 - c) Identificar quais são as despesas mais e menos importantes;
 - d) Apenas cumprir as exigências legais, pois na prática não interfere em nada na empresa;
 - e) Cumprir com as exigências dos bancos na hora de solicitar empréstimos.

2. São receitas operacionais principais de uma empresa:
 - a) As vendas de produtos;
 - b) Nem todas as vendas, somente aquelas à vista;
 - c) Somente as vendas à vista ou para pagamento em até 30 dias;
 - d) Aquelas referentes às vendas dos principais produtos da empresa;
 - e) Toda e qualquer receita da empresa.

3. Em uma loja especializada em vendas de telefones celulares, mas que também comercializa algumas capas para os telefones podemos afirmar que:
 - a) A venda destes dois itens corresponde às receitas operacionais e não operacionais;
 - b) A venda dos telefones e das capas são receitas principais;
 - c) A venda das capas é considerada como receitas complementares;
 - d) As vendas à vista são receitas principais e aquelas a prazo, complementares;
 - e) As vendas principais referem-se aos produtos (telefones e capas) de maior preço de venda e as complementares dos produtos mais baratos.

4. Todo dinheiro que a empresa utiliza para pagar alguma coisa pode ser considerada como despesa?
- a) Sim, saiu do caixa é despesa;
 - b) Não, somente aqueles pagamentos de insumos, salários, água, energia etc.;
 - c) Não, somente aqueles pagamentos de fornecedores;
 - d) Não, pode ser também considerado como investimento (por exemplo: compra de máquinas);
 - e) Não, quando se trata de pagamento de algum empréstimo bancário.
5. Uma despesa considerada como não operacional:
- a) Ocorre quando a empresa vende um patrimônio (imóvel, carro etc.) por um preço abaixo do valor que comprou;
 - b) Refere-se aos pagamentos de empréstimos bancários;
 - c) Somente ocorrerá em empresas prestadoras de serviços, nunca em empresas comerciais ou industriais;
 - d) Não existe;
 - e) Refere-se ao pagamento de frete e seguro, para buscar as mercadorias não vendidas nos pontos comerciais.



Competência 06

Estruturar o Departamento

Financeiro

Estruturar o Departamento

Financeiro

Como Sr. Gastão nos acompanhou até agora, ele não se esqueceu de você e pediu mais uma ajuda, ciente agora de que a Gestão Financeira não pode ser feita de qualquer jeito, apenas anotando algumas informações em um pedaço de papel ou em um caderno. A nova empresa que o Gastão está programando é pequena e terá no máximo dez funcionários (pelo menos, como ele diz, “no começo” afinal, depois será uma “grande empresa”). E ele pergunta como deverá estruturar o departamento ou setor financeiro da empresa dele. Mas, antes mesmo de pensar na estruturação, ele consulta você para saber se realmente precisa de um departamento financeiro ou uma única pessoa pode tomar conta de tudo? O que você acha?

Gerenciar os recursos da organização

Gerenciar o dinheiro da empresa é sempre uma tarefa complexa embora nem sempre possa ser muito difícil, ou seja, se a empresa contar com pessoas organizadas que adotam rotinas para todo registro da movimentação financeira, a tarefa talvez não seja complicada. Mas, de qualquer forma, será sempre complexa para quem decide onde aplicar os recursos, em que aplicar, quanto gastar e/ou investir etc.

Isto faz com que em algumas empresas o setor financeiro seja considerado um dos mais importantes e para qual o empresário sempre se dirige quando precisa tomar alguma decisão. Já em outras empresas, é apenas “mais um setor”, tal como o de vendas, de atendimento ao cliente, de gestão de pessoas, etc., mas isto não significa de forma alguma que o setor financeiro ficará relegado ao segundo plano ou que perderá sua importância, afinal, se todo o setor está bem estruturado e as informações são extremamente confiáveis ficará mais fácil para o gestor lidar com o dinheiro.

Cada empresa, em função de seu tamanho, terá mais ou menos divisões nas suas atividades comuns como também no setor financeiro. Quanto menor o porte da empresa, mais pessoas terão mais atribuições e menor será o número de divisões. Numa grande empresa, considerando o volume de transações diárias, seria inimaginável que seu setor financeiro tivesse apenas 1, 2, 3 ou 5 pessoas.

De qualquer forma, existindo uma divisão formal ou não, podemos sempre identificar três funções essenciais neste departamento: controladoria, tesouraria e contabilidade. Va-

mos conhecer um pouco mais sobre cada uma delas, mas sempre lembrando que, apesar desta divisão, não podem atuar jamais de forma isolada nem deve haver “concorrência” entre os setores: a informação de um será essencial para o bom trabalho do outro.



Inadimplência:

é quando uma conta não é paga até a data de seu vencimento; quando uma empresa não honra seus compromissos, dizemos que ela está inadimplente; mas, quando paga tudo corretamente, ela é considerada adimplente.

1. Controladoria: é quem controla as operações da empresa, seja receita ou despesa. Na verdade, o controle exercido tem por finalidade verificar se o orçamento planejado está sendo cumprido e se as operações financeiras estão sendo registradas corretamente, para que os gestores tenham uma visão completa do que acontece na empresa e possam programar, por exemplo, novos investimentos.
2. Tesouraria: é quem controla toda a movimentação de entrada e saída de dinheiro, sendo responsável direto pelo controle dos caixas (quando houver), das contas bancárias e dos saldos disponíveis, bem como da conciliação bancária. É a tesouraria que informará, por exemplo, quanto deverá ter na conta da empresa no dia “x” para pagar as faturas que vencem naquele dia (qualquer erro de planejamento por parte da tesouraria poderá significar **inadimplência** ou pagamento de juros aos bancos!).

3. Contabilidade: é responsável pelo acompanhamento legal de todas as operações da empresa e pelo registro dos chamados **livros contábeis** além dos balancetes e de todos os demonstrativos junto aos órgãos públicos (Receita Federal, Governo do Estado, Prefeitura, INSS etc.). Qualquer anotação fora das normas legais ou mesmo a ausência de anotação nos “livros contábeis” implicará em multas que podem ser bastante elevadas, dependendo do erro ou omissão cometida.

Controladoria, tesouraria ou contabilidade, não podem trabalhar separadamente, se não a empresa não saberá como organizar sua Gestão Financeira. Em alguns casos, um mesmo documento passará pelos três setores: uma fatura a ser paga será registrada pela tesouraria para honrar o compromisso no dia acertado, poderá ser analisado com mais detalhe pela controladoria (exemplo: pagamento de financiamento de novas máquinas e equipamentos) e, ao final, terá que ser registrado pela contabilidade nos seus “livros”.



Livros contábeis:

se assemelham a cadernos onde devem estar anotadas, de acordo com a legislação, diferentes operações de acordo com a nomenclatura oficial. São também chamados de “livros”, pois é possível, consultando os números ali inseridos, conhecer um pouco sobre a história da empresa, mesmo se a linguagem é bastante técnica e especializada.



Fonte: <<http://www.shutterstock.com/pt/pic-199241312/stock-photo-many-paper-clips.html>>. Acesso em: 26 ago. 2014.



Atividade 01

Nas micros, pequenas e até mesmo nas médias empresas nem sempre vamos encontrar estas três atividades separadas. Que sugestões você poderia apresentar para uma empresa de pequeno porte, para que as atividades de tesouraria e de controladoria contribuíssem para uma melhor Gestão Financeira? Como conciliar estas duas atividades em uma pessoa ou uma pequena equipe: maior controle das rotinas da empresa, comprar um programa (software) para auxiliar nas informações financeiras, fazer regularmente a verificação do que foi registrado? Vamos compartilhar nossas avaliações no fórum!

Mas, e se uma empresa quiser criar outras divisões, é possível? Sim, sem nenhum problema e isto dependerá muito do tamanho da empresa, pois quanto maior seu faturamento e atividades, maior será a tendência de encontrar outras atribuições. Podemos citar, por exemplo, o setor de análise de investimentos (muito comum em empresas do setor imobiliário), de faturamento (comum em empresas que fazem vendas pela internet para milhares, e às vezes milhões de clientes, cada um com sua fatura) ou de orçamento, comum em empresas que fazem lançamentos constantes de produtos/serviços novos, como setor de confecções, indústrias de eletroeletrônicos ou de informática. Vale lembrar que independentemente do formato ou da forma de divisão do setor, todas estas atribuições são fundamentais para uma boa Gestão Financeira da empresa.

Perceber as vantagens da controladoria, da tesouraria e da contabilidade

Cada vez mais as empresas se preocupam com a qualidade das informações financeiras, pois já perceberam que um erro, por mais simples que seja, pode causar um prejuízo grande nas organizações e que, algumas vezes, será muito difícil ou levará muito tempo para ser regularizado. Vamos imaginar que uma empresa atrase um pagamento de uma parcela de um empréstimo bancário, pelo simples fato de que a pessoa responsável ou o setor de tesouraria tenha anotado o vencimento com data errada: o vencimento era dia 9 e ficou anotado como sendo dia 19. Se a empresa precisar de uma certidão negativa de débitos ou estiver negociando outra linha de crédito, logo

aparecerá como “inadimplente” por este atraso.

Poderá ser um prejuízo grande até tudo ser resolvido e esclarecido, por menor que tenha sido a falha na Gestão Financeira. Ou, para utilizar outro exemplo também com consequências graves, se a empresa não realizar todos os registros contábeis nos prazos e regras indicados, em caso de fiscalização (receita federal, estadual ou municipal) poderá ser aplicada uma multa de valor elevado, pois pode ter sido entendido como sonegação ou tentativa de fraude quando, na verdade, passou bastante longe disto, pois foi apenas um erro administrativo.

Por isto é importante que estes setores estejam, senão formalmente criados ou com pessoas indicadas para gerenciar esta equipe, pelo menos que as ideias e os conceitos estejam bem assimilados na Gestão Financeira. É claro que a necessidade de mais ou menos pessoas em uma equipe de trabalho, em cada um dos setores dependerá do volume de registro de despesas e de receitas: nas grandes empresas haverá sempre muita gente nestes setores, enquanto nas microempresas poderá ser uma única pessoa.

Você deve sempre se preocupar com os resultados e objetivos destes setores, que devem estar presentes na empresa todos os dias.

Vamos observar algumas vantagens que estes setores trazem para a boa Gestão Financeira:

1. Controladoria: garante a qualidade das informações e permite, justamente por este controle, saber exatamente a evolução das finanças da empresa e avaliar as perspectivas para a empresa a curto, médio e a longo prazo. É na controladoria, ou em suas atividades, que a informação assegurará ao empresário a qualidade necessária para que a decisão possa ser tomada com base na realidade empresarial. Uma decisão com base em informações financeiras falhas ou incompletas, nunca será tão eficiente e eficaz quanto a empresa precisa e o resultado poderá ser até mesmo negativo. Pense nisto e acompanhe, na sua empresa, o valor da qualidade da informação: quando melhor, mais fácil de gerenciar a empresa.
2. Tesouraria: garante que o impacto no fluxo de caixa seja o mais real possível, permitindo, conseqüentemente, que sua gestão possa fazer com que a programação financeira a curto, médio e longo prazo ocorra sem contratempos ou prejuízos, ou seja, que a empresa tenha a informação mais correta possível, para planejar todos os seus pagamentos de acordo com todas as entradas de capital; assim, é a tesouraria que alimentará

diariamente o responsável pela gestão do fluxo de caixa e, como trata-se de informação em tempo real, facilitará ao gestor – a todo instante – conhecer a situação financeira da empresa. Permitirá, ainda, identificar os dias de maior movimento de entrada de recursos para programar os pagamentos, justamente após estas datas; assim, não terá que recorrer ao “cheque especial” ou retirar dinheiro de uma aplicação para fazer frente à necessidade de caixa quando, na verdade, dois ou três dias depois, terá dinheiro suficiente para honrar aquela dívida.

3. Contabilidade: não somente é obrigação legal manter todos os registros de movimentação financeira e econômica da empresa como é o agrupamento, a sua classificação, que dará ao empresário e gestor uma visão mais completa do perfil financeiro da empresa. Não podemos esquecer que toda empresa é obrigada a manter seus registros contábeis, como determina a lei; mas, precisamos sempre nos lembrar de que a contabilidade não deve ser vista apenas como uma obrigação, mas principalmente, como um mecanismo de análise da evolução econômica da empresa: com base em dados concretos e devidamente identificados é possível antecipar as futuras demandas de capital, e as eventuais correções na Gestão Financeira.

Organizar as “contas a pagar” e as “contas a receber”

É comum encontrarmos nas empresas um setor ou pessoas que ficam responsáveis por estas duas “contas” (ou apenas um delas); ou ainda, quando a empresa é pequena, encontraremos uma pasta com estas indicações.

E qual a importância de bem dividir estas duas “contas”? Lembra que comentamos que o planejamento financeiro é fundamental para que não falem recursos para comprar o que precisa nem que sua falta obrigue a empresa a utilizar recursos bancários (pagando juros)? Quem vai ajudar e orientar todas as datas das receitas e das despesas, serão estes dois setores, estas duas pessoas ou estas duas pastas, depende, como vimos, da estrutura e do tamanho da empresa.

Imagine que a empresa tem pagamentos a receber e sequer controla se seus devedores estão pagando em dia ou se tem despesas a pagar e, por “esquecimento” acaba pagando juros e multas com muita frequência. Já vimos que esta empresa é, no mínimo, desorganizada e não terá muitas chances de sobreviver no mercado concorrencial. Imagine, por exemplo, alguém que seja representante de alguma marca de produtos de beleza e que faça suas vendas **porta a porta**: se esta pessoa não souber cobrar na data certa terá problemas para receber seu dinheiro o que implicará, necessariamente, na dificuldade em pagar suas



Porta a porta: a ideia desse tipo de venda também decorre do fato de que os representantes de produtos iam de casa em casa para visitar seus clientes. Hoje, estas vendas quase não acontecem, mas a ideia permanece: ir onde está o cliente.

contas em dia ou até mesmo fazer novos pedidos; e tal como a empresa desorganizada, muito provavelmente este representante não durará muito na atividade.



Atividade 02

Que sugestões você poderia apresentar para uma empresa de pequeno porte, para que ela tenha um bom controle de “contas a pagar” e de “contas a receber”? Será que anotando tudo em um livro ou um quadro de avisos seria suficiente? Ou teria que registrar tudo no computador para não deixar passar em branco nenhuma destas contas?

Por isto, bem mais do que simplesmente anotar as “contas a receber” e as “contas a pagar” é preciso estar atento para ter certeza que o cliente pagará no dia certo o valor indicado bem como ter certeza que o valor a ser pago a terceiros está adequado e coerente com os compromissos assumidos. Desta forma, tanto um quanto outro setor servirá de alerta para a boa Gestão Financeira.



Mídias

Acesse: <<http://www.portaleducacao.com.br>>.

Você terá acesso a alguns artigos com informações básicas e gerais sobre alguns temas vistos aqui. Veja os artigos “Departamento de contas a pagar” e “Departamento de contas a receber”: eles trazem uma noção preliminar da importância destas duas áreas na vida financeira da empresa.

Resumo

Você viu que lidar com dinheiro em uma empresa não é tarefa fácil, mas também não é tão complexo nem muito complicado. Uma das facilidades na Gestão Financeira está na organização formal da empresa de seu setor ou da responsabilidade atribuída a algumas pessoas. Nesta competência você notou que se uma grande empresa terá várias pessoas

e cada uma cuidando de uma parte da Gestão Financeira, em uma pequena empresa pode até não haver estrutura formal, mas as atividades não podem ser deixadas de lado.

Autoavaliação

1. A controladoria é quem:

- a) Autoriza os pagamentos da empresa;
- b) Controla as operações de receita e despesa da empresa;
- c) Controle somente as operações de receita da empresa;
- d) Controla somente as operações de despesa da empresa;
- e) Anota toda a contabilidade da empresa.

2. A tesouraria é quem:

- a) É responsável pela contabilidade da empresa;
- b) Controla as operações de receita e despesa da empresa;
- c) Controle somente as operações de receita da empresa;
- d) Controla a movimentação do caixa da empresa;
- e) Controla a movimentação de pagamento e recebimento da empresa, mas quando realizado em dinheiro.

3. A contabilidade:

- a) É responsável pelo acompanhamento legal das operações da empresa;
- b) Atua de forma totalmente independente da tesouraria;
- c) É quem supervisiona as atividades da controladoria;
- d) É responsável pela autorização de todos os pagamentos;
- e) Atua de forma totalmente independente da controladoria;

4. Sobre o controle de “contas a pagar” e de “contas a receber”:

- a) Devem ser departamentos separados um do outro;
- b) Devem ser sempre coordenados pela mesma pessoa;

- c) Está subordinado às orientações da controladoria;
- d) Está subordinado às orientações da contabilidade;
- e) É fundamental para a gestão dos recursos da empresa.

5. Para as pequenas empresas a controladoria, tesouraria e contabilidade:

- a) Devem sempre existir em departamentos separados para que funcionem plenamente;
- b) Poderão ter sua licença de funcionamento cancelada se não tiverem um departamento de controladoria;
- c) Poderão ser multadas pela Receita Federal se não tiverem um departamento de tesouraria;
- d) Não são obrigadas a serem implantadas, pois a empresa tem liberdade para decidir sobre sua forma de gestão e contabilidade empresarial;
- e) Nem sempre é possível criar três setores ou equipes diferentes tendo em vista o tamanho da empresa e os custos de implantação.

Referências

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart. C.; ALLEN, Franklin. **Princípios de finanças empresariais**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. São Paulo: Elsevier Campus, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

OLIVEIRA, Rafael Eufrásio de. **Banco de imagens e ilustrações itb**. Natal: ITB, 2014. Somente il.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.



Conheça o autor

Otomar Lopes Cardoso Júnior

Sou administrador, advogado e professor, uma das atividades que havia começado já algum tempo e interrompido, mas que, nos últimos anos, tem sido uma das principais razões de continuar a estudar e aprender novos conceitos e informações que surgem no dia a dia. Uma das áreas de especialização é o comércio exterior, que sempre me chamou a atenção pelo dinamismo dos negócios, resultado de uma crescente globalização.

ISBN 978-85-68100-27-1



9 788568 100271

itb INSTITUTO
TECNOLÓGICO
BRASILEIRO