



Relatório Final

 www.peritocontador.com.br

Prof. Héber Lavor Moreira

INDICE

DIAGNOSTICAR PARA CORRIGIR.....	1
REAVALIAÇÃO CONTÍNUA DA GESTÃO DOS NEGÓCIOS, É A FORMA DE REDIMENSIONAR OS PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS QUE O MERCADO EXIGE.	1
Introdução	1
Diagnóstico Operacional	1
Roteiro Adotado.....	2
Administração, RH e Organização do Trabalho.....	2
Patrimônio	3
Crédito e Cobrança.....	3
A Informação e a Tomada de Decisão.....	4
A Ausência do Planejamento de L/P	6
A Contabilidade - Usuária ou geradora de informação ?.....	7
Diagnóstico à luz dos dados divulgados.	8
Aspectos Positivos identificados na administração dos negócios.	8
Aspectos Negativos identificados na administração dos negócios.....	9
Pontos Positivos na atividade operacional.....	9
Pontos Negativos na atividade operacional – com base nos documentos consultados.	9
Avaliação de alguns pontos relevantes.	9
Cuidados a tomar com o declínio das vendas.	11
Remuneração dos Capitais.....	12
Cuidado com o Fator de Insolvência.....	13
O que fazer, doravante ?	13

Diagnosticar para corrigir

 * Héber Lavor Moreira

A reavaliação contínua da Gestão dos Negócios, é a forma de redimensionar os procedimentos operacionais que o mercado exige.

Introdução

O presente Diagnóstico apresentará uma avaliação concisa, sobre os dados levantados da empresa F.Pio Ltda, à luz dos aspectos fiscal e econômico-financeiro.

Em todos os momentos, o raciocínio econômico e a avaliação do custo de oportunidade ou o custo benefício das decisões ora examinadas serão questionados. Não com o objetivo de atribuir demérito à organização, mas sim o de fazer uma avaliação crítica do caminho seguido e estudar alternativas de decisão.

Quase sempre, participar rotineiramente de determinados processos pode, com tal envolvimento, comprometer o exame isento e abrangente da pessoa que nele trabalha.

É muito natural portanto que, um exame descompromissado com a elaboração ou com a execução, possa identificar um eventual erro no processo.

É portanto com esse sentido da **avaliação crítica** e sugestão, que se desenvolverá o presente trabalho.

Diagnóstico Operacional

O Diagnóstico Operacional, é um dos instrumentos de gestão que permite ao administrador ou gerente ou ao próprio empresário, avaliar a situação pela qual passa a sua empresa, observando-a de forma isenta e continuada e evitar as surpresas com o enfraquecimento das rotinas e o natural desgaste do processo decisório, nas repetitivas ou inadequadas ações administrativas.

A reavaliação contínua da Gestão dos Negócios, é, portanto, a forma de redimensionar os procedimentos operacionais, em função das exigências competitivas que o mercado exige.

Com esse propósito é que se desenvolveu um trabalho voltado para o exame do Grupo Visão, que permitisse aquilatar nos seus instrumentos de gestão, a real situação, bem como avaliar a utilização das informações com a finalidade de favorecer ao processo decisório.

Roteiro Adotado

Tomando-se como base um roteiro que possibilitasse examinar cada um dos sub-sistemas do grupo empresarial, começamos a realizar as visitas de estudos e levantamentos de dados, obedecendo a trajetória adotada pelas mercadorias desde a entrada, o que já nos fez defrontar com a repetitividade dos procedimentos de entrada de dados, em função da finalidade da utilização da informação.

Surpreendeu-nos a quantidade de vezes que o mesmo procedimento é repetidamente adotado, tantos quantos são os órgãos que necessitam da informação, ainda que para finalidades semelhantes.

Os casos examinados, pela indisponibilidade das informações no sistema, evidenciaram que os procedimentos de entradas de dados são efetuadas em um mínimo de três vezes chegando até sete vezes.

Vejamos um deles: Manoel digita o produto e respectiva quantidade, com a entrada das NFs, bem como os demais dados relacionados ao seu serviço, como Folha de Rosto, adiciona 'mercup' (alíquota que define PV); Marcos redigita dados da NF para registrar "Fornecedores" e envia através de diskettes para a contabilidade; Alberto redigita dados, emite etiquetas do estoque a PV, registra toda a movimentação do estoque na loja e entre lojas.

Como as informações relacionadas a estoques não são definitivas, dependendo de quem irá utilizá-la poderá precisar que mais dados sejam aí incluídos e assim agrega-se ao procedimento de digitação, mais procedimento de digitação.

Esses dados são utilizados de forma final pela Diretoria, que em dedicado, delicado e

minucioso trabalho manual os reorganiza de forma artesanal, para permitir visualização própria e necessária à tomada de decisão.

Como dissemos, os dados, em função da sua utilização poderão ser acrescidos das formalidades extrínsecas definidas pela legislação caso seja adotado como elemento de registro pela contabilidade, como poderia ser mais uma vez trabalhado, caso o processo decisório da compra passasse pela avaliação de decisões do tipo "Gráfico ABC", e assim sucessivamente.

Administração, RH e Organização do Trabalho

As observações efetuadas, permitem inferir que, excluindo os vendedores, a racionalização dos processos de informação (ou seja, produção, tratamento e utilização de dados), permitiriam a redução de ~~20~~ (dois terços) dos custos administrativos ora existentes.

As pessoas desconhecem a existência de um **Organograma** atual com manualização das normas, efetuada de forma sistêmica e usual.

Em decorrência disso, várias decisões isoladas podem gerar CI's (Comunicações Internas) com procedimentos ora repetidos ora antagônicos, tentando unificar condutas ou procedimentos operacionais.

Por conseqüência, a **auditoria** quase sempre **audita** sem o conhecimento prévio das normas (pois só existem em determinados casos), ou nem sempre estão manualizadas e do conhecimento de todos.

Isso pode gerar a criação de impressos abundantes o que também representa gasto desnecessário.

É importante dar unicidade na elaboração dos procedimentos relacionados à organização.

A falta de preocupação com esse ponto, gera o hábito da improvisação, **confundida com agilidade de decisão**, que transforma a

Elevadas e incontidas despesas, jogam no ralo, todo o esforço da boa venda.

exceção em regra geral e toma como hábito o procedimento adotado, nem sempre testado convenientemente, e quase sempre oneroso pela curta vida útil.



Cuidado. Dez rotinas ou formulários desnecessários, geram a necessidade da manutenção ou contratação de um “burocrata”. Em regime concorrencial, a empresa não pode conviver com gastos desnecessários.

Resolução: retire por alguns dias um impresso de circulação. Se não for sentida a sua falta, é porque ele é desnecessário.

Norma importante de conduta: simplificar os procedimentos, sem fragilizar a informação. Compartilhe o banco de dados do órgão vizinho, e adapte-o as suas necessidades; isto é sempre mais barato.

Caso 20 % do seu trabalho seja desnecessário e apenas este exemplo seja a “amostra” do que ocorre na empresa, é fácil mensurar que 20 % dos gastos com pessoal e encargos sociais podem ser economizados ou melhor aproveitados.

Todas as vezes que você fizer o que seu assistente deve fazer, é evidência de que as atribuições dele podem ser absorvidas por você, tornando o assistente desnecessário. O agravante é que a tarefa terá um custo de produção maior.

Alternativa: troque o assistente por um mais produtivo. Não se acomode e nem seja tolerante com a baixa produtividade. É o seu patrimônio que está em risco.

Importante: devem ser claramente definidos **planos** e **tempos** para alcançar objetivos.

Ou o investimento efetuado retorna em tempo adequado para permitir consolidação e expansão do empreendimento empresarial, ou se conforme com a estagnação ou o obsoleto de seu negócio.

Em regime concorrencial, é inevitável o crescimento sólido como condição de manutenção ou sobrevivência da empresa.

Patrimônio

É incorreta a avaliação patrimonial da empresa. De um lado a atual situação impossibilita a visualização do verdadeiro valor patrimonial, e de outro lado desperdiça a empresa, o benefício fiscal da depreciação como elemento legal de redução do lucro tributável.

A falta do provisionamento de valores pela sub-avaliação patrimonial além de caracterizar omissão de receita tributável, pode configurar aos fornecedores ou demais instituições de crédito, uma frágil garantia para os capitais de terceiros.

O aumento **financiado** de patrimônio (com juro adequado), é uma forma de capitalizar a empresa e reduzir o lucro tributável, com a vantagem de não imputar ao acréscimo patrimonial o imposto de renda das operações com capital próprio.

Crédito e Cobrança

Apesar do freqüente aumento do número de clientes, não identificamos procedimentos que evidenciem reavaliação ou definição de novos limites de crédito de forma automática, ou motivada pela Empresa.

O limite de crédito é concedido quando da análise inicial no cadastramento do cliente.

A alteração na faixa de enquadramento do limite de crédito só é motivada pelo interesse do próprio cliente.

Ora, sendo o crédito nos dias de hoje um elemento diferencial das empresas, o estudo de formas maleáveis e dinâmicas para a conquista de novos clientes, é condição indispensável de movimentação mais rápida dos estoques.

*A Cobrança
deve ter o perfil
e a motivação
de uma
reconquista.*

Por outro lado, uma análise de crédito sistemática, permite a avaliação contínua do potencial da clientela, bem como o estudo dos limites de risco, no volume de operações de vendas a prazo.

Um estudo criterioso dos cadastros de clientes, pode permitir a identificação dos níveis de adimplência ou inadimplência por faixa etária, por sexo, por nível de renda, etc, e nortear não só políticas de recuperação de atrasos reduzindo o tempo de paralisação do capital em giro, como também o custo da empresa na manutenção deste item.

Sendo o Capital de Giro um dos maiores e importantes itens do Patrimônio, é fundamental que ele seja bem administrado, pois é nele que identificamos hoje uma das **maiores** ou **piores** fontes de recursos das Empresas.

É fundamental que os dados relacionados a clientes possam ser disponibilizados e usados de forma interativa pela chefia do setor, permitindo através das consultas, informações para a tomada de decisões, não só de crédito, como de cobrança e de vendas.

A manutenção desse órgão, apenas como unidade de catalogação de documentos e digitação, sem que desfrute de elementos para análise, proposições e tomada de decisões, é muito onerosa e pouco importante para a empresa.

A **Cobrança** por sua vez, que padece da mesma falta de dados seletivos, não consegue dar “feed back” ao Cadastro, sobre as repercussões da política de crédito adotada, bem como não dispõe de elementos para oferecer sugestões sobre estratégias de recuperação de valores.

O cliente circunstancialmente atrasado, não pode ser preterido a plano simplesmente burocrático; **a economia atual exige um setor de cobrança criativo, dinâmico e sobretudo participativo nas decisões de políticas de recuperação de valores.**

Devemos também criar mecanismos que facilitem o imediato recebimento dos débitos

de clientes, e não podemos aguardar noventa dias para agir.

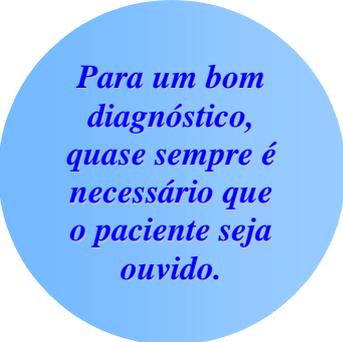
Lembrem sempre: A cobrança deve ter o perfil e a motivação de uma reconquista.

Outro aspecto que deve ser sempre examinado é o que se refere ao custo da manutenção da cobrança.

Já existem escritórios de cobrança que utilizam o “tele marketing” para negociar recebimentos, com liberdade para negociar percentuais pré-definidos de descontos, e remunerados com comissão sobre as parcelas recebidas, sem onerar a empresa com os custos operacionais da cobrança.

Tudo isso associado a uma política promocional de venda direcionada à reabilitação do cliente, ajuda a diminuir o tempo de espera no recebimento dos seus créditos.

Lembre-se: quanto maior a venda a prazo, e maior o atraso no recebimento dos créditos, mais aumenta a necessidade de Capital de Giro.



Para um bom diagnóstico, quase sempre é necessário que o paciente seja ouvido.

O risco: se o elevado custo de manutenção da venda a prazo não for corretamente repassado ao cliente, a empresa corrói o seu capital de giro e passa a manter o giro com capitais alheios de custo mais elevado, comprometendo a Rentabilidade do seu Capital Próprio.

Como esse é um assunto de grande importância para a **Boa Saúde** da empresa, faremos, **ao final**, uma análise de seus dados, examinando outros aspectos da questão.

A Informação e a Tomada de Decisão

Como irmãs siamesas, a informação de boa qualidade tem maior probabilidade de propiciar adequada tomada de decisão empresarial; por outro lado, a informação degradada, degenerada, truncada, confusa, permite a propagação de dados imperfeitos e quase

sempre levam a uma equivocada tomada de decisão.

Cuidado. Como tudo na organização pode gerar **gasto**, esse gasto se efetuado de maneira incorreta, seja na forma de gerar dados seja na forma de tabular dados, seja na forma inconsistente de propiciar informações, pode conduzir o processo administrativo e operacional a um nível intolerável de custo e demora de decisão (e esta por sua vez aumentando ainda mais o custo) que, se não reprimido rápida e drasticamente, pode onerar o resultado operacional e levar à perda da competitividade.

Todos os dados na empresa devem ser utilizados de forma democrática. Isto quer dizer que, em primeiro lugar e de acordo com o nível de decisão de cada chefia, ele deve ser detalhado, examinado e sobretudo “digerido”, a ponto de permitir em cada nível, a possibilidade de oferecer sugestões para a adequada tomada de decisão.

Sempre, os dados devem ser estudados, nos diversos níveis de decisão, pois a avaliação crítica de seus resultados deve condicionar o usuário da informação a sugerir sempre, uma alternativa de negócio mais rápida, mais lucrativa (ou menos onerosa) e segura quanto aos seus resultados.

Partindo desse pressuposto, **todos, indistintamente**, dentro do grupo empresarial, tem condições de aprimorar o que fazem, evitando o **‘fazer duplamente’**.

É neste ponto que converge a insatisfação, **quase integral**, da empresa, no que tange aos mecanismos de gerenciar a informação, na utilização de dados informatizados, e necessidade de ampliação e detalhamento da informação.

De um modo geral, a carência de um dado detalhado e a dificuldade de acesso à informação, gera insatisfação e a sensação de que a sugestão é desnecessária (é o que pensa cada chefia).

O órgão gestor da política e tratamento dos dados na empresa, também trabalha com dificuldade para acompanhar (e não consegue) produzir, a quantidade e detalhamento de dados requeridos pelos usuários.

Como não há um tratamento sistemático no sentido de definir prioridades no que é solicitado ao departamento de informática, este, impossibilitado de atender **‘a tempo e a hora’** todos os pedidos, ao seu critério, elitiza as prioridades em função do custo do tratamento dos dados para gerar a informação, o que sempre transforma o solicitador em usuário insatisfeito, e implica em inversão total de papel. **O usuário impotente pela ausência de informação, enquanto o tratador dos dados se transforma no guardião privilegiado da informação.**

Deveria existir uma boa equipe para otimização dos custos, tal como há uma boa equipe de vendas.

Veja bem. Os dados quando não são tratados de forma sistemática e criteriosa, podem omitir informações, hoje cruciais, para a tomada de decisão.

Informações relacionadas a indicadores de atividade operacional, como prazo médio de recebimento das vendas, prazo médio de giro de estoques, prazo médio de pagamento de fornecedores, definição do ciclo financeiro da empresa, produtividade dos funcionários, etc, são dados da maior importância para a gestão dos negócios.

A ausência deles conduz o empresário à dependência e submissão aos valores absolutos de crescimento de vendas, aumento de endividamento, aumento de clientes, dados pouco representativos para a tomada de decisão e muito **pouco úteis no exame da produtividade e do crescimento qualitativo.**

Ainda assim, temos que observar **com bastante atenção**, o crescimento da concorrência.

Hoje, ainda que os dados para decisão sejam basicamente os relacionados à indicadores de atividade e produtividade, eles não são

freqüentes dentre os usuais controles de gestão adotados pela empresa.

Providência. É **imperioso** que se determine a audiência a todas as chefias intermediárias, para o exame das reivindicações acerca dos dados necessários à tomada de decisões, em todos os níveis.

Caso contrário é como se a empresa estivesse desaconselhando todos de pensar. É como se a empresa tolhesse a possibilidade das chefias de oferecer sugestões para a tomada de decisões, com a simples omissão dos dados requeridos.

Se todos tiverem a oportunidade de sugerir um pouco (através do exame dos dados que precisam), sobriaria mais tempo para os empresários pensarem no longo prazo, fugindo um pouco da “administração do varejo”.

A maior contribuição está ainda por vir. Com a aquisição acertada de software de gestão empresas, aos moldes do que há de mais moderno em tecnologia de informação no país, permitirá, após implantação integral, utilização fácil, sistemática, e de total integração. De igual forma, o investimento em hardware coloca a empresa em condições melhores de atendimento fundamental para a expansão pretendida.

A Ausência do Planejamento de L/P

O que se pode observar no período de tempo em que ouvimos diversas pessoas na empresa, é que há a sensação, por parte de alguns, que a equipe executiva carece de um planejamento de longo prazo.

Na Europa e nos Estados Unidos, o **payback**¹, se dá em torno de dois anos, o que representa uma remuneração média de 25 % (vinte e cinco por cento) ao ano. Observando-se esse tempo em uma economia razoavelmente estável como é hoje a brasileira, é natural que em quatro anos

tivéssemos o valor equivalente ao dobro do grupo Visão. Isto para um crescimento moderado, em situação pouco ambiciosa.

É natural portanto, que façamos as contas para verificar se estamos ainda a esperar alguma coisa, em função do retorno do investimento efetuado.

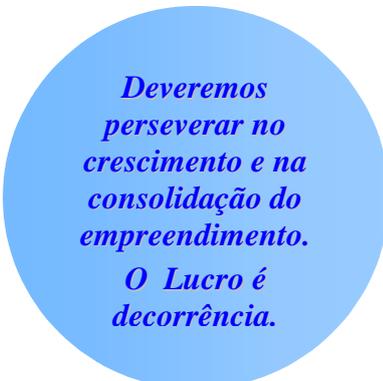
Em condições de maior competitividade, como a que atravessamos no momento, com margens reduzidas e alta compressão de impostos, a busca de maior participação no mercado exige maior arrojo na ampliação e fortalecimento do atividade empresarial, propiciando busca de fatias de mercado mais expressivas em diversificados empreendimentos, para evitar o desmoronamento das grandes e ultrapassadas lojas de departamento, que em passado recente eram o paradigma do crescimento consolidado.

A essência dos negócios no presente, é a formação e o fortalecimento do Capital de Giro Próprio.

Os exemplos que temos tido desde um passado recente, de crescimento sem o necessário fortalecimento de capital de giro próprio, demonstra o que parece obvio. A ampliação das vendas fundada apenas em capital alheio, corrói a estrutura de capital da empresa e lhe tira a autonomia, tornando-a presa fácil dos juros do mercado.

Interfere sobremaneira no **prazo de retorno do investimento**, retirando do empresário a independência em relação aos seus próprios objetivos.

É fundamental portanto, que para evitar estratégias improvisadas ou decisões precipitadas sobre reorientação do foco dos negócios, haja um real e detalhado planejamento de ação, que nos proíba da sedução das oportunidades nem sempre alvissareiras, através de um efetivo estudo de rentabilidade.



*Deveremos
perseverar no
crescimento e na
consolidação do
empreendimento.
O Lucro é
decorrência.*

¹ Período de tempo que o Investimento retorna integralmente ao empresário.

A diversificação de negócios e de produtos é fundamental para evitar níveis elevados de dependência.

No entanto o Planejamento de Longo Prazo, permite consolidar objetivos, definindo metas alcançáveis a cada ano, impondo a cada negócio, uma rentabilidade mínima de 25 % (vinte e cinco por cento), que configure, pelo menos, crescimento moderado e sustentação de mercado.

Essas condições mínimas de determinação de estratégia empresarial devem ser seguidas a fio, como busca fundamental e indispensável de aumento da produtividade dos funcionários e dos gastos administrativos, e não necessariamente da busca simples do aumento da quantidade.

De forma dedutiva, deveremos definir uma meta ousada para o Planejamento de Longo Prazo, e com base nesse referencial, definir o alcance de cada objetivo de curto prazo, para cada órgão e para cada funcionário, sem perder de vista, sequer por um momento, o aprimoramento da produtividade.

A luta nessa etapa é uma luta de corpo a corpo, centavo a centavo, pois com a elevada carga tributária que carregamos, qualquer 1 % de diferença em margem de ganho pode fazer a diferença.

Vantagem. O Planejamento bem estruturado permite a análise em cada momento, da melhor forma de ação a tomar, avaliando cada desembolso para consolidar objetivos, **apurando o benefício fiscal auferido em cada gasto**, seja de que nível for, para favorecer a oferta de produtos a preços sempre competitivos.

A nível operacional, permite aprimorar o giro de cada item dos estoques, buscando dessa forma, diminuir a necessidade de capital de giro líquido, diminuindo o ciclo financeiro e sobretudo o custo do capital alheio.

O Planejamento pois, é fundamental para definir a **produtividade**. Através dele

definiremos e quantificamos objetivos maiores, metas prioritárias e delimitaremos tempo.

Com essas variáveis exigidas e controladas poderemos perseverar na racionalização dos custos e melhorar a produtividade individual de todos os elementos envolvidos.

A Contabilidade - Usuária ou geradora de informação ?

Os dois. Ela tem que ser suprida de dados confiáveis e **perfeitamente adequados as suas necessidades**, para que ela cumpra as formalidades legais a contento, e a partir daí passe a gerar as verdadeiras e primorosas informações para a adequada tomada de decisão.

A Contabilidade, ao contrário da visão tida no passado, não é apenas e tão somente voltada para a satisfação das exigências fiscais.

Ela pode, como já tem comprovado, cumprir a sua finalidade fiscal mas sobretudo e com maior importância, permitir, através de seus relatórios, a visualização de informações que só poderão ser identificadas após o tratamento contábil e gerencial.

Um elemento de despesa tratado isoladamente, pode não apresentar a singularidade verificada quando examinado dentro de uma **curva proeminente de custo**.

Dado mais exigido, no entanto, é a departamentalização contábil, também denominada de **Centros de Custos**, estes catalizadores e agregadores das informações das unidades de maior interesse, para exame e acompanhamento. Ex. Filiais, Serviço de Entrega, Serviços Prestados, CPD, etc.

A partir daí, centralizados e tratados os dados, quando deverão ser apropriados a cada **Centro de Custo** específico, a Contabilidade poderá oferecer informações indispensáveis, para a análise e exame de **produtividade**.

Se por um lado as decisões financeiras são muito importantes para honrar com os compromissos, a visão econômica (lucro ou

Precisamos olhar na frente e estar atentos.

Quem tem Visão, tem tudo.

prejuízo na operação) oferece melhores elementos para a maior longevidade dos negócios.

Ela pode também, ao contrário da **visão retrospectiva** que obtemos pelo exame de suas informações passadas, apresentar elementos **prospectivos**, isto é, permitir a avaliação antecipada decorrente de análise da proposta orçamentária para os exercícios subsequentes.

É nessa linha que a informação contábil é útil ao empresário. Fora desse aspecto, visto apenas como órgão escriturador, o Departamento de Contabilidade, perde a sua importância para a função do planejamento, sendo este fundamental para o crescimento qualitativo dos negócios.

É preciso, para respaldar o exame isento da situação de cada Filial ou Centro de Custos, que seja acompanhado o **Ponto de Equilíbrio** de cada um, como também examinando sistematicamente o **Payback** (Período de Retorno) de cada Empreendimento.

Só assim, a função contábil do órgão, e os gastos nele aplicados, passam a se justificar.

É visível e preocupante o crescimento da concorrência. **Caso mantenhamos o mesmo nível de atividade, ela já pode significar retrocesso, diante da ampliação dos negócios dos concorrentes.**

Precisamos olhar na frente e estar atentos. **Quem tem Visão, tem tudo.**

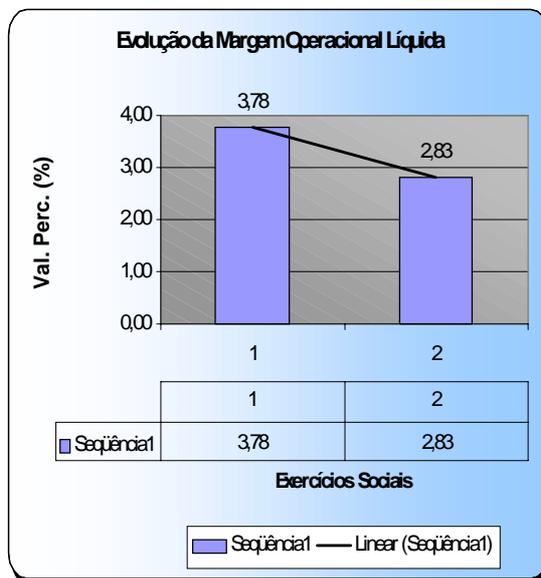
Diagnóstico à luz dos dados divulgados.

A visualização gráfica de evolução da **margem de ganho** nos exercícios de 1997 e 1998, evidencia queda expressiva na remuneração auferida pelas vendas.

Essa é uma forma de exame para os dados identificados através dos Demonstrativos Contábeis.

O estudo da evolução **ou tendência**, permite o acompanhamento imediato, possibilitando a comparação com os concorrentes ou com a

mediana dos integrantes do sub-setor econômico ao qual pertence a empresa.



Na realidade, apesar de ser situação pouco confortável, na prática evidencia o **efeito** e não a **causa** dos problemas.

A(s) **causa(s)** do(s) problema(s) está(ão) distribuída(s), pelos dados avaliados, nos indicadores de atividade econômica, como os já citados (Rotação de Estoques; Declínio de Margem Operacional; Aumento da Taxa de Retorno de Terceiros, dentre outros), além da formação e evolução da Estrutura de Custos.

Aspectos Positivos identificados na administração dos negócios.

- ✓ **Rapidez na Tomada de Decisões;**
- ✓ **Baixo nível burocrático para tomada de decisões;**
- ✓ **Presença e acessibilidade da Diretoria para dirimir problemas do cotidiano;**
- ✓ **Receptividade no estudo e aplicação de propostas e soluções;**
- ✓ **Harmonia e companheirismo no processo de tomada de decisões;**
- ✓ **Simplicidade e praticidade nas reuniões para deliberações;**

- ✓ *Objetividade na resolução de problemas;*
- ✓ *Disposição para corrigir e melhorar.*

Aspectos Negativos identificados na administração dos negócios.

- ✓ *Ausência de um Planejamento formal de longo Prazo;*
- ✓ *Ausência de definição Orçamentária para Investimentos (ampliação, expansão, crescimento);*
- ✓ *Envolvimento da Direção em tarefas executivas no cotidiano. Sobre este aspecto, transcreveremos um artigo do Luiz Nassif, que delineia diferenças de postura e enseja a mudança de comportamento.*

Pontos Positivos na atividade operacional.

- ✓ *Aumento do nível de Investimento em Tecnologia de Informação, no sentido de aprimorar o gerenciamento da informação;*
- ✓ *Expressiva melhoria no Giro dos Estoques, de 1997 para 1998;*
- ✓ *Redução do Ciclo Financeiro (ainda que modesta), de 97 para 98;*
- ✓ *Melhoria no Giro do Ativo pelas Vendas (o resultado deste indicador poderia ser desvantajoso, caso o Valor do Ativo não estivesse subestimado).*
- ✓ *Diminuição do nível de Endividamento de Curto Prazo, caindo de 93,0 % em 1997, para 87,55 % em 1998;*
- ✓ *Garantia do Capital de Terceiros, que evoluiu de 56,30 % em 1997, para 60,06% em 1998.*

Pontos Negativos na atividade operacional – com base nos documentos consultados.

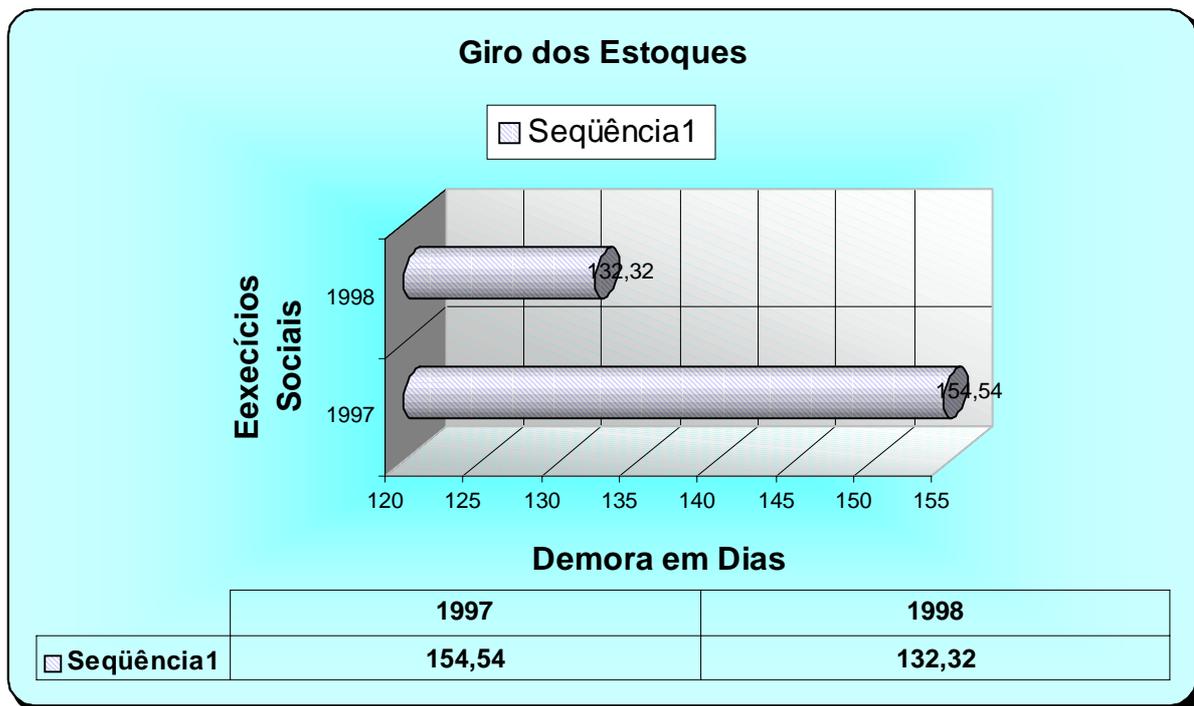
- ✓ *Ausência de identificação de Centros de Custos (na Contabilidade) que permitam definir com precisão o Ponto de Equilíbrio (PE) de cada negócio;*
- ✓ *Dificuldade de obtenção e/ou demora na recepção das informações processadas, necessárias ao desenvolvimento das tarefas de cada unidade administrativa (unanimidade na empresa);*
- ✓ *Ausência de um trabalho voltado ao Planejamento Tributário, como estratégia para definição de objetivos.*
- ✓ *Baixa remuneração dos Capitais Próprios, o que impossibilita mais rápida capitalização dos investimentos;*
- ✓ *Declínio na manutenção do Capital de Giro Próprio – CGP;*

Avaliação de alguns pontos relevantes.

Observamos elementos muito importantes que favorecem as ações da empresa, como por exemplo:

1) Melhoria no Giro dos Estoques;

Este é um elemento da maior importância a



Como bem ilustra o Gráfico “**Giro dos Estoques**”, em 1997 aguardávamos, em média, 154 (cento e cinquenta e quatro) dias para transformar todo o estoque da empresa em dinheiro, decorrente das vendas.

Esta posição foi amplamente vantajosa no ano de 1998, pois reduziu o tempo de espera para a renovação deste ativo, em 22 dias, em média. Passamos portanto a aguardar apenas 132 (cento e trinta e dois) dias no ano de 1998.

Ora, quem trabalha com vendas e depende dos recebimento dos clientes, quanto maior o giro, tanto melhor será para a empresa, pois menor será o tempo de espera para transformar os estoques em dinheiro.

Veja bem. Se o tempo médio em 1998 foi de 132 (cento e trinta e dois) dias, é sinal que ainda existem itens que estão sendo muito lentos para a venda, e cujo prazo tem impossibilitado o melhor retorno. **Olho Vivo.**

2) Melhoria no Giro do Ativo pelas Vendas.

considerar. Todo o valor que os empresários colocaram no Patrimônio da empresa tem que ser muito bem remunerado. E remunerado no menor espaço de tempo possível.

Neste particular, o Grupo Empresarial renovou através das vendas, nos dois períodos considerados, mais de uma vez, todo o ativo da empresa.

Este dado é muito significativo, pois é um esforço que transforma em resultado, todo o capital aplicado nos negócios.

Apesar disso, no entanto, tal esforço obtido com mérito, pela equipe de vendas, não se transformou em lucro satisfatório; e sim em lucro minguado e decrescente, no período considerado, em virtude do nível elevado de Despesas Administrativas e Despesas com Pessoal.

Atentem bem. Se todos os itens de despesas estão contidos nas Vendas, nenhum custo pode crescer acima das vendas, nem declinar em volume menos que proporcional ao decréscimo das Vendas, como foi o caso observado de 1997 para 1998.

Volto a insistir. É preciso manter sob constante observação a produtividade de cada funcionário. Só ela é capaz de gerar mais lucro por indivíduo.

desenvolvimento dos negócios junto a clientes.

Em artigo publicado pela WEB, em 02/06/99, no endereço: economia@online, o Prof.



3) Redução do Ciclo Operacional.

O ciclo operacional é fator determinante do volume de capital de giro adotado nos negócios da empresa. É ele que em função dos prazos de renovação de ativos, exige maior concentração de recursos para financiar as vendas a clientes.

No caso da empresa, o Ciclo Operacional diminuiu de 196 (cento e noventa e seis) dias, em 1997, para 169 (cento e sessenta e nove) dias em 1998.

Esse é o tempo que o capital aplicado entre compra, estocagem, venda a clientes e recebimento, demora para se transformar em entrada de numerário. É portanto o tempo que a empresa precisa para manter o seu volume de negócios com base no capital nele aplicado.

Um cuidado importante a tomar é que quanto maior o tempo de renovação desse ciclo, maior a possibilidade da empresa ter que remunerar o capital alheio, caso não possua capital próprio para financiar o

Reinaldo Cafeo² fala sobre os cuidados que devemos ter com o Ciclo Financeiro, este

intimamente ligado ao Ciclo Operacional, vejamos.

Cuidados a tomar com o declínio das vendas.

Uma avaliação criteriosa permite identificar, de 1997 para 1998, um **decréscimo da Receita Operacional Bruta**.

² Prof. Reinaldo Cafeo é Economista, Consultor de Empresas e Professor Universitário.

Ora, em períodos de natural que haja retração de demanda. Ocorre que a baixa do volume de vendas, só deverá ocorrer se todos os demais gastos forem contidos em igual proporção à queda do volume de vendas.

E não foi isto que aconteceu com a empresa. O volume de vendas caiu mais que proporcional à queda das Despesas Administrativas e Despesas com Pessoal. Isso fez com que, apesar do bom giro de ativo e de estoque, esse efeito não redundasse em aumento de rentabilidade para os empresários.

Essa é a razão pela qual nem sempre o bom faturamento representa aumento de lucro.

Portanto, há casos em que o aumento do faturamento não é acompanhado do aumento de produtividade

Remuneração dos Capitais.

Um elemento que é de extrema importância a avaliar é o que tange à remuneração dos capitais próprios e dos capitais alheios.

No caso específico da empresa, a remuneração dos capitais próprios decaíram de 29, 93% em 97, para 12,24 % em 98.

crise econômica, é

Trajectoria inversa no entanto foi o que se deu com a remuneração dos capitais alheios.

FINANÇAS – DE OLHO NO CICLO FINANCEIRO

✓ **Reinaldo Cafeo**

É extremamente comum, em períodos de baixa demanda, que as empresas procurem fazer de tudo para atrair consumidores. A decisão mais prática é de ampliar o prazo de vendas. Se pratica, por exemplo, um prazo de 30 dias, oferece prazo de 45 dias ou até mais. Na verdade o efeito inicial é de maior volume de vendas, contudo, a contrapartida será um investimento maior em duplicatas a receber. Se por exemplo, as vendas diárias forem em média de R\$ 100, com 30 dias de prazo médio teremos R\$ 3.000 investidos em duplicatas a receber, ao ampliar o prazo para 45 dias e se a média de vendas não crescer, o volume investido em duplicatas a receber será de R\$ 4.500. Se aumentar também o volume de vendas diárias este investimento será ainda maior. Até aí tudo normal. Acontece que, quanto maior a ampliação no prazo concedido ao cliente, será necessário Ter a adequada fonte de financiamento. Se não for automática, via fornecedor (ou recursos próprios), começa a gerar endividamento e naturalmente juros a serem pagos. Temos ainda que considerar o prazo de estocagem. Este deve ser cada vez menor, contemplando maior giro nos estoques (ainda mais em ambiente de deflação). Quando consideramos o prazo médio de estocagem e adicionamos o prazo médio de recebimento de clientes, temos o ciclo operacional (o tempo de operação na empresa, desde a compra até o recebimento das duplicatas a prazo). Para financiar parte ou totalmente o ciclo operacional temos a fonte automática chamada de prazo médio e pagamento a fornecedores (ou contas a pagar). Da subtração do ciclo operacional e o prazo médio de pagamento a fornecedores encontramos o ciclo financeiro. Neste caso quanto maior o ciclo financeiro, maior a necessidade de fontes externas de financiamento. Por exemplo, prazo médio de estocagem = 20 dias, prazo médio de recebimento das vendas = 30 dias, ciclo operacional = 50 dias. Prazo médio para pagar fornecedores = 25 dias, ciclo financeiro de 25 dias (**50 (-) 25 dias**). Neste exemplo, a empresa precisa Ter suporte financeiro para “bancar” esses 25 dias. Em resumo – aumentar o prazo de financiamento a clientes é possível, desde que acompanhado por redução do prazo de estocagem ou ampliação do prazo de pagamento a fornecedores, caso contrário a sangria recairá sobre o capital de giro da empresa, este cada vez mais escasso e caro. De olho, portanto, no ciclo financeiro da empresa.

Em 97 os Capitais Alheios eram remunerados a 47,8 %, enquanto que em 98 passaram a ser remunerados ao ano, em 134,6 %.

Crescimento espantoso para quem tem muito capital financiando créditos vencidos, alguns em prazos bem dilatados.

É **URGENTE** que se busque o retorno no capital aplicado nos clientes que estão em atraso no pagamento de seu Cartão Empresarial, pois muito do capital alheio que estamos buscando, é decorrente do capital próprio aplicado neste demorado retorno.

É fundamental a definição de uma política de busca dos clientes e estabelecer atrativo de quitação de seus débitos.

Nem sempre os juros que se obtém com os valores dos recebimentos atrasados, justifica o tempo de empate do capital fora do giro dos negócios.

É preciso criar alternativas e atrativos para o recebimento do capital empatado.

Na prática, não precisamos do capital alheio com esse total volume. Precisamos é administrar melhor o nosso capital que está parado na mão do cliente.

Cuidado com o Fator de Insolvência.

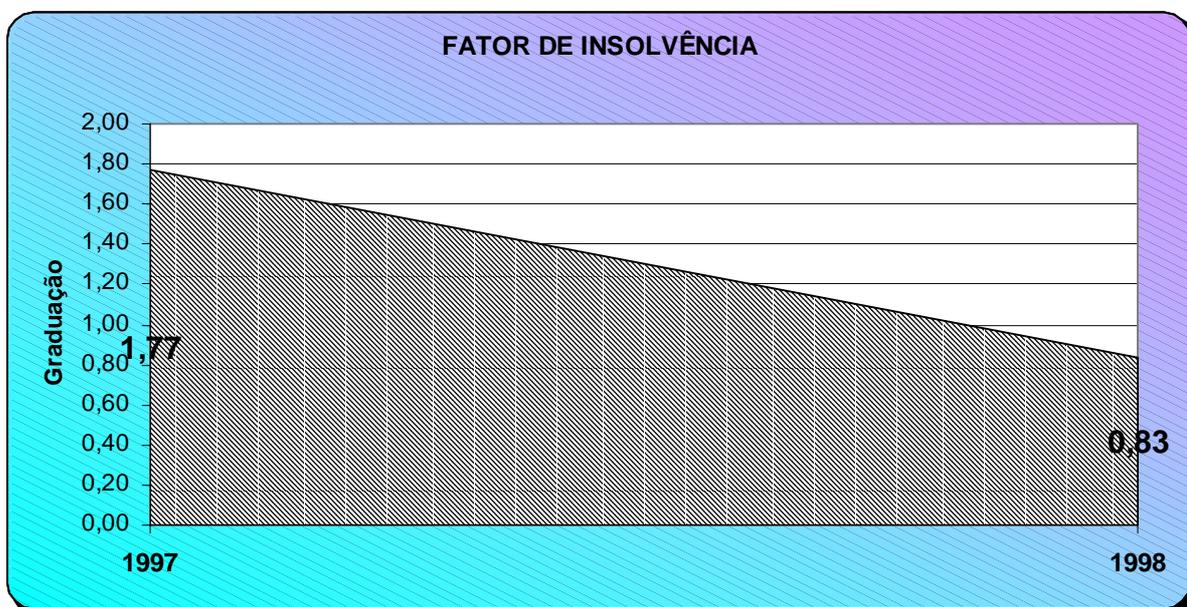
O Fator de Insolvência³, técnica que possibilita identificar o estágio em que se encontra a empresa, permite visualizar três degraus. Um primeiro nível que se reporta às empresas **Solventes** (encontram-se no intervalo entre **zero e + 7**), que possuem boa saúde econômico-financeira; as que estão na **Penumbra**, estágio intervalar (entre zero e (-) 3) no **Termômetro de Insolvência** (semelhante ao medidor de temperatura) e finalmente as **Insolventes** (abrangendo o intervalo numérico entre (-) 3 e (-) 7 ou menor). Aquelas que mais inspiram cuidados quanto a forma de gestão dos negócios.

No nosso caso, em especial, nos enquadramos, conforme demonstramos a seguir, numa faixa de **SOLVÊNCIA**, ainda que estejamos em tendência declinante, próxima à linha de **PENUMBRA**.

É imperioso que estudemos com maior transparência, *'pari passu'* a evolução das causas dessa situação, pois poderemos reverter imediatamente essa tendência com medidas imediatas e acertadas, num curto período de tempo.

O que fazer, doravante ?

A partir do exame exaustivo das causas primeiras dos problemas identificados,



A técnica não desenvolve milagres. Ela apenas serve para confirmar ou não, tendências já identificadas na análise convencional. Quando muito serve para evidenciar com antecedência, alguns sintomas, ou algumas tendências ao desequilíbrio econômico-financeiro.

Não é técnica alarmante, mais exige muitas vezes, com bastante antecedência, mudanças de rumo na forma de administrar os negócios.

deveremos tomar como objetivo dois pontos muito interessantes para a empresa.

Um **primeiro objetivo** é traçar e desenvolver a nível interno estratégias de ação para agilizar o fortalecimento do capital próprio, aumentando o volume de recebíveis dos créditos em atraso, bem como racionalizar os custos administrativos.

Um **segundo objetivo** é trabalhar a partir de agora com uma política de Planejamento Estratégico, a começar pela produção de um Orçamento plurianual, definindo objetivos mais

³ Técnica desenvolvida e apresentada pelo Prof. Stephen Charles Kanitz, da USP.

amplios e mais ousados de expansão empresarial.

A partir daí, cobrar obsessivamente, mês a mês, o cumprimento das metas preestabelecidas, para não perder de vista os objetivos e metas traçadas.

É preciso simultânea mudança de postura empresarial, desvinculando-se do fazer cotidiano e passando a agir como os verdadeiros definidores das grandes linhas mestras. Como verdadeiros empreendedores. ■

* Héber Lavor Moreira, é Professor Adjunto da Universidade Federal do Pará, Pós-Graduado em Consultoria Empresarial pela UNICAMP/SP e Consultor de Empresas.

A síndrome do empreendedor e do executivo

Há diferença entre planejamento e gestão.

Durante muitos anos, em empresas nacionais familiares, vigorava a síndrome do controlador gestor. O empresário julgava que, por ter sido ele quem montou a empresa, pensou na estratégia vitoriosa, era o mais preparado para tocar o seu dia-a-dia. Muitas empresas quebraram devido a esse engano. Há uma diferença fundamental entre o empreendedor e o executivo. O empreendedor é o insumo mais precioso de uma economia de mercado. É o sujeito que tem a visão de futuro, sabe definir as grandes linhas. Por isso mesmo, tem a imaginação solta e pouca paciência para resolver as pequenas questões do dia-a-dia. Aí o papel do executivo. Seu perfil é totalmente diferente. É o sujeito de pés no chão, incumbido de transformar as idéias em ações objetivas, sem perder os cuidados com o curto prazo. Em geral, o que lhe falta de imaginação, sobra-lhe em bom senso. Da mistura de ambos nasce o sucesso. Nas empresas que lograram se modernizar, os controladores assumem cargos no Conselho Consultivo, onde são definidas as grandes linhas gerais. Depois, contratam executivos, com os quais firmam pactos em torno de resultados. Se o executivo não alcança as metas planejadas, simplesmente é trocado. As empresas que não lograram entender esse paradoxo, dançaram. FHC não entendeu. **Luiz Nassif.** lnassif@uol.com.br

- ✓ Artigo Publicado no Guia Financeiro Dinheiro Vivo. – Publicação Semanal de Dinheiro Vivo Agência de Informações S/A – Vol. XII – 19 a 25/jul/99 – pág. 3.