

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO INTEGRADO DE PLANEJAMENTO
FINANCEIRO E VERIFICAÇÃO DE SUA APLICABILIDADE NA INDÚSTRIA
DE *CANDIES* DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Antonio Carlos Diel

Oscar Claudino Galli

Porto Alegre, agosto de 2001.

Agradecimentos

Esta dissertação representa um marco, um momento especial a ser guardado pelo resto de minha vida. Tornou-se possível com o apoio de algumas pessoas:

- Meus pais, Dario e Maria Irena, e minha namorada, Janaína, pela tolerância, incentivo e apoio, principalmente nas horas mais difíceis.

- Amigos, colegas e parentes, que sempre se mostraram dispostos a colaborar, em especial ao meu irmão W. Roberto, por ter auxiliado decisivamente no contato junto às empresas estudadas nesta dissertação.

- Prof. Dr. Oscar C. Galli, que sempre se mostrou receptivo ao diálogo, pela orientação deste trabalho e ensinamentos repassados durante as disciplinas do curso.

- Prof.^a Dr.^a Marisa I. S. Rhoden, pelas críticas e sugestões deste trabalho.

- Prof. Dr. Jairo Laser Procianoy, pelos sólidos conhecimentos repassados durante as disciplinas do curso.

- Colegas das turmas de Lajeado e de Porto Alegre, pelo excelente ambiente de cooperação e amizade proporcionados durante todo o curso, em especial a Rosilene, Rodrigo e Adalberto.

- Srs. Roberto e Renato Weiand, da Weiand S.A. Veículos, por terem autorizado e incentivado o desenvolvimento do curso de mestrado junto com minhas atividades profissionais.

- Srs. Glauber, da Peccin; Claudir e Luís Carlos, da Florestal; Arcélio, Marines e Conceição, da Monibel, pela disponibilidade e cooperação no desenvolvimento desta pesquisa.

- Professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS.

RESUMO

Este estudo apresenta o desenvolvimento do modelo integrado de planejamento financeiro como uma peça gerencial de administração financeira. O modelo foi construído com o intuito de reunir e adaptar à realidade brasileira diferentes contribuições teóricas em uma estrutura única, através de uma sistematização de procedimentos e análises fundamentais que possibilitem o processo reflexivo e potencializem a capacidade analítica dos gestores financeiros. A esta estrutura foi acrescida a etapa “desenvolvimento e implementação”, onde há uma preocupação com as possíveis barreiras e oportunidades relacionadas à implementação na íntegra do modelo proposto.

Posteriormente, foi verificada a aplicabilidade do modelo concebido em três empresas do setor alimentício, subsetor de *candies*, do Rio Grande do Sul. Para esta investigação, ligada à aplicação prática do planejamento financeiro nas empresas do setor analisado, foi empregada a pesquisa qualitativa, através do método de estudo de casos. O estudo evidenciou a insuficiente utilização de técnicas financeiras como instrumentos de suporte dos processos analítico e decisório, em especial do processo de planejamento financeiro, nas empresas analisadas. A investigação demonstra que o processo de planejamento financeiro tem ainda muito o que contribuir para uma otimização da gestão financeira das empresas estudadas.

ABSTRACT

This study presents the development of the integrated model of financial planning as a managerial piece of financial administration. The model was built with the intuit of joining and adapting to the Brazilian reality different theoretical contributions in a single structure, through a systematization of procedures and fundamental analyses that facilitate the reflexive process and potent the financial managers' analytic capacity. To this structure was added the stage "development and implementation", where there is a concern with the possible barriers and opportunities related to the implementation of the proposed model with a whole.

Later on, the applicability of the model conceived in three companies of the nutritious section was verified, at the candies subsection, of Rio Grande do Sul. For this investigation, linked to the practical application of the financial planning in the companies of the analyzed section, the qualitative research was used, through the method of study of cases. The study evidenced the weak use of financial techniques as instruments of support of the analytic and decisive processes, especially of the financial planning process, in the analyzed companies. The investigation demonstrates that the financial planning process still has a lot what contributing for an optimization of the financial administration of the studied companies.

SUMÁRIO

ÍNDICE DE FIGURAS	9
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 JUSTIFICATIVA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Secundários	15
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	16
2.1.1 Premissas para o Desenvolvimento do Planejamento Financeiro	17
2.1.2 Ingredientes dos Modelos de Planejamento Financeiro	19
2.1.3 Modelos de Planejamento Financeiro.....	20
2.2 ANÁLISE DO DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO	23
2.2.1 Principais Medidas de Desempenho	24
2.2.2 Limitações e Vantagens da Análise das Demonstrações Financeiras	25
2.3 ANÁLISE DO AMBIENTE MACROECONÔMICO	26
2.4 POLÍTICAS FINANCEIRAS.....	27
2.4.1 Política de Dividendos	28
2.4.2 Estrutura de Capital	29
2.5 AVALIAÇÃO E DEFINIÇÃO DE CENÁRIOS	32

2.6 O PLANEJAMENTO DE CAIXA	33
2.6.1 O Crescimento Sustentável.....	34
2.6.2 Administração dos Fluxos de Tesouraria	36
2.7 O PLANEJAMENTO DE LUCRO	37
2.8 ACOMPANHAMENTO, ANÁLISE E ATUALIZAÇÃO DOS PLANOS.....	38
2.9 DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO.....	39
2.9.1 Cultura Organizacional.....	39
2.9.2 Conflitos de Agência	41
2.9.3 Ligação entre os Planejamentos Estratégico e Financeiro.....	43
2.9.3.1 O Balanced Scorecard.....	44
3 ESTRUTURA DO MODELO INTEGRADO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO	46
4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	58
4.1 A DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA	64
4.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	66
5 RESULTADOS DA VERIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE.....	67
5.1 O CASO PECCIN	68
5.1.1 Histórico e caracterização da empresa.....	68
5.1.2 A administração financeira da empresa.....	71
5.1.3 O planejamento estratégico da Peccin	73
5.1.4 Os cuidados com a implementação do processo de planejamento financeiro	73
5.1.5 Análise do desempenho e do ambiente macroeconômico	78
5.1.6 As políticas financeiras da empresa.....	79
5.1.7 O banco de dados e a definição de cenários	79
5.1.8 O planejamento de caixa e de lucro	79
5.1.9 A memória descritiva dos planos.....	80
5.1.10 Acompanhamento, análise e atualização dos planos	81

5.1.11 A utilização do planejamento financeiro na empresa	81
5.2 O CASO FLORESTAL.....	84
5.2.1 Histórico e caracterização da empresa.....	84
5.2.2 A administração financeira da empresa	87
5.2.3 O Planejamento Estratégico da Florestal.....	88
5.2.4 Os cuidados com a implementação do processo de Planejamento Financeiro	89
5.2.5 Análise do desempenho e do ambiente macroeconômico	93
5.2.6 As políticas financeiras da empresa.....	93
5.2.7 O banco de dados e a definição de cenários	94
5.2.8 O planejamento de caixa e de lucro	94
5.2.9 A memória descritiva dos planos.....	94
5.2.10 Acompanhamento, análise e atualização dos planos.	95
5.2.11 A utilização do Planejamento Financeiro na empresa	95
5.3. O CASO MONIBEL	98
5.3.1 Histórico e caracterização da empresa.....	98
5.3.2 A administração financeira da empresa	101
5.3.3 O Planejamento Estratégico da Monibel	102
5.3.4 Os cuidados com a implementação do processo de Planejamento Financeiro	102
5.3.5 Análise do desempenho e do ambiente macroeconômico	106
5.3.6 As políticas financeiras da empresa.....	107
5.3.7 O banco de dados e a definição de cenários	107
5.3.8 O planejamento de caixa e de lucro	108
5.3.9 A memória descritiva dos planos.....	109
5.3.10 Acompanhamento, análise e atualização dos planos.	109
5.3.11 A utilização do Planejamento Financeiro na empresa	110
5.4 A ANÁLISE INTEGRADA DOS CASOS ESTUDADOS	113
6 CONCLUSÕES.....	116

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	121
ANEXO 01 – Roteiro de Entrevista	126
ANEXO 02 - <i>Curriculum Vitae</i>	133

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Modelagem financeira: uma visão das relações básicas.	22
Figura 02: A quantidade ótima de capital de terceiros e o valor da empresa.	31
Figura 03: Modelo Integrado de Planejamento Financeiro	56
Figura 04: Tipos básicos de desenhos para estudos de caso.....	62
Figura 05: Desenho do método de pesquisa.	63
Figura 06: Organograma geral da Peccin.	70
Figura 07: Organograma do departamento adm./financeiro da Peccin	71
Figura 08: Organograma geral da Florestal.	86
Figura 09: Organograma do departamento administrativo-financeiro da Florestal.	87
Figura 10: Organograma geral da Monibel.	100
Figura 11: Organograma do departamento financeiro da Monibel.	101

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo trata de um tema de grande influência nos resultados das empresas: o Planejamento Financeiro. Tal processo é fundamental para que se possa melhorar o grau de competitividade das organizações, através de uma gestão financeira mais racional e com planejamento a curto, médio e longo prazos, otimizando os recursos humanos e financeiros disponíveis.

Este trabalho desenvolveu, a partir do estudo da literatura existente, um modelo integrado de planejamento financeiro, verificando, posteriormente, a sua aplicabilidade¹ em um setor específico – o setor de *candies*² do Rio Grande do Sul. Este modelo reúne variáveis externas, como a análise macroeconômica, com variáveis internas, tais como políticas financeiras, análise do desempenho, desenvolvimento e implementação dos planos, definição de cenários e projeção dos negócios, com base na estratégia da empresa. O objetivo é que esse modelo venha a ser utilizado para otimizar a gestão financeira empresarial, além de focalizar possíveis problemas relacionados à gestão, que poderão criar dificuldades para que o processo de planejamento financeiro seja eficazmente implantado e controlado.

Com base na revisão de literatura sobre o tema foi possível desenvolver o modelo integrado de planejamento financeiro, o que ocorreu através da utilização de técnicas

¹ Por aplicabilidade, entende-se a possibilidade de aplicar o modelo no setor escolhido.

² Segundo a ABICAB (Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Balas e Derivados), o segmento *candies* envolve drops, pastilhas, caramelos, gomas de mascar, pirulitos e confeitos em geral.

abordadas na literatura sobre finanças, além da tentativa de identificação dos problemas e oportunidades atinentes ao processo de implementação dos planos. O modelo proposto apresenta uma dimensão comportamental em uma área que normalmente é muito técnica e racionalista, como é a área financeira e, em especial, ao tema planejamento financeiro.

Nesse contexto, surgem várias questões a serem respondidas, tais como: Os principais métodos utilizados na literatura de finanças são utilizados rotineiramente? Por quê? Como ocorre a utilização, na prática, nas empresas analisadas, dos conceitos preconizados nas teorias financeiras? Existe a aplicação formal de um processo de Planejamento Financeiro? Como ele é feito? Como seria a aplicação prática do modelo integrado de Planejamento Financeiro proposto neste trabalho? Quais são os fatores-chave que devem ser mais bem trabalhados para aliar a teoria à aplicação prática, otimizando os resultados dessas empresas? Como visto, são muitas as questões a serem respondidas, motivo pelo qual este estudo mostra-se interessante desde o seu princípio.

O presente trabalho está organizado com base em seis capítulos. No primeiro, estão expostas as questões introdutórias, os problemas de pesquisa, a justificativa do estudo, o posicionamento deste trabalho em relação às demais obras associadas ao tema e os objetivos a serem trabalhados.

No segundo capítulo, é realizada uma revisão da literatura existente sobre o tema planejamento financeiro, assim como sobre as técnicas e instrumentos de gestão financeira que estão associadas ao modelo de planejamento financeiro proposto.

Posteriormente, é apresentado o modelo proposto de planejamento financeiro, no terceiro capítulo.

No quarto capítulo encontra-se o método de trabalho seguido nesta dissertação, uma pesquisa qualitativa realizada através de estudos de caso em três companhias do setor industrial do segmento de *candies* (balas e confeitos) do Rio Grande do Sul.

O quinto capítulo apresenta o relatório e as análises individuais e integradas dos três casos trabalhados.

Já o sexto capítulo apresenta as considerações finais do estudo, onde são desenvolvidas as conclusões e apontadas as suas limitações, assim como as sugestões para novas pesquisas relacionadas ao presente trabalho.

A seguir, é apresentado a justificativa e o posicionamento deste trabalho com relação aos objetivos propostos e o tema abordado.

1.1 Justificativa

A falta de planejamento está presente em uma grande parcela das empresas brasileiras, o que foi constatado em diversos estudos realizados no Brasil, tais como a pesquisa de Rhoden (1995), que realizou estudo quantitativo exploratório sobre a situação do planejamento e gestão financeira das micro e pequenas empresas do setor têxtil e de confecções no Rio Grande do Sul, o qual apurou um grande desvio entre as teorias financeiras e a realidade empresarial. A pesquisa de Junckes (1996) analisou o nível de utilização das técnicas financeiras pelas micro e pequenas empresas do setor têxtil de Santa Catarina, verificando a existência de um distanciamento entre os principais conceitos de finanças e a prática adotada pelos empresários, uma vez que nem todas as técnicas são utilizadas e conhecidas por eles.

Já a pesquisa desenvolvida por Carneiro (1994) junto às empresas de médio e grande porte do estado do Rio de Janeiro explorou a relação existente entre a teoria sobre avaliação financeira de investimento em longo prazo e a sua utilização prática. Investigou também como são realizadas, nas médias e grandes empresas, a avaliação e a escolha de projetos de investimento de longo prazo e como são tratados, neste processo, o risco e os efeitos da inflação. Em relação aos investimentos, a pesquisa mostrou que 59,3% das empresas pesquisadas possuem um sistema de planejamento de novos investimentos de longo prazo, sendo que a maior parte o adota há mais de 10 anos. Quanto à utilização de técnicas de análise de investimentos, 50% dos pesquisados afirmou que as utiliza em todos os investimentos, sendo que apenas uma pequena minoria de 7,7% disse não fazer uso de técnicas formais em nenhuma análise de projeto.

Em recente pesquisa descritiva (Graham e Harvey, 1999) foram analisados 392 executivos responsáveis pela área de finanças em empresas dos Estados Unidos e Canadá. A pesquisa dividiu as empresas, quanto ao tamanho, em dois grupos, de grande e pequeno porte, tendo sido considerado como critério de divisão o faturamento de US\$1 bilhão. Um dos resultados da pesquisa foi a evidência de haver uma forte relação entre o tamanho da empresa e a prática de finanças corporativas, com as empresas ditas de “pequeno porte” apresentando uma menor utilização geral das técnicas financeiras. Segundo aqueles autores, as técnicas de gestão financeira utilizadas pelas empresas estão relacionadas ao seu tamanho, alavancagem e características do CEO³.

Especificamente sobre o tema Planejamento Financeiro, o trabalho de Graeff (1996) “Modelagens para o gerenciamento financeiro da produção” apresenta um sistema de gerenciamento financeiro da produção baseado em modelos próprios. O trabalho estrutura, inclusive, um modelo de programação matemática para orientar as políticas de financiamento e de endividamento, estabelecendo-se as táticas direcionadoras das ações em médio e curto prazo. Já o trabalho de Martins (1998) trata do desenvolvimento de um sistema de planejamento financeiro de empreendimentos imobiliários, baseado no estudo da necessidade de informações para as ações e decisões desde a análise do investimento até o controle da obra. A pesquisa descritiva de Silva (1999) buscou evidências entre o planejamento e controle financeiro e a rentabilidade das concessionárias de automóveis do triângulo mineiro.

Como visto, trabalhos científicos tais como dissertações e teses realizados recentemente no Brasil, sobre o tema planejamento financeiro preocupam-se, basicamente, no desenvolvimento de métodos de planejamento financeiro prescritivos e determinísticos ou em pesquisas descritivas sobre a sua utilização. Tais modelos, apesar de altamente técnicos, prestam pouca atenção nos fatores que influenciam na transformação dos planos em realidade, em especial às variações internas e externas do ambiente empresarial. Há, ainda, relativamente pouca preocupação com processos mais reflexivos sobre a estrutura e as políticas financeiras ideais para a organização, além do processo de implementação dos planos, entre outros. A postura adotada neste trabalho difere daquela visão, havendo uma concentração na formação de um modelo que estimule a reflexão sobre as características da

³ CEO: Chief Executive Officer

empresa e os caminhos a serem seguidos, buscando fornecer uma estrutura sistemática de raciocínio, sem a preocupação em quantificar valores ou descrever ações.

De acordo com Kaplan e Norton (2000, p. 11) "Em princípios da década de 1980, uma pesquisa entre consultores gerenciais revelou que menos de 10% das estratégias formuladas com eficácia foram implementadas com êxito". Tal fato justifica a visão de pesquisadores que afirmam ser a capacidade de executar a estratégia mais importante do que a estratégia em si, o que vem a ressaltar, ainda mais, a importância da inclusão de variáveis comportamentais no debate sobre instrumentos voltados à otimização da gestão financeira empresarial, como este trabalho propõe.

Assim, percebe-se uma lacuna existente entre os trabalhos citados anteriormente, pois, como visto, tratam muito mais da implementação de processos técnicos e específicos, relacionados ao planejamento financeiro, do que da verificação da sua aplicabilidade de modo geral. Através da análise das empresas estudadas, buscar-se-á identificar quais as maiores dificuldades na aplicação dos instrumentos e técnicas orientados pela teoria financeira. Outra contribuição deste estudo decorre de que, identificando tais dificuldades, será aberto um caminho para que possíveis problemas de implementação e acompanhamento sejam combatidos antes mesmo de serem iniciados tais processos.

1.2 Objetivos da Pesquisa

Os objetivos que norteiam o trabalho estão evidenciados a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é desenvolver um modelo integrado de planejamento financeiro e verificar a sua aplicabilidade em um setor específico.

1.2.2 Objetivos Secundários

- estudar os métodos mais utilizados no planejamento e gestão financeira empresarial;

- traçar uma relação entre as diversas teorias existentes sobre finanças corporativas e a prática observada nas empresas estudadas;

- verificar se há a utilização formal de um planejamento financeiro nas empresas estudadas e como ele é feito;

- verificar quais fatores interferem na aplicação prática do que preconizam as teorias financeiras, em especial ao processo de Planejamento Financeiro.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, é realizada uma revisão sobre os principais conceitos e técnicas relacionadas à análise e gestão econômico-financeira e modelos de planejamento financeiro. Tal procedimento possibilita a formação de uma base para a construção do modelo integrado de planejamento financeiro.

2.1 Planejamento Financeiro

O sucesso da operação, do desempenho e da viabilidade em longo prazo de qualquer negócio depende de uma seqüência contínua de decisões individuais ou coletivas tomadas pela equipe gerencial. Cada uma dessas decisões, em última instância, causa um impacto econômico, para melhor ou para pior, no negócio. O planejamento financeiro formaliza o método pelo qual as metas financeiras devem ser alcançadas, integrando as decisões de investimento e de financiamento em um único plano. Os planos financeiros e orçamentos fornecem roteiros para atingir os objetivos da empresa. Além disso, esses veículos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismo de controle e análise, estabelecendo um padrão de desempenho onde a empresa fará uma avaliação contínua do andamento dos negócios.

De acordo com Gitman (1997, p. 608) “Planos financeiros a longo prazo (estratégicos) servem como guia na preparação dos planos financeiros de curto prazo (operacionais) (...)”. Os planos financeiros em curto prazo são visualizados em um período de

um a dois anos, já os planos em longo prazo vão de dois a dez anos. É claro que esses períodos variam de acordo com a atividade e os interesses de cada organização. Já Ross et al. (1995) afirmam que o planejamento financeiro deve incluir algumas diretrizes, como a identificação das metas financeiras da empresa; uma análise das diferenças entre essas metas e a situação financeira corrente da empresa; e um enunciado das ações necessárias para que a empresa atinja as suas metas financeiras. Brealey e Myers (1998) complementam essa linha de pensamento observando que deve ser feita, inicialmente, uma análise das opções de financiamento e de investimento de que a empresa dispõe, assim como uma avaliação do desempenho em relação aos objetivos estabelecidos no início do plano financeiro. Na implementação do plano é fundamental um rotineiro acompanhamento e ajuste das suas projeções em função das variações do ambiente.

Segundo Brealey e Myers (1998), existem dois fatores decorrentes do processo de planejamento financeiro que por si só já possuem grande importância para as organizações: o primeiro deles é o fato de que o planejamento força os gestores a projetar os efeitos conjugados de todas as decisões de investimento e financiamento das empresas. O segundo surge da necessidade de reflexão sobre possíveis acontecimentos que poderão afetar direta ou indiretamente a empresa, assim como a formulação de estratégias alternativas para combater possíveis dificuldades ou aproveitar novas oportunidades. A velocidade do mundo dos negócios não permite somente administrar o cotidiano, sendo necessário prover de informações, mesmo que incompletas, o tomador de decisões (Virzi, 1990). Essas informações devem estar disponíveis a qualquer momento, sob pena de serem tomadas decisões erradas ou inconvenientes.

2.1.1 Premissas para o Desenvolvimento do Planejamento Financeiro

Para Ross et al. (1995) existem algumas políticas financeiras básicas sobre as quais a empresa deve decidir para formar o planejamento financeiro, visando seu crescimento e sua rentabilidade. São elas:

- as oportunidades de investimento que se pretende aproveitar;
- o grau de endividamento que a empresa decide adotar;

- o montante de dinheiro que a empresa considera necessário e apropriado pagar aos acionistas.

Grove (2000) dá algumas sugestões aos gestores antes de iniciarem o processo de planejamento. Entre elas está a idéia de identificar claramente o escopo a ser trabalhado. Esta idéia torna-se importante à medida que, havendo uma maior concentração de esforços no que realmente será utilizado pela empresa, obter-se-á uma economia de tempo na elaboração do plano. Além disso, o plano será menos detalhado e será posteriormente ajustado mais facilmente.

Como os planos financeiros envolvem conjuntos de hipóteses, é oportuno que se preparem planos alternativos, principalmente no caso dos planos de longo prazo. Dessa forma, normalmente são preparados três tipos de planos:

- *Plano otimista*: baseado nas hipóteses mais otimistas a respeito dos produtos da empresa e da economia, podendo inclusive envolver novos produtos e expansão;

- *Plano normal*: trabalhado com as hipóteses mais prováveis a respeito da empresa e da economia;

- *Plano pessimista*: utilizando-se das hipóteses mais pessimistas possíveis, podendo levar à venda e liquidação de ativos.

Brealey e Myers (1998) sugerem que seja feita uma análise de sensibilidade, em que os gestores analisam as conseqüências do plano com base no conjunto mais provável de circunstâncias e, a seguir, fazem variar os pressupostos, um de cada vez, analisando a sua influência nos resultados do plano. Existem, ainda, métodos baseados em sistemas computacionais, que calculam a possível variação para cada componente do plano, com base na probabilidade de que cada uma delas venha a ocorrer, como a simulação de Monte Carlo. Segundo Helfert (2000), para se iniciar uma projeção financeira deve-se tentar identificar uma linha de tendência para julgar decisões sobre o comportamento futuro de receitas, custos, despesas e outros recebimentos e pagamentos. Feito isso, são necessários julgamentos e análises rigorosas sobre prováveis mudanças no ambiente.

O refinamento matemático dos métodos estatísticos não deve suplantiar o esforço de elaborar suposições futuras realistas, tanto sobre a empresa

específica como sobre as condições de mercado, desempenho do setor e perspectivas econômicas, nacionais e mundiais, que provavelmente afetam o desempenho financeiro do negócio. Helfert (2000, p. 146)

Todavia, seja qual for o cenário e o plano idealizado, não se pode deixar de lado a tentativa de pensar e identificar o que pode ocorrer no futuro, caso certos eventos aconteçam. Além disso, por mais cuidadoso e estruturado que seja o processo de análise e formação de previsões, é comum ocorrerem oscilações não previstas em determinadas variáveis. Isso evidencia a importância de um eficaz acompanhamento dos planos, para que medidas corretivas sejam tomadas com maior antecedência, reduzindo riscos e prejuízos.

2.1.2 Ingredientes dos Modelos de Planejamento Financeiro

Existem alguns elementos comuns nos diversos tipos de planos financeiros (Ross et al., 1995). São eles:

- a) *Previsão de Vendas*. A previsão das vendas é um elemento básico em todos os planos financeiros;
- b) *Demonstrações Financeiras Projetadas*. Compostas por um balanço, uma demonstração de resultado e uma demonstração de origens e aplicações;
- c) *Necessidades de Ativos*. O plano descreverá os gastos de capital necessários;
- d) *Necessidades de Financiamento*. Tratará dos esquemas de financiamento, baseando-se nas políticas de dividendos e de financiamento;
- e) *Fechamento*. Variável necessária em uma projeção futura, para fazer com que o crescimento dos itens da demonstração do resultado seja compatível com o crescimento dos itens do balanço;
- f) *Premissas econômicas*. O plano deve esclarecer claramente o ambiente econômico em que a empresa espera atuar durante o prazo coberto pelo plano. Dentre as premissas econômicas que devem ser formuladas está o nível das taxas de juros;

- g) *Resumo*. Brealey e Myers (1998) complementam esse pensamento, observando que a maioria dos planos contém um resumo do planejamento financeiro, que facilita a visão sistêmica do planejamento.
- h) *Memória descritiva*. Responsável pela explicitação da estratégia utilizada no planejamento e as razões da adoção de determinadas ações ou investimentos. Segundo Brealey e Myers (1998, p. 797), estas descrições escritas registram o resultado final das discussões entre os diversos gestores e “asseguram que todos os que estão envolvidos na implementação do plano compreendem o que tem de ser feito”.

Entretanto, deve ser considerado que os elementos a serem utilizados pelas empresas deverão variar de acordo com suas próprias características, tais como porte, ramo de atividade, setor de atuação, capacitação dos executivos, recursos técnicos, financeiros e humanos existentes, cultura, estabilidade econômica do país, entre outros.

2.1.3 Modelos de Planejamento Financeiro

São diversos os tipos de modelos de Planejamento Financeiro utilizados pelas empresas. Na verdade, cada empresa deveria ter um modelo inteiramente customizado às suas necessidades, pois nenhuma empresa é igual à outra.

Os tipos de modelos geralmente variam desde os mais genéricos, que possuem apenas as diretrizes básicas do planejamento, até os mais sofisticados, que contém centenas de equações e de variáveis interdependentes.

As empresas podem, inclusive, usar mais de um modelo: um detalhado, que integre a orçamentação de investimento e o planejamento operacional; um modelo mais simples, centrado no impacto global da estratégia de financiamento; ou, ainda, um modelo especial, para a avaliação de fusões (Brealey e Myers, 1998). Os modelos automatizam uma parte importante do planejamento, simplificando e barateando a elaboração das demonstrações financeiras provisionais. Se considerarmos a necessidade da elaboração dos quadros para vários anos e cenários diferentes, percebe-se mais claramente a importância do

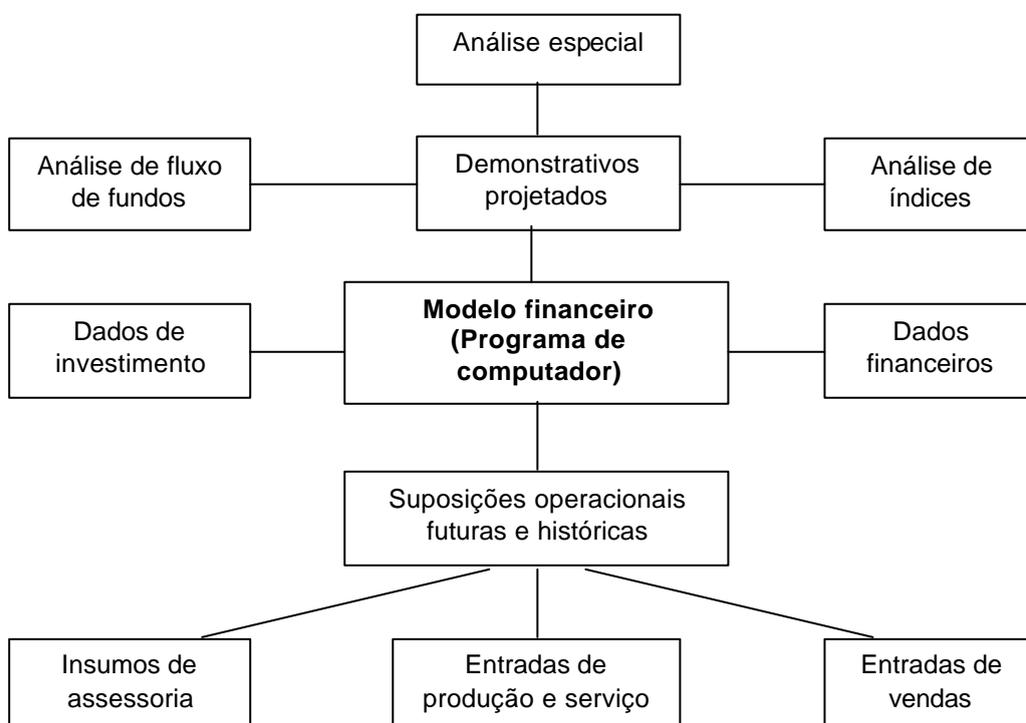
uso de modelos para o planejamento financeiro. Além disso, os ajustes necessários devido a oscilações de uma determinada variável também se tornam mais práticos, pois alterando a variável em que ocorreu a oscilação, serão alteradas as demais variáveis relacionadas àquela.

A forma mais simples de modelagem financeira é encontrada no uso de planilhas eletrônicas, para representar um conjunto de relações para análise e manipulação (Helfert, 2000). As pequenas empresas podem utilizar modelos gerais, oferecidos por bancos, consultores de gestão, empresas de contabilidade ou empresas especializadas em software (Brealey e Myers, 1998). A maior parte desses modelos é formada por programas de simulação, que se limitam a calcular as conseqüências dos pressupostos e das políticas especificadas pelo gestor financeiro. Para Helfert (2000), os pacotes de software desenvolvidos para modelagem financeira não são nada mais do que representações matemáticas das relações básicas contábeis, de índices e formatos apoiados em fórmulas automáticas, que calculam, atualizam e exibem dados e resultados em qualquer formato desejado. Existem também os modelos de otimização para o planejamento financeiro de curto prazo, que são normalmente modelos de programação linear. Esses modelos de otimização procuram identificar qual o melhor plano a partir de um leque de políticas alternativas identificadas pelo gestor financeiro.

Um modelo financeiro consolidado abrange muitos elementos, tais como procedimentos contábeis da empresa, programação da depreciação, cálculo de impostos, programação de serviços, cláusulas e restrições das dívidas, políticas de estoque, e assim por diante (Helfert, 2000). Para Jehle (1999) existem novas metodologias baseadas em softwares que possibilitam formar sistemas capazes de unir os processos de formação de orçamentos e planejamento. O resultado disso é a formação de um sistema ágil que, diferentemente dos sistemas habituais, não é separado do planejamento estratégico da organização, mas uma chave para as empresas obterem reais vantagens competitivas. Já Banham (2000) argumenta que um software que alia o planejamento a um sistema de informações das variáveis que influenciam os preços ou vendas dos produtos pode fornecer cenários quase que instantâneos sobre o futuro da organização, tornando possível a tomada de decisões com uma antecedência muito maior. Além disso, novos instrumentos que possibilitam uma maior ligação entre a estratégia da empresa e a medição do desempenho e planejamento estão sendo implementados, tais como o *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton, que será abordado mais detidamente ainda neste capítulo.

Porém, é importante salientar que de nada adianta montar-se um formidável plano, baseado em um excelente software, se o conjunto de pressupostos estiverem errados. Daí a importância fundamental de um processo de reflexão e análise das variáveis básicas a serem utilizadas na formação do planejamento financeiro.

Para Brealey e Myers (1998, p. 805), deve-se ter o cuidado para não construir um modelo maior e mais detalhado, que pode se tornar exaustivo e pesado demais para a utilização rotineira. Segundo os autores “(...) o fascínio do pormenor desvia a tenção de decisões cruciais, tais como a política de emissões de ações e a de dividendos, e a distribuição do investimento pelos diversos segmentos do negócio”. O uso fácil de modelos computadorizados permite ao analista examinar vários conjuntos de suposições e avaliar resultados alternativos (Helfert, 2000). Deve ser observado que os modelos de planejamento financeiro não dão indicações das decisões financeiras ótimas. A sua importância decorre no fato de fornecer subsídios para os gestores analisarem quais alternativas e estratégias adotar. Helfert (2000) sugere um modelo para planejamento financeiro, fundamentado em algumas relações básicas, conforme veremos a seguir:



FONTE: Helfert, Erich A. *Técnicas de Análise Financeira*. (2000), p.148.

Figura 01: Modelagem financeira: uma visão das relações básicas.

2.2 Análise do Desempenho Econômico-financeiro

O objetivo fundamental da análise de demonstrativos financeiros é o de proporcionar a comparação de dados financeiros de uma ou mais empresas com determinados padrões. Essa análise poderia ser relacionada, dentro das circunstâncias da época, com os seus objetivos, a estratégia adotada, os dados do passado ou com outras empresas. De acordo com Helfert (2000), para o processo de análise podem ser utilizados instrumentos como demonstrativos financeiros, análises especiais, bancos de dados e outras fontes de informação, possibilitando inferir julgamentos razoáveis sobre o passado, as condições atuais, as perspectivas de uma empresa e a eficiência de sua administração.

Damodaran (1997) afirma que os demonstrativos financeiros continuam sendo a fonte primária de informações para a maioria dos investidores e analistas. Mesmo que as demonstrações financeiras não sejam capazes de fornecer respostas precisas sobre medidas de desempenho, elas são importantes porque a administração é obrigada a avaliar constantemente como a empresa está operando, e as demonstrações financeiras fornecem informações úteis para isso (Ross et al., 1995). Uma análise pode ser entendida como um processo de decomposição de um todo em suas partes constituintes, visando ao exame das partes para entendimento do todo ou para identificação de suas características ou de possíveis anormalidades (Silva, 1995).

A comparação com outra empresa ou setor possibilita que a empresa descubra diferenças operacionais cruciais que, se alteradas, deverão aumentar a sua eficiência (Gitman, 1997). Já a análise de séries temporais oportuniza a avaliação do desenvolvimento da empresa através da comparação do desempenho passado com o atual, podendo-se, assim, fazer inferências sobre a tendência do negócio. Gitman (1997, p. 105) afirma que “A abordagem mais informativa à análise financeira é aquela que combina as análises cross-sectional [comparativa] e de séries temporais”. Somente através da análise de diversos índices seria possível avaliar o perfil e as tendências de determinada empresa ou setor, além de uma análise do macroambiente da organização. Esta comparação deverá fornecer as melhores pistas acerca da melhora ou piora do desempenho da empresa. Além disso, faz-se necessário um maior aprofundamento no estudo dos indicadores que sinalizarem algum sintoma de problema (Helfert, 2000), para ser verificado se o problema realmente existe e por que ele existe.

2.2.1 Principais Medidas de Desempenho

Existem diferentes indivíduos ou grupos com determinados interesses sobre uma mesma organização. Para Helfert (2000, p. 78), os principais são: os proprietários (investidores); os administradores; e os fornecedores e credores. As principais áreas de desempenho financeiro que interessam a esses grupos são apresentadas resumidamente no quadro 01, juntamente com os índices e medidas mais comuns e relevantes a essas áreas.

Quadro 01: Medidas de desempenho por área e ponto de vista.

Administração	Proprietários	Credores
Análise Operacional	Rentabilidade	Liquidez
Margem bruta	Retorno sobre patrimônio líquido	Índice de liquidez corrente
Margem líquida	Retorno sobre capital ordinário	Índice de liquidez seca
Análise das despesas operacionais	Lucro por ação	Índice de liquidez imediata
Análise de contribuição	Fluxo de caixa por ação	Padrões do fluxo de caixa
Alavancagem operacional	Valorização do preço da ação	
Análise comparativa	Retorno total do acionista	
	Análise de valor para o acionista	
Administração de Recursos	Destinação dos Lucros	Alavancagem Financeira
Giro do ativo	Dividendos por ação	Índice exigível sobre ativos
Administração do capital de giro	Rendimento dos dividendos	Índice de endividamento
Giro do estoque	Índice de retenção do lucro	Exigível total/patrimônio líquido
Padrões de duplicatas a receber	Cobertura dos dividendos	Compensação entre risco/retorno
Padrões de duplicatas a pagar	Dividendos <i>versus</i> ativos	
Eficiência dos recursos humanos		
Rentabilidade	Indicadores do Mercado	Serviço da Dívida
Retorno sobre ativos (total ou líquido)	Análise do fluxo de caixa	Cobertura dos juros
Retorno antes dos juros e impostos	Índice de preço/lucro	Cobertura de despesas indiretas
Investimentos em projetos econômicos	Múltiplos do fluxo de caixa	Análise do fluxo de caixa
Retorno do fluxo de caixa sobre o investimento	Valor de mercado <i>versus</i> valor de livro	
Fluxo de caixa livre	Movimento dos preços relativos	
Retorno sobre base corrente de valor	Valor da empresa	

FONTE: Helfert, Erich A. *Técnicas de Análise Financeira*. (2000), p. 79.

Já Gitman (1997) resume em quatro as categorias de índices financeiros: índices de liquidez, de atividade, de endividamento e de lucratividade.

- *Índices para análise de Liquidez*: capital de giro (ou circulante) líquido, liquidez corrente, liquidez seco;
- *Índices para análise da Atividade*: giro dos estoques, período médio de cobrança, período médio de pagamento, giro do ativo permanente, giro do ativo total;

- *Índices para análise do Endividamento*: endividamento geral, exigível em longo prazo–patrimônio líquido; capacidade de pagar dívidas: cobertura de juros, cobertura de pagamentos fixos;
- *Índices para análise da Lucratividade*: margem bruta, margem operacional, margem líquida, retorno sobre o ativo (ROA), retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), lucro por ação, preço/lucro.

Brealey e Myers (1998) apontam um outro grupo importante de indicadores: os índices de valor de mercado, compostos pelo índice preço-lucro por ação, taxa de retorno dos dividendos, índice de valor de mercado/valor contábil. Existem, ainda, outros indicadores que auxiliam o processo de análise, tais como: Sistema de análise DuPont (Gitman, 1997); dias a decorrer de contas a pagar, dias de retenção de estoques, dias de contas a pagar pendentes, período para o qual o financiamento é necessário (Damodaran, 1997); índice q de Tobin, margem de segurança de tesouraria (Brealey e Myers 1998), entre outros.

2.2.2 Limitações e Vantagens da Análise das Demonstrações Financeiras

Segundo Gitman (1997, p.104) “O ponto fundamental é que a análise baseada em índices simplesmente dirige o analista às principais potenciais áreas de preocupação, ela não fornece evidências conclusivas sobre a existência de um problema”. Outra grande dificuldade para análise e comparação de empresas de setores diferentes através de indicadores financeiros é a variedade de métodos contábeis utilizados. A limitação pelo fato de os demonstrativos espelharem somente o que aconteceu no passado e, por isso, só poderem fornecer indícios para o futuro também deve ser considerada. Há de se ressaltar, ainda, a importância do tempo em que os dados foram coletados para análise. Dados de períodos não semelhantes podem prejudicar a análise em função de eventos específicos ou sazonais. Damodaran (1997) aponta outro fator que limita a sua influência: o fato de que as empresas podem manipular os dados de acordo com as suas necessidades.

Existem diversos outros cuidados ao interpretar as demonstrações e índices financeiros, tais como os ativos intangíveis (Brealey e Myers, 1998). Para os autores, muitas empresas efetuam investimentos em P&D, publicidade, formação de pessoal (Ross et al., 1995), entre outras e não às contabilizam como investimentos, mas sim como despesas, o que

faz com que não apareçam no balanço, podendo, ainda, reduzir os lucros no curto prazo. Estas despesas criam ativos valiosos, tais como: tecnologia, fidelidade à marca, mão-de-obra especializada, etc., que podem gerar fluxos de caixa por muitos anos.

A principal vantagem da análise através de índices é a possibilidade de identificação de tendências e a localização de desvios em torno de certos padrões considerados adequados. É na interpretação desses desvios e tendências que o analista irá usar ao máximo a sua técnica e experiência (Treuherz, 1999).

Como visto, a utilização de índices possui grande relevância para o processo de análise econômico-financeira, servindo, entretanto, como ponto de referência para uma análise mais completa e, portanto, mais confiável.

2.3 Análise do Ambiente Macroeconômico

A análise do ambiente macroeconômico torna-se importante para o processo de planejamento financeiro na medida em que proporciona aos analistas uma reflexão sobre possíveis oscilações no macroambiente econômico em que a empresa está inserida, possibilitando uma antecipação ou adaptação mais fácil às variações do ambiente. O macroambiente de uma organização pode ser entendido como o conjunto de valores externos que exercem influência sobre ela.

Frezatti (2000) destaca que, independentemente de onde as informações utilizadas pela empresa são retiradas, elas devem ser entendidas como premissas da administração, devendo por ela ser assumida. Para Frezatti (2000, p. 81) “Isso é importante porque os indicadores têm impacto muito importante sobre os resultados, tornando o plano exequível, confiável ou não dependendo do patamar estabelecido”. Tal responsabilização é fundamental para que possíveis oscilações no ambiente macroeconômico não sejam simplesmente atribuídas ao azar ou sorte. Os administradores devem ser responsáveis pelas previsões adotadas devendo, para diminuir as suas incertezas, utilizar técnicas específicas, conforme será visto a seguir.

De acordo com Rossi (1993, p. 14) “A análise do ambiente deve identificar as principais mudanças em curso ou em desenho, especialmente aquelas capazes de “fazer ou quebrar” o negócio”. A análise do ambiente macroeconômico é uma etapa muito importante para uma tentativa de diminuição do risco do negócio, através de uma reflexão sistemática sobre possíveis oscilações das principais variáveis que afetam a empresa. Essa reflexão possibilitará uma antecipação e adaptação mais fácil às oscilações do ambiente, gerando ganhos de competitividade para a empresa.

As variações a serem analisadas na etapa “análise do ambiente macroeconômico”, integrante do modelo de planejamento financeiro proposto, irão oscilar de acordo com as características e ambiente de atuação de cada empresa. Entre as mais utilizadas estão: inflação prevista, taxas de juros no país e exterior, estabilidade econômica e monetária, mercado de capitais, variação cambial no país e nos principais países em que existem ou podem existir ligações comerciais ou concorrência, crescimento do PIB; balanço de pagamentos, reservas cambiais, balança comercial, entre outras, de acordo com as características de atuação da organização.

2.4 Políticas Financeiras

Um dos processos mais importantes para as organizações são as definições das políticas financeiras a serem adotadas. Tais políticas definirão as metas de rentabilidade do negócio, de valorização da empresa, de retorno aos investidores, do risco de inadimplência, entre outros reflexos de importância fundamental. O planejamento financeiro é especialmente útil para uma correta escolha das políticas financeiras que definirão o crescimento sustentável⁴ da empresa, através da observação da oscilação dos resultados financeiros frente a modificações de determinadas variáveis (Helfert 2000).

Veremos a seguir algumas políticas financeiras de grande influência na estrutura das organizações.

⁴ O tema crescimento sustentável é abordado no tópico 2.6.1.

2.4.1 Política de Dividendos

Uma breve revisão sobre política de dividendos se faz pertinente, pois ela é parte integrante da etapa “Políticas Financeiras” do modelo integrado de planejamento financeiro. Entretanto, não será feita uma revisão mais aprofundada sobre o tema por este não fazer parte do escopo central deste trabalho.

A política de dividendos trata da decisão que as empresas fazem entre distribuir fundos aos investidores ou reter tais fundos na empresa para reinvestimento. Os dividendos pagos aos acionistas representam um retorno ao capital que direta ou indiretamente por eles é fornecido à empresa (Ross et al., 1995).

Os dividendos possuem algumas características básicas, tais como o fato de não ser obrigatório o seu pagamento pela empresa, a não dedutibilidade para fins de imposto de renda de pessoa jurídica (por não ser considerado despesa), entre outras (Ross et al., 1995).

Para Ross et al. (1995, p. 394) os impostos de renda de pessoa física e os custos de emissão de novos títulos são considerações práticas que favorecem o pagamento de dividendos reduzidos, além do fato de que “O consenso geral entre os analistas financeiros é o de que o efeito fiscal é o argumento mais forte a favor do pagamento de dividendos reduzidos, e que a preferência por rendimentos correntes é o argumento mais forte favorável a dividendos elevados”. Existem diversos outros fatores que influenciam diretamente a política de dividendos, tais como o efeito clientela, as informações⁵, entre outros.

Easterbrook (1984) discorre sobre outro importante fator que afeta a política de dividendos: o efeito clientela. Segundo o autor, diferentes grupos têm preferências distintas sobre dividendos em função de possuir taxas de tributação desiguais sobre o recebimento de dividendos, fazendo com que prefiram ou rejeitem receber dividendos elevados.

⁵ Segundo Ross et al. (1995, p.395) “O mercado reage positivamente a aumentos de dividendos (ou a um pagamento de dividendos pela primeira vez), e negativamente a cortes de dividendos. Isto parece indicar que os pagamentos de dividendos possuem conteúdo informacional”.

2.4.2 Estrutura de Capital

As decisões de estrutura de capital se referem à escolha entre a quantidade a ser utilizada de capital de terceiros e capital próprio. Segundo Ross et al. (1995, p. 261) “As decisões típicas de financiamento incluem: quanto se deve obter de recursos de terceiros e próprios, que tipos de títulos de dívidas e ações devem ser emitidos e quando vendê-los”. No que diz respeito ao financiamento em longo prazo existem algumas fontes básicas, tais como ações ordinárias, ações preferenciais e títulos de dívida em longo prazo. Há ainda o financiamento interno, que se origina dos fluxos de caixa gerados pelas próprias atividades da empresa, sendo definido por: lucro líquido mais depreciação menos os dividendos.

Existem, entretanto, limites ao uso de capital de terceiros. Ross et al. (1995) afirmam que os custos de dificuldades financeiras tendem a compensar as vantagens do uso de capital de terceiros. Esses custos podem ser divididos em dois grupos: diretos e indiretos.

- *Custos diretos*: despesas judiciais, honorários de advogados, contadores, custos com concordata, entre outros;
- *Custos indiretos*: redução de capacidade de operação por abalo de crédito e perda de confiança dos financiadores, custos de agência gerados por conflitos de interesse em uma situação de riscos mais elevados⁶.

Do ponto de vista teórico e com base em pesquisa empírica, existem três fatores importantes na determinação final de um índice desejado de endividamento (Ross et al., 1995):

- *Impostos*: se as empresas que apresentam lucros tributáveis utilizarem mais intensivamente capital de terceiros, será reduzido o imposto a pagar;

⁶ De acordo com Ross et al. (1995) os acionistas tendem a assumir riscos mais elevados, por estarem trabalhando com elevados recursos de terceiros, enquanto os credores e administradores prezam por uma situação mais estável.

- *Custo de dificuldades financeiras*: variam em função dos tipos de ativos da empresa. Nas empresas com resultados operacionais mais incertos tendem a apresentar probabilidade mais elevada de dificuldades financeiras.

- *Hierarquização de fontes e Folga financeira*: essa teoria sugere que as empresas utilizam, preferencialmente, a utilização dos lucros retidos, em um segundo momento emitem dívidas com terceiros e, posteriormente, emitem ações (Harris e Raviv, 1990). Já a manutenção de uma folga financeira justificaria uma reserva de recursos para novos investimentos e opções estratégicas.

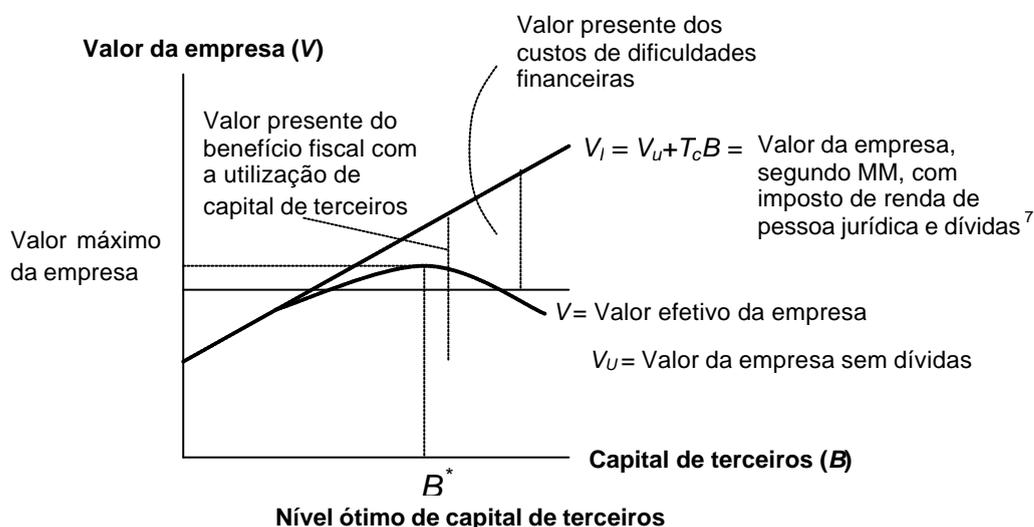
Copeland e Weston (1988) sugerem ainda um outro importante fator:

- *Sinalizações*: uma mudança na estrutura de capital ou política de dividendos pode alterar a percepção do mercado sobre a empresa. Harris e Raviv (1990) também enaltecem a importância do conteúdo informacional da estrutura de capital.

Há, ainda, um outro aspecto de grande importância, que é a manutenção do controle acionário (Harris e Raviv 1990).

Outros fatores relacionados aos conflitos de agência e à estrutura de capital são considerados por Harris e Raviv (1990). Os autores argumentam que os custos relacionados ao conflito de agência podem ser reduzidos com um maior endividamento, pois a dívida reduz as disponibilidades de caixa, forçando os trabalhadores a trabalhar mais eficazmente. Com relação ao conflito de agência entre acionistas e credores, há a preocupação na manutenção da reputação dos acionistas, o que faz com que os mesmos optem por investimentos mais seguros e menos arriscados.

Copeland e Weston (1988) fazem uma análise sobre o valor da empresa em um universo tanto de pessoa jurídica quanto física, argumentando que o ganho com alavancagem pode ser menor do que se espera quando são considerados também os impostos incidentes sobre a pessoa física. Graham e Harvey (2000) observaram que o fator mais importante que afeta a política de financiamento nas empresas pesquisadas do Estados Unidos e Canadá é a manutenção de flexibilidade financeira e de um bom conceito de crédito. Segundo Ross et al. (1995) o aspecto fiscal favorece as dívidas, mas o aspecto inadimplência é favorável às ações. Veremos a seguir uma figura que sintetiza tal pensamento.



O benefício fiscal eleva o valor da empresa com dívidas. A possibilidade de dificuldades financeiras reduz o valor da empresa com dívidas. Os dois fatores se compensam. Produzindo um nível ótimo de endividamento.

FONTE: ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W. e JAFFE, J. F. *Administração Financeira* (1995), p. 332.

Figura 02: A quantidade ótima de capital de terceiros e o valor da empresa.

Cabe a cada empresa, com base em suas próprias características e estratégias elaboradas, desenvolver as suas políticas financeiras. Tal processo proporcionará uma otimização da sua gestão financeira, com ganhos de rentabilidade e/ou redução do risco através da proteção a ameaças futuras. A elaboração, análise e acompanhamento de um

⁷ Segundo Ross et al. (1995) Modigliani e Miller (MM) argumentam que o valor da empresa se eleva com o grau de endividamento quando há imposto de renda de pessoa jurídica.

planejamento financeiro formal contribuirão decisivamente para que a gestão financeira seja otimizada.

2.5 Avaliação e Definição de Cenários

A decisão de hoje deve ser tomada à luz do efeito previsto que ela e o resultado de ocorrências incertas terão em futuros valores e decisões (Magee, 1975). A definição de cenários e avaliação de ameaças futuras é uma importante etapa do processo de planejamento financeiro, pois ajudará a refletir a respeito de possíveis riscos no futuro do negócio, possibilitando uma postura proativa da empresa no combate a possíveis ameaças, a redução de perdas ou iniciativas em novas oportunidades. De acordo com Brealey e Myers (1998) existem três métodos principais para avaliação das ameaças do êxito de um projeto: análise de sensibilidade, análise de cenários e árvores de decisão:

- *Análise de sensibilidade*: é o mais simples dos métodos. Consiste em isolar um fator específico e analisar quais reflexos nos resultados de possíveis oscilações daquele fator. Esse tipo de análise nem sempre é útil, pois dificilmente ocorrem oscilações em uma única variável;
- *Análise de cenários*: método realizado através de combinações plausíveis de variáveis. Normalmente são visualizados três cenários: normal, otimista e pessimista. Há, ainda, a possibilidade de considerar todas as combinações possíveis das variáveis de um projeto, através da simulação de Monte Carlo. Neste caso, deve ser concebido um modelo completo do projeto e especificar as distribuições de probabilidades de cada uma de suas variáveis;
- *Árvores de decisão*: realizado através da identificação dos fatores de maior influência sobre os projetos, prevendo as medidas adequadas a serem tomadas a cada oscilação da variável. As árvores de decisões sempre conjugam as opções de ações com diferentes eventualidades ou resultados da ação, nos quais influi, em parte, o acaso ou outras circunstâncias incontroláveis. Ao se tomarem decisões, os administradores devem considerar as probabilidades de ocorrências, bem como os custos e a

remuneração do capital provável. Para Magee (1975, p. 07) são requisitos para se poder traçar uma árvore de decisão:

1. Identificar os pontos de decisão e alternativas existentes em cada ponto.
2. Identificar os pontos de incerteza e o tipo ou amplitude de resultados alternativos.
3. Calcular os valores necessários para fazer a análise, especialmente as probabilidades de diferentes ocorrências ou resultados de medidas e os custos e ganhos referentes a várias ocorrências medidas.
4. Analisar os valores alternativos para escolha dos rumo a tomar.

O processo é particularmente útil na representação da estrutura de decisões de investimento, podendo também proporcionar excelente assistência na avaliação de oportunidades de investimento de capital.

Um dos produtos da análise através de simulações é a identificação de fatores-chave para o sucesso dos projetos. Com a identificação desses fatores os gestores podem tomar medidas, antecipando-se a problemas decorrentes de futuras oscilações, ainda antes da implementação desses projetos, o que contribuirá sobremaneira para uma redução do seu risco percebido.

2.6 O Planejamento de Caixa

O planejamento de caixa, por vezes chamado de planejamento de curto prazo, é geralmente realizado através da elaboração do orçamento de caixa, sendo fundamental para que a empresa mantenha-se adimplente. A idéia por trás do orçamento de caixa é simples: registra estimativas de entradas e saídas de caixa (Ross et al., 1995). O orçamento de caixa possibilita ao administrador planejar suas necessidades de caixa em curto

prazo, fornecendo uma visão clara da época em que ocorrerão os recebimentos e pagamentos previstos durante o período.

O orçamento de caixa é realizado a partir da previsão de vendas. Com base nessa previsão, o administrador estimará os fluxos de caixa mensais, com a projeção dos recebimentos dessas vendas e dos seus gastos de produção e comercialização. Assim, também poderá ser determinado o nível do imobilizado necessário e o volume e a fonte dos recursos financeiros a serem utilizados.

O período coberto pelo orçamento de caixa normalmente é subdividido em intervalos. Quanto mais sazonais e incertos forem os fluxos de caixa da empresa, mais numerosos devem ser esses intervalos (Gitman, 1997). Nesses casos, normalmente os intervalos são mensais. O orçamento de caixa deve sempre ser elaborado visando à minimização dos custos. Conforme Ross et al. (1995) os dois principais tipos de custos são: os “custos de carregamento”, que ocorrem em função de excesso de investimentos em ativos de curto prazo, como o caixa; e os “custos de falta”, que decorrem em função de não haver ativos de curto prazo. Segundo os autores “O objetivo da administração financeira e do planejamento financeiro de curto prazo é encontrar o equilíbrio ótimo entre esses dois tipos de custo” (1995, p. 547). Já Brealey e Myers (1998) sugerem que talvez faça mais sentido angariar financiamento de longo prazo, se a falta for permanente e elevada.

Para Brealey e Myers (1998, p. 840) “O gestor financeiro tem de optar pelo pacote financeiro com o custo total mais baixo (com a combinação de custos – explícitos e implícitos) e, ainda assim, deixar a empresa com flexibilidade suficiente para ultrapassar os imprevistos”. Como custos explícitos, podemos identificar os juros decorrentes do financiamento. Já os custos implícitos, podem ser identificados como aqueles que surgem em função da perda ou diminuição da boa reputação, que proporcionam diminuição dos limites de crédito e/ou elevação das taxas de captação de recursos, em função da elevação do risco percebido.

2.6.1 O Crescimento Sustentável

O crescimento sustentável diz respeito à adequação das políticas financeiras da empresa a uma estrutura de capital que possibilite uma evolução dos negócios, baseada em

uma gestão coerente dos recursos financeiros, sendo fundamental para uma integração entre a política de crescimento da empresa e o desempenho almejado.

As condições de crescimento em equilíbrio de uma empresa devem ter como origem o ciclo operacional da mesma (Oliveira, 1993). Para isso, o seu autofinanciamento⁸ deve ser suficiente para cobrir a elevação das necessidades financeiras, relacionadas com o ciclo de caixa⁹. Se as vendas se elevarem, a necessidade desses recursos também crescerá, fazendo com que, se a empresa não possuir um autofinanciamento suficiente para cobri-las, possa enfrentar dificuldades para financiar as suas operações. Para que as vendas cresçam a uma taxa superior a taxa de crescimento sustentável, a empresa deve melhorar o seu desempenho operacional, aumentar seu grau de endividamento, reduzir os dividendos ou vender novas ações (Ross et al., 1995).

Helfert (2000) afirma que uma parte importante do planejamento financeiro é testar continuamente os efeitos do crescimento das vendas sobre os investimentos, operações e financiamentos. Para que isso seja feito, deve-se utilizar algumas técnicas ou indicadores, para acompanhar as oscilações nas proporções da dívida, necessidade de capital de giro, custo de capital, retorno sobre os ativos, pagamento de dividendos, entre outros.

Destaca-se que o planejamento financeiro contribui para avaliar se as políticas financeiras da empresa contemplam o seu crescimento sustentável, evitando que enfrente problemas de gestão financeira no futuro.

O crescimento mais rápido da necessidade de capital de giro em relação à capacidade de autofinanciamento leva a empresa ao efeito tesoura, conforme será visto a seguir.

⁸ O autofinanciamento é compreendido como a geração de recursos através da retenção de lucros mais as depreciações menos os dividendos pagos.

⁹ O ciclo de caixa começa quando se faz o pagamento das compras e termina no recebimento das vendas. Calcula-se através da idade média dos estoques mais o período médio de cobrança menos o período médio de pagamento.

2.6.2 Administração dos Fluxos de Tesouraria

Brealey e Myers (1998) afirmam que as previsões das origens e aplicações futuras de disponibilidades têm duas finalidades: a de alertar o gestor financeiro para as necessidades de tesouraria futuras, e o fato de as previsões de tesouraria fornecerem um padrão ou orçamento para posterior avaliação. Para Brasil e Brasil (1997) o saldo de tesouraria resulta das decisões estratégicas, tomadas ao nível dos componentes do capital de giro, medindo o risco de insolvência em curto prazo da empresa. A administração do saldo de tesouraria ocorre através da atuação sobre as previsões de um fluxo de caixa diário ou semanal.

Brasil e Brasil (1997, p. 60) afirmam, ainda, que “A patologia da administração do Saldo de Tesouraria é o **Efeito Tesoura**”, consequência do descontrole no crescimento da dependência de empréstimos em curto prazo.” A empresa que teve que recorrer crescentemente a empréstimos de curto prazo para socorrer a tesouraria, mostrou ter capacidade de autofinanciamento insuficiente para financiar o aumento das necessidades de capital de giro. O efeito tesoura ocorre através das seguintes condições:

- crescimento das vendas nominais (por inflação ou crescimento real) a taxas muito elevadas;
- endividamento de perfil de retorno inadequado;
- imobilização excessiva;
- prejuízos;
- distribuição excessiva de dividendos;
- relação da variação da necessidade de capital de giro sobre vendas crescendo a ritmo maior do que a relação autofinanciamento sobre vendas;
- altas taxas de juros.

A empresa com o perfil de excessiva dependência de empréstimos em curto prazo torna sua liquidez crítica. Qualquer corte de crédito por redução das vendas pode levá-la à insolvência rapidamente, pois o atraso nos pagamentos é inevitável (Brasil e Brasil, 1997). A formação de um planejamento financeiro contribui decisivamente para que tal problema seja combatido, ainda antes que venha a acontecer.

2.7 O Planejamento de Lucro

O planejamento do lucro normalmente é feito pelas demonstrações financeiras projetadas, compostas pelas demonstrações de resultado e balanços patrimoniais, e mostram os níveis antecipados de lucros, ativos, passivos e patrimônio líquido (Gitman, 1997).

Além de estimar o valor do financiamento externo, exigido para suportar um dado nível de vendas, as demonstrações projetadas fornecem uma base para analisar antecipadamente o nível de lucratividade e o desempenho financeiro global da empresa no futuro. Dessa forma, será formada uma estrutura a ser analisada, sob diversos aspectos de seu desempenho, como liquidez, atividade, endividamento, lucratividade entre outros, de forma que seja possibilitada a antecipação de medidas corretivas visando atingir as metas almejadas. Deve-se ter em mente, como bem lembra Kester (1984), que existem projetos que devem ser implementados, mesmo sendo inviáveis sob a ótica puramente financeira, mas que podem formar uma base para outros novos projetos no futuro. Tal decisão cabe à administração geral da organização.

A demonstração do resultado projetada pode ser desenvolvida de várias maneiras. Um modo bastante usual é a projeção dos itens relativos às vendas, bem como seus custos e despesas, através da aplicação do percentual relativo desses itens na demonstração projetada. Como nem todos os itens são variáveis, alguns ajustes são necessários. Damodaran (1997) sustenta que há uma razão simples pela qual as previsões de analistas são melhores do que os modelos mecânicos, que utilizam apenas dados passados. Os analistas, além de usarem dados históricos, podem se valer de outras informações para a previsão de projeções futuras:

- informações específicas da empresa que foram tornadas públicas desde o relatório de lucros;
- informações macroeconômicas que podem impactar o crescimento futuro;
- informações reveladas por concorrentes sobre perspectivas;
- informações particulares sobre a empresa;
- informações públicas sobre outros dados além dos lucros.

Já o balanço projetado pode ser montado através da determinação do nível desejado de certos itens. Porém, como é difícil que todas as contas se ajustem totalmente, é necessário um dado de ligação para o fechamento dessas contas, sendo utilizado para isso a variável financiamento externo adicional, que atua como elemento responsável pelo equilíbrio do balanço (Gitman, 1997).

2.8 Acompanhamento, Análise e Atualização dos Planos

De acordo com Frezatti (2000, p. 145) “(...) o processo de controle é parte integrante do planejamento, já que permite aprender, incorporar conhecimentos, distinguir desempenhos e mesmo alterar proposições”. O Planejamento Financeiro não se limita a previsão. A previsão centra-se no resultado futuro mais provável, em um dado momento e sob diversas condições. Porém, os gestores financeiros não podem se esquecer das incertezas do futuro, devendo, portanto, preocupar-se tanto com os acontecimentos prováveis quanto com os improváveis. Segundo Brealey e Myers (1998, p. 797) “(...) o planejamento financeiro não tenta *minimizar* o risco. Ao invés, é um processo de decisão sobre quais os riscos a assumir e quais os riscos desnecessários ou que não vale a pena correr”. Através da tentativa de visualização do que poderá acontecer no futuro, será mais fácil introduzir uma certa flexibilidade no plano, possibilitando uma reação mais rápida a possíveis problemas.

Para Virzi (1990, p. 79) “(...) escolher e fixar metas não significa uma camisa de força, mas, antes, saber identificar alterações e justificá-las, tornando o processo de planejamento um instrumento hábil e interativo”. Um dos problemas do planejamento financeiro é o fato de eles ficarem desatualizados muito rapidamente. Se a empresa não acompanhar rotineiramente os planos, ajustando-os às oscilações que o ambiente lhes impõe, muito provavelmente acabará por abandonar o seu uso, pois eles não mais refletirão o caminho pelo qual a empresa avança.

Como visto anteriormente, vários trabalhos científicos realizados recentemente no Brasil, como dissertações e teses, se preocupam em desenvolver métodos de planejamento financeiro demasiadamente pesados e prescritivos. A postura adotada neste trabalho difere daquela visão, concentrando-se na formação de um modelo que estimule a

análise sobre as características da empresa e os caminhos a serem seguidos de maneira muito mais reflexiva do que prescritiva, buscando fornecer uma estrutura sistemática de raciocínio.

2.9 Desenvolvimento e Implementação do Planejamento

Veremos a seguir alguns fatores que poderão influir na aplicabilidade do modelo de planejamento financeiro proposto.

2.9.1 Cultura Organizacional

Como visto anteriormente, são diversas as pesquisadas realizadas que apontam divergências entre a ideal aplicação de técnicas e instrumentos financeiros e a sua efetiva aplicação prática. A cultura organizacional é um fator que possui grande importância neste contexto, em razão de influir decisivamente na aplicabilidade dos planos e processos idealizados.

Por ser um processo que se faz presente nos níveis estratégico, tático e operacional, o Planejamento Financeiro também é diretamente influenciado pela cultura existente na organização. Como este trabalho estuda a aplicabilidade de um modelo de Planejamento Financeiro, a cultura organizacional deve ser obrigatoriamente abordada.

De acordo com Kotter e Heskett (1994, p. 143) “A Cultura representa um conjunto de valores e modos de comportamento interdependentes, usuais em uma comunidade e tendendo a perpetuar-se, às vezes, por longos períodos”. Quanto à cultura organizacional, os autores afirmam existir dois níveis, que diferem em termos de visibilidade e resistência a mudança. No nível mais profundo e menos visível, a cultura refere-se a valores que são compartilhados pelas pessoas de um grupo e que tendem a persistir com o tempo, mesmo quando mudamos membros do grupo. Já no nível mais visível, a cultura representa os padrões de comportamento ou estilo de uma organização que os empregados, de forma automática, incentivam os novos colegas a seguir. Utilizando-se desses conceitos, procurar-se-á identificar e analisar a cultura predominante nas empresas estudadas, verificando diversos fatores, tais como se cada empresa dá uma maior importância aos recursos financeiros, à produção, à inovação tecnológica, ao bem-estar dos empregados, ao meio-ambiente, etc.

A cultura organizacional afeta o processo de planejamento, devendo obstruir ou facilitar sua consecução. De acordo com Rossi (1993), a cultura deve ser compatível com a estratégia organizacional, pois a cultura é imanente a qualquer organização e a estratégia é uma decisão, uma concepção formada e desenvolvida na organização. Segundo Kotter e Heskett (1994, p. 05) “As crenças e práticas exigidas em uma estratégia poderão ser ou não compatíveis com a cultura da firma. Quando não são, em geral a empresa tem dificuldades para implementar a estratégia com sucesso”. Para Rossi (1993, p. 30) a cultura organizacional representa o elo entre o pensamento e a prática, entre “(...) a formulação impregnada de racionalismo e a implementação carregada de expectativas, emoções, paixões e impulsos”.

Argyris (1992) aponta algumas políticas e práticas que podem ocasionar problemas relacionados a programas de mudança organizacional. Tais fatores também podem influenciar positiva ou negativamente o sucesso de um processo de implementação de planos:

- Regras inflexíveis e pouco adaptáveis.
- Administradores e trabalhadores sem contato com as necessidades dos clientes (sejam eles internos ou externos à organização).
- Administradores pouco comprometidos, pouco cooperativos e freqüentemente pouco competentes para produzir mudanças.
- Interação insuficiente entre grupos funcionais.
- Recusa da alta administração em acreditar que o decréscimo de faturamento e fatia de mercado não eram apenas uma perturbação temporária.
- Falta de raciocínio estratégico.
- Trabalhadores dos escalões hierárquicos mais baixos desinformados.
- Baixos níveis de confiança.

Outro problema que pode afetar a implementação do processo de planejamento financeiro é a dosagem do poder. A dosagem do poder em determinada área e instância pode inviabilizar qualquer tipo de questionamento ou participação, ficando nas mãos do executivo responsável pela área não só o gerenciamento, mas toda a problemática da gestão de mudanças (Frezatti 2000).

Audy (2000) desenvolveu trabalho na área de sistemas de informação, onde defende que um dos principais problemas na geração de estratégias na área de sistemas de informação tem sido o efeito autocontido, onde os planos são cuidadosamente desenvolvidos e, então, depois de aprovados, nunca executados. Segundo o autor, tal efeito pode ser decorrente dos procedimentos excessivamente positivistas e prescritivos, em que os resultados do processo de planejamento são mais importantes que sua eficácia prática. Imaginamos que este efeito também possa ocorrer corriqueiramente em um processo de planejamento financeiro, fato este que obriga uma maior preocupação e combate de suas causas. O ponto central no combate ao efeito autocontido está no uso de métodos que propiciem maior participação e envolvimento do pessoal, gerando maior e efetivo comprometimento, o que será fundamental para a implementabilidade do plano. Audy acredita que os métodos de maior destaque para o efetivo combate desse efeito são as entrevistas, as dinâmicas de grupo, o intensivo uso de técnicas de simulação para a modelagem de soluções e análises de impacto, a criteriosa e abrangente formação dos grupos de trabalho e coordenação do processo.

Uma análise mais detida da compatibilidade entre a cultura e a estratégia adotada no planejamento da empresa certamente contribuirá para uma maior eficácia entre a formulação do planejamento e a sua efetiva implementação.

2.9.2 Conflitos de Agência

Os conflitos entre os interesses dos proprietários e os outros grupos que possuem influência sobre a organização são denominados Conflitos de Agência, onde se destacam aqueles que decorrem de desvios entre os interesses dos proprietários e credores e entre proprietários e administradores.

Os conflitos entre proprietários e credores ocorrem, em muitos casos, quando há a iminência de dificuldades financeiras, pois os credores acreditam que os acionistas tendem a escolher as estratégias de investimento que reduzem os valores das obrigações. Isso faz com que os credores busquem uma maior proteção, através da elevação das taxas de juros (Ross et al. 1995). Os acionistas, por sua vez, podem tentar reduzir essas taxas oferecendo cláusulas protetoras aos credores, que se caracterizam, basicamente, em oferecer certas garantias de que a dívida será honrada, nas condições pactuadas.

Os conflitos entre os proprietários e os administradores costumam gerar custos, chamados de custos de agência. Tais custos decorrem de uma divergência entre os interesses dos acionistas e as efetivas ações dos administradores. Harris e Raviv (1990) sustentam que os administradores prezam pela continuação das atividades das empresas, preferindo que estas sempre reinvestam os seus lucros, o que nem sempre é de interesse de seus acionistas. Ross et al. (1995) argumentam que os custos de agência não significam necessariamente que os administradores não atuem para atender os interesses dos acionistas, mas que há custos para isso. Brealey e Myers (1988) citam alguns destes custos: bonificações, gratificações, opções de compra de ações, entre diversos outros artifícios para supervisionar as decisões dos administradores ou influenciar as suas ações.

Donaldson, apud Ross (1995, p. 36) concluiu que os administradores de empresas de grande porte têm o objetivo básico de maximização da riqueza da empresa, prezando por alguns fatores que não representem necessariamente o aumento da riqueza dos acionistas, tais como crescimento e tamanho da empresa. Tais administradores são influenciados por três motivações básicas quando definem a missão da empresa:

- *Sobrevivência*: para isso a empresa deve sempre dispor de recursos suficientes para a manutenção das atividades;
- *Independência*: liberdade para tomar decisões sem recorrer a agentes externos ou depender do mercado financeiro;
- *Auto-suficiência*: os administradores não querem depender de agentes externos.

Uma forma utilizada para tentar reduzir os custos de agência é o aumento do endividamento da empresa. Elevando-se o grau de endividamento, os acionistas reduzem as disponibilidades de caixa, fazendo com que os administradores atuem mais fortemente nos projetos idealizados pelos acionistas (Harris e Raviv 1990). Além disso, com menos recursos em caixa há uma tendência de diminuição dos desperdícios.

2.9.3 Ligação entre os Planejamentos Estratégico e Financeiro

O Planejamento Financeiro representa, via-de-regra, uma etapa do Planejamento Estratégico das organizações que, por sua vez, é mais abrangente, envolvendo os diversos setores da empresa, tais como Marketing, Recursos Humanos, Produção, Financeiro, entre outros. No Planejamento Estratégico normalmente os conceitos de geração de valor em longo prazo ganham maior importância em relação à lucratividade ou geração de caixa em curto prazo. Gestores financeiros com uma visão imediatista poderiam abandonar projetos de importância estratégica para a empresa, que poderiam tornar-se extremamente rentáveis no longo prazo, ou mesmo em prazos menores, desde que relacionados a outros projetos.

Os orçamentos possibilitam que as empresas obtenham ganhos de vantagem competitiva, pois através das reflexões de como obter tais vantagens e quais ações serão necessárias tomar, será preciso verificar os recursos necessários. O resultado disso tudo é um plano, onde serão medidas e quantificadas as expectativas (Jehle, 1999).

Com as constantes mudanças do ambiente competitivo, as empresas também precisam mudar, e, em tempos de mudança, as empresas precisam planejar e replanejar rapidamente. Agilidade, orçamento eficiente, uso e adaptação das previsões e uma análise e gerenciamento eficaz das informações são a chave para gerenciar o processo de mudança, para atingir o desempenho planejado (Jehle, 1999).

Percebe-se, claramente, a importância do processo de planejamento financeiro para o sucesso das organizações. Tal processo deve ser formulado e implementado de maneira customizada para cada empresa, de acordo com as suas características particulares. Deve ser prestada, ainda, especial atenção à análise e ajuste do plano, de acordo com as oscilações das variáveis que o ambiente lhe impõe.

Veremos a seguir, um dos métodos que vem contribuindo fortemente para uma maior sintonia entre a avaliação e aplicação de questões estratégicas e financeiras, método esse chamado *Balanced scorecard*, desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, que vem obtendo crescente aceitação nos últimos anos.

2.9.3.1 O Balanced Scorecard

Combatendo o processo de avaliação tradicional – e insuficiente – de medição do desempenho exclusivamente através de indicadores financeiros, Kaplan e Norton desenvolveram o método chamado *Balanced scorecard*. De acordo com Kaplan e Norton (1996) o *Balanced scorecard* complementa as medições financeiras tradicionais com um critério que mede o desempenho das organizações sob quatro perspectivas: financeiras, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. Segundo os autores, o orçamento das companhias normalmente é produzido sobre dados financeiros, que possuem pouca relação com as premissas e processos defendidos no planejamento estratégico. As revisões do desempenho costumam ser baseadas no orçamento, através da comparação entre os resultados orçados e realizados, deixando de lado uma análise mais detida do planejamento estratégico, que seria realizada somente no ano seguinte, quando o planejamento estratégico for abordado. Os autores argumentam que o *Balanced scorecard* capacita as empresas a integrar o seu processo de planejamento estratégico e orçamento.

De acordo com Kaplan e Norton (1996, p. 85) as companhias estão usando o *scorecard* para:

- clarificar e melhorar a estratégia;
- comunicar a estratégia pela companhia;
- alinhar as metas individuais e dos departamentos com a estratégia da companhia;
- ligar objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- identificar e alinhar iniciativas estratégicas;
- conduzir as revisões periódicas de desempenho para uma aprendizagem e desenvolvimento da estratégia.

Uma empresa que implementa o *Balanced scorecard* reconhece a necessidade de obter um bom desempenho em várias dimensões, e não só na questão financeira, buscando conseguir êxito em longo prazo. Para Kaplan (1998, p. 120), o *scorecard*

“(...) oferece uma visão sobre o futuro e um caminho para chegar até ele, o que o transforma em sistema de gestão”.

Assim, vê-se que o *scorecard* é uma ferramenta gerencial utilizada para o planejamento e orientação da gestão da organização como um todo, diferentemente do planejamento financeiro, que utiliza determinadas premissas das companhias, mas atua com ênfase na otimização da gestão financeira.

Com base nos conceitos revisados neste capítulo, há a formação de uma base teórica que sustente a formação do modelo integrado de planejamento financeiro, como visto a seguir.

3 ESTRUTURA DO MODELO INTEGRADO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Admitindo-se que a maior parte do referencial teórico sobre finanças utilizado no Brasil vem do exterior, um dos méritos dos estudos que procuram desenvolver modelos e conhecimento científico no país é o fato de colaborarem para a formação de instrumentos mais centrados na realidade brasileira. Este fato contribui para uma aplicação prática mais efetiva e com melhores resultados de determinados conceitos, técnicas ou processos desenvolvidos em outros ambientes.

O modelo integrado de planejamento financeiro foi formado, principalmente, com base na revisão de literatura sobre finanças e estudo de obras sobre modelagem ou aplicações de processos de planejamento financeiro. Da literatura de finanças, extraiu-se a maior parte das técnicas que compõem o modelo. A etapa “desenvolvimento e implementação” foi desenvolvida com base na literatura de Marketing¹⁰ e cultura organizacional, havendo ainda contribuições de outras áreas, tais como sistemas de informação e apoio à decisão.

Em virtude da divergência de características básicas nas organizações, tais como estrutura, tamanho, setor de atuação, operações, filosofia, estilo gerencial, influência do governo entre outras, pode-se afirmar que não há um modelo universal de planejamento

¹⁰ Com base na tese de doutorado “Desenvolvimento de um Modelo Integrativo de Marketing Estratégico e Verificação de sua Aplicabilidade na Indústria de Chocolates” de Carlos. A. V. Rossi. USP: 1993.

financeiro. O que existe são alguns elementos comuns nos diversos tipos de modelos, como a previsão de vendas, a análise de premissas econômicas e a projeção dos demonstrativos financeiros. A importância de cada elemento varia de acordo com as características da empresa. Dessa forma, o modelo a seguir descrito foi analisado especificamente na população trabalhada, devendo sofrer ajustes, quando utilizado em empresas de outros segmentos, de ambientes ou tamanhos diferentes.

Com base na revisão de literatura, percebe-se, claramente, que ao longo dos anos, os trabalhos realizados no Brasil sobre o tema planejamento financeiro se preocupam especialmente com a aplicação do referido processo em empresas específicas, buscando a otimização dos recursos existentes através de processos quantitativos, tais como simulações e programação linear. Assim, os modelos de planejamento financeiro desenvolvidos no Brasil costumam ser demasiadamente técnicos e prescritivos, prestando pouca atenção à transformação dos planos em realidade, em especial às variações internas e externas do ambiente empresarial. Há relativamente pouca preocupação com processos mais reflexivos sobre a estrutura e as políticas financeiras ideais para a organização, além do processo de implementação dos planos, entre outros.

O modelo, aqui proposto, busca a formação de uma base que sustente o processo reflexivo a respeito das influências e repercussões ocasionadas pela utilização ou falta de utilização de instrumentos e políticas financeiras apropriadas. Além disso, o grande diferencial proposto é a inclusão da etapa que trata do conjunto de variáveis atinentes aos problemas e oportunidades de implementação do processo de planejamento financeiro, frente às características da organização e do próprio setor financeiro. Esta etapa busca uma completa interação das pessoas envolvidas no processo de formulação e implementação, facilitando, sobremaneira, a sua implementação. Assim, possíveis problemas que dificultariam a ação dos planos idealizados já seriam analisados e combatidos no próprio processo de planejamento financeiro, em uma etapa inicial ou anterior à sua efetiva implementação.

De acordo com Audy (2000, p. 29) “(...) as análises ditas racionais são muito complexas para serem úteis, muito pesadas e volumosas para serem flexíveis e muito precisas sobre o desconhecido”. Audy afirma que, atualmente, o sucesso e a excelência empresarial passam longe do excesso de racionalismo. Concordando com esta linha de raciocínio, optou-se por formar um modelo de planejamento financeiro que não se preocupe

em adotar sistemas determinísticos para previsão de acontecimentos incertos. O modelo apresentado, a seguir, apresenta as complexidades e os principais fatores envolvidos no processo de planejamento financeiro, sendo fundamental a sua compreensão para uma efetiva implementação do processo e atingimento dos objetivos propostos. O processo não visa formar um roteiro rígido para a formulação e implementação do processo de planejamento financeiro. A idéia é apresentar uma linha de raciocínio que estimule a reflexão de maneira sistêmica e, posteriormente, de maneira mais detida em cada uma de suas diferentes etapas, de acordo com as características e necessidades de cada empresa.

O modelo pressupõe que haja uma estratégia de competição, previamente formulada pela direção geral, havendo uma conseqüente previsão de vendas para os próximos anos da empresa. Assim, o processo de planejamento financeiro proposto inicia-se a partir de determinadas premissas e diretrizes definidas no planejamento estratégico da organização.

Dessa forma, o modelo integrado de planejamento financeiro proposto é formado, a partir do planejamento estratégico da organização, com base em 10 etapas: (1) Desenvolvimento e Implementação; (2) Análise do Desempenho; (3) Análise do Ambiente Macroeconômico; (4) Políticas Financeiras; (5) Banco de Dados; (6) Definição de Cenários; (7) Planejamento de Caixa; (8) Planejamento de Lucro; (9) Memória Descritiva; (10) Acompanhamento, Análise e Atualização dos Planos. Essas etapas apresentam as seguintes características e subdivisões:

1. *Desenvolvimento e Implementação:*

Nesta etapa, crucial à implementação do processo de planejamento financeiro, são analisadas diversas variáveis que podem se constituir em fatores positivos ou obstáculos à sua implementação, tais como: organização do departamento financeiro, capacitação gerencial, recursos da empresa, sistemas administrativos, cultura face à estratégia, conflitos de Agência, fatores externos, comunicação e comprometimento. A identificação, o entendimento e a tomada de medidas para combater possíveis problemas, proporcionados por essas variáveis, contribuirão sobremaneira para a implementação e o atingimento dos resultados previstos no processo de planejamento financeiro da organização.

- *Organização do departamento financeiro:* Verifica os cargos, papéis, responsabilidades, funções e linhas de subordinação do setor.

Analisa como está estruturado o departamento, possibilitando formar uma base de como ocorrem as relações dentro do setor e entre o setor financeiro e a administração geral, para posterior análise dessas relações.

- *Capacitação gerencial:* O diretor financeiro possui um papel muito importante para uma eficaz formulação e implementação do processo de planejamento financeiro, devendo possuir características de representatividade e capacitação nas áreas gerencial e financeira que favoreçam a implementação do referido processo, envolvendo os subordinados nos objetivos propostos, através do estímulo de sua participação e envolvimento. Além disso, a motivação das pessoas envolvidas deve ser sempre trabalhada, visto que as expectativas sobre o processo tendem a diminuir à medida que o tempo passa.
- *Recursos:* A qualidade do processo de planejamento financeiro é dependente dos recursos existentes tais como o tempo disponível do pessoal em todas as etapas do processo, *hardware* e *softwares* existentes, recursos financeiros, entre outros. Uma falta de recursos adequados pode conduzir o processo a uma redução de seu escopo ou a ser abortado nas fases subsequentes à implementação.
- *Sistemas administrativos:* Conforme visto na Revisão de Literatura, um dos maiores problemas na geração de estratégias é o efeito autocontido, onde os planos são cuidadosamente desenvolvidos e então aprovados, mas nunca executados. Este efeito também deve ser combatido no processo de planejamento financeiro, através de uma análise de como serão aplicados na prática os procedimentos definidos. Além disso, deve haver preocupação em não tornar o processo de planejamento financeiro demasiadamente prescritivo e detalhista.

- *Cultura:* Procura estudar a cultura predominante na empresa, verificando se a empresa dá uma maior importância aos recursos financeiros, à produção, à inovação tecnológica, ao bem-estar dos empregados, ao meio-ambiente, etc. Além disso, serão analisados outros fatores da cultura organizacional que poderão obstruir ou facilitar a implementação do processo de planejamento financeiro, tais como a verificação da compatibilidade entre a cultura e a estratégia organizacional, o nível de interação entre grupos funcionais, o nível de confiança na chefia. É importante verificar também se a cultura organizacional valoriza o processo de reflexão, planejamento e decisão de maneira coletiva. Como verificado na Revisão de literatura, a cultura representa o elo entre o pensamento e a prática o que demonstra a fundamental importância que esta variável representa para a efetiva e eficaz implementação do processo de planejamento financeiro.

- *Conflitos de Agência:* Analisa os conflitos de agência entre os proprietários e os gestores do setor financeiro, verificando se as estratégias defendidas pelos proprietários estão realmente sendo praticadas pelos gestores da área financeira. Confronta variáveis do tipo estratégia de crescimento x financiamento x rentabilidade exigida x risco assumido, entre outras. Identifica se há estratégia definida pela empresa para minimizar tais conflitos de agência, tais como bonificações, gratificações, opções de compra de ações, etc. Analisa se há divergência entre a maximização da riqueza da empresa e a maximização da riqueza dos acionistas, através de variáveis como crescimento, tamanho da empresa, lucratividade, distribuição de dividendos, etc. Investiga se há uma compatibilidade entre o comportamento do diretor financeiro e o perfil da empresa, verificando:
 - se a empresa e o diretor financeiro são orientados pelo lucro, pelo progresso, por novas oportunidades, por aquisições de outras empresas, ou;

- se a empresa e o diretor financeiro prezam pela estabilidade, sobrevivência, defesa e sustentação de posições.

Se houverem divergências entre tais perfis, provavelmente ocorrerão sérios conflitos de agência entre proprietários e os gestores financeiros, podendo refletir-se, inclusive, em maiores problemas na implementação dos planos.

- *Fatores externos:* Procura analisar se a empresa se mostra atenta e receptiva a informações, novas técnicas, empresas de consultoria entre outros provenientes de fontes externas à organização. Avalia se o foco principal em relação aos processos e planos da empresa ocorre, principalmente, com base em fatores internos ou externos.
- *Comunicação:* Verifica se a comunicação existente, tanto dentro do setor financeiro quanto entre o setor financeiro e a direção geral ou outras diretorias, é adequada. É fundamental que os planos e objetivos sejam facilmente disseminados. Para que isso aconteça, deve haver uma comunicação clara, transparente, explícita e acessível, para que todos envolvidos no processo de planejamento financeiro saibam, exatamente, o que e porque deve ser feito, propiciando um maior envolvimento das pessoas e comprometimento com os objetivos propostos.
- *Comprometimento:* Verifica se as pessoas estão envolvidas, interessadas e comprometidas integralmente com as atividades do processo de planejamento financeiro, buscando, constantemente, soluções e melhoramentos para o processo. Deve ser buscado não só um comprometimento com a evolução do processo, mas, principalmente, com os resultados alcançados.

2. *Análise do Desempenho:*

Compara padrões de desempenho econômico-financeiro da empresa, procurando identificar uma linha de tendência, tanto da empresa como do setor de atividade. Analisa se os objetivos estão sendo cumpridos, identificando as causas que mais influenciam no desempenho da empresa, além de identificar variáveis que podem produzir variações significativas no risco ou em novas oportunidades para a organização. Procura analisar a eficiência da organização, caracterizando-se em uma etapa fundamental para o processo de planejamento financeiro, pois é impossível planejar o futuro sem se conhecer o presente.

3. *Análise do Ambiente Macroeconômico:*

Faz um exercício de análise atual, perspectivas econômicas e políticas concernentes ao macro-ambiente, tais como economia nacional, economia mundial, inflação prevista, variação cambial no país e nos principais países em que existem ou podem existir ligações comerciais ou concorrência, questões legais, sociais, etc. Serão analisados e projetados indicadores econômicos, tais como: crescimento do PIB, balanço de pagamentos, reservas cambiais, balança comercial, taxas de juros no país e exterior, consumo *per capita* dos produtos, disponibilidade de energia e água potável, etc. Os administradores devem ser os responsáveis pelas previsões macroeconômicas adotadas, independentemente de onde tais previsões foram extraídas ou em que foram baseadas. Cabe ressaltar, ainda, que algumas informações aqui utilizadas já poderão constar no planejamento estratégico da empresa. Neste caso, caberá uma análise mais aprofundada das variáveis que tiverem maior relevância no processo de planejamento financeiro.

4. *Políticas Financeiras:*

Nesta etapa, efetua-se uma análise das políticas de dividendos, de estrutura de capital, de desempenho almejado, de crédito e cobrança, de oportunidades de investimento tais como novos projetos, manutenção e renovação de ativos, etc. Esta é uma etapa muito importante para o processo de planejamento financeiro, pois, baseando-se no planejamento estratégico e nas análises do desempenho organizacional e do ambiente macroeconômico, fornece as premissas sobre as quais a empresa deverá atuar.

Em muitos casos, após as projeções dos resultados no processo de planejamento financeiro, chega-se à conclusão que determinada política deve ser alterada. Esta é, entre outras, umas das grandes utilidades do referido processo. Com relação às políticas financeiras, através do planejamento financeiro, a empresa pode optar por dois caminhos: ajustar as suas políticas financeiras em função dos cenários futuros projetados ou, por outro lado, ajustar os planos em função da manutenção de determinadas políticas financeiras.

5. *Banco de Dados:*

Não é propriamente uma etapa do processo, por se constituir, basicamente, em uma função de apoio às demais etapas. Contém dados e informações históricas, além de informações que possibilitem projeções, tais como custos fixos e variáveis, previsões de vendas, indicadores de produção, custo e estrutura de capital, distribuição de dividendos, indicadores macroeconômicos, informações de especialistas, opções estratégicas, etc.

6. *Definição de Cenários:*

Com base no Planejamento Estratégico, Análise do Desempenho, Análise do Ambiente Macroeconômico, Políticas Financeiras e utilizando-se do Banco de Dados, serão visualizados três possíveis cenários: Otimista, Provável e Pessimista, em um horizonte de cinco anos. Será realizada, ainda, uma análise de sensibilidade, visando identificar variáveis com maior influências nos resultados ou que representem resultados relevantes em relação aos riscos e oportunidades do negócio.

Tendo em vista do modelo proposto estar voltado para o processo reflexivo e efetividade de implementação, ele possui uma diferença significativa em relação a uma grande parte dos demais modelos de planejamento financeiro, notadamente baseados em cima de projeções apoiadas em sistemas quantitativos, tais como programação linear, árvores de decisão, Simulação de Monte Carlo, etc. Entretanto imagina-se ser um passo seguinte a este estudo o desenvolvimento de um software para a sua aplicação, sendo acrescentado um módulo, ainda nesta etapa de Definição de Cenários, para auxiliar na projeção dos resultados com base em dados probabilísticos. Contudo não se deve perder de vista que uma das características do modelo proposto é a facilidade de reflexão. Se o processo de planejamento

financeiro se tornar excessivamente complexo e detalhado, será prejudicado o seu acompanhamento.

O modelo apresentado não tenta minimizar o risco, mas identificar e analisar quais riscos assumir e quais riscos não vale a pena correr. Isso possibilita um processo mais ágil e flexível em relação a mudanças no ambiente.

7. *Planejamento de Caixa:*

Nesta etapa, serão efetuadas as projeções, baseadas nas premissas definidas nas etapas anteriores, do Fluxo de Caixa e Demonstrativo das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR) – demonstrações projetadas dos anos 1 ao 5, com a definição de cenários e análise da gestão de caixa e tesouraria.

8. *Planejamento de Lucro:*

Neste momento, serão efetuadas as projeções, baseadas nas premissas definidas nas etapas anteriores, do Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultados (DRE) – demonstrações projetadas dos anos 1 ao 5, com a definição de cenários e análise de desempenho.

9. *Memória Descritiva:*

Nesta situação, haverá a explicitação da estratégia utilizada no planejamento e as razões da adoção de determinadas ações. Serão descritos e registrados os resultados finais das discussões entre os diversos gestores além das principais observações, comentários e pressupostos que basearam o processo de planejamento. Outro fator importante é a definição dos procedimentos a serem trabalhados, visando a uma eficaz implementação, acompanhamento e aperfeiçoamento do processo, além da definição das responsabilidades de cada pessoa envolvida no processo. Além disso, deve haver o procedimento de documentar também os benefícios potenciais, relevância e alinhamento do processo de planejamento financeiro, em relação aos objetivos organizacionais e análise do próprio processo. A etapa visa assegurar que todas as pessoas entendam e estejam envolvidas e comprometidas com o que tem que ser feito. Esta etapa visa possibilitar uma disseminação mais fácil dos planos e objetivos propostos.

10. *Acompanhamento, Análise e Atualização dos Planos:*

Aqui é realizado um monitoramento da evolução das projeções, fazendo rotineiramente análises do tipo projetado x realizado. Havendo divergências significativas, deve se retornar às etapas anteriores até que se encontrem novas alternativas para que os resultados esperados sejam alcançados. Se houver a necessidade de atualização ou modificação dos planos, deve-se retornar, progressivamente, às etapas anteriores. São imprescindíveis o acompanhamento e ajuste dos planos às oscilações do ambiente sendo feito, se preciso for, até um ajuste na forma do próprio planejamento financeiro, para que as necessidades de análise da empresa sejam sempre contempladas. Caso contrário, a empresa muito provavelmente acabará por abandonar o seu uso, pois eles não mais refletirão o caminho pelo qual a empresa avança.

Esta seqüência de procedimentos leva à construção do modelo integrado de planejamento financeiro, conforme visto a seguir.

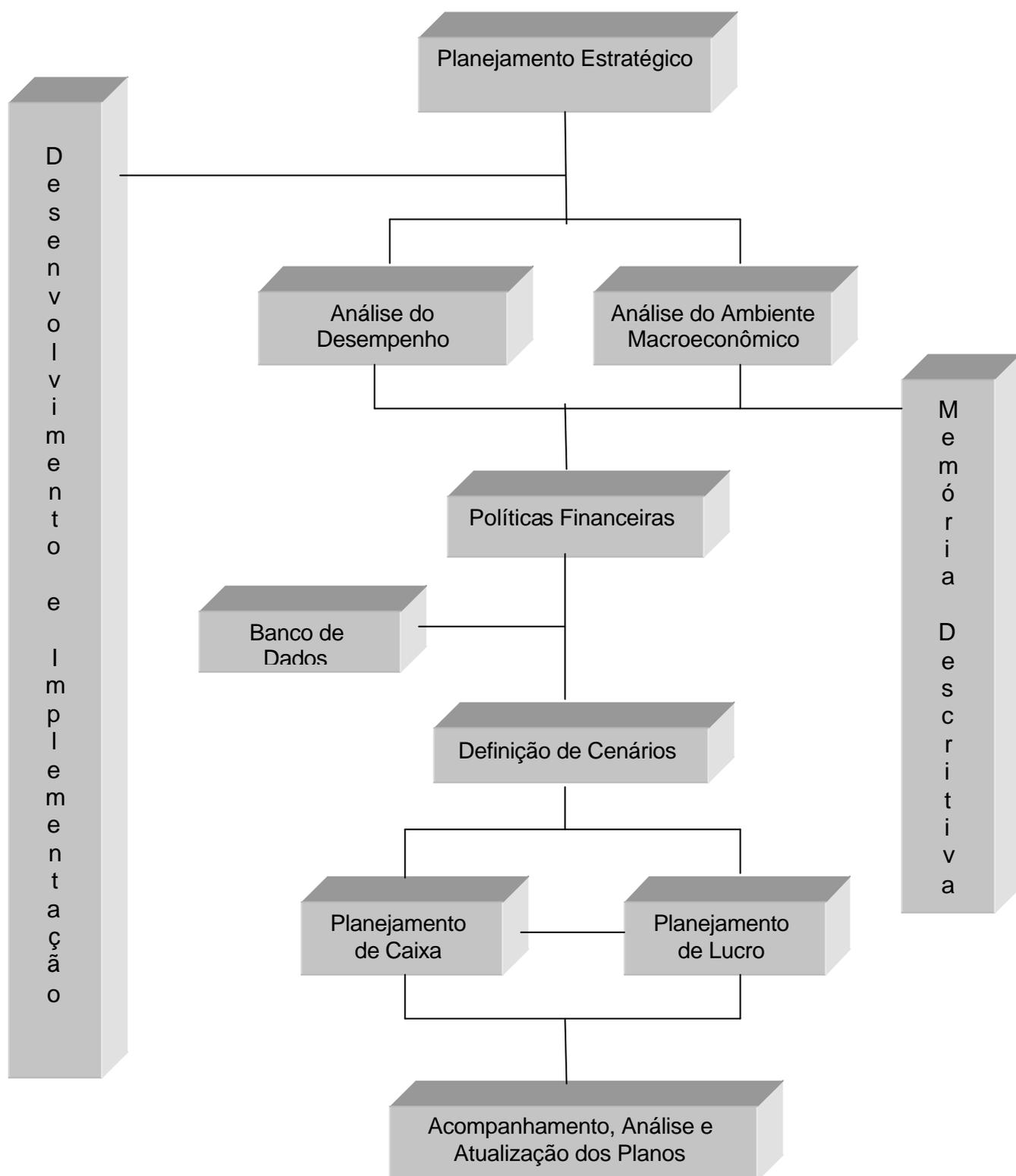


Figura 03: Modelo Integrado de Planejamento Financeiro

O modelo apresentado busca proporcionar uma base que estimule o processo reflexivo das estratégias financeiras, em consonância com as estratégias competitivas da organização, visando planejar o seu futuro em curto, médio e longo prazos. Há a especial atenção, como visto anteriormente, ao processo de desenvolvimento e implementação dos planos, com a preocupação em identificar e combater problemas que possam prejudicar a sua eficaz implementação, buscando um alto grau de envolvimento e comprometimento das pessoas para com o processo.

O modelo parte do planejamento estratégico existente na organização, visando fornecer uma base para que a empresa possa, de maneira consciente e estruturada, planejar seus passos rumo aos seus objetivos, tentando antever ou identificar, mais rapidamente, possíveis alterações não previstas do ambiente que possam afetar os planos idealizados, propiciando a tomada de medidas corretivas com maior antecedência. Visa, basicamente, analisar ameaças e oportunidades em possíveis cenários futuros, adequar a sua estrutura e política financeira a tais cenários, planejar, medir e descrever suas decisões além de fornecer subsídios para um eficaz acompanhamento e implementação do plano.

A proposta aqui defendida contempla a inclusão de variáveis comportamentais no próprio processo de planejamento financeiro, tais como cultura organizacional, conflitos existentes, entre outros. Percebe-se, mais claramente, que este trabalho apresenta uma dimensão comportamental em uma área que normalmente é muito técnica e racionalista, como é a área financeira e, em especial, ao tema planejamento financeiro. Possivelmente, esse enfoque representa o ponto de maior diferença em relação aos diversos trabalhos sobre o tema planejamento financeiro até então realizados, já que incorpora em seu meio problemas há algum tempo contemplados em outras áreas, tais como planejamento estratégico, marketing e sistemas de informações gerenciais, áreas essas que não possuem uma série de características e peculiaridades inerentes à função financeira.

Quanto aos limites do modelo integrado de planejamento financeiro, deve-se registrar que ele não pretende alcançar a operacionalização dos pormenores ou o gerenciamento das ações. Tais procedimentos podem representar uma continuação do trabalho a respeito do modelo proposto. A ênfase é dada à formação de uma estrutura de raciocínio lógico e sistêmico da organização.

4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Apesar da vasta bibliografia existente sobre planejamento financeiro empresarial, julga-se bastante interessante a análise dos seus conceitos e modelos, pois, conforme verificado na justificativa deste estudo, os trabalhos realizados sobre o tema não dão enfoque ao desenvolvimento e implementação prática. Essa análise busca, então, preencher uma lacuna existente, pois, como visto, foi percebido, nas pesquisas quantitativas até então realizadas, um distanciamento entre os conceitos defendidos pelas teorias financeiras e a sua aplicação prática.

O desenvolvimento do estudo proporcionou importantes inferências a respeito do processo de implementação de um modelo de planejamento financeiro. Como visto anteriormente, tal modelo busca uma otimização da gestão financeira empresarial, além de uma postura proativa quanto a possíveis problemas futuros na implantação, acompanhamento e análise de seus planos. Segundo Rossi (1993, p.77) “O vigor de um modelo teórico é definido por sua utilidade prática”, o que ressalta a importância da verificação da aplicabilidade do modelo proposto neste trabalho.

Quanto à natureza, o modelo de planejamento financeiro foi desenvolvido com base em diferentes procedimentos teóricos existentes, conforme verificado na revisão de literatura. Tais procedimentos possuem algumas características semelhantes, mas não são sugeridos de modo integrado, da maneira como este trabalho propõe. Além disso, o modelo proposto se preocupa em analisar os fatores que interferem no processo de implementação e controle do Planejamento Financeiro, face à política financeira da empresa, cultura, estratégia

empresarial, análise do ambiente entre outras. Tudo isso visando tornar o processo realmente útil e eficazmente aplicável.

Tendo em vista que o modelo proposto de planejamento financeiro reúne diferentes contribuições teóricas em uma estrutura única e nova, possuindo um enfoque voltado ao processo reflexivo e não determinístico, diferentemente dos demais modelos, percebe-se que a verificação da aplicabilidade do modelo recém concebido constitui-se num estudo inédito. Apesar de estudar um tema bastante pesquisado, o trabalho pode ser tipificado como exploratório, porque se preocupa em estudar a aplicação prática dos conceitos desenvolvidos na teoria financeira e, em especial, do modelo proposto de planejamento financeiro.

Pode-se dizer que o método deste trabalho está dividido basicamente em duas partes:

1ª - formação do modelo integrado de planejamento financeiro – ocorrida com base na revisão de literatura e contribuições do autor;

2ª - verificação da aplicabilidade do modelo – ocorrida no setor de alimentos, subsetor de *candies*, analisando os dados coletados.

Sampieri et al. (1991) afirmam que os estudos exploratórios servem para aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos ou estudos similares em outros contextos¹¹, que nos possibilitem obter informação, para concluir uma investigação mais completa sobre um contexto mais particular da vida real e, também, investigar problemas do comportamento humano que forem considerados cruciais por profissionais de determinada área. Gil (1994) acredita que as pesquisas exploratórias envolvam levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

¹¹ Este estudo aproveitou alguns fundamentos metodológicos da tese de doutorado “Desenvolvimento de um Modelo Integrativo de Marketing Estratégico e Verificação de sua Aplicabilidade na Indústria de Chocolates” (USP, 1993) de Carlos. A. V. Rossi, que procurou, basicamente, formar um modelo de marketing estratégico e verificar a sua aplicabilidade, através de estudo de caso.

No que tange ao planejamento de pesquisa, os estudos exploratórios são mais flexíveis em sua metodologia em comparação com os estudos descritivos ou explicativos, e são mais amplos e mais dispersos que estes outros dois tipos (Sampieri et al. 1991). Para Gil (1994, p. 70) o delineamento refere-se ao planejamento de pesquisa em sua forma mais ampla, pois “(...) ocupa-se precisamente do contraste entre a teoria e os fatos e sua forma é a de uma estratégia ou plano geral que determine as operações necessárias para fazê-lo”. Esta estratégia, em muitos casos, não é absolutamente rígida, pois as pesquisas podem apresentar características que se enquadrem em um ou outro modelo. Cada estratégia possui as suas vantagens e desvantagens. Yin (1994) identifica basicamente cinco tipos de estratégias de pesquisas: experimentos, levantamentos, análises de arquivos, história e estudos de caso, indicando que existem determinadas situações relevantes que influenciarão o tipo de estratégia utilizada, de modo que a questão de pesquisa possa ser mais facilmente respondida. Tais situações serão vistas a seguir:

Quadro 02: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Requer controle sobre o comportamento dos eventos?	Focaliza nos eventos contemporâneos?
Experimento	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quanto	não	sim/não
História	como, por que	não	não
Estudo de caso	como, por que	não	sim

FONTE: Yin, Robert K. *Case study research: design and methods*. (1994), p. 06.

Utilizando-se do quadro sugerido por Yin, verifica-se que, para o alcance dos objetivos a que o trabalho se propõe, faz-se necessário que sejam respondidas questões do tipo: Como é aplicado o Planejamento Financeiro nas empresas? Por que as empresas aplicam/não aplicam o Planejamento Financeiro? Como seria a aplicabilidade prática do modelo integrado de Planejamento Financeiro nas empresas analisadas? Como visto no

quadro anterior, o estudo de caso não tem a finalidade de controlar os eventos comportamentais, mas sim analisá-los. O presente estudo analisou os eventos contemporâneos, conforme sugere Yin, pois as empresas foram estudadas através de entrevista e análise das variáveis relacionadas ao presente da empresa, e não a dados históricos. Verifica-se, assim, que o estudo de caso mostra-se como o método mais adequado para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho.

O estudo de caso possibilita uma tarefa que nas outras estratégias é praticamente impossível ser realizada: o conhecimento amplo e detalhado de poucos objetos estudados (Gil, 1994). Rossi (1993, p. 104) complementa esse raciocínio, afirmando que “O caráter científico do estudo de casos estaria não naquilo que seria observado nos casos em si, mas no que eles pudessem sugerir a respeito do fenômeno estudado de um modo geral”.

O estudo de caso está entre os tipos mais difíceis de se fazer pesquisa. A preparação para se fazer o estudo de caso inclui a habilidade do pesquisador, treinamento e preparação para o estudo de caso específico, o desenvolvimento de um protocolo para a realização das atividades e a condução de um estudo de caso piloto (Yin, 1994). A habilitação, treinamento e preparação do pesquisador se originam da experiência na implantação de planejamento financeiro, revisão de literatura sobre o tema e contatos com especialistas da área. De acordo com Selltitz (apud Rossi, 1993), a atitude recomendada ao pesquisador é de muita receptividade, de busca e não de verificação de hipóteses. Quanto às conclusões extraídas do estudo, o autor recomenda uma atenção especial para o risco de refletirem em demasia juízos pré-estabelecidos do pesquisador, distanciando-se do objeto de estudo ou da realidade objetiva. Ainda assim, mesmo que o estudo venha a refletir alguma predisposição do pesquisador, o estudo de caso é válido quando o propósito é provocar e não verificar hipóteses. Nessa medida, este estudo de caráter exploratório deve ser visto como um primeiro passo na interpretação do fenômeno. Outros estudos mais cuidadosamente controlados seriam necessários para verificar se as hipóteses sugeridas têm aplicabilidade geral.

Um dos maiores desafios dos estudos de casos pode ser o entendimento da distinção entre os conceitos de generalização estatística e generalização analítica (Yin, 1994). A generalização estatística é utilizada fortemente em pesquisas quantitativas, ocorrendo através de inferências realizadas sobre uma população, com base em dados empíricos

coletados sobre a amostra, sustentados em fórmulas que determinam a confiança com que as generalizações podem ser feitas. Já na generalização analítica, uma teoria previamente desenvolvida é usada como um modelo para uma comparação com os resultados obtidos no estudo de caso. No caso de serem desenvolvidos dois ou mais casos, como ocorre neste trabalho, Yin sustenta que os resultados empíricos alcançados são ainda mais potentes. Neste sentido, a teoria previamente desenvolvida é o modelo proposto de planejamento financeiro e a própria literatura sobre o tema. Dessa forma, acredita-se ser possível garantir algum grau de generalização dos resultados e percepções gerais sobre a importância e aplicabilidade do modelo proposto. Por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, deve-se ter claro as limitações deste tipo de pesquisa, principalmente no que se refere ao número de empresas estudadas, restringindo a generalização dos resultados obtidos.

Yin (1994, p.39) sugere quatro tipos básicos de desenhos de estudos de caso a serem desenvolvidos, conforme verificado no quadro abaixo:

	Desenhos de caso único	Desenhos de Múltiplos casos
Holístico (unidades simples de análise)	Tipo 1	Tipo 3
Inserido (unidades múltiplas de análise)	Tipo 2	Tipo 4

FONTE: Yin, Robert K. *Case study research: design and methods*. 1994, p. 39.

Figura 04: Tipos básicos de desenhos para estudos de caso.

O desenho adotado neste trabalho é o do tipo 4, pois analisa múltiplos casos (três empresas) e de natureza inserida (várias unidades de análise relacionadas ao foco da pesquisa).

Depois de definido o estudo de caso como o tipo de pesquisa a ser adotado, partiu-se para a formação da metodologia do trabalho. Tal metodologia compreende, basicamente, as etapas de definição da população (setor) e amostra a ser trabalhada, definição dos procedimentos de coleta de dados, seleção das técnicas de análise, análises individual e

integradas dos casos, interpretação dos resultados e considerações finais, conforme veremos a seguir.

Quanto aos procedimentos de análise e interpretação dos resultados, buscou-se, através da análise e comparação das informações geradas, inferir sobre a utilidade e aplicabilidade do modelo. Yin (1994) salienta que a fase do relatório é a mais difícil do estudo de caso e aconselha compor, inicialmente, partes do estudo de caso com base, por exemplo, na revisão de literatura, prosseguindo-se com a análise (confronto) dessas partes com as informações existentes sobre o estudo. Segundo Yin este método proporciona melhores resultados do que uma análise geral ao final do processo.

Assim, após a seleção da população e definição do procedimento de análise dos dados, os três casos que compõem a amostra foram analisados, com a posterior redação dos resultados individuais frente ao referencial teórico e objetivos do estudo. Após, foi realizada uma análise integrada dos três casos e, posteriormente, uma análise dos resultados frente à teoria existente. Tais processos proporcionaram uma fundamentação às conclusões e à verificação dos caminhos para novos estudos, conforme ilustrado a seguir.

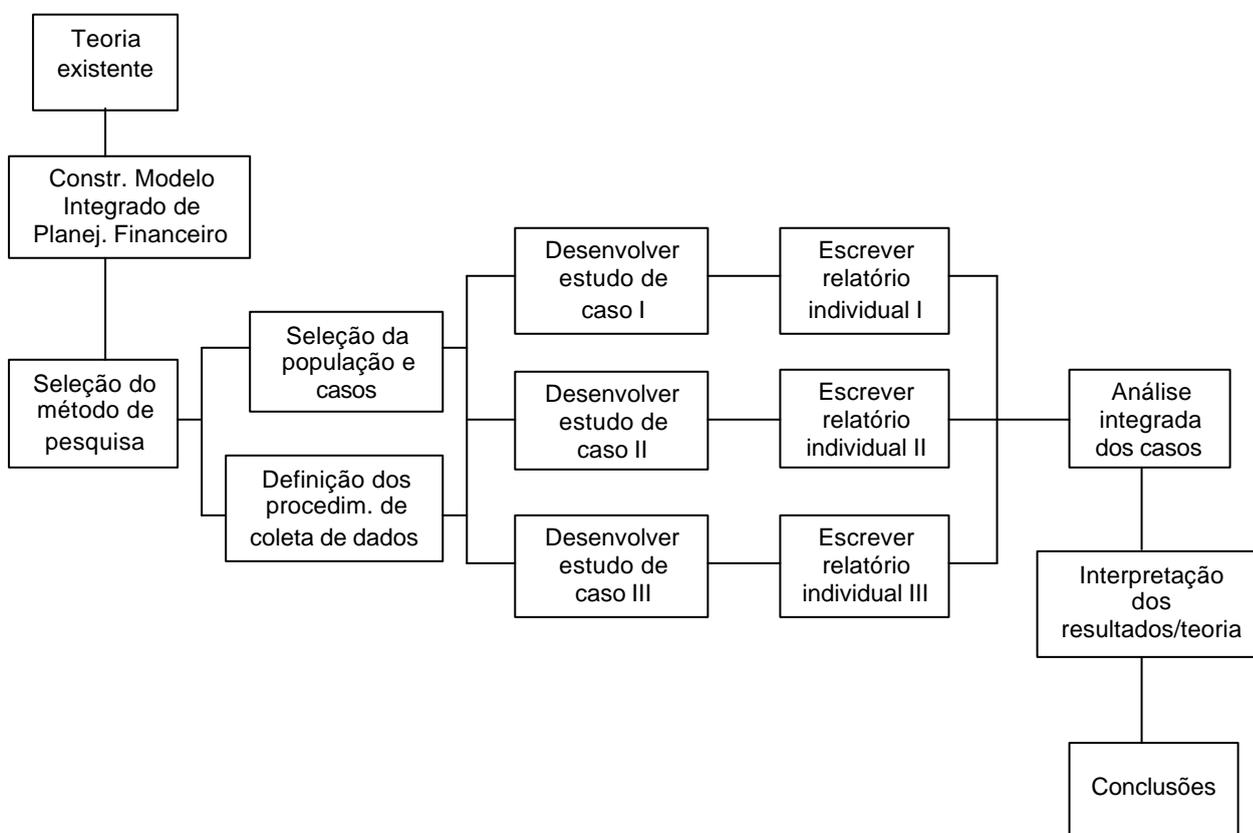


Figura 05: Desenho do método de pesquisa.

4.1 A Definição da População e Amostra

O setor de atividade escolhido para a verificação da aplicabilidade do modelo de planejamento financeiro proposto foi o setor industrial, por acreditar-se que este possui uma estrutura de capital e de operação mais definida e homogênea, o que fornece melhores condições para análise e verificação da aplicabilidade do modelo em relação aos setores de comércio e serviços. Além disso, há ainda uma facilitação do processo de análise integrada dos casos estudados.

Inicialmente, foram selecionados três subsetores do setor alimentício no estado do Rio Grande do Sul: laticínios, *candies*¹² e refrigerantes. Optou-se pelo setor de *candies* em razão do autor possuir certo contato com algumas pessoas da área administrativa das empresas deste ramo de atividade, o que se mostra relevante ante o fato de uma análise qualitativa do setor financeiro causar certo desconforto por parte dos gestores na divulgação de suas estratégias ou informações mais detalhadas. Assim, a pesquisa foi desenvolvida no estado do Rio Grande do Sul, em um setor que possui poucas empresas de médio ou grande porte, como é o caso do setor alimentício, subsetor de *candies*, de modo que um pequeno número de empresas analisadas fosse mais representativo em relação à sua população.

Segundo o relatório da ABICAB (2001) há uma crescente evolução da produção nacional de goma de mascar, balas e confeitos, setor em que o Brasil é o 2º maior produtor mundial, sendo superado apenas pelos Estados Unidos. No ano de 2000, o volume produzido no país alcançou a marca de 464 mil toneladas.

Conforme informações da ABICAB, Sindicato das Indústrias de Balas do Rio Grande do Sul, pesquisa bibliográfica e conversas com os diretores das três maiores indústrias do segmento no estado, foi constatado que não existem dados oficiais sobre a produção e mão de obra empregada pelo setor no estado. Todavia, de acordo com o jornal Zero Hora¹³ o setor possui uma produção diária de 500 toneladas de balas e confeitos, o que representa 27,15% da produção nacional, empregando diretamente aproximadamente três mil

¹² Segundo a ABICAB (Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Balas e Derivados), o segmento *candies* envolve drops, pastilhas, caramelos, gomas de mascar, pirulitos e confeitos em geral.

empregados. O parque industrial do setor se concentra em duas regiões: no norte gaúcho, liderada por Erechim, e no Vale do Taquari, com ênfase para Lajeado. Os dois pólos reúnem 15 indústrias.

Quanto ao processo de seleção da amostra, deu-se prioridade às empresas de maior porte. Para medição do porte foram considerados os critérios número de empregados e produção diária. A escolha do critério porte ocorreu em função da possibilidade de obter-se, mesmo através do estudo de apenas três empresas, um número que seja representativo em relação ao total da população, visto que as empresas que compõem o setor serem de número relativamente reduzido.

Assim sendo, foram selecionadas e contatadas as empresas Indústria de Balas Florestal S.A., Peccin S.A. e Balas Boavistense S.A., respectivamente as três maiores companhias do setor no estado¹⁴, que possuem uma atividade operacional bastante superior às demais empresas do setor. Após o contato inicial com as diretorias das respectivas empresas, foi autorizada e agendada a entrevista com apenas as duas maiores, sendo que a terceira maior empresa do setor no estado não autorizou o trabalho. Isto posto, foi selecionada uma companhia do grupo intermediário de produtores do setor, a Indústria de Balas Monibel Ltda. que aceitou participar do estudo. Acredita-se que a substituição da Boavistense pela Monibel tenha proporcionado uma perda de representatividade da amostra em relação à população trabalhada na ordem de 10% do volume de produção do setor. Entretanto, os recentes investimentos em qualificação dos processos, tais como a certificação ISO 9001, proporcionam a inclusão da Monibel na pesquisa, sem maiores perdas na qualidade do processo analítico, visto que a ênfase do presente estudo ocorre nos processos associados à gestão financeira.

Tomando-se por base o quesito produção, as três empresas que compõem a amostra deste estudo possuem um volume de 335 toneladas/dia, o que representa 67% do volume produzido diariamente no estado. Já no caso de a mão-de-obra direta empregada ser utilizada como critério de mensuração da representação da amostra estudada, verifica-se que a

¹³ ZERO HORA. Balas gaúchas nas prateleiras do mundo, por Marielise Ferreira e Thiago Copetti, p. 23, 29/jun/2001.

¹⁴ Das seis indústrias brasileiras que produzem acima de duas mil toneladas por ano, três estão no Rio Grande do Sul (Zero Hora, p. 23, 29/jun/2001).

amostra, que emprega aproximadamente 1.360 funcionários, passa a representar 45% da população de três mil trabalhadores empregados.

4.2 Procedimentos de Coleta de Dados

Segundo Sampieri et al. (1991, p. 59) “Os estudos exploratórios são como quando viajamos a um lugar que não conhecemos (...) mas que alguém tenha simplesmente feito um breve comentário sobre o lugar”.¹⁵ Isto evidencia a dificuldade inicial de se saber exatamente quais dados coletar para que as informações necessárias sejam obtidas e, em especial, quais variáveis analisar no processo de verificação da aplicabilidade do modelo.

Dada a natureza do estudo, a escolha por utilização de entrevista justifica-se, pois, conforme Gil (1994, p. 115), “A entrevista é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados que dispõem as ciências sociais”. Considerando o tipo de pesquisa, os objetivos do estudo e o retorno dos dados desejados, optou-se pela coleta de dados através de entrevistas em profundidade realizadas pelo pesquisador junto ao principal executivo financeiro de cada empresa analisada, além da análise de relatórios e pesquisas em documentos internos, de acordo com as necessidades.

Quanto à classificação da entrevista, pode-se dizer que é de caráter não estruturado, pois a formulação das perguntas não assume um caráter metódico. O que existe é um roteiro de entrevista, visualizado no Anexo I, elaborado através de perguntas abertas, que foi utilizado para balizamento do processo de coleta de dados. Contudo, havendo a necessidade da obtenção de dados adicionais, estes foram solicitados posteriormente às empresas trabalhadas.

¹⁵ Traduzido pelo autor.

5. RESULTADOS DA VERIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE

Os resultados da pesquisa derivam dos procedimentos definidos na metodologia deste trabalho, através dos dados coletados junto as três empresas que compõem a amostra trabalhada. Tais informações foram obtidas, como visto na metodologia deste estudo, através de entrevistas pessoais não estruturadas, realizadas pelo autor junto ao principal executivo do departamento financeiro de cada empresa, sendo complementadas, sempre que necessário, por documentos internos tais como planejamento estratégico, organogramas, históricos e demais documentos com informações da empresa. A coleta desses documentos ocorreu no momento da entrevista ou, posteriormente, quando houve a necessidade, sendo realizada nos meses de maio e junho de 2001.

De acordo com os procedimentos definidos na metodologia desse estudo, os três casos foram analisados isoladamente, em um primeiro momento, sendo posteriormente analisados de maneira integrada, conforme será visto a seguir.

5.1 O Caso Peccin

5.1.1 Histórico e caracterização da empresa

A Peccin S.A. é uma empresa localizada em Erechim/RS que atua exclusivamente no mercado de *candies*. A empresa possui atualmente cerca de 540 funcionários e uma produção diária de 130 toneladas de balas e confeitos, sendo que aproximadamente 20% da produção é vendida no exterior. A companhia vem obtendo excelentes níveis de crescimento, tendo alcançado um crescimento de 50% em 2000, estimando aumentar as suas vendas em mais 45% no ano 2001¹⁶. Algumas informações de caráter geral que permitem uma apreciação inicial a respeito da Peccin foram extraídas de documentos internos fornecidos pela empresa, conforme relatado a seguir:

“Em 15 de fevereiro de 1956 surgia a Peccin – Indústria de Balas Ltda., localizada em Erechim no RS. A produção artesanal de balas cedeu lugar a um parque industrial dos mais modernos, tornando seus produtos sinônimos de qualidade, vanguarda e liderança no segmento de balas.

Passados mais de 40 anos, a Peccin S.A. mantém em seus valores conceitos que traduzem sua preocupação com a qualidade, a formação profissional e técnica de seus colaboradores e, principalmente, com seus consumidores.

Integridade, espírito de equipe, criatividade, inovação, agregados ao sucesso e à tradição da Peccin S.A., colocaram a empresa entre as maiores indústrias de balas do Brasil. A conjugação destes valores e suas características produtivas conquistaram também o mercado internacional, suas exportações (no ano de 2000) chegam a 27 países, entre os quais os Estados Unidos, África do Sul, Argentina e China.

Uma empresa moderna deve estar atenta às mudanças e antecipá-las. A Peccin S.A. caracteriza-se pela inovação e constante investimento em tecnologias e modernização de equipamentos de última geração, seu parque

¹⁶ ZERO HORA. Balas gaúchas nas prateleiras do mundo, por Marielise Ferreira e Thiago Copetti, p. 23, 29/jun/2001.

industrial com cerca de 10 mil m², tem capacidade de produção mensal de 4.000 ton., comparável às melhores indústrias de balas do mundo.

A Peccin S.A. é uma empresa moderna, integrada à comunidade e ao meio ambiente, com uma equipe motivada e comprometida com eficiência, garantindo e buscando a qualidade de seus produtos.”

A Peccin S.A. é uma empresa familiar, com a propriedade das ações distribuídas entre quatro membros da família. Os sócios da empresa elegeram o diretor-presidente da companhia, ficando os três restantes integrando o conselho administrativo, que fiscaliza periodicamente os resultados e atos da alta administração.

Em maio de 2001, a alta administração da Peccin S.A. era composta pelo diretor-presidente, diretor administrativo-financeiro mais cinco gerentes de área. Apesar de ser uma empresa familiar, a Peccin possui apenas dois membros da família dos acionistas entre a alta direção da companhia, o que, juntamente com o elevado grau de escolaridade dos principais gestores, demonstra uma preocupação com a profissionalização da companhia. O organograma geral da empresa pode ser visto na figura 06, conforme demonstrado a seguir:

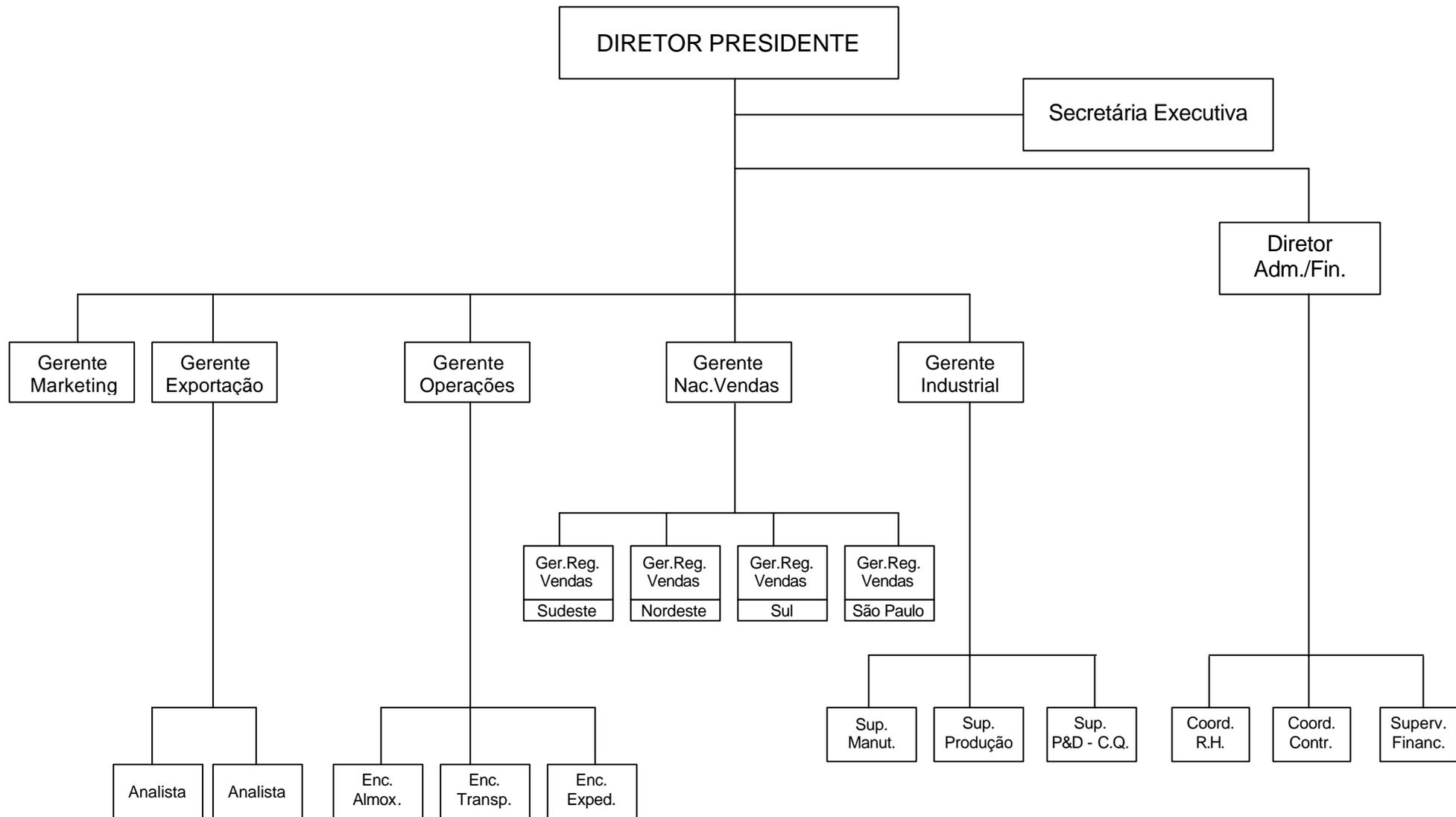


Figura 06: Organograma geral da Peccin.

5.1.2 A administração financeira da empresa

As atividades financeiras são de responsabilidade do diretor administrativo-financeiro e sua equipe, reportando-se diretamente ao diretor-presidente da companhia. O diretor responsável pelo departamento financeiro acumula as funções de direção administrativa e financeira. O departamento financeiro, por estar intimamente ligado ao departamento administrativo, está situado imediatamente abaixo do diretor-presidente. Entretanto, como será verificado mais detidamente a seguir, há um grande sincronismo entre o diretor administrativo-financeiro, o diretor-presidente e as demais gerências de área.

A estrutura organizacional do departamento financeiro inclui três chefes de setor sendo um coordenador financeiro, um coordenador de controladoria e um analista de custos. O coordenador financeiro é assistido por um tesoureiro, um analista de crédito e um analista de cobrança. O coordenador de controladoria é responsável, basicamente, pela contabilidade da empresa e fornecimento de informações de origem contábil ao diretor financeiro. O analista de custos é responsável pelo acompanhamento dos custos da companhia. O departamento administrativo-financeiro reúne, ao todo, treze pessoas. O organograma do departamento financeiro pode ser verificado a seguir, conforme a figura 07.

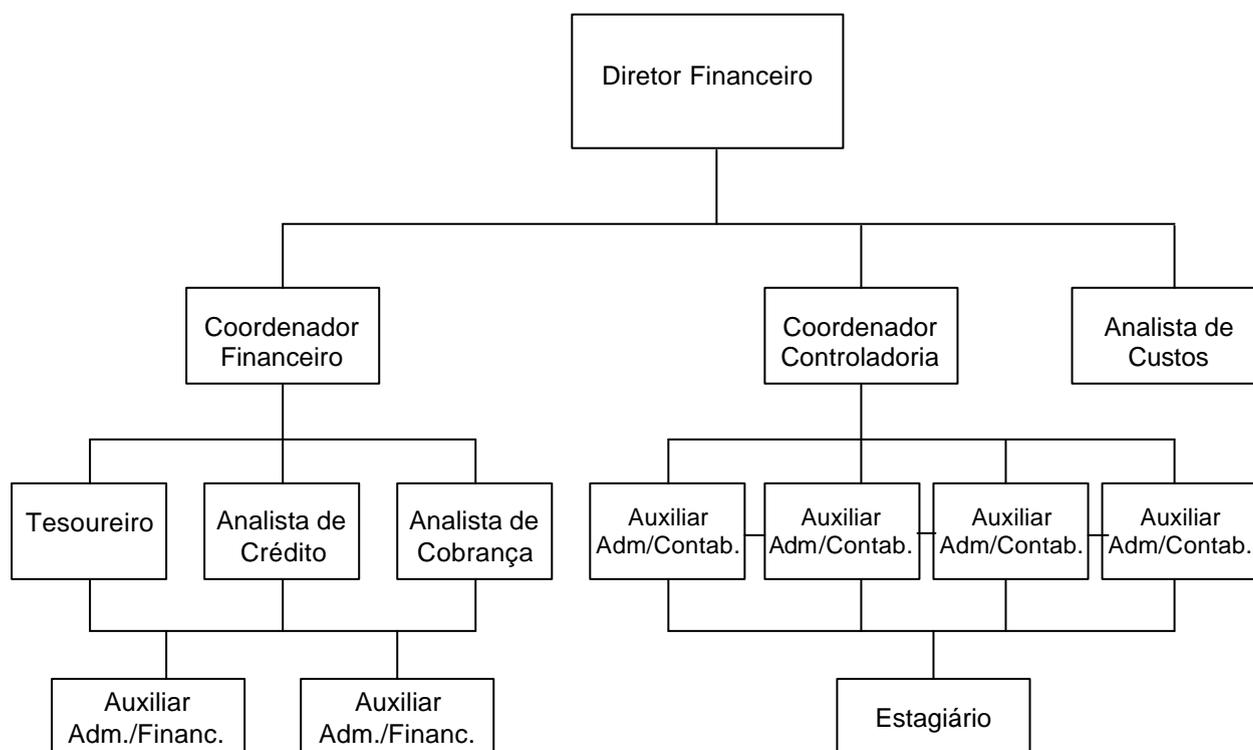


Figura 07: Organograma do departamento adm./financeiro da Peccin

Apesar do departamento estar situado em uma posição entre as gerências e o diretor-presidente, o peso da diretoria financeira na administração da Peccin é semelhante ao das gerências de área. Tal posição no organograma é meramente funcional, em virtude do acúmulo de funções entre as diretorias financeira e administrativa. Conforme será visto a seguir, o que existe, na prática, é uma atuação em linha entre as gerências de área, a diretoria administrativo-financeira e a direção geral.

Em sua inserção na administração geral, a diretoria financeira é responsável por tudo que se relacione com o suporte ao processo decisório, principalmente através da avaliação do desempenho financeiro. A diretoria financeira participa ativamente do processo decisório, juntamente com as demais gerências de área.

A diretoria financeira realiza apenas algumas atividades de um planejamento financeiro formal propriamente dito. O que há, é um orçamento com as projeções de resultado até o final do ano em que se encontra, com revisões realizadas mensalmente. Esse orçamento, formal e por escrito, projeta o balanço patrimonial e o demonstrativo de resultados da companhia, seguindo disciplinadamente as diretrizes do planejamento estratégico da companhia. A sistemática dessas revisões é a seguinte: os gerentes de área fornecem as informações de seus setores ao departamento financeiro, que se encarrega de reunir os dados em um relatório, fazendo uma revisão preliminar, posteriormente o diretor financeiro discute essa revisão com os outros gerentes e com o diretor-presidente, ajustando o plano para os meses seguintes. Não há uma preocupação formal e sistemática a respeito de estratégias referentes à política de dividendos, de estrutura de capital e de crescimento sustentável. O orçamento circula pelos diretores e gerentes, possibilitando que os mesmos tenham consciência do desempenho financeiro da companhia, o que facilita as discussões e o processo de tomada de decisão.

Em síntese, a administração financeira da empresa possui um nível elevado de profissionalização. A estrutura organizacional está voltada para o apoio ao processo reflexivo e decisório, com a utilização regular, porém, insuficiente de informações internas inerentes à função financeira.

Será visto, a seguir, uma análise da empresa com o foco voltado às etapas que constituem o modelo de planejamento financeiro proposto.

5.1.3 O planejamento estratégico da Peccin

A empresa efetua o planejamento estratégico de maneira formal desde 1998, com um horizonte de cinco anos. O planejamento estratégico foi efetuado, inicialmente, com o auxílio de uma empresa de consultoria externa. Atualmente as análises, revisões e projeções dos planos são realizadas internamente, com o envolvimento de todos os gerentes de área e diretores, a cada mês. Entretanto a empresa de consultoria externa faz visitas rotineiras para monitorar o andamento dos processos.

A Peccin utiliza fortemente o planejamento estratégico como ferramenta de suporte ao processo decisório, razão que justifica a boa formatação dessa ferramenta gerencial. A empresa preza pela agilidade do processo decisório, razão pela qual demonstra um acompanhamento apenas superficial do desenvolvimento dos processos associados ao setor financeiro. O planejamento estratégico da companhia fornece uma boa base para o desenvolvimento do modelo proposto de planejamento financeiro, e, como será abordado mais detidamente a seguir, necessita de alguns ajustes, em especial às variáveis abordadas e informações existentes entre os planejamentos estratégico e financeiro.

5.1.4 Os cuidados com a implementação do processo de planejamento financeiro

No caso da Peccin, os problemas que podem influenciar a implementação do processo de planejamento financeiro merecem considerações específicas, como será visto a seguir.

A organização do departamento financeiro pode ser visualizada, em um primeiro momento, através do organograma apresentado na figura 07. As principais atividades do departamento financeiro são otimizar a utilização dos recursos financeiros existentes e dar um suporte e orientação para avaliação do desempenho da companhia, o que implica uma estrutura totalmente orientada ao apoio do processo reflexivo e decisório, formados de maneira conjunta com as demais gerências e diretorias. Observa-se que o departamento atua muito mais em relação ao fomento do processo de avaliação da empresa, não se preocupando tanto em otimizar a atuação dentro do próprio setor financeiro. O departamento atende às necessidades básicas da avaliação da empresa, mas deixa a desejar em aspectos que poderiam

melhorar sobremaneira a atuação quanto a fatores importantes, tais como o risco de determinadas atividades e processos e, em última análise, do próprio negócio. Percebe-se, ainda, uma evidente limitação do setor financeiro quanto a uma análise mais efetiva e correta definição de políticas, em especial às políticas de estrutura de capital, de dividendos, à medição do risco inerente ao processo de crescimento e de crédito, além do planejamento em médio e longo prazos.

O diretor financeiro, pertencente à família dos proprietários, possui 34 anos, atuando na empresa há 15 anos. As capacitações gerenciais dos quatro principais executivos do departamento financeiro são satisfatórias. Todos possuem pós-graduação, além de diversos cursos direcionados às suas funções e atividades, sempre apoiados e financiados ou subsidiados pela empresa. Há um programa contínuo que realiza periodicamente uma análise psicológica e técnica dos principais gestores, visando detectar as principais carências e necessidades de aprendizado. Tal programa objetiva verificar no que e em quem investir, para uma atualização mais eficaz e melhoria do desempenho dos principais gestores da companhia. A área de recursos humanos possui uma atuação forte neste sentido, inclusive estruturando um plano de carreira adequado aos perfis dos diferentes cargos existentes na empresa, além de uma melhor estruturação e formalização do processo de avaliação do desempenho individual. Essa preocupação com os recursos humanos estende-se por toda a organização.

Quanto aos princípios básicos de planejamento financeiro, há uma capacitação parcial para uma implementação integral e imediata do processo, através da utilização de recursos exclusivamente internos da organização, apesar da boa formação técnica do pessoal do setor. Há uma demanda pela definição e projeção dos planos, através das etapas de definição de cenários, políticas financeiras e a formação de um banco de dados com informações e resultados sobre as diversas atividades que o departamento financeiro de uma empresa do porte da Peccin exige. Todas essas capacitações são necessárias para que o setor possa apoiar de forma mais efetiva e eficaz o processo decisório da companhia, através da utilização de instrumentos e informações mais consistentes.

Com relação ao processo de informatização, a empresa apresenta um nível apenas razoável. Existem terminais de vídeo praticamente em todas as mesas dos funcionários, mas não há um sistema que interligue as informações. Segundo as informações da direção, tal sistema está sendo adquirido, e deverá ser implementado em curto prazo na

companhia, o que deverá melhorar consideravelmente o gerenciamento e o processo decisório. Há uma preocupação constante na atualização dos recursos tecnológicos existentes, embora as decisões nesse sentido mostrem-se um tanto morosas.

No que diz respeito aos recursos humanos, a empresa possui uma preocupação com o desenvolvimento e contratação de pessoal capacitado. Acredita-se que os recursos humanos ainda contingenciam o processo de gestão da companhia. Percebe-se que a qualidade objetivada no tratamento de informações, por parte dos recursos humanos, não é correspondida pelos sistemas gerenciais disponíveis. Já os recursos financeiros não contingenciam fortemente a gestão da empresa como um todo. Quanto à implementação total do processo de planejamento financeiro, percebe-se que a empresa não possui capacitação suficiente com relação aos recursos humanos, por desconhecer os principais processos e técnicas envolvidas, além de não possuir recursos humanos disponíveis para executar tais atividades. Assim, seria necessário um monitoramento de pessoal externo para a exequibilidade do processo.

Os sistemas administrativos apresentam condições tanto favoráveis como desfavoráveis no que diz respeito às possibilidades de êxito total na implementação do processo de planejamento financeiro. Positivamente, verifica-se a profissionalização crescente da administração bem como um processo decisório fluido entre os membros da diretoria. Negativamente, constata-se a insuficiência dos sistemas de informatização, comprometendo a qualidade da tomada de decisão dos executivos com base em informações e processos melhor fundamentados. As decisões são tomadas de maneira ágil entre os gestores e a diretoria da empresa, porém, não há um sistema que dê um suporte suficiente para que tais decisões sejam tomadas com base em informações consistentes. Percebe-se um relativo equilíbrio entre os elementos dos sistemas administrativos que podem facilitar ou obstruir a implementação do processo na íntegra. Não há um sistema que interligue as principais técnicas e processos e informações do setor financeiro, principalmente no que diz respeito ao planejamento das atividades. A presteza e a disponibilidade com que se pode contar com informações e relatórios gerenciais não são satisfatórios para uma empresa do porte da Peccin.

Quanto à cultura organizacional, no caso da Peccin, é a cultura de marketing que se sobrepõe às demais. Tal fato ocorre, principalmente, em função das características do diretor-presidente da companhia. A preocupação e atuação no mercado podem ser tipificadas

como sendo agressivas, relegando-se, em muitos casos, as questões de desempenho financeiro a um segundo plano. A área financeira, por seu turno, possui uma importância semelhante às demais áreas na organização no que tange ao processo decisório. Entretanto cabe ressaltar que as reuniões mensais de análise de desempenho são encaminhadas através de relatórios desenvolvidos dentro do setor financeiro, o que pode sugerir uma certa elevação da influência do setor no processo decisório da companhia.

Uma avaliação mais abrangente e geral a respeito da cultura organizacional da empresa assinala a presença de culturas múltiplas, pois a cultura de marketing dominante não elimina a importância e a atuação das demais culturas encontradas. Há uma grande valorização do processo de reflexão e decisão de maneira coletiva. A presença de diferentes culturas é importante, pois favorece e possibilita a excelente integração existente entre as diversas gerências e diretorias no processo decisório. A compatibilidade entre a cultura organizacional da empresa e uma estratégia que privilegie especificamente o desempenho financeiro não existe. O que há, é uma adequação do setor financeiro à estratégia e cultura da organização. Isso é evidenciado através da aceitação de projetos que preliminarmente apresentem um VPL negativo ou uma TIR insatisfatória. Além da já referida atenção especial prestada ao mercado, há uma grande preocupação na mudança e desenvolvimento da companhia. Tal postura difere amplamente da sua cultura financeira, que apresenta fortes traços de conservadorismo.

O relacionamento entre o diretor financeiro e seus subordinados, assim como entre o setor financeiro e os demais departamentos é tido como satisfatório, apresentando um ambiente de cooperação voltado à agilidade do processo decisório.

Por se tratar de uma empresa familiar, com poucos acionistas e com um elevado nível de profissionalização dos seus principais gestores, além do fato de o diretor administrativo-financeiro pertencer à família dos proprietários, percebe-se que não existem problemas relevantes no que diz respeito aos conflitos de agência. Há uma grande compatibilidade entre a visão da diretoria financeira e a administração geral e acionistas, além do envolvimento das demais diretorias no processo decisório também em questões relativas ao departamento financeiro. Outro fator que contribui para um baixo nível dos conflitos de agência é a eficiente política de incentivos à gestão que proporciona participação nos resultados e bonificações aos gestores. Entretanto o baixíssimo nível de endividamento

circulante existente pode gerar custos de agência à empresa, que trabalha com certa folga financeira.

Os fatores externos são acompanhados fortemente pela diretoria financeira e cúpula administrativa. Há uma atenção permanente na interpretação dos fatos do dia-a-dia por parte de toda a diretoria e participação em feiras de negócios, existindo uma busca e utilização de recursos externos de maneira sistemática e rotineira. Porém deve-se ressaltar que a ênfase dessa preocupação ocorre com base no melhoramento e racionalização dos processos existentes. Há uma certa deficiência com relação ao processo de planejamento em médio e longo prazos. O processo de planejamento de maneira mais formal e racional ocorre com base no curto prazo (um ano). Tal fato faz com que haja uma maior exposição ao risco na empresa, em virtude de não haver uma análise mais detida de fatores que influem sobre o negócio em médio e longo prazos. A empresa possui um processo decisório ágil. Porém tal processo está pautado sobre avaliações do desempenho auferido, necessitando, portanto, que os problemas aconteçam para depois serem resolvidos. Evidencia-se uma falta de maior efetividade nessas questões inclusive para uma implementação mais eficaz dos planos.

A comunicação existente entre as diretorias e gerências é muito boa. Isto se justifica pela necessidade do conhecimento das informações disponíveis dos diversos departamentos da companhia, pois o processo de tomada de decisão ocorre de maneira integrada entre os gerentes e diretores. Entretanto percebe-se a carência por um sistema de informações integrado. Nota-se, ainda, problemas no processo de disseminação e entendimento dos planos e objetivos, o que se traduz em uma maior dificuldade à implementação dos planos em sua integralidade.

A implantação dos planos é uma preocupação constante da companhia. Porém existem problemas quanto à manutenção dos mesmos, evidenciando-se uma possível falta de monitoramento e incentivo ao cumprimento dos objetivos propostos, apesar da existência de um programa de incentivos e participação nos resultados e de uma grande valorização do processo de reflexão e decisão de maneira coletiva.

5.1.5 Análise do desempenho e do ambiente macroeconômico

A Peccin efetua mensalmente a análise do desempenho financeiro, utilizando-se de alguns índices de desempenho que julga importantes, sempre fazendo um confronto entre os resultados orçados e os realizados no mês anterior. O atraso do recebimento das informações desde o fechamento do mês anterior é de cerca de quinze dias. Como a reunião de avaliação de desempenho é realizada entre todas as gerências e diretorias, há uma preocupação na não utilização de indicadores de desempenho em demasia. Dessa forma busca-se que, mesmo com os gerentes de área não possuindo grande afinidade com as técnicas de análise financeira, haja uma familiarização com determinados indicadores, o que torna as reuniões de avaliação menos técnicas, mais ágeis e com maior efetividade de discussão entre todas as gerências e diretorias. Além disso, anualmente é feita uma auditoria do balanço por um profissional registrado na CVM (Comissão de Valores Imobiliários) que também realiza uma análise da empresa.

Quanto à análise do ambiente macroeconômico há um aspecto interessante evidenciado. Mesmo exportando atualmente para mais de trinta países, a empresa não se preocupa em efetuar uma análise sistemática de questões que envolvam a macroeconomia. A visão da direção é que, havendo modificações significativas no cenário macroeconômico, elas afetarão também a concorrência, e é com esta que deve haver uma maior preocupação. Não há nenhum tipo de sistematização de informações ou projeções que envolvam riscos ou oportunidades referentes ao macroambiente, existindo, apenas, conversas informais entre os gestores. Normalmente, uma análise realizada com um horizonte de curtíssimo prazo é efetuada pelo diretor financeiro, principalmente quando há a necessidade da tomada de determinadas decisões, tais como o fechamento de câmbio de exportações. Entretanto tal análise é sempre efetuada com base em informações informais e no *feeling* da alta direção. Há um estudo macroeconômico realizado anualmente, quando do planejamento estratégico, não havendo uma preocupação mais detida quanto à exposição financeira e de desempenho frente às oscilações do ambiente. Não há, ainda, a contratação de pesquisas externas ou o uso de dados de empresas especializadas nas referidas análises.

5.1.6 As políticas financeiras da empresa

Não há uma análise e planejamento conduzido de forma sistemática para as definições das políticas financeiras da Peccin, que possui tributação pelo lucro real. Quanto à política de dividendos, há uma visão unânime dos acionistas de reinvestir os lucros, distribuindo o mínimo possível de dividendos. A empresa não tem uma política de estrutura de capital definida, existindo apenas um acompanhamento informal, efetuado esporadicamente, quanto aos índices de endividamento sobre os ativos. A empresa utiliza recursos em longo prazo, principalmente para investimentos em novos projetos, não buscando recursos de curto prazo no mercado para financiar as suas atividades operacionais e capital de giro. Tal fato demonstra uma gestão financeira conservadora, o que de certa forma se contrapõe à postura agressiva da Peccin em relação ao mercado. Evidencia-se a necessidade de um trabalho mais efetivo na definição das políticas financeiras para otimizar a gestão financeira da companhia.

5.1.7 O banco de dados e a definição de cenários

A empresa não possui um banco de dados sobre variáveis do mercado, possuindo apenas dados de variáveis microeconômicas. As informações disponíveis, internamente, são escassas e demoram em serem processadas. Havendo a necessidade, os gestores buscam informações mais detalhadas e precisas de fontes externas, o que torna o processo de decisão, com base em informações mais consistentes, relativamente moroso. Isso evidencia o porquê de se tomarem decisões de maneira informal e baseadas no *feeling* de maneira tão acentuada. Tal caráter torna o processo de projeções e análise do risco em períodos futuros bastante prejudicado. Além disso, as análises do risco do negócio são baseadas em dados e informações sobre o desempenho alcançado, e não sobre o desempenho almejado. O processo é realizado de maneira informal, privilegiando-se a agilidade das informações, sem a utilização de algum *software* específico.

5.1.8 O planejamento de caixa e de lucro

O Planejamento de Caixa e de Lucro não são efetuados de maneira sistemática e formal pela empresa. Existe um orçamento que projeta o Balanço patrimonial e o Demonstrativo de Resultados no período de um ano, sem uma análise mais aprofundada de

outras técnicas, processos e conceitos que poderiam otimizar os resultados obtidos. Tal orçamento é realizado com base no planejamento estratégico, tendo os dados básicos obtidos de cada setor específico (vendas, operacional, marketing, financeiro, etc.). O horizonte do orçamento é anual, sendo revisto mensalmente em reunião com todos os gerentes de área e diretores, onde são discutidos os resultados. A empresa calcula o seu custo de capital com base nas taxas de juros cobradas pelos fornecedores de recursos para a atividade específica, mesmo que os recursos empregados sejam fornecidos pela própria companhia, desconsiderando o benefício fiscal. Quanto aos novos projetos, a empresa utiliza as principais técnicas preconizadas pela teoria financeira, tais como TIR, VPL e Payback descontado. Todavia, há uma forte consciência que tais técnicas são meramente balizadoras, o que faz com que, em certas circunstâncias, se invista em projetos que deram resultados negativos ou insuficientes. Isso se torna evidente pelo forte valor dado ao processo decisório baseado na informalidade e *feeling*. Há uma discussão preliminar entre o diretor financeiro e os subordinados que montaram o orçamento para analisar a sua consistência. Posteriormente, o orçamento é discutido com as demais gerências, onde são avaliadas principalmente a rentabilidade e a produtividade da organização. Evidencia-se a preocupação com a atuação no mercado, o que faz muitas vezes a companhia abrir mão de uma maior rentabilidade em função de variáveis estratégicas ou de mercado, normalmente baseadas no *feeling* dos gestores.

A empresa somente projeta o seu fluxo de caixa em um horizonte de 90 dias, também baseado no orçamento e no histórico da empresa, com a função de direcionar os pagamentos às datas de recebimentos. Apesar de a empresa não tomar recursos no mercado em curto prazo, evidencia-se, mais uma vez, a precariedade no grau de eficácia em uma gestão voltada ao desempenho de longo prazo, o que pode ocasionar problemas relativos ao risco do negócio. Evidencia-se a falta de uma análise mais acurada, quanto ao crescimento em equilíbrio da companhia.

5.1.9 A memória descritiva dos planos

As principais discussões, conclusões, atitudes e planos de ações são registradas e evidenciadas de forma a facilitar a distribuição das informações e a possibilitar uma atribuição das responsabilidades. Pode-se dizer que a memória descritiva dos planos é efetuada de maneira adequada quanto aos planos da organização como um todo. Há a

circulação documentada de relatórios sobre os planos da empresa e responsabilidades, o que facilita sobremaneira a verticalização do processo analítico e decisório, tanto da alta administração quanto dentro do setor financeiro.

5.1.10 Acompanhamento, análise e atualização dos planos

A Peccin faz revisões mensais do planejamento estratégico e orçamento, através do confronto entre as variáveis e indicadores projetados e alcançados. A revisão do planejamento estratégico é realizada de acordo com a seguinte sistemática: cada departamento sintetiza e analisa as informações relativas ao mês anterior da sua respectiva área, repassando os dados para o departamento financeiro, que reúne os dados em um relatório único para a reunião entre os gerentes de área e diretoria. Nesta reunião, são debatidos os aspectos mais relevantes e, se for necessário, são tomadas imediatamente decisões sobre novas ações a serem implementadas ou abandono de processos ineficazes. A revisão do orçamento obedece à mesma sistemática, sendo discutida com todas as áreas na mesma reunião, onde as outras gerências e diretorias possuem voz ativa nos processos analítico e decisório. Entretanto cabe ressaltar que estas análises ocorrem com maior foco no desempenho alcançado, dando menos importância ao planejamento do futuro.

5.1.11 A utilização do planejamento financeiro na empresa

O exame desse elenco de informações sobre a empresa Peccin leva a algumas interpretações relativas às possibilidades de utilização do modelo proposto de planejamento financeiro.

Percebe-se que o grau de utilização atual de técnicas e instrumentos de gestão financeira na empresa é razoável. As técnicas usadas com maior rigor e frequência são aquelas sugeridas pelo planejamento estratégico e dizem respeito, principalmente, à análise do desempenho da companhia, tais como: índices de rentabilidade (lucro sobre o faturamento e lucro sobre o patrimônio líquido) e EVA. Porém muitas são as análises efetuadas de maneira menos formal, o que de certa forma se contrapõe à grande preocupação da empresa em melhorar continuamente o profissionalismo e a capacidade gerencial.

Pode-se afirmar que tal contra-senso vem diminuindo progressivamente. Há uma preocupação crescente na utilização de processos analíticos como elementos redutores de incerteza. Tal fato pode ser identificado através da recente utilização do planejamento estratégico formal (realizado há quatro anos) e da preocupação constante com o processo de capacitação gerencial dos executivos.

Um dos fatores que possam contribuir para esse contra-senso é a cultura dominante da empresa, voltada para o marketing. Tal cultura prioriza a agilidade do processo decisório, qualidade essa que, por um lado facilita o processo de mudança organizacional e, por outro, dificulta a implementação de processos analíticos baseados em técnicas e informações mais consistentes. Outro fator que merece destaque é a falta de um sistema de informações e gestão integrado, que possibilite o acesso às informações necessárias em um tempo muito mais rápido.

A existência do orçamento estreitamente conectado ao planejamento estratégico é importante na medida em que já indica aos membros do departamento a importância da sua atuação em consonância com a estratégia da organização. Entretanto, percebe-se uma grande demanda dentro do departamento financeiro para processos que estimulem a reflexão e a análise de longo prazo. Entre as carências estruturais do setor, percebe-se a falta de um sistema integrado de gestão que possibilite acesso e análise a uma gama maior de informações; uma estrutura do departamento voltada para o controle e avaliação do desempenho, e não para a projeção e planejamento das ações; e a falta de uma definição e análise mais acurada quanto às políticas financeiras da companhia. Este conjunto de carências pode levar a empresa a uma diminuição do desempenho financeiro e, principalmente, a uma insuficiência do processo analítico que vise à redução de incertezas.

A estrutura do departamento financeiro está totalmente orientada ao apoio do processo reflexivo e decisório. Soma-se a isso o elevado nível educacional dos gestores do departamento financeiro e a preocupação constante da companhia em atualização e capacitação gerencial, além do estímulo à participação. O próprio respeito que a diretoria financeira da empresa demonstra pelos processos analíticos de amparo às decisões é outra condição favorável para práticas futuras, envolvendo instrumentos e técnicas orientadas pela teoria financeira, entre elas, o planejamento financeiro. Outro fator que merece destaque é o recente emprego do planejamento estratégico, além da inexistência de um planejamento na

área financeira. O único instrumento de planejamento especificamente da área financeira é o orçamento de curto prazo, com horizonte de um ano, onde a empresa confronta mensalmente o desempenho realizado com o projetado.

Tais características da Peccin apresentam um campo ideal para a aplicação do modelo proposto, modelo este que poderá auxiliar sobremaneira a gestão financeira da companhia, tanto em curto como em longo prazo.

Todavia, para que o modelo possa ser aplicado na sua integralidade, são necessários alguns avanços em determinadas etapas, tais como:

- desenvolvimento e implementação - deve haver uma preocupação e avaliação preliminar das possíveis variáveis que poderão influenciar a aplicação do modelo proposto, tais como: o sistema de informações existente, uma visão orientada para o longo prazo, a cultura do marketing e uma maior capacitação técnica dos recursos humanos sobre os procedimentos que compõem o modelo proposto;
- políticas financeiras – é necessário uma reflexão, definição e análise das políticas financeiras da empresa, em especial à política de dividendos, de estrutura de capital e de crescimento em equilíbrio;
- análise e definição de cenários – fundamental para o processo analítico redutor de incertezas.

Portanto, ao procurar avaliar a utilidade e as possibilidades de adoção do modelo proposto de planejamento financeiro na Peccin, chega-se a seguinte conclusão: a empresa ainda não alcançou os benefícios que o modelo proposto de planejamento financeiro pode proporcionar, deseja incrementar qualidade a seus processos analíticos e possui um campo ideal para a sua aplicação, apresentando condições parciais que podem conduzi-la à prática dessa tecnologia gerencial.

5.2 O caso Florestal

5.2.1 Histórico e caracterização da empresa

A Indústria de Balas Florestal S.A. é uma empresa localizada em Lajeado/RS que atua exclusivamente no mercado de *candies*. A empresa possui atualmente cerca de 660 funcionários e uma produção diária de aproximadamente 180 toneladas de balas e pirulitos, sendo que entre 12% e 15% da produção é vendida no exterior. A Florestal alcançou um faturamento de R\$66 milhões no ano de 2000, tendo uma projeção de R\$84 milhões para o ano 2001, elevação esta em função de um aumento da capacidade produtiva. A Florestal vem obtendo um progressivo e relevante crescimento: em 1998 o faturamento cresceu 49%, em 1999, 63% e, em 2000, o aumento foi de 34%. Além disso, a empresa estima obter uma elevação das vendas para o ano de 2001 na ordem de 27%. O histórico da empresa, a seguir demonstrado, foi obtido através de documentos internos e de informações disponíveis no *site* da empresa na internet¹⁷, servindo de base para o entendimento e posterior análise da companhia.

Descrição básica do negócio:

A Indústria de Balas Florestal S. A. é uma organização com fins lucrativos, do ramo alimentício, fabricante de pirulitos e balas duras, mastigáveis e dietéticas que atua no mercado há 65 anos. (...) Produz uma linha bastante diversificada de balas e pirulitos, oferecendo aos clientes um variado mix de produtos e excelentes oportunidades de negócios.

A Florestal atua no atacado, supermercadistas e distribuidores de medicamentos. No mercado interno, através de representantes comerciais e, no mercado externo, através de agentes internacionais. Exporta atualmente para cerca de trinta países, destacando-se: África do Sul, Austrália, Bélgica, Estados Unidos e Uruguai.

¹⁷ Site da Balas Florestal na internet: www.flopi.com.br

Histórico:

Em 1936 o processo de produção e comercialização de balas era bastante artesanal. As primeiras balas eram cozidas num tacho, cortadas e embrulhadas manualmente. A distribuição era feita pelas cidades vizinhas em uma bicicleta. Assim originou-se a Florestal, uma indústria que cresceu, cresceu e hoje possui um amplo e moderno parque industrial, com capacidade para produção de 120.000kg/dia de pirulitos e balas de açúcar e de 300 mil latas de balas dietéticas.

A Indústria de Balas Florestal S.A. ocupa uma área construída de 18.000m² e conta com estrutura e maquinário de última geração, garantindo a qualidade total de seus produtos e serviços oferecidos aos clientes.

Qualidade

A receita para conquistar consumidores de todo o mundo é simples: experiência, tecnologia, qualidade e sabor, muito sabor. Com tradição e know-how na fabricação de balas, balas dietéticas e pirulitos, a Florestal é hoje uma empresa moderna, norteadas por avanços tecnológicos, onde todos trabalham em sintonia completa, fundamentados na Gestão pela Qualidade Total Florestal.

ISO 9001

A Florestal é a primeira fabricante de balas e pirulitos planos da América do Sul a receber os Certificados de Qualidade ISO 9002 (1997) e ISO 9001 (1999). Todas as atividades que influem no sistema da qualidade são documentadas e padronizadas, garantindo um alto nível de desempenho em nossos processos internos, refletindo em melhores resultados para nossos clientes.

A Florestal é uma empresa familiar, com as ações ordinárias distribuídas igualmente entre duas famílias. Em maio de 2001, a alta administração da empresa era composta pelo diretor geral, mais dois diretores, sendo um comercial e um industrial. Em um nível intermediário, encontra-se o gerente financeiro, estando este subordinado diretamente ao diretor geral da companhia. O organograma geral da empresa pode ser visto na figura 08, conforme demonstrado a seguir.

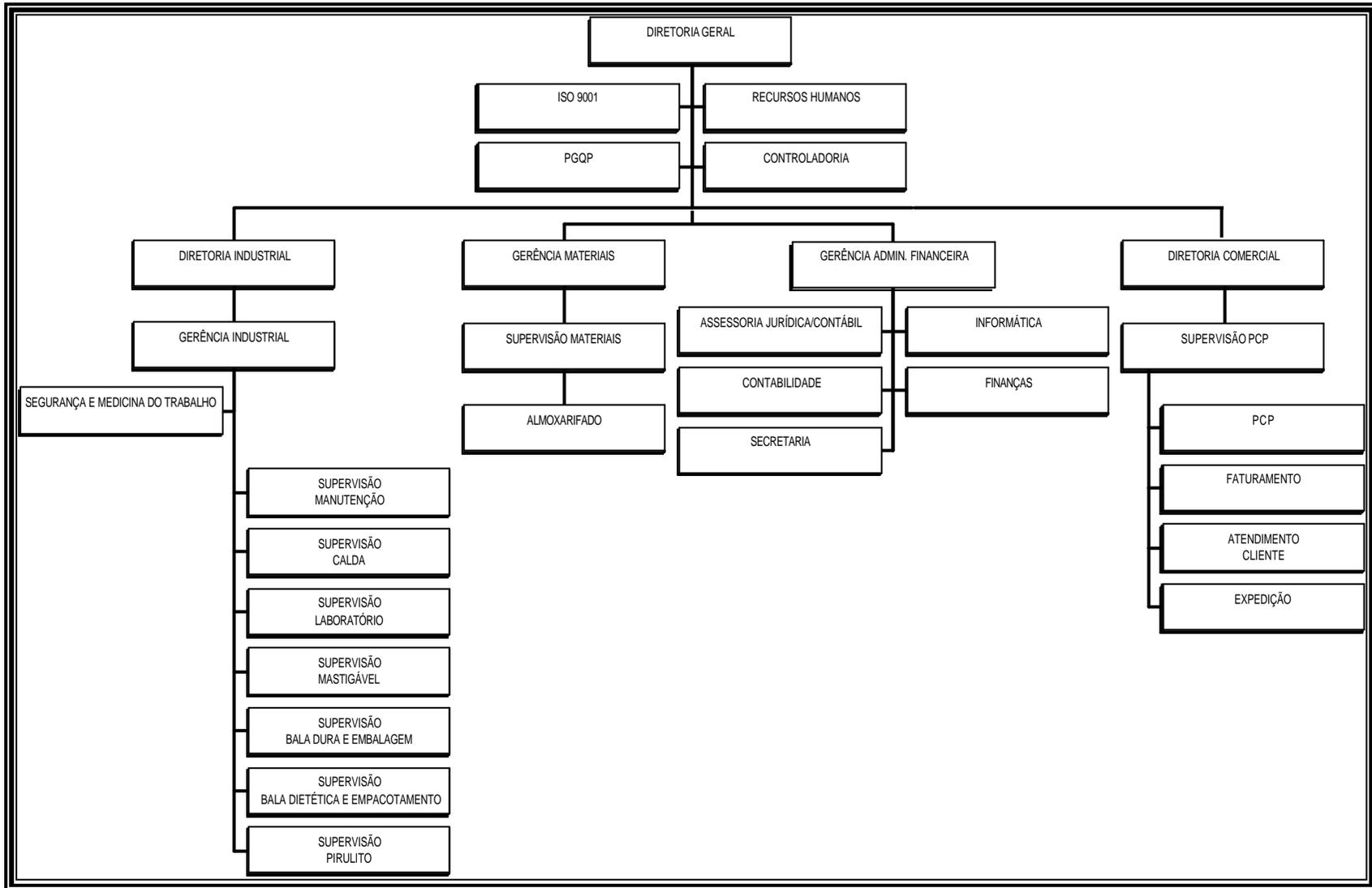


Figura 08: Organograma geral da Florestal.

5.2.2 A administração financeira da empresa

As atividades financeiras são de responsabilidade do gerente administrativo-financeiro e sua equipe, reportando-se diretamente ao diretor geral da companhia, como pode ser visto na figura 08. A estrutura organizacional do departamento administrativo-financeiro inclui, além do gerente administrativo-financeiro, cinco subsetores: contas a pagar, contas a receber, custos e orçamentos, contabilidade e escrita fiscal, sendo que os setores de contas a receber e contabilidade possuem dois auxiliares cada. O organograma do departamento administrativo-financeiro pode ser verificado a seguir, na figura 09.

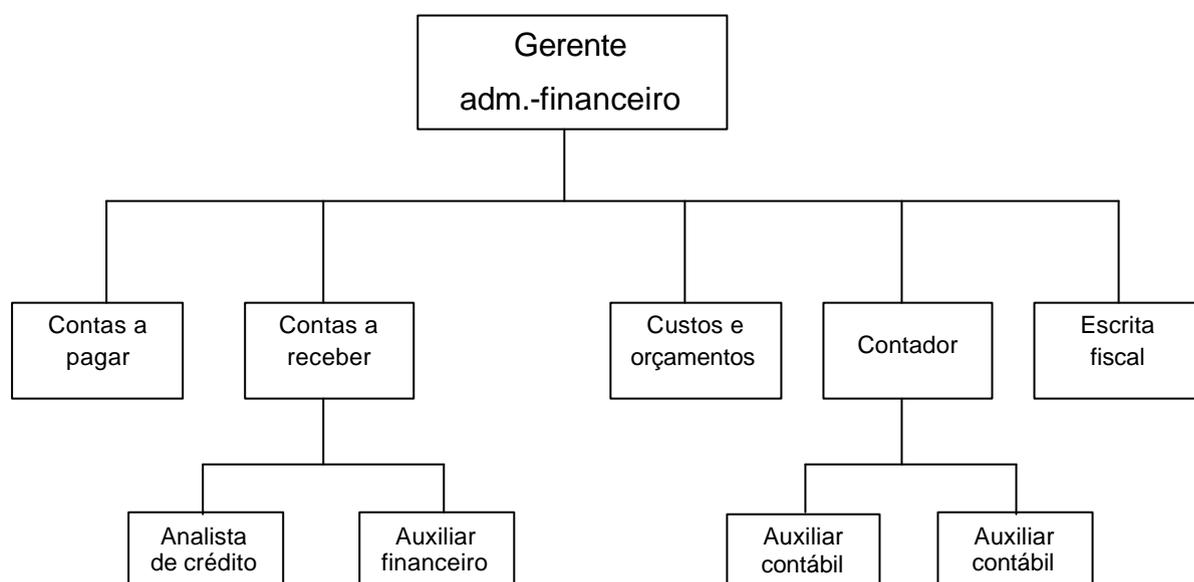


Figura 09: Organograma do departamento administrativo-financeiro da Florestal.

O peso do departamento financeiro na administração da Florestal é relativamente pequeno, se comparado às outras diretorias. Um dos fatores que podem contribuir para isso é o fato de que dois dos três principais executivos da companhia pertencem à família dos proprietários, fato este que não se repete com o principal gestor do departamento financeiro. Outro fator importante é o fato de a empresa voltar a sua atenção mais fortemente aos setores comercial e industrial, como veremos mais detidamente a seguir. Em sua inserção na administração geral, o departamento financeiro é responsável por tudo que se relacione com a origem e aplicação dos recursos, além do fomento à análise do desempenho econômico-financeiro da companhia.

O departamento financeiro não realiza um planejamento financeiro formal. O que existe é a utilização informal de alguns instrumentos tais como a projeção do demonstrativo de resultados com o horizonte de um ano, com base em dados históricos da empresa e capacidade produtiva, além de um fluxo de caixa de curtíssimo prazo, com um horizonte de dois meses e efetuação, basicamente, sobre os dados históricos da companhia e previsões de vendas. Tais instrumentos são utilizados no apoio ao processo decisório em nível da alta administração, servindo, principalmente, para orientar a gestão de tesouraria da companhia.

Quanto a novos projetos ou investimentos, é projetado um demonstrativo de resultados especificamente com relação ao investimento analisado, durante a sua vida útil. Estratégias referentes à política de dividendos, de estrutura de capital, de crescimento sustentável, além de análises do risco e de cenários futuros não são abordadas de maneira sistemática e formal pela empresa, em função dos excelentes resultados que a empresa vem obtendo e da forma de tributação da empresa (lucro presumido).

5.2.3 O Planejamento Estratégico da Florestal

A Florestal começou a efetuar o seu Planejamento Estratégico de maneira formal recentemente (desde 1999), apresentando um horizonte de cinco anos. Tal processo é desenvolvido pelos recursos humanos existentes dentro da companhia, sendo revisado semestralmente.

O Planejamento Estratégico da companhia é, principalmente, voltado ao crescimento da produção e vendas, além dos lucros, tendo relativamente pouca participação e influência do setor financeiro na sua formação. Isso ocorre, possivelmente, em função da estabilidade financeira da empresa e do ótimo desempenho financeiro alcançado historicamente, além da estável demanda pelos seus produtos e de um processo decisório fundamentado mais no *feeling* dos diretores do que em instrumentos que proporcionam um respaldo mais técnico às suas decisões.

Este contexto sugere que a empresa possa se utilizar de novas técnicas para uma atuação mais efetiva inerente às questões de cunho financeiro, objetivando a otimização de seus processos. Como visto anteriormente, em função de não haver um planejamento

financeiro formal e sistêmico, são poucas as informações que seguem do planejamento estratégico para as projeções do departamento financeiro. Este departamento utiliza-se, basicamente, das projeções de vendas e dados históricos. As demais variáveis que deveriam fomentar um planejamento também do setor financeiro são pouco utilizadas.

5.2.4 Os cuidados com a implementação do processo de Planejamento Financeiro

No caso da Indústria de Balas Florestal, as variáveis que podem obstruir ou facilitar a implementação do processo de planejamento financeiro merecem considerações específicas, como será visto a seguir.

A organização do departamento financeiro pode ser visualizada, em um primeiro momento, através do organograma apresentado na figura 09. Nota-se que o departamento financeiro mostra-se enxuto com relação ao número de pessoas envolvidas, o que é possível em função da utilização de um sistema integrado de gestão que automatiza grande parte das atividades burocráticas ou braçais. Percebe-se que as pessoas envolvidas no departamento financeiro exercem atividades que visam organizar e estruturar os dados e informações inerentes ao departamento, o que implica uma estrutura orientada principalmente para a otimização da administração dos recursos financeiros existentes. Com exceção do gerente financeiro, que efetua uma análise preliminar do desempenho financeiro e a discute com o diretor geral da companhia, o departamento possui uma participação pouco ativa no processo reflexivo e decisório, prestando-se a fornecer informações a respeito de indicadores de desempenho e de tesouraria.

O gerente financeiro, de trinta e nove anos de idade e há oito anos na empresa, não pertence à família dos acionistas. Este gerente possui formação em nível de pós-graduação em administração financeira, assim como o responsável pela contabilidade. Os demais integrantes do departamento possuem nível de graduação completa ou incompleta. A Florestal busca aprimorar as capacitações gerenciais dos executivos através do incentivo à formação, subsidiando cursos específicos e relacionados às suas atividades. A empresa, que possui um plano de cargos e salários, avalia periodicamente as capacitações gerenciais dos seus principais executivos. Quanto à elaboração e análise financeira de projetos, tal processo é realizado exclusivamente pelo gerente financeiro.

Com relação ao processo de informatização, a empresa apresenta um bom sistema integrado de gestão, que possibilita a análise e manipulação de dados e informações internas da empresa praticamente em tempo real. Todos os funcionários do departamento financeiro possuem terminais de vídeo em suas mesas interligados a um sistema central, havendo uma preocupação constante em atualização dos recursos tecnológicos. Com relação à infra-estrutura de equipamentos e sistemas gerenciais disponíveis, percebe-se que a qualidade no tratamento de informações por parte dos recursos humanos pode ser mais bem aproveitada. Apesar da referida preocupação com a atualização dos recursos tecnológicos, nota-se que ainda não foi vislumbrada a importância da utilização ou implementação de processos mais técnicos voltados ao planejamento dos recursos, objetivos e atividades, em especial à área financeira. Percebe-se que os recursos existentes fornecem condições razoavelmente satisfatórias para a implementação do modelo proposto, à exceção da disponibilidade do gerente administrativo-financeiro e capacidade técnica imediata dos demais funcionários do departamento.

Os sistemas administrativos apresentam condições tanto favoráveis como desfavoráveis no que diz respeito às possibilidades de êxito total na implementação do processo de planejamento financeiro. Favoravelmente, em termos de recursos técnicos, envolvendo equipamentos e processos, verifica-se a existência de um sistema integrado de gestão, o que proporciona uma boa prestação e disponibilidade de informações e relatórios gerenciais. Além disso, há uma crescente preocupação com a profissionalização da gestão. Entretanto tal sistema enfatiza os processos operacionais, com ênfase no microambiente da empresa, deixando a desejar uma atuação mais efetiva no que diz respeito ao relacionamento e orientação ao mercado, assim como de procedimentos de planejamento em médio e longo prazos. Negativamente, verifica-se um quadro do departamento financeiro bastante enxuto e pouco voltado para o processo reflexivo e analítico, o que torna as atividades muito mais mecânicas, em detrimento de uma atuação mais voltada para a criação de valor para a companhia. Soma-se a isso um relativo distanciamento do processo decisório entre a alta administração da empresa e as gerências de departamento, entre elas a financeira, o que gera uma certa barreira ao processo reflexivo e decisório na gestão empresarial, comprometendo a própria qualidade da tomada de decisão dos executivos. O processo decisório é baseado mais no *feeling* da alta direção do que em um processo mais participativo, baseado em informações, técnicas e processos mais consistentes. Percebe-se, assim, um relativo equilíbrio

entre os elementos dos sistemas administrativos que, utilizando-se dos recursos existentes, podem facilitar ou obstruir a implementação do modelo proposto na sua íntegra.

No caso da Balas Florestal, constata-se uma grande força da cultura comercial, identificando-se, também, uma forte influência da cultura industrial. Os processos analíticos e de tomada de decisão ocorrem, principalmente, em reuniões semanais, estando fortemente concentrados nos três diretores da companhia, o que também fica evidente em função da adoção de um planejamento estratégico fortemente orientado para as áreas industrial e comercial.

Na distribuição do poder dentro da alta administração, a área financeira não possui grande influência, servindo muito mais como uma área funcional do que uma área que proporcione um suporte e participação no processo reflexivo e decisório, havendo uma menor sensibilidade das demais áreas funcionais para a importância da função financeira no negócio da empresa. O ambiente interno do departamento financeiro propicia um bom envolvimento e atuação dos funcionários para com os objetivos propostos, embora também peque em não possuir uma maior participação coletiva no processo reflexivo e decisório do setor, até em função desta atividade ser pouco solicitada pela diretoria.

A compatibilidade entre a cultura organizacional da empresa e uma estratégia que privilegia especificamente o desempenho financeiro ainda não existe. A cultura organizacional existente, possivelmente possa ser um fator que dificulte uma orientação maior para a implementação de processos na área financeira, assim como uma maior sintonia e envolvimento dos demais departamentos no processo decisório.

Por se tratar de uma empresa familiar, com os acionistas fazendo parte diretamente da gestão da empresa, não se detectou indícios que possam representar elevados conflitos de agência entre acionistas e gestores. Outro ponto favorável a uma diminuição nos custos de agência é a política de incentivos adotada em função dos resultados obtidos. Porém há de se considerar que possam existir elevados custos de agência em função do baixo endividamento em curto prazo da empresa, além de uma visão bastante conservadora de gestão financeira, o que pode ocasionar ineficiências na sua gestão. Apesar do bom relacionamento e comunicação entre o departamento financeiro e a direção geral, a própria influência das culturas industrial e comercial podem influir para um menor desempenho no

que diz respeito aos custos de agência, em função de uma participação menos ativa do departamento financeiro no processo decisório da companhia.

Os fatores externos são acompanhados de maneira informal pela diretoria financeira e cúpula administrativa da Florestal. Não há o hábito corriqueiro de contratação de consultoria externa para o processo de implementação de processos, o que pode ocasionar uma adaptação um pouco mais lenta, frente às mudanças do ambiente. Busca-se, primeiramente, o aproveitamento de recursos humanos internamente, a exemplo do planejamento estratégico que, apesar de bastante recente, foi desenvolvido exclusivamente com o pessoal interno. A empresa apóia a atualização através da participação de cursos, feiras e congressos. Em função da sua postura agressiva no desenvolvimento de produtos e de mercados, a empresa mostra-se interessada nos fatores externos, embora tal interesse e interpretação sejam realizados de maneira informal. O que, por um lado, pode indiretamente favorecer o processo de implementação dos planos (o interesse e atenção nos fatores externos), por outro, pode se transformar em elemento obstruidor à sua implementação (a maneira informal com que são trabalhados), visto não haver a preocupação em estabelecer processos lastreados em informações mais consistentes e formais.

No que diz respeito à comunicação interna são realizadas reuniões semanais dentro do departamento financeiro, inclusive com a feitura de ata das reuniões, onde são decididas, definidas e cobradas a atuação e as linhas de trabalho desenvolvidas internamente. Com relação às outras diretorias, percebe-se que a comunicação existente ainda não é satisfatória, em função de uma certa concentração das decisões entre a alta direção e o departamento específico, o que pode tornar a comunicação dos planos e objetivos menos fluida entre os departamentos.

O comprometimento dos recursos humanos nos processos desenvolvidos no departamento financeiro da Florestal é muito bom. Um fator que contribui para um maior comprometimento do pessoal é a periodicidade (semanal) das reuniões internas e a constante revisão e aperfeiçoamento dos processos em andamento. É desejo comum no departamento financeiro a busca por melhorias nos processos e atividades, o que fornece terreno fértil para a implementação do modelo proposto.

5.2.5 Análise do desempenho e do ambiente macroeconômico

A Florestal efetua a análise do desempenho financeiro mensalmente, baseando-se, principalmente, na análise temporal através de índices, tais como índices de lucratividade, de endividamento, de atividade. Essa análise é realizada pelo gerente financeiro, que as repassa ao diretor geral da empresa. Havendo alguma discrepância de determinado resultado, há uma reunião entre o gerente financeiro e o diretor geral para uma análise mais acurada. Não há o auxílio de fontes externas para análise do desempenho e do ambiente macroeconômico em nenhum momento.

A Florestal não analisa e avalia formalmente riscos futuros derivados de possíveis mudanças no cenário macroeconômico, concentrando as suas preocupações na manutenção de um nível mínimo de faturamento. Como este nível vem sendo permanentemente atingido com relativa facilidade, a empresa não pratica um exercício de análise de possíveis oscilações do ambiente macroeconômico. Para uma empresa do porte da Florestal, tal evidência permite concluir que existem possíveis ineficiências na sua gestão financeira, em especial à sua exposição ao risco.

5.2.6 As políticas financeiras da empresa

A Florestal não possui políticas financeiras definidas e idealizadas. A falta de uma estratégia de crescimento em equilíbrio pode refletir, decisivamente, em um aumento da exposição ao risco da companhia, assim como a falta de uma política de estrutura de capital e de dividendos pode estar gerando perdas de desempenho e ineficiências no que diz respeito à maximização da riqueza dos acionistas. Tais fatores evidenciam a existência de uma demanda na empresa por parte de uma análise e definição das suas políticas financeiras. Entretanto deve-se considerar que a companhia possui as suas ações concentradas em duas famílias e é tributada pelo lucro presumido, o que possibilita uma atuação mais tênue em relação à busca da maximização de seus resultados através de determinadas análises preconizadas pela teoria financeira.

5.2.7 O banco de dados e a definição de cenários

A empresa possui um banco de dados com informações internas bastante satisfatório e disponível para consulta imediata e atualizada, pecando no que diz respeito às informações externas à companhia, o que vem a prejudicar uma análise mais eficaz e elevar o grau de incerteza do processo decisório. A Florestal não possui um processo formal de definição de cenários, não se utilizando de ferramentas de simulação, análise do risco, análise de sensibilidade entre outros. Tal fato também contribui para uma maior exposição da companhia ao risco, apesar da sólida estrutura financeira existente.

5.2.8 O planejamento de caixa e de lucro

Com relação ao Planejamento de Caixa, a Florestal projeta somente o seu fluxo de caixa, com um horizonte de dois meses, visando exclusivamente à otimização da aplicação dos recursos da tesouraria. Tal projeção ocorre, principalmente, com base em dados históricos de custos fixos e variáveis e projeções de produção e vendas. Não há uma preocupação em utilização do Planejamento de Caixa para a reflexão e o apoio ao processo decisório, assim como um planejamento de caixa de longo prazo. Quanto a novos projetos, a empresa faz, de maneira manual, uma estimativa dos seus fluxos de caixa, calculando o valor presente líquido, sem a utilização de sistemas baseados em recursos computacionais. Outras técnicas de avaliação de investimentos, tais como TIR, Payback, Payback descontado, entre outras, não são utilizadas. Mesmo quando o investimento é financiado com recursos próprios, o custo de capital dos novos projetos é calculado com base no custo da taxa de juros bruta dos empréstimos obtido, desconsiderando o benefício fiscal do endividamento, devido à tributação da companhia pelo lucro presumido. Quanto ao Planejamento de Lucro a empresa projeta apenas o Demonstrativo de Resultados, com um horizonte de um ano, baseado em dados históricos e vendas previstas, não realizando uma projeção do balanço patrimonial.

5.2.9 A memória descritiva dos planos

Como visto anteriormente, não há um processo formal de planejamento realizado no departamento financeiro. No que diz respeito à memória descritiva dos planos, o que há é um arquivamento dos relatórios e dados fornecidos pelos outros setores que sustentam as projeções financeiras. O departamento financeiro não emite um resumo das

projeções efetuadas para os outros setores da empresa, tal documento é repassado e discutido somente entre o gerente financeiro e o diretor geral da empresa. Este último se for o caso, conversa com o encarregado de cada área específica. Há uma preocupação em reter determinadas informações, julgadas confidenciais, na cúpula administrativa. Quanto ao planejamento estratégico da companhia, a circulação dos relatórios de metas ocorre semestralmente.

5.2.10 Acompanhamento, análise e atualização dos planos.

A atualização e acompanhamento dos planos do setor financeiro são realizados rotineiramente, sempre projetando os próximos trinta dias. Os planos do setor financeiro têm a finalidade de gerenciamento de tesouraria e otimização dos processos em curto prazo, sendo sustentados pelo satisfatório sistema gerencial de gestão. Quanto a uma análise dos resultados propriamente dita, esta é feita mensalmente pelo gerente financeiro e, posteriormente, junto ao diretor geral da empresa. Havendo a necessidade de uma análise mais acurada de determinada variável fora do departamento financeiro, tal análise é realizada entre o diretor geral e o gerente ou diretor responsável. Tal estrutura do processo reflexivo demonstra um processo de análise concentrado e pouco participativo, ocorrendo diretamente entre o gestor responsável pela área e o diretor geral.

5.2.11 A utilização do Planejamento Financeiro na empresa

A análise do conjunto de informações sobre a Indústria de Balas Florestal S.A. leva a algumas interpretações relativas às possibilidades de utilização do modelo proposto de planejamento financeiro.

Em uma visão geral, percebe-se que o grau de utilização atual de técnicas e instrumentos de gestão financeira ainda é relativamente pequeno, havendo, porém, um hábito de se efetuarem análises de maneira menos formal. As quantias movimentadas por uma companhia que deverá alcançar um volume de vendas superior a R\$80 milhões neste ano de 2001, com exportações para mais de trinta países, sugerem a demanda por uma atuação mais técnica na sua gestão financeira. A própria estrutura do departamento financeiro, que atua em conjunto com o departamento administrativo, sugere que não há uma adequada preocupação da companhia especificamente com a otimização da gestão financeira.

A cultura organizacional existente, fortemente voltada para as áreas industrial e comercial, assim como um elevado nível de concentração do processo analítico e decisório entre os três diretores da companhia ocasionam falta de uma maior sintonia e envolvimento dos demais departamentos nos referidos processos, tornando-os concentrados e pouco participativos. Tais evidências se refletem nos fatores que possivelmente mais dificultam uma maior orientação para a implementação de processos e tecnologias que proporcionam uma gestão financeira mais eficaz.

Outro fator que proporciona uma maior dificuldade à implementação imediata do modelo proposto é a forma do planejamento estratégico, voltado principalmente para os setores comercial e industrial, dificultando uma ligação mais estreita entre os processos de planejamento financeiro e estratégico. Além disso, há uma restrição de produção na Florestal, fazendo com que a empresa se preocupe fortemente em aumentar a sua oferta de produção para atender a demanda por seus produtos. Isso faz com que a empresa procure tomar decisões mais ágeis, para que o processo de crescimento não seja demasiadamente lento, pecando, assim, por uma análise mais técnica de seus projetos. Esse conjunto de fatores se reflete em uma estrutura do departamento financeiro muito mais voltada à gestão de tesouraria do que em agente participante e ativo dos processos analíticos e decisórios da companhia.

A compatibilidade entre a cultura organizacional da empresa e uma estratégia que privilegie especificamente o desempenho financeiro ainda não existe. Além disso, apesar da empresa estar alcançando um crescimento relevante e estável em termos de capacidade produtiva, faturamento e rentabilidade, percebe-se que há a falta de uma maior preocupação em utilizar técnicas mais consistentes para o planejamento das suas ações, em especial às financeiras. Os orçamentos e planos são realizados em prazos demasiadamente curtos, o que reflete uma maior exposição ao risco.

Todavia percebe-se que a empresa, apesar das características marcantes de gestão familiar, começa a atentar para uma utilização de processos e instrumentos fundamentados em informações mais consistentes, a exemplo da recente implementação (1999) de um planejamento estratégico formal. Tal fato fornece um indício da possibilidade de uma atuação mais técnica e respaldada em informações e instrumentos de gestão mais

consistentes nos diversos setores da companhia, como a financeira, em um futuro bastante próximo.

Como fatores que representam condições favoráveis para a implementação do modelo proposto, percebe-se a valorização, pelo gerente do departamento financeiro, do uso de técnicas e instrumentos orientados pela teoria financeira, embora isso não seja praticado rotineiramente. Outro fator importante é a existência de um sistema integrado de informações, que possibilita uma análise e tomada de decisões mais rápida, além do satisfatório nível de comprometimento da equipe do departamento financeiro para com a implementação de novos processos.

Quanto à implementação do modelo de planejamento financeiro proposto, verifica-se que, com a exceção do gerente financeiro, não há uma capacitação técnica dos recursos humanos para a sua total implementação, necessitando-se, para isso, o auxílio de fontes externas. Questões básicas ao processo de planejamento financeiro tais como a definição de políticas de estrutura de capital, de dividendos e de crescimento em equilíbrio, a projeção de indicadores e demonstrativos em curto, médio e longo prazos, além da análise de cenários não são praticados pela empresa ou o são de maneira inadequada.

Portanto, ao procurar avaliar a utilização e as possibilidades de assimilação e emprego imediatos de todas as técnicas e processos que compõem o modelo proposto de planejamento financeiro na Florestal, vê-se que a capacitação atual necessita de alguns aprimoramentos para o início de tal trabalho, pelo que se chega à seguinte conclusão: a empresa ainda não alcançou os benefícios que o modelo proposto de planejamento financeiro pode proporcionar, carecendo de uma atuação mais forte no planejamento de sua gestão financeira, em especial às técnicas de redução de incertezas e projeção dos resultados, visando uma diminuição do risco dos seus projetos. Além disso, apesar da sua folga financeira, da restrição de produção e da tributação incidente (lucro presumido), a empresa pode trabalhar melhor as suas políticas financeiras, necessitando, ainda, de uma maior sincronia entre os departamentos nos processos analítico e decisório e de uma maior capacitação técnica para a aplicação do modelo proposto.

5.3. O caso Monibel

5.3.1 Histórico e caracterização da empresa

A Monibel indústria e Comércio de Alimentos Ltda. é uma empresa localizada em Lajeado/RS composta por três unidades de negócios: uma indústria de balas e pirulitos (*candies*), que é responsável por 85% do faturamento total da empresa; um atacado que comercializa os próprios produtos além da compra e revenda de produtos de terceiros, responsável por 10% do faturamento; uma transportadora que se dedica ao transporte de cargas por encomenda, com 5% do faturamento da empresa. O foco principal da empresa é a indústria, que atua no mercado de *candies*. O atacado e a transportadora ao mesmo tempo em que dependem da indústria a ela possibilitam vantagens, através do aproveitamento dos clientes e da estrutura de distribuição existente. A empresa possui atualmente cerca de 160 funcionários e uma produção diária de aproximadamente 25 toneladas de balas e confeitos, sendo que em torno de 7% da produção é vendida no exterior. A Monibel obteve um crescimento de 36% nas vendas do ano de 1999 para o ano 2000, tendo uma projeção de crescimento de 60% do seu faturamento para o ano 2001, elevação esta em função de uma atuação mais efetiva em mercados antes não trabalhados no Brasil e exterior. O histórico e caracterização da empresa, a seguir demonstrados, foram obtidos através do documento interno “Planejamento Estratégico 2001” e de informações disponíveis no *site* da empresa na internet¹⁸, servindo de base para o entendimento e posterior análise da companhia.

“Fundada em 1º de maio de 1977, a Empresa iniciou suas atividades como uma representação comercial tendo uma atuação geral. Com o passar do tempo, as compras e as vendas de balas, pirulitos e doces em geral foram se intensificando e este comércio serviu de suporte para o aparecimento do Atacado Melite. Com sua consolidação, surgiu a oportunidade de avançar

¹⁸ Site da Monibel na internet: www.balas.monibel.com.br

para outro nível de mercado, que já estava sendo sinalizado pelos clientes. Assim, em 1987 foi criada a Fábrica de Balas Monibel”.

“Hoje, a empresa está localizada em uma área de 9.500 m², sendo 3.500 de área construída, às margens da BR 386 na cidade de Lajeado-RS.

A Fábrica de Balas Monibel aumentou sua área de atuação e hoje atende a todas regiões do Brasil e já está exportando balas e pirulitos para os países do Mercosul como Uruguai, Argentina e Paraguai e mais recentemente para outros países como África do Sul, Panamá, Chile e Portugal.

Os últimos anos têm sido de crescimento contínuo e de muitas novidades. A indústria investiu em equipamentos e treinamentos, e tem lançado produtos sistematicamente.”

Qualidade

A Monibel está constantemente inovando e se adequando às exigências do Mercado. Para expandir seus mercados e aumentar a qualidade e padronização de seus produtos e serviços, foi implantado na empresa o Sistema de Boas Práticas de fabricação (BPF), o Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) e o Sistema de Qualidade - ISO 9001. A Empresa Monibel está participando desde 1999 do PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade).

Política da Qualidade

Monibel deseja ser identificada como uma empresa inovadora no ramo da indústria alimentícia e na comercialização de produtos, buscando a qualidade e melhoria contínua nos processos, produtos e serviços oferecidos aos clientes e consumidores.

Em junho de 2001, a alta administração da Monibel era composta pelo diretor-presidente mais um diretor administrativo-financeiro, além de seis gerentes de área. O organograma geral da empresa pode ser visto na figura 10, conforme demonstrado a seguir.

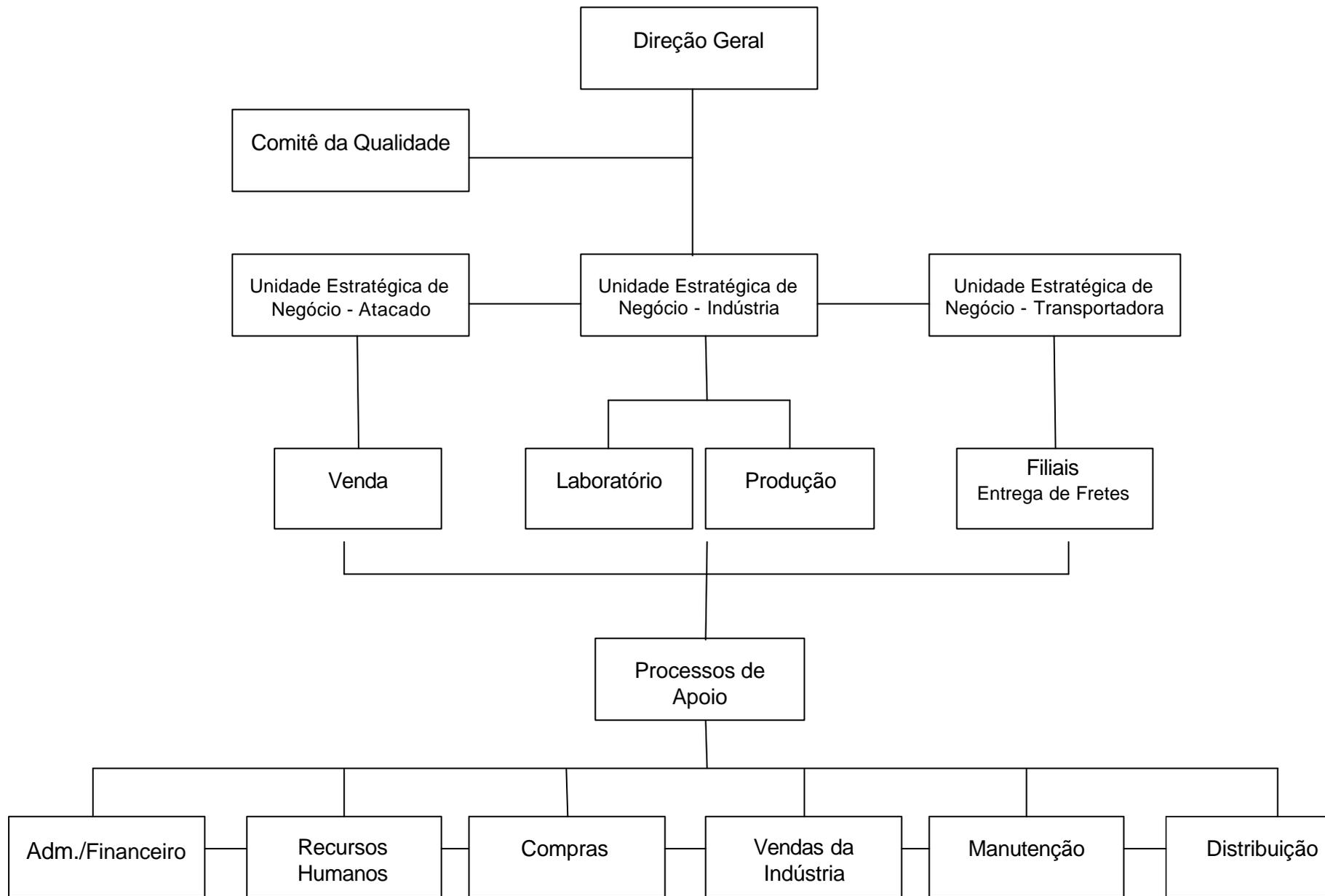


Figura 10: Organograma geral da Monibel.

5.3.2 A administração financeira da empresa

As atividades financeiras são de responsabilidade do diretor administrativo-financeiro e gerente administrativo-financeiro e sua equipe, reportando-se diretamente ao diretor-presidente da companhia. O departamento financeiro atua em sincronia com as outras seis gerências, como pode ser visto na figura 10 (organograma anterior), possuindo uma importância expressiva na gestão da companhia, como será verificado a seguir.

A estrutura organizacional do departamento financeiro inclui um diretor administrativo-financeiro e uma gerência, que é assistida por dois auxiliares administrativos-financeiros e um responsável pelas contas a receber. O organograma do departamento financeiro pode ser verificado a seguir, na figura 11.

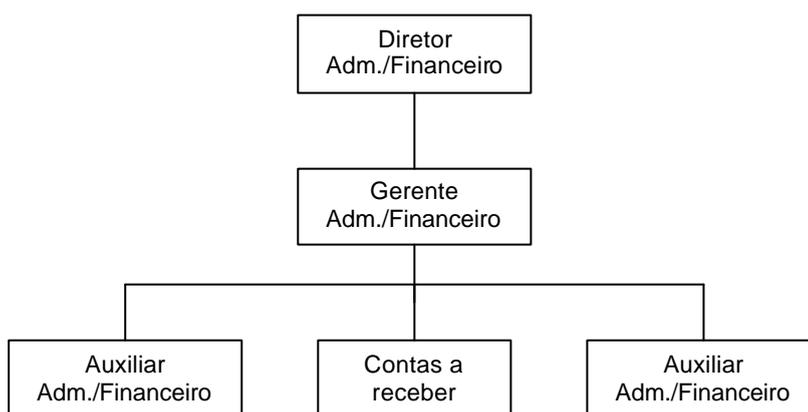


Figura 11: Organograma do departamento financeiro da Monibel.

O peso do departamento financeiro na administração da Monibel é grande. Essa importância vem desde a criação da empresa, com a esposa do diretor geral desenvolvendo as atividades e funções inerentes à área financeira, ocupando o cargo de diretora administrativo-financeiro. Em sua inserção na administração geral, a diretoria financeira é responsável por tudo que se relacione com a captação de recursos para as operações e investimentos, além de uma participação ativa no processo analítico e decisório.

A diretoria financeira não realiza um planejamento financeiro de maneira formal. No que diz respeito a projeções e análises do desempenho futuro, o que existe é o acompanhamento diário de um fluxo de caixa, com um horizonte de seis meses e revisões semanais, que segue as diretrizes do planejamento estratégico da companhia. A empresa não

utiliza ferramentas e análises que poderiam proporcionar melhores desempenhos com relação a estratégias de política de dividendos, estrutura de capital, de endividamento, de rentabilidade objetivada, de análise e avaliação de cenários, entre outras.

A administração financeira da Monibel possui um nível de profissionalização relativamente baixo, mas está ciente das dificuldades que isso representa e está trabalhando firmemente para uma elevação da capacitação gerencial. Tal fato faz com que as decisões ocorram mais no *feeling* do que em análises e processos pautados em informações consistentes

5.3.3 O Planejamento Estratégico da Monibel

A empresa efetua o Planejamento Estratégico de maneira formal desde 1998, com um horizonte de cinco anos. O planejamento estratégico é efetuado através da participação de todas as gerências e diretorias, com o auxílio de uma empresa de consultoria externa, sendo revisado anualmente. O Planejamento Estratégico da Monibel, com estratégia focalizada na redução de custos, norteia todas as decisões da empresa, sendo por ela largamente utilizado.

O departamento financeiro participa ativamente na elaboração do Planejamento Estratégico, na medida em que possui uma visão sistêmica das diversas áreas da organização e apresenta as contingências financeiras para as operações futuras e novos investimentos planejados. Com relação aos dados originados pelo planejamento estratégico utilizados pelo departamento financeiro, verifica-se uma maior utilização das vendas e investimentos previstos. Tais dados são utilizados fortemente no fluxo de caixa projetado pela empresa, norteando as suas decisões de investimentos, financiamentos e operações.

5.3.4 Os cuidados com a implementação do processo de Planejamento Financeiro

As considerações atinentes a implementabilidade do processo proposto de planejamento financeiro na Monibel estão expostas a seguir:

As principais atividades do departamento financeiro são o gerenciamento do fluxo de caixa da empresa e o fomento à análise de desempenho e decisões de investimentos,

o que implica uma estrutura orientada para a gestão de caixa e apoio ao processo decisório. O setor financeiro apresenta algumas limitações no seu desempenho originadas de uma estrutura de recursos humanos demasiadamente enxuta, dificultando uma utilização de técnicas de gestão mais consistentes. O setor possui grande importância para a empresa, na medida em que funciona como um elemento que reúne as informações dos diversos setores da companhia, funcionando como um elo de ligação entre os departamentos e entre estes e a direção geral.

As capacitações gerenciais dos executivos são avaliadas periodicamente na companhia pela área de recursos humanos, que desenvolve um programa de capacitação. As avaliações de desempenho são formais e realizadas semestralmente para que os níveis desejados de capacitação sejam sempre buscados. Essa preocupação com os recursos humanos estende-se por toda a organização, alcançando também o setor financeiro. Os diretores e gerentes da companhia não chegam a possuir o nível de graduação. Para enfrentar tal dificuldade, a empresa está incentivando a capacitação dos seus profissionais através de cursos específicos, visando melhorar o baixo nível de formação profissional existente e capacitar os gestores para as necessidades cada vez mais evoluídas de gestão, frente à forte evolução dos negócios da empresa. A baixa capacitação técnica dos principais gestores leva a diretoria a concentrar o processo decisório, embora haja uma participação efetiva dos gerentes de cada área no processo analítico da companhia.

A empresa apresenta um bom nível de informatização e se preocupa constantemente em atualizar os recursos tecnológicos existentes. Todos os funcionários da administração da empresa possuem terminais de vídeo em suas mesas interligados a um sistema central. A infra-estrutura de equipamentos e sistemas gerenciais disponíveis possibilita um bom nível de informações para o gerenciamento e tomada de decisões. Todavia os sistemas administrativos ainda carecem de uma maior gama de informações e projeções sobre o futuro da empresa o que, por conseguinte, prejudica a própria qualidade das tomadas de decisão dos executivos. Além disso, a falta de uma melhor estruturação do departamento financeiro, com um quadro de funcionários bastante enxuto em relação ao que uma gestão mais eficaz do setor exigiria, também representa uma contingência à otimização da gestão financeira. Esse conjunto de fatores torna o processo decisório da Monibel pautado muito mais no *feeling* dos diretores do que em decisões baseadas em informações consistentes, o que também faz com que a diretoria concentre em demasia as decisões. Dessa forma, percebe-se

um relativo equilíbrio entre os elementos dos sistemas administrativos que podem facilitar ou obstruir a implementação do processo na íntegra.

Os recursos financeiros também contingenciam a gestão da empresa como um todo, o que, em conjunto com a postura conservadora de gestão financeira e a falta de uma melhor estruturação do setor, torna a implementação de novos processos relativamente lenta. Aqui se encontram problemas evidentes, relacionados aos mais diversos tipos de implementações de planos, frente ao apertado espaço de manobra para as decisões e ações que envolvam emprego de recursos financeiros de maior vulto.

Além disso, no caso da Monibel, a cultura industrial é muito forte. A melhoria contínua na qualidade e nos processos de produção é uma preocupação constante na administração da empresa, sendo acompanhadas muito proximamente pelo diretor geral da companhia. Também precisa ser realçada a área financeira, cuja diretora é esposa do diretor geral da empresa, desfrutando de apreciável poder no conjunto da alta administração. Na distribuição do poder dentro da alta administração, a área financeira possui uma atuação muito forte, atuando como um elo de ligação entre as demais áreas da empresa e a direção geral.

A Monibel, como empresa familiar composta exclusivamente por diretores pertencentes à família dos proprietários, valoriza fortemente a participação das demais gerências, através de reuniões mensais de avaliação dos planos. Nestas reuniões, cada gerente é responsável pelo relato e avaliação preliminar das atividades desenvolvidas no seu setor. Feito isso, os diretores e demais gerentes discutem estratégias a serem adotadas e planos de ação a serem implementados. O referido processo valoriza a participação das demais gerências, embora a decisão final ainda esteja concentrada nos diretores. Tal fato pode ser justificado em virtude do porte da empresa, que ainda possibilita um acompanhamento mais próximo da diretoria junto às demais áreas da companhia, além da falta do uso de técnicas que proporcionem um respaldo mais consistente às suas decisões. Tais fatores fazem com que muitas decisões ainda passem pelo crivo da diretoria.

Em síntese, a compatibilidade entre a cultura organizacional da empresa e uma estratégia que privilegie especificamente o desempenho financeiro ainda não existe. Foram ressaltadas as ascendências das culturas industrial e financeira sobre as demais

divisões da organização, em função da atuação mais forte dos diretores nessas áreas. O papel da diretoria financeira mostra que se trata de uma função importante na administração da empresa e que vem desenvolvendo um trabalho no sentido de orientar os investimentos e gestão da empresa como um todo.

Por se tratar de uma empresa familiar, com os acionistas compondo a administração da empresa, não se detectou indícios que possam representar elevados conflitos de agência entre acionistas e gestores. Outro ponto favorável a uma diminuição nos custos de agência são as políticas de incentivos adotadas em função dos resultados obtidos. Além disso, há uma relativa escassez de recursos, o que contribui para uma gestão financeira mais eficaz, através de uma análise mais detida dos recursos empregados e da tentativa de minimização dos desperdícios. A própria importância da cultura financeira na Monibel sugere a existência de um melhor desempenho no que diz respeito aos custos de agência, em função de uma participação mais ativa do departamento financeiro no processo decisório da companhia.

Os fatores externos são acompanhados rotineiramente, de maneira informal, pelos diretores da companhia. As informações referentes ao mercado são originadas principalmente dos representantes comerciais da Monibel ou da participação dos diretores em feiras. Não há o hábito corriqueiro de contratação de consultoria externa para o processo de implementação de processos, com exceção dos processos na área de produção a planejamento estratégico, o que pode ocasionar uma adaptação um pouco mais lenta frente às mudanças do ambiente, em especial à área financeira. Entretanto, em função da constante progressão das vendas da Monibel e da atuação cada vez maior em novos mercados, torna-se imperativo um acompanhamento cada vez mais próximo dos fatores externos que envolvem a companhia. Para manter ou aumentar ainda mais o crescimento consistente que a empresa vem obtendo, faz-se necessária uma atuação cada vez mais precisa e ágil, voltada às oportunidades e ameaças dos mercados interno e externo. O menor acompanhamento dos fatores externos que podem representar oportunidades ou ameaças à organização, em especial à área financeira, talvez dificulta o processo de implementação dos planos na medida em que a empresa se torna menos preparada para fazer as adaptações ou implementações de novos processos necessários de maneira mais consistente e ágil.

Por se tratar de uma empresa em processo acelerado de crescimento, a comunicação entre os diversos setores da companhia ainda ocorre de maneira informal, o que

proporciona uma maior agilidade da comunicação entre os departamentos. Além disso, todos os gerentes e diretores participam de reuniões mensais de acompanhamento, o que facilita a disseminação e acompanhamento das ações.

O comprometimento dos funcionários nos processos desenvolvidos no departamento financeiro da Monibel é bom. A busca pela melhoria contínua dos processos é idéia comum entre todos os integrantes do departamento. Tal nível de comprometimento pode ser atribuído a uma abertura da gerência e diretoria financeira às idéias e participação dos funcionários ainda no processo de elaboração dos planos. Tal fato é muito importante para que haja uma diminuição das barreiras à implementação de novos processos no departamento, o que contribui sobremaneira para a implementação de um processo tal como o modelo proposto de planejamento financeiro.

5.3.5 Análise do desempenho e do ambiente macroeconômico

A Monibel, que é tributada pelo lucro real, efetua uma análise de maneira sistemática de seu desempenho mensalmente, através do confrontamento das metas estabelecidas para cada setor da empresa com seus resultados obtidos. Tal análise é efetuada junto aos gerentes de área onde, em caso do não atingimento das metas propostas, há a elaboração de um plano para a melhoria de desempenho. Quanto à análise especificamente do desempenho financeiro, há a análise efetuada mensalmente pelo setor financeiro onde são acompanhadas em torno de cinco metas de desempenho contempladas no planejamento estratégico da organização, tais como a evolução do faturamento da companhia, o índice de liquidez corrente, o percentual do faturamento exportado, o índice de investimento no imobilizado e a participação da empresa no mercado. Além disso, a empresa costuma acompanhar o faturamento investido na sociedade, o que demonstra uma atuação e preocupação com o desenvolvimento social. Não há a utilização de fontes externas à organização para uma análise mais acurada do seu desempenho financeiro. Há o acompanhamento de outras variáveis, só que estas realizadas de maneira menos formal e rotineira. Tal análise é feita inicialmente pelo gerente financeiro que após as repassa para a diretoria administrativo-financeira, onde há uma discussão dos resultados alcançados.

A análise do ambiente macroeconômico não é realizada de maneira formal pela empresa. O que existe é um acompanhamento com base em informações obtidas através

da mídia, havendo uma discussão mensal das projeções do ambiente macroeconômico nas reuniões de análise do desempenho, sendo essas projeções realizadas de maneira informal. A preocupação com projeções e possíveis oscilações é efetuada anualmente na realização do planejamento estratégico da organização, aí sim com o auxílio de uma empresa de consultoria externa que efetua a análise do ambiente macroeconômico como uma etapa do planejamento estratégico. O suprimento de tais informações é de responsabilidade do diretor geral, que as dissemina também de maneira informal, não havendo a elaboração de documentos e relatórios formais sobre as perspectivas e seus reflexos na organização.

5.3.6 As políticas financeiras da empresa

A Monibel não possui uma definição clara das suas políticas financeiras, tais como estratégias de crescimento sustentável, estrutura de capital e política de dividendos. Há a preocupação com a manutenção de uma estratégia de crescimento, procurando sempre avaliar se os investimentos planejados terão recursos suficientes ou fontes disponíveis. Entretanto a companhia não realiza uma análise financeira mais acurada com relação a possíveis problemas tais como o efeito tesoura ou impactos externos nos seus investimentos programados. Sequer técnicas de VPL, TIR ou Payback são utilizadas. A empresa não possui uma política de estrutura de capital ou de dividendos, até em função de ser uma empresa familiar de capital fechado, prestando pouca atenção a índices de endividamento. A empresa se utiliza de recursos em longo prazo, principalmente para investimentos em novos projetos, buscando recursos de curto prazo no mercado para financiar as suas atividades operacionais e capital de giro. Porém, a empresa busca manter um nível o mais reduzido possível de endividamento, demonstrando uma postura conservadora de gestão financeira. Evidencia-se a necessidade de um trabalho mais efetivo na definição das políticas financeiras, visando à otimização da gestão financeira da companhia.

5.3.7 O banco de dados e a definição de cenários

A empresa não possui um banco de dados sobre variáveis do mercado, possuindo apenas dados de variáveis microeconômicas. Os gestores acreditam serem suficientes as informações disponíveis internamente para o processo de tomada de decisão. Tais informações são fornecidas, instantaneamente, através de um *software* de gestão integrada disponível. Os gestores não costumam utilizar-se de fontes externas de informações

para a tomada de decisão de maneira mais formal, à exceção do planejamento estratégico anual, baseando as suas decisões muito mais no *feeling* e na troca de informações entre a diretoria e as gerências envolvidas diretamente no processo em questão do que em processos formais. Tal fato contribui para um processo decisório mais ágil, pecando por uma maior confiabilidade das decisões tomadas. Isso torna o processo de projeções e análise do risco em períodos futuros bastante prejudicado. O processo é realizado de maneira informal, privilegiando-se a agilidade das informações, sem a utilização de algum *software* específico para a definição de riscos e ameaças futuras, o que torna a empresa mais suscetível às intempéries dos micro e macro ambientes.

5.3.8 O planejamento de caixa e de lucro

Com relação ao Planejamento de Caixa, a Monibel projeta somente o seu fluxo de caixa, com um horizonte de seis meses, sendo utilizado na gestão de tesouraria da companhia. O fluxo de caixa é formado com base em um sistema de *software* que busca as informações nas operações da companhia sendo, posteriormente, complementado com os dados e ajustes pelo gerente financeiro. O referido instrumento possui uma relação afinada com o planejamento estratégico da Monibel, sendo baseado nas suas metas propostas, indicando se os investimentos necessários poderão ser realizados conforme os planos. Tal projeção ocorre principalmente com base em dados históricos de custos fixos e variáveis, projeções de produção e vendas e demais investimentos previstos no planejamento estratégico da companhia. Apesar de não existir um planejamento de caixa de longo prazo, há uma forte utilização do planejamento de caixa existente como instrumento para reflexão e apoio ao processo decisório, principalmente quando se trata de novos investimentos.

Quanto a novos projetos, a empresa não realiza uma análise mais acurada dos seus fluxos de caixa, sendo as decisões baseadas no *feeling* dos executivos, no custo de produção e em uma análise informal das necessidades do mercado, sendo pouco pautada em técnicas mais acuradas de análise e avaliação de investimentos preconizados pela teoria financeira. Técnicas de avaliação de investimentos praticamente não são utilizadas, o que talvez justifique uma postura mais conservadora com relação à política de crescimento da companhia, pois há uma falta do uso mais acurado de técnicas que proporcionem um maior respaldo às suas decisões. Mesmo quando o investimento é financiado com recursos próprios, o custo de capital dos novos projetos é calculado com base no custo da taxa de juros bruta,

desconsiderando o benefício fiscal do endividamento. Quanto ao Planejamento de Lucro, a empresa projeta o seu demonstrativo de resultados, de maneira completa e sintética, com um horizonte de seis meses, sendo acompanhado e atualizado mensalmente, sempre sendo acrescido mais um mês. A empresa não projeta seu o Balanço Patrimonial. Tais procedimentos revelam uma preocupação relativamente insuficiente com relação às projeções dos seus resultados, principalmente em médio e longo prazos, o que pode contribuir para uma diminuição dos desempenhos financeiros almejados e/ou uma maior exposição ao risco.

5.3.9 A memória descritiva dos planos

Como visto anteriormente, não há um processo formal de planejamento realizado no departamento financeiro. No que diz respeito à memória descritiva dos planos de um modo geral, não há um processo formal de descrição das variáveis e pressupostos e atribuições que basearam as projeções, com exceção do Planejamento Estratégico, onde estão registradas apenas as atribuições dos diversos setores da companhia. Nas reuniões mensais de análise do desempenho, são avaliados os desempenhos de cada setor da empresa e tomadas as medidas necessárias para a otimização dos processos, sendo documentados os objetivos e ações necessárias para que estas sejam transmitidas dentro de cada setor.

5.3.10 Acompanhamento, análise e atualização dos planos.

A Monibel faz revisões mensais para análise do desempenho de cada setor da empresa, através do confrontamento entre as variáveis e indicadores projetados e alcançados baseados, principalmente, no planejamento estratégico. Tais revisões são realizadas em reunião entre todos os gerentes e diretores, que efetuam uma análise do andamento dos planos em cada área, analisando medidas corretivas ou novas oportunidades. A revisão do planejamento estratégico é realizada de acordo com a seguinte sistemática: cada departamento sintetiza e analisa as informações relativas ao mês anterior da sua respectiva área, levando essas informações para uma reunião mensal de avaliação de desempenho junto às demais gerências e diretoria. Anteriormente às revisões mensais, cada setor da empresa efetua o que é chamado de gerenciamento de uma página que é formado por um resumo desenvolvido por cada área de atividade dos dados do seu setor, sendo este resumo repassado à diretoria, que dessa forma já tem uma noção do andamento das atividades mesmo antes das reuniões mensais de avaliação do desempenho. Nesta reunião são debatidos os aspectos mais

relevantes e, se for necessário, são tomadas imediatamente decisões sobre novas ações a serem implementadas ou abandono de processos ineficazes, onde as outras gerências e diretorias possuem voz ativa nos processos analítico e decisório.

O departamento financeiro concentra as suas atenções, mensalmente, nas análises de desempenho de acordo com os indicadores propostos no planejamento estratégico. Já a análise e revisão do fluxo de caixa são feitas semanalmente, entre o gerente financeiro e o diretor administrativo-financeiro. Entretanto cabe ressaltar que estas análises ocorrem com maior foco no desempenho alcançado, dando menos importância ao planejamento do futuro, em especial em médio e longo prazos.

5.3.11 A utilização do Planejamento Financeiro na empresa

O conjunto de análises realizadas sobre a Monibel viabiliza algumas interpretações relativas às possibilidades de utilização do modelo proposto de planejamento financeiro na empresa, conforme será visto a seguir.

De modo geral, verifica-se que o grau de utilização atual de técnicas e instrumentos de gestão financeira na empresa é pequeno. Com exceção ao fluxo de caixa e demonstrativo de resultados, projetados em um horizonte de seis meses, a empresa não possui qualquer tipo de técnica de suporte ao planejamento na área financeira. O caráter informal das análises atinentes à gestão financeira evidencia a falta de uma maior preocupação da empresa com uma fundamentação baseada em informações e processos mais consistentes. Essa situação mostra uma empresa que pouco utiliza o potencial analítico, baseado em informações consistentes, como elemento redutor de incertezas.

Ainda com relação à gestão financeira, a falta de planejamento, projeção e análise dos resultados futuros, principalmente em médio e longo prazos, leva a uma ineficiência da gestão e uma elevação do risco do negócio, na medida em que se deixam de visualizar oportunidades ou esboçar estratégias para proteção de riscos ou ameaças. A falta de uma análise e definição clara das políticas financeiras da companhia, assim como de projeções relativas ao planejamento de lucros tais como o DRE (em médio e longo prazos) e o balanço projetado faz com que as decisões ocorram mais no *feeling* do que em análises e processos pautados em informações consistentes. A escassez dos recursos financeiros, aliada

ao amplo crescimento das vendas, também é um fator que requer uma gestão financeira mais eficaz.

A própria organização do departamento financeiro também se mostra como um elemento dificultador à otimização da gestão, visto que a empresa necessita aprimorar a sua estrutura administrativa, em especial do departamento financeiro, frente às novas necessidades oriundas do seu progressivo crescimento, visando criar condições para absorver e desenvolver os procedimentos analíticos necessários. A pouca utilização pela diretoria financeira de processos analíticos de amparo às decisões representa um fator que dificulta práticas futuras envolvendo instrumentos e técnicas orientadas pela teoria financeira, entre elas, o planejamento financeiro. Os recursos financeiros também contingenciam a gestão da empresa como um todo, o que, em conjunto com a falta de uma melhor estruturação administrativa, torna a implementação de novos processos relativamente lenta. Aqui se encontram problemas evidentes, relacionados aos mais diversos tipos de implementações de planos, frente ao apertado espaço de manobra para as decisões e ações que envolvam emprego de recursos financeiros de maior vulto.

Por outro lado, entre os elementos favoráveis à implementação do modelo proposto, verifica-se que a utilização, ligação e embasamento da gestão financeira em relação aos planos e processos defendidos no planejamento estratégico é uma importante etapa já vencida. Isto se deve à incorporação, pelo pessoal do setor financeiro de praticamente todos os níveis, do hábito de pensar as suas atividades de acordo com as premissas estratégicas da organização. Apesar do caráter centralizador da administração familiar (possivelmente por prescindir de maior formação e qualificação técnica dos seus profissionais e processos gerenciais), há uma relação de comprometimento entre a diretoria e funcionários, fator favorável à implementação com sucesso de novos planos.

Além disso, a empresa está progressivamente utilizando novas técnicas de gestão, como visto nos recentes processos de melhoria de qualidade e produtividade, planejamento estratégico e de uma atuação mais efetiva no marketing, em especial à entrada em novos mercados. A infra-estrutura existente de equipamentos e sistemas de informação, a visão sistêmica dos executivos do departamento financeiro e a cultura da empresa também favorecem a implementação do modelo, principalmente pela influência da diretoria administrativo-financeira na gestão da Monibel. A sistemática adotada pela empresa para

análise e acompanhamento dos planos é adequada, sendo um fator positivo após a sua implementação. Alia-se a isso uma maior demanda por procedimentos mais técnicos de gestão financeira até então não desenvolvidos e encontra-se um ótimo ambiente para a instalação de procedimentos e instrumentos mais consistentes de gestão financeira, a exemplo do modelo proposto de planejamento financeiro.

Ao procurar avaliar a utilização e as possibilidades de adoção do modelo proposto de planejamento financeiro na Monibel, chega-se à seguinte conclusão: a empresa desconhece, mesmo que isoladamente, diversos conceitos e os benefícios potenciais que as técnicas que compõem o modelo proposto podem proporcionar, necessitando de uma maior capacitação técnica dos gestores para a sua implementação. Por outro lado, possui uma estrutura gerencial participativa, com o departamento financeiro exercendo razoável poder na companhia e voltado ao apoio do processo decisório, preocupando-se em melhorar a sua qualificação técnica. Assim sendo, a Monibel apresenta um campo fértil para a aplicação do modelo, em função da necessidade de pautar as suas decisões em processos analíticos respaldados em informações e técnicas mais consistentes de gestão financeira.

5.4 A análise integrada dos casos estudados

A análise integrada dos três casos estudados tem por objetivo comparar os níveis de utilização do processo de planejamento nas empresas investigadas. Esta análise procura alcançar um entendimento conjunto da gestão financeira e, em especial, da utilização prática do processo de planejamento financeiro em um setor de atividade em franco desenvolvimento, como é o setor de *candies* do Rio Grande do Sul. Como as três empresas analisadas detêm cerca de 67% da produção e 45% da mão-de-obra empregada pelo setor no estado, tem-se então uma visão suficientemente representativa de sua realidade.

Os recursos existentes inerentes ao potencial analítico de técnicas e procedimentos defendidos pela teoria financeira, em especial àqueles destinados à otimização das funções e ao planejamento de ações, tal como o modelo de planejamento financeiro proposto, de modo geral, são pouco utilizados. Tal fato de certa forma surpreende, principalmente se considerarmos o porte e o franco processo de crescimento das empresas investigadas.

As três empresas estudadas apresentam diversos traços em comum, tais como um grande crescimento das vendas no Brasil e no exterior, a propriedade e administração familiar, a gestão financeira conservadora, o processo decisório baseado no *feeling*, uma maior concentração na melhoria dos processos relacionados à produção e à comercialização, com menor atenção aos processos gerenciais, a apresentação de um planejamento estratégico bem formulado, embora haja uma contemplação insuficiente no que se refere aos procedimentos relacionados à gestão financeira, a baixa atenção prestada nos procedimentos de análise e exposição ao risco futuro de seus negócios e instrumentos que visem a diminuição de incertezas, a carência de um melhor processo de análise e projeção do desempenho financeiro, além da recente formação de um programa para investimentos na

capacitação dos seus recursos humanos. Além disso, não foram percebidos relevantes problemas de agência nas empresas estudadas, possivelmente em função da concentração da propriedade.

Quanto ao uso de técnicas financeiras para orçamento de capital, há um maior uso pela Peccin, que se utiliza do VPL, TIR, Payback, Payback descontado, apesar de valorizar mais o *feeling* dos executivos do que o próprio uso de técnicas mais consistentes de apoio ao processo decisório. Além disso, a Peccin não costuma fazer uso de análises de sensibilidade e de cenários. Já a Florestal e a Monibel se aproveitam menos, ou de maneira mais informal, de técnicas básicas de gestão financeira tais como análise de sensibilidade, análise de cenários, TIR, Payback e Payback descontado, entre outras. A Florestal usa regularmente o VPL. Além disso, a Monibel e a Peccin se utilizam mais do departamento financeiro como elemento que reúne as informações dos diversos departamentos e fornece um suporte ao processo decisório, enquanto na Florestal o departamento é visto como um elemento de estafe da direção geral, se preocupando mais com a gestão de tesouraria.

Esse conjunto de informações evidencia, claramente, a necessidade em todas as companhias investigadas de uma gestão financeira mais racional, através de um apoio ao processo decisório pautado menos em avaliações informais e no *feeling* dos decisores e mais em técnicas e instrumentos fundamentados em informações consistentes. Dentre as etapas que compõem o modelo proposto de planejamento financeiro, todas as empresas analisadas carecem de um desenvolvimento e atuação de maneira mais efetiva nas etapas de: definição de políticas financeiras (em especial à política de dividendos e de estrutura de capital), crescimento sustentável, avaliação de ameaças futuras (definição de cenários) e planejamento de caixa e de lucro em médio e longo prazos. Nas demais etapas, as empresas de maneira geral dispõem alguma atenção, mesmo que informalmente.

Dentre as empresas analisadas, a Peccin se encontra um pouco à frente das demais quanto à utilização das técnicas e procedimentos defendidos no modelo proposto. O uso mais intensivo das técnicas e procedimentos origina-se de uma grande preocupação na melhoria contínua dos processos gerenciais, além de um maior e mais capacitado quadro de recursos humanos que atuam no setor, baseado principalmente no elevado grau de formação acadêmica dos principais executivos da organização, o que possibilita que a Peccin seja a empresa que possui um processo decisório mais descentralizado entre as empresas

investigadas. Além disso, a Peccin é a empresa que mais abre as suas portas para o aperfeiçoamento da capacitação gerencial dos seus gestores, através da busca contínua de novos processos gerenciais, além de possuir uma forte representatividade da cultura financeira na sua gestão. Entretanto, em outros fatores tais como infra-estrutura de sistemas de informação e técnicas de avaliação de ameaças futuras, a empresa se encontra em um patamar similar às demais. Dessa forma, acredita-se ser a Peccin a empresa mais próxima da plena implementação do modelo proposto.

A Monibel, por outro lado, apesar da preocupação em melhoria da capacitação gerencial e dos procedimentos analíticos de gestão financeira, é a empresa que mais se distancia da aplicação prática dos procedimentos defendidos pelo modelo proposto. Tal fato origina-se, principalmente, da menor formação acadêmica e capacitação técnica dos seus gestores financeiros. Outro fator que justifica tal conclusão é o porte da empresa, com um número de empregados entre três e quatro vezes menor do que o das demais empresas, além da sua estratégia focalizada na redução de custos, o que vem a confirmar um dos resultados da pesquisa desenvolvida por Graham e Harvey (1999) que evidencia a forte relação existente entre o tamanho da empresa e a prática de finanças corporativas. Porém, o nível de qualificação dos processos de produção, evidenciados inclusive pelos prêmios conquistados junto a programas de qualidade e produtividade, além da certificação ISO 9001, não se estende à gestão financeira, principalmente em função da cultura industrial da companhia. Um dos fatores mais positivos encontrados na Monibel foi a atuação do setor voltada à integração das decisões, junto aos demais departamentos e ao apoio do processo decisório, de modo geral.

Já a Florestal, a maior empresa do setor no estado, são as culturas industrial e comercial que prejudicam uma maior atuação e otimização da gestão financeira, apesar do principal executivo financeiro possuir a maior formação acadêmica dentre os gestores das empresas analisadas. O departamento financeiro é visualizado muito mais como um setor que se preocupa com a gestão de tesouraria do que como um elemento participativo e influenciador no processo decisório. Não há uma definição de políticas financeiras tais como estrutura de capital e política de dividendos, principalmente em função da diferente tributação da companhia (lucro presumido) em relação às demais (lucro real). As técnicas de avaliação de ameaças futuras igualmente não são utilizadas.

6 CONCLUSÕES

Este estudo evidenciou a insuficiente utilização de técnicas financeiras como instrumentos de suporte dos processos analítico e decisório, em especial do processo de planejamento financeiro, nas empresas investigadas. Não há uma definição das políticas financeiras a serem adotadas, em especial das políticas de dividendos e de estrutura de capital. Soma-se a isso a praticamente inexistente atenção prestada aos procedimentos de análise e exposição ao risco futuro de seus negócios e instrumentos que visem a diminuição de incertezas, assim como a falta de um processo de análise de projeção do desempenho financeiro e de crescimento sustentável. Esses fatores evidenciam que o processo decisório é demasiadamente pautado em avaliações informais e no *feeling* dos gestores.

Quanto à importância do departamento financeiro para a gestão das companhias, em duas das três empresas analisadas, evidenciou-se que o setor financeiro atua como um elemento ativo e influenciador no processo decisório, através da reunião das informações de cada departamento, alinhando-os com os objetivos gerais da companhia. A terceira empresa presta-se, principalmente, à gestão de tesouraria e fluxo de caixa.

Percebeu-se que, nas empresas investigadas, a participação e importância do departamento financeiro relacionam-se fortemente à cultura existente, sobrepondo-se a fatores como a formação acadêmica, capacitação técnica dos executivos do departamento financeiro e infra-estrutura existente. O mesmo não ocorre quanto a uma utilização das técnicas e procedimentos analíticos referenciados na teoria financeira, onde uma maior capacitação de

toda a equipe, e não apenas do seu principal gestor, proporciona uma maior utilização dos referidos procedimentos.

Além disso, foi apurado, neste trabalho, que a cultura existente dificulta ou estimula o uso de técnicas consistentes de gestão financeira no apoio ao processo decisório, pois, como visto, a empresa que possui o gestor financeiro mais bem qualificado é aquela que menos utiliza o departamento financeiro como elemento participativo e influenciador no processo decisório. Entretanto deve ser considerado que a mesma possui a tributação pelo lucro presumido, diferentemente das demais, que são tributadas pelo lucro real. Essa variável é importante, na medida em que suaviza o efeito da tributação na gestão financeira, em especial nas suas políticas de dividendos e de estrutura de capital. Tal fato sugere a possibilidade de diferentes práticas dos conceitos preconizados pela teoria financeira em função da tributação existente sobre a companhia.

Assim, como o objetivo proposto na metodologia deste trabalho é levantar hipóteses, acredita-se que a insuficiente utilização das técnicas de gestão financeira relacionadas ao processo de planejamento financeiro, nas empresas analisadas, deve-se a alguns fatores especiais, além do seu porte, tais como a cultura existente na organização, a sua forma de tributação e a capacitação gerencial dos seus recursos humanos.

No que diz respeito ao objetivo principal deste estudo, o modelo integrado de planejamento financeiro foi construído com o intuito de reunir diferentes contribuições teóricas em uma estrutura única, através de uma sistematização de procedimentos e análises fundamentais para uma gestão financeira mais eficaz. Assim sendo, o benefício da experiência de ter desenvolvido o modelo teoricamente e verificado as suas possibilidades de utilização na prática possibilita que se destaquem as suas contribuições, tanto para os estudiosos de Administração, quanto para os profissionais de empresas.

A primeira contribuição é a formação de um modelo, construído através da integração de diferentes conceitos e instrumentos idealizados pela teoria financeira, com a finalidade da formação de uma estrutura que possibilite o processo reflexivo e potencialize a capacidade analítica dos gestores financeiros, como uma peça gerencial de administração financeira. Tal processo difere das demais obras desenvolvidas até então, sobre o processo de planejamento financeiro no Brasil. Estas obras se preocupam com a implementação do

processo em determinadas empresas, através da formação de modelos baseados em construções determinísticas e prescritivas de ações, ou ainda em desenvolver pesquisas descritivas que busquem informações sobre a utilização do processo no Brasil.

Este modelo, diferentemente dos demais até então elaborados, busca a formação de um processo reflexivo e analítico, visando a otimização da gestão financeira empresarial das companhias brasileiras, sem haver uma preocupação no estabelecimento de rotinas, processos ou sistemas de otimização das ações, o que poderia tornar o processo demasiadamente burocrático e pouco aplicável. O princípio utilizado é de que cada empresa possui as suas características e peculiaridades, de forma que a construção de um modelo determinístico e prescritivo tornaria inviável a utilização em uma outra empresa.

No processo de construção do modelo, foram realizadas revisões teóricas sobre distintas técnicas (principalmente de autores estrangeiros) e modelos de planejamento financeiro (principalmente de autores nacionais), de modo que fosse possível inferir sobre o que utilizar na estrutura do modelo proposto. Além disso, é importante registrar que a maior parte das técnicas e instrumentos de gestão financeira requer uma adaptação à realidade da economia e dos negócios no Brasil, para que possam refletir as reais necessidades dos executivos brasileiros.

Assim, foi construída uma estrutura de raciocínio, onde cada gestor financeiro irá formar um processo evolutivo de análise, agindo dentro de cada etapa da maneira que julgar mais conveniente, de acordo com as suas aptidões e características da empresa. Tal processo inicia-se a partir das premissas estratégicas existentes, passando por uma análise de cunho mais introspectivo da companhia e, posteriormente, possibilitando uma análise e planejamento das atividades a serem desenvolvidas, visando uma gestão financeira mais eficaz.

A segunda contribuição origina-se da inclusão da etapa “desenvolvimento e implementação” no modelo de planejamento financeiro, trazendo e adaptando para a literatura financeira um tema que vem a algum tempo sendo discutido em outras áreas da Administração, mas que ainda não foi trabalhado na área financeira. Nesta etapa, há uma preocupação com as possíveis barreiras e oportunidades relacionadas à implementação na íntegra do modelo proposto, de modo que tais problemas sejam identificados e enfrentados

proativamente, aumentando, assim, a possibilidade de êxito na implementação e desenvolvimento do processo. Julga-se, particularmente importante, a busca e adaptação da discussão desse tema à área financeira, setor que, muitas vezes, possui uma forma de agir e trabalhar o seu dia-a-dia apoiado em análises demasiadamente racionais e determinísticas. A abordagem de questões comportamentais neste ambiente deve proporcionar uma otimização dos seus processos, em especial no que diz respeito ao planejamento, implementação e acompanhamento com êxito de suas funções.

Uma condição para a prática do modelo proposto de planejamento financeiro é a preparação da empresa para o seu uso, ou seja, a competência disponível. Empresas de menor porte que desenvolvam processos gerenciais qualificados em sua gestão financeira, também podem usufruir os benefícios da capacidade de análise do modelo de planejamento financeiro proposto. Todavia o modelo proposto de planejamento financeiro não é uma rede de técnicas em que a empresa tenha que optar entre a sua aplicação total ou a sua não utilização. As empresas que não possuam condições de implementação total do modelo podem aplicar determinadas técnicas nele sugeridas, aumentando a sua utilização gradativamente até que consigam utilizar todo o potencial analítico que o modelo proporciona.

A visão integrada do setor, através das três empresas investigadas, demonstra que o processo de planejamento financeiro tem ainda muito o que contribuir para uma gestão financeira mais efetiva. As técnicas e procedimentos, defendidos pelo modelo de planejamento financeiro proposto, ajudam as empresas a se conhecer melhor e refletir sobre o presente e o futuro de suas atividades e decisões, planejando as suas ações para uma gestão financeira mais eficaz, além da nítida preocupação com o desenvolvimento e implementação do processo. No caso das empresas investigadas, percebe-se claramente algumas fortes barreiras à sua completa implementação, entre elas, a falta de uma cultura que valorize mais a utilização de procedimentos analíticos, pautados em técnicas e informações consistentes, a falta de uma maior preocupação com o planejamento, avaliação e atuação frente a ameaças futuras e uma maior capacitação técnica dos membros do departamento.

Como limitações deste trabalho, ressalta-se a sua formulação até determinado limite: a sua estrutura de ação, não havendo a preocupação em avançar no sentido de estabelecer procedimentos mais específicos e prescritivos de atuação. Outro fator

que merece reconhecimento foi a falta de uma melhor estruturação do instrumento de coleta de dados, fato este que gerou a formação de um roteiro de entrevista muito amplo, onde a inobservância de uma melhor sistematização e classificação tornou-o demasiadamente extenso e, às vezes, repetitivo.

Entre as sugestões para novas pesquisas relacionadas a esse trabalho, sugere-se o aperfeiçoamento ou aplicação do modelo proposto em outros segmentos empresariais, possibilitando uma evolução dos seus benefícios potenciais. Um maior aprofundamento das variáveis comportamentais que dizem respeito ao desenvolvimento e implementação, também se mostra interessante, dada a carência desse tipo de estudo na gestão financeira das companhias brasileiras. Além disso, acredita-se ser interessante, em trabalhos futuros, um aprimoramento do modelo através da sugestão de novos procedimentos a serem adotados. Há, ainda, a possibilidade de formação de um sistema computacional para a aplicação dos procedimentos a serem desenvolvidos. Poder-se-ia, também, realizar um trabalho relacionando as evidências encontradas neste trabalho com a medição do desempenho das companhias. Outra potencial investigação diz respeito à aplicação de pesquisas de cunho quantitativo, envolvendo a verificação das conclusões proporcionadas por esta pesquisa qualitativa, em especial ao efeito da forma de tributação sobre a utilização de técnicas e procedimentos defendidos pela teoria financeira no Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABICAB - Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Balas e Derivados. Chocolates, Balas e Confeitos: um estudo integrado do comportamento do consumidor e do varejo, no início do novo milênio. Mar/2001.
- ARGYRIS, Chris. Enfrentando defesas organizacionais: facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- AUDY, Jorge L. N. Modelo de Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação: Contribuições da Aprendizagem Organizacional e do Processo Decisório. Tese de Doutorado – Escola de Administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.
- BANHAM, Russ. Better budgets. Journal of Accountancy. Feb/2000. Artigo baixado da Internet em 15/07/2000 no site www.findarticles.com.
- BRASIL, H. V. & BRASIL, H. G. Gestão financeira das empresas: um modelo dinâmico. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- BRASIL, H. V. & FLEURIET, M. O planejamento financeiro das pequenas e médias empresas: um modelo integrado. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1979.
- BREALEY, R. A. & MYERS, S. C. Princípios de Finanças Empresariais. 5 ed. Lisboa: McGraw-Hill, 1998.

- CARNEIRO, Teresa C. J. Utilização de técnicas de avaliação de projetos nas indústrias de médio e grande portes do estado do Rio de Janeiro. Dissertação - Instituto de pós-graduação e pesquisa em administração de empresas/ COPPEAD. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1994.
- COPELAND, T. E. & WESTON, J. F. Financial theory and corporate policy. 3 ed. Addison-Wesley, 1988.
- DAMODARAN, Aswath. Avaliação de Investimentos: ferramentas e técnicas para a avaliação do valor de qualquer ativo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- EASTERBROOK, Frank H. Two Agency-Cost Explanations of Dividends. American Economic Review, Sept/1984.
- ELLIS, J.; FEINSTEIN, S. & STEARNS, D. Scenario learning: A powerful toll for the 21st Century planner. Journal of Financial Planning. Denver, Apr/2000.
- FREZATTI, Fábio. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- FUERSTHENTAL, A. H. Cada Temperamento uma Competência. Jornal Carreira e Sucesso, nº77. Artigo baixado da internet em 26/04/2001 no site www.catho.com.br/jcs.
- GASLENE, J.; FENSTERSEIFER, J. & LAMB, R. Decisões de investimentos da empresa. São Paulo: Atlas, 1999.
- GAZETA MERCANTIL. Balanço Anual, nº24. São Paulo, Jul/2000.
- GAZETA MERCANTIL. Balanço Anual Rio Grande do Sul, nº07. Porto Alegre, Set/2000.
- GAZETA MERCANTIL. O desafio de gerenciar o fluxo de caixa, por Elisabeth Karam, 01/set/1999.
- GAZETA MERCANTIL. Qualificação de pessoal sustenta crescimento da Balas Florestal, 10/jul/2001.
- GIL, Antonio C. Métodos e técnicas de Pesquisa Social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GITMAN, L. J. Princípios de Administração Financeira. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

- GRAEFF, Clóvis. Modelagens para o gerenciamento financeiro da produção. Tese de doutorado – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.
- GRAHAM, John R. & HARVEY, Campbell R. The theory and practice of corporate finance: evidence from the field. SSRN, working papers series, dec/1999. Artigo baixado da Internet em 06/07/2000 no site www.ssrn.com.
- GROVE, Steven M. Strategic and Long-Range Planning for All. Camping Magazine. Mar/2000. Artigo baixado da Internet em 16/07/2000 no site www.findarticles.com.
- HARRIS, M. & RAVIV, A. The Theory of Capital Structure. Journal of Finance. Vol. 45, n.2, 1990.
- HELFERT, Erich A. Técnicas de Análise Financeira: Um guia prático para medir o desempenho dos negócios. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- JEHLE, Kathryn. Budgeting as a Competitive Advantage. Strategic Finance Magazine. Oct/1999. Artigo baixado da Internet em 16/07/2000 no site www.findarticles.com.
- JUNKES, Neusa M. O nível de utilização das técnicas financeiras pelas micro e pequenas empresas têxteis de Santa Catarina. Dissertação - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.
- KAPLAN, R. S. Balanced scorecard. HSM Management. N.11, ano 2, nov-dez/1998. Entrevista concedida a Mercedes Reincke e Andrea Cajaraville.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Jan-Feb/1996.
- KESTER, W. K. Today's options for tomorrow's growth. Harvard Business Review, Mar-Apr/1984.

- KOTTER, J. P. & HESKETT, J. L. A cultura corporativa e o desempenho organizacional. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MAGEE, John F. Árvores de decisões para tomar decisões. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. Vol. 1, n. 8, 1975.
- MARTINS, Eliane S. Um sistema para planejamento econômico-financeiro de empreendimentos imobiliários. Tese de doutorado – Escola Politécnica. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.
- MATTAR, F.N., FAWLER, F.R. & PIEREN, R. Redação de documentos acadêmicos – conteúdo e forma. Cadernos de pesquisa em Administração da USP. Vol. 1, n. 3, p. 31-36, s/d.
- OLIVEIRA, E. T. Crescer em equilíbrio: documento de estudo. Rio Grande do Sul: PPGA/UFRGS, 1993.
- REVISTA DISTRIBUIÇÃO. Uma rajada de balas, por Roberto Carlessi. N.102, ano 9, mai/2001.
- RHODEN, Marisa. O planejamento e análise financeira das micro e pequenas empresas têxteis e de confecções. Dissertação – Faculdade de Ciências Econômicas. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1995.
- RHODEN, Marisa I. S. Método de Desenvolvimento de Administração Estratégica para Pequenas Empresas. Tese de Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.
- ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W. & JAFFE, Jeffrey F. Administração Financeira. São Paulo: Atlas, 1995.
- ROSSI, Carlos A. V. Desenvolvimento de um Modelo Integrativo de Marketing Estratégico e Verificação de sua Aplicabilidade na Indústria de Chocolates. Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.
- SAMPIERI, Roberto H., COLLADO, Carlos F. & LUCIO, Pilar B. Metodología de la investigación. México: McGraw Hill, 1991.

- SANTOS, Vilmar P. dos. Manual de Diagnóstico e Reestruturação Financeira de Empresas. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANVICENTE, Antonio Z. & SANTOS, Celso C. Orçamento na Administração de Empresas. São Paulo: Atlas, 1983.
- SILVA, José P. da. Análise financeira das empresas. São Paulo: Atlas, 1995.
- SILVA, Marcos R. A. da. Planejamento e controle financeiro e suas relações com a lucratividade nas concessionárias de automóveis no triângulo mineiro. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.
- TREUHERZ, Rolf M. Análise financeira por objetivos. São Paulo: Pioneira, 1999.
- VIRZI, A. H. Planejamento Financeiro. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. Vol. 30, n. 2, abr-jun/1990.
- ZERO HORA. Balas gaúchas nas prateleiras do mundo, por Marielise Ferreira e Thiago Copetti, 29/jun/2001.
- YIN, Robert K. Case study research: design and methods. 2. ed. Thousand Oaks, Ca: Sage, 1994.

ANEXO 01 – Roteiro de Entrevista

Empresa:

No. de funcionários:

Capacidade de produção e faturamento:

Nome do entrevistado:

Cargo do entrevistado:

Data:

Questões abertas:

1. Sobre a Gestão da Empresa:

- 1.1 Como está estruturada a empresa? (Provocar o organograma)
- 1.2 Qual a idade do principal gestor da empresa? Qual o seu tempo de atividade na empresa?
- 1.3 A empresa é familiar? Os diretores pertencem à família dos proprietários?
- 1.4 Qual é grau de formação acadêmica dos diretores da empresa?
- 1.5 Há uma preocupação com a atualização contínua dos principais gestores sobre técnicas gerenciais? Como isso é trabalhado?

2. Sobre o Planejamento Financeiro:

- 2.1 A empresa possui um planejamento financeiro formal? (por escrito). Desde quando e como ele é feito? Qual a periodicidade e o seu horizonte?
- 2.2 Que tipo de informações e análises contém o Planejamento Financeiro?
- 2.3 Há uma separação entre o planejamento financeiro de curto e o de longo prazo? Como isso é feito?
- 2.4 Qual a importância da área financeira para a formação do planejamento financeiro?
- 2.5 Quais as pessoas e setores envolvidos na elaboração do planejamento financeiro?

2.6A empresa preza por um planejamento financeiro mais completo ou mais conciso? Por quê?

2.7O planejamento financeiro segue rigorosamente as diretrizes do planejamento estratégico da companhia? Por quê?

3. Sobre o Planejamento Estratégico:

3.1 A empresa possui um planejamento estratégico formal? Desde quando ele é realizado?

Qual o seu horizonte?

3.2 Por quem ele é realizado?

3.3 Qual a importância da área financeira para a formação do planejamento estratégico?

3.4 Quais os dados que seguem do Planejamento Estratégico para o Planejamento Financeiro da empresa?

3.5 As previsões das vendas são realizadas em quais fatores?

4. Análise do Desempenho:

4.1 A empresa realiza sistematicamente avaliações do seu desempenho financeiro? Quais técnicas utilizam? Qual a periodicidade?

4.2 Como é feita a análise do desempenho?

4.3 Utiliza-se da análise através de índices para estudo da Liquidez, Atividade, Endividamento e Lucratividade?

4.4 Utiliza-se de técnicas de análise temporal e comparação setorial (linha de tendência)?

4.5 Há o auxílio de fontes externas à organização para a análise do desempenho?

5. Análise do Ambiente Macroeconômico:

5.1 A empresa efetua sistematicamente análises e projeções do ambiente macroeconômico? Qual a periodicidade? Como ele é feito?

5.2 Há uma preocupação com relação às perspectivas das variáveis econômicas, tecnológicas, políticas, legais, cambiais, etc. sobre os negócios da empresa?

5.3 Há o auxílio de fontes externas à organização para a análise do ambiente macroeconômico?

5.4 Qual é o setor responsável pelas projeções macroeconômicas?

6. As Políticas Financeiras:

A empresa define claramente as suas:

6.1 Estratégias de crescimento e desempenho? Como?

6.2 Política de estrutura de capital? Como?

6.3 Política de dividendos? Como?

7. Banco de Dados:

7.1 A empresa possui um banco de dados atualizado, contendo as variáveis micro e macroeconômicas que influenciam o seu negócio?

7.2 A empresa mantém dados atualizados sobre perspectivas e projeções futuras?

7.3 Quais as principais variáveis controladas?

8. Definição de Cenários:

8.1 Como a empresa efetua análises financeiras sobre o risco do negócio?

8.2 A empresa utiliza-se de técnicas de simulação sobre o futuro do negócio? Quais? Qual o horizonte das análises?

8.3 Com base em que variáveis a empresa efetua as suas projeções? Utiliza-se de um software ou sistema específico?

8.4 Qual a periodicidade em que a empresa efetua as análises e projeções do negócio? Há o auxílio de fontes externas?

9. Planejamento de Lucro:

9.1 Quais técnicas de análise financeira são utilizadas pela empresa para avaliação de novos projetos de investimento? Qual o horizonte de tempo?

9.2 A empresa projeta seus demonstrativos de resultado: Balanço Patrimonial e DRE? Como é realizada esta projeção?

9.3 Com base em que fatores é efetuado o Planejamento do Lucro?

9.4 Com base em qual estrutura de capital é calculado o custo dos projetos?

9.5 Quais indicadores e variáveis são analisadas mais detidamente após as projeções dos resultados?

9.6 Há uma separação entre o Planejamento de Lucro de curto e o de longo prazo?

10. Planejamento de Caixa:

10.1 A empresa projeta seus demonstrativos de resultado: Fluxo de Caixa e DOAR? Qual o horizonte de tempo?

10.2 Como é realizada esta projeção?

10.3 Com base em que variáveis é efetuado o Planejamento de Caixa?

10.4 Quais indicadores e variáveis são analisadas mais detidamente após as projeções dos resultados?

10.5 Há uma separação entre o Planejamento de Caixa de curto e o de longo prazo?

11. Memória Descritiva:

11.1 A empresa registra as principais observações, comentários e pressupostos utilizados para basear as suas projeções? Como?

11.2 A empresa registra as principais observações, comentários e pressupostos utilizados para basear a estratégia utilizada no planejamento e as razões da adoção das ações?

11.3 A empresa explicita os procedimentos a serem trabalhados visando uma eficaz implementação e acompanhamento do processo? Há uma definição de responsabilidades das pessoas envolvidas no processo?

12. Acompanhamento, Análise e Atualização dos Planos:

12.1 A empresa acompanha, analisa e atualiza seus planos? Como isso é feito? Com que periodicidade?

12.2 Quais as pessoas e setores envolvidos no acompanhamento e análise do planejamento financeiro?

13. Desenvolvimento e implementação:

13.1 Organização do departamento financeiro:

13.1.1 Como está estruturada a área financeira da empresa? (Provocar o organograma da área com todas as secretarias, auxiliares, etc.)

13.1.2 Qual a idade do principal gestor da área financeira? Qual o seu tempo de atividade na empresa?

13.1.3 A empresa é familiar? O gestor financeiro pertence à família dos proprietários?

13.1.4 Quais são as principais responsabilidades e atribuições da diretoria financeira?

13.1.5 Qual a importância do setor para a empresa?

13.1.6 Quais as principais dificuldades e limitações do departamento?

13.2 Capacitação gerencial:

13.2.1 Qual é grau de formação acadêmica dos principais gestores do setor financeiro?

13.2.2 Há uma preocupação com a atualização contínua dos principais gestores do setor financeiro sobre técnicas financeiras e gerenciais? Como isso é feito?

13.2.3 Os profissionais da área conhecem os princípios do processo de planejamento financeiro?

13.2.4 Como é a participação e qual a eficiência dos profissionais do setor na elaboração e análise de projetos? (para ver se não há autoritarismo e delegação)

13.2.5 As capacitações gerenciais dos executivos são avaliadas periodicamente? Qual o papel do setor de recursos humanos nesse sentido?

13.2.6 Há um plano de carreira na empresa?

13.2.7 Existe uma avaliação de desempenho individual? Qual a sua finalidade?

13.3 Recursos:

13.3.1 A empresa possui pessoal disponível para apoiar a elaboração, acompanhamento e análise do processo de planejamento financeiro?

13.3.2 A empresa possui recursos financeiros suficientes para apoiar novos projetos?

13.3.3 Os recursos humanos contingenciam a gestão da empresa? Por quê?

13.3.4 Os recursos de *hardware* e *softwares* existentes são suficientes para uma eficaz implementação do processo de planejamento financeiro? Por quê?

13.3.5 Há uma preocupação constante na atualização dos recursos tecnológicos?

13.3.6 Há capacidade técnica para a formação do planejamento financeiro?

13.3.7 Quais as maiores dificuldades na implementação dos planos? (Transformar os objetivos em ação? Aceitação e engajamento do pessoal? Tempo para acompanhar e ajustar os planos? Outro...?)

13.4 Sistemas administrativos:

13.4.1 Qual o nível de informatização da diretoria financeira?

13.4.2 As informações necessárias estão sempre disponíveis?

13.4.3 O processo decisório entre os membros das diversas diretorias é ágil e eficaz? Como ele ocorre?

13.4.4 A diretoria financeira e a direção geral costumam basear as suas decisões através do uso de técnicas e informações consistentes?

13.4.5 Com os sistemas disponíveis há condições de se implementar o processo de planejamento financeiro em sua totalidade?

13.5 Cultura:

13.5.1 Qual diretoria possui maior influência na definição das estratégias e tomada de decisões? Há alguma outra de grande influência? Por quê? (Para ver se há uma predominância de uma cultura financista, de marketing, de produção, etc.)

13.5.2 Há adequação entre a cultura e a estratégia adotada no planejamento da empresa? Como é a relação?

13.5.3 Há apoio para que a estratégia seja desenvolvida? Como?

13.5.4 A cultura potencializa a implementação dos processos? De que forma? A cultura organizacional valoriza o processo de reflexão, planejamento e decisão de maneira coletiva?

13.5.5 Como é o relacionamento do diretor financeiro com os seus subordinados? E com as outras diretorias?

13.5.6 Como é o relacionamento entre as outras diretorias? (Para ver como são os níveis de poder e conflito e se há sintonia entre as diretorias)

13.5.7 Como é o processo decisório entre as diretorias?

13.6 Conflitos de Agência:

13.6.1 A diretoria financeira segue exatamente as estratégias e ordens da diretoria geral ou possui alguma autonomia para ajustar determinados procedimentos de acordo com as suas necessidades?

13.6.2 Há uma perfeita compatibilidade entre os gestores financeiros e a administração geral? (para ver se há conflito de Agência)

13.6.3 As idéias defendidas pelos gestores financeiros, tais como estratégias de crescimento, de financiamento, de rentabilidade exigida, de risco assumido entre outras são sempre seguidas pela diretoria geral?

13.6.4 Existem políticas de incentivos sobre a gestão? Quais? (bonificações, gratificações, opções de compra de ações, etc.)

13.6.5 Como você vê a utilização dos recursos da empresa pelos principais gestores?

13.6.6 A empresa é orientada pelo lucro, pelo progresso, por novas oportunidades, por aquisições de outras empresas ou, por outro lado, a empresa preza pela estabilidade, sobrevivência, defesa e sustentação de posições. A visão do gestor financeiro é exatamente a mesma da empresa?

13.7 Fatores externos:

13.7.1 Como a empresa está preparada para agir frente ao ambiente externo? Contrata consultoria?

13.7.2 Os diretores acompanham as mudanças no ambiente? Como?

13.7.3 A empresa mostra-se atenta e receptiva a informações, novas técnicas, empresas de consultoria entre outros provenientes de fontes externas à organização?

13.8 Comunicação:

13.8.1 Como é a comunicação entre as diretorias? E dentro do setor financeiro?

13.8.2 Os planos e objetivos são facilmente disseminados, entendidos e executados?

13.9 Comprometimento:

13.9.1 Qual é a motivação e envolvimento do pessoal para novos projetos?

13.9.2 E para o acompanhamento e revisão de planos implementados há vários anos? O envolvimento tende a diminuir com o passar do tempo?

ANEXO 02 - Curriculum Vitae

1. Dados de Identificação

1.1 Nome: Antonio Carlos Diel

1.2 Nacionalidade: Brasileira

1.3 Naturalidade: Lajeado/RS

1.4 Data de nascimento: 09/04/1974

1.5 Estado Civil: Solteiro

1.6 Filiação: Dario Affonso Diel e Maria Irena Diel

1.7 Endereço Residencial: Av. Alberto Müller, 602 - Bairro Alto do Parque -

Lajeado/RS - Tel.: (051)714-2871; Cel. (051)9812-5408

1.8 Endereço Profissional: Rua Júlio de Castilhos, 1001/702 - Centro - Lajeado/RS -
Tel.: (051)714-2955.

2. Instrução

2.1 - 1º Grau: Escola Estadual Presidente Castelo Branco - Lajeado/RS, de 1981 a 1988.

2.2 - 2º Grau: Escola Estadual Presidente Castelo Branco - Lajeado/RS - Curso de Análise Química em 1989 - Curso de Preparação Para o Trabalho em 1990; Escola Cenecista João Batista de Mello - Lajeado/RS - Curso de Preparação Para o Trabalho em 1991.

2.3 - Superior: Unidade Integrada Vale do Taquari de Ensino Superior - UNIVATES - Lajeado/RS - Curso de Administração. De 1992 a 1997.

2.4 - Mestrado em Administração: Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS – Porto Alegre/RS – A partir de agosto de 1998. Em andamento.

2.5 – Proficiência em Inglês: Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. Teste realizado em junho de 1999.

3. Participação em cursos

3.1 Curso de Factoring: Barnes e Barnes & Cia. Ltda. - Porto Alegre/RS - 9 hs. Em 05/07/1997.

3.2 Curso de Inglês: Wizard Idiomas - Lajeado/RS - 96 hs. realizadas. De abril de 1997 a fevereiro de 1999.

3.3 Curso de Extensão Universitária “Análise de Dados Quantitativos e Qualitativos Utilizando o Sistema Sphinx”: Unidade Integrada Vale do Taquari de Ensino Superior – Univates. – Lajeado/RS – 12 hs. De 11/06 a 12/06/99.

3.4 Participação em diversas palestras e seminários promovidos no estado.

4. Publicações

4.1 Monografia de Conclusão do Curso de Administração “Alternativas de Serviços para a Atividade de Factoring” , aprovada com nota 9,52, selecionada para representar a Univates no concurso de monografias “Top Universitário” no ano de 1998 em Porto Alegre, evento promovido pela ADVB.

4.2 Co-autor do livro “Monografias Destaques 1996-1997 – Curso de Administração” Gerson José Bonfadini (Organizador) – Lajeado: Fates, 1998.

5. Experiência Profissional

5.1 Anterior

Estágio: Caixa Econômica Estadual do Rio Grande do Sul, Agência Lajeado. De 01/02/1990 a 31/01/1992. Através de convênio com CIE-E (Centro de Integração Empresa-Escola) - Lajeado/RS.

Estágio Supervisionado: Weiland Factoring Ltda. Elaboração de projeto para a conclusão do curso de Administração pela UNIVATES - Unidade Integrada Vale do Taquari de Ensino Superior, através da descrição, diagnóstico, proposição e implantação de sugestões e alternativas na atividade organizacional para a empresa. De julho a outubro de 1997.

5.2 Atual

Weiland Factoring Ltda.: Gerente. De 01/02/1992 até a presente data.

Porto Alegre/RS, agosto de 2001.

Antonio Carlos Diel