

OS RECURSOS ESTÃO ESCASSOS...

Maria Aline Aguiar Sales

Dra. Maria Valéria Pereira de Araújo

INTRODUÇÃO

Maria Aline, desempenhando a função de gerente de contas de uma carteira de clientes - Pessoa Física, exercendo suas atividades na instituição financeira Sales Financials , ao verificar as informações dos clientes em relatório de riscos vencidos, se deparou com um fato novo que a deixou bastante preocupada: este relatório detalhava os clientes que estavam em débito com a instituição e, para surpresa de Aline, estava discriminado em tal relatório o nome de um excelente cliente, sempre com experiência creditícia favorável na instituição, um cliente até então adimplente. O Sr. Joaquim, um cliente de grande potencial, um bom pagador de seus compromissos, até a presente data, em nenhum momento deixara de honrar seus débitos perante as instituições bancárias e seus fornecedores, porém o referido relatório detalhava através dos números, que o Sr. Joaquim estava em débito.

Diante de tal situação, imediatamente Aline contactou o Sr. Joaquim com o objetivo de agendar uma visita na empresa, de forma a conversar com o cliente pessoalmente para tentar compreender o que realmente estava acontecendo com a gestão financeira do cliente.

- Joaquim, bom dia! Como vai o senhor?

- As coisas não estão das melhores, mas preciso realmente conversar a respeito. Estou com alguns problemas de recebimentos dos meus clientes e isso me gerou uma perda muito grande em meu faturamento, pois era um grande cliente e sei que estou em débito, mas gostaria sim de conversar pessoalmente para ver como podemos solucionar este problema.

- Poderíamos conversar na empresa ainda esta tarde. Está bom para o senhor?

- Sim. Fico aguardando a senhora, pois pretendo regularizar meu débito, mas quero ver a melhor possibilidade, pois os recursos estão escassos. Acabei me descapitalizando com os empréstimos que tomei na minha conta pessoal e apliquei na ampliação dos galpões aqui na empresa e não obtive o almejado retorno.

-Ok. Logo mais estarei na empresa para conversarmos e vermos a melhor solução para seu problema.

O Sr. Joaquim foi advertido diversas vezes pela gerente Aline que aplicação do recurso que o mesmo tomava na pessoa física para aplicação na empresa era indevida, esta mistura das contas pessoais com a da empresa iria gerar problemas futuros. Mas o mesmo alegava que na retirada do pró-labore o mesmo compensava, o que normalmente não acontecia e acabava gerando um descontrole nas finanças tanto pessoais como a da empresa. Mesma nesta confusão patrimonial, o Sr. Joaquim até então conseguia pagar as contas em dia, sem atrasos, o que favorecia a renovação dos empréstimos dos quais sempre necessitava para atender o fluxo de caixa da empresa que sempre estava carente de recursos, porque dificilmente o recurso girava.

Conforme combinado anteriormente Aline estava na empresa no horário acertado com o cliente.

- Joaquim, Boa Tarde!

- Boa Tarde, Srta. Aline. Sente-se, por favor, que precisamos conversar sobre esta situação. Já estou perdendo meu sono! Realmente não sei como resolver, gostaria de contar com sua ajuda para ver como posso negociar.

- Pois bem, preciso de algumas informações suas. Como está o faturamento da empresa? Está mantendo os mesmos fluxos de pedidos? Houve alguma perda maior de faturamento? Continua com os mesmos funcionários? E os maquinários estão todos funcionando normalmente?

- O faturamento caiu um pouco nestes dois últimos meses em função da inadimplência de um cliente. Tínhamos recursos para receber, mas não recebemos o que prejudicou bastante o andamento dos negócios. Neste meio tempo, perdi também um outro pedido de maior volume pois o cliente exigia um prazo curto e eu não teria disponibilidade de caixa suficiente para atender o pedido. Quero que te mostrar as máquinas que comprei recentemente com o empréstimo que contratei lá no banco.

- É Joaquim, estou vendo que você fez um investimento nas máquinas, mas não pensou sobre o retorno, e um planejamento neste sentido era fundamental. O resultado é que você tomou um recurso para pagamento de curto prazo e aplicou nas máquinas onde o retorno não era imediato. Você imobilizou o capital e o dinheiro não girou. Preciso saber sua disponibilidade de caixa hoje para que possamos ver uma negociação que possa realmente liquidar. Está mantendo a mesma quantidade de funcionários?

- Sim. Estou pensando em reduzir, mas são funcionários antigos e que precisam do trabalho.

- Mas, Joaquim, você também precisa pensar melhor na sua empresa.

- Veja então a possibilidade de reduzir a jornada de trabalho dos funcionários. Mas vejamos, lá no banco você tem um débito do empréstimo com uma parcela vencida e mais três a vencer, bem como o limite de cheque especial. Se tiver a disponibilidade de quitação à vista, poderei ver um desconto sobre o saldo devedor. Seria uma solução para reduzir sua dívida, é o melhor que tem a fazer neste momento.

-É neste caso, acho interessante sim. Estou com previsão de recebimento ainda no fim desta semana. Desta forma, conseguiria sanar este débito.

-Pois então irei ver a negociação e podemos resolver desta maneira.

-Obrigada, Srta. Aline. Vejo que poderei ficar mais tranquilo, será um débito a menos.

O SR JOAQUIM E SUA EMPRESA

Sr. Joaquim de Medeiros é sócio da empresa Medeiros Indústria e Comércio Ltda, empresa ativa desde sete de maio de 2003, localizada na Rua Aristófanês Fernandes, 341-Parque de Exposições – Parnamirim - RN, com um quadro de trinta funcionários. A atividade fim da empresa é industrialização, comercialização, serviços de instalação e assistência técnica de máquinas, equipamentos, aparelhos mecânicos, eletromecânicos, refrigeração, artefatos mobiliários, utensílios e acessórios para usos de cozinhas industriais. Atuação no ramo de metalúrgica, mas especificamente com montagem de cozinhas industriais.

Sr. Joaquim atua nesta área desde 1978, sobre a qual passou a ter conhecimento e experiência no segmento a partir da última empresa que trabalhou e obteve o know-how do ramo de indústria e maquinários para cozinhas industriais. Atualmente a atividade fim da empresa sobre a qual é sócio majoritário é fornecimento de utensílios, equipamentos e máquinas para diversos estabelecimentos locais, entre hotéis, restaurantes, açougues, abatedouros, bares, hospitais, panificadoras, supermercados, indústrias em geral.

O Sr. Joaquim é o sócio majoritário, respondendo por 45,40% das cotas num total de 200.000 que são subdivididas entre mais três sócios. A responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas respectivas cotas, inclusive com relação às obrigações sociais, mas todos respondem pela integralização do capital social. O Sr. Joaquim é responsável pela área administrativa e comercial da empresa.

Os principais produtos fabricados e de maior comercialização são: fogões industriais, câmaras frigoríficas, balcões frigoríficos em aço, cuba em aço, representando respectivamente 50%, 15%, 25%, 10% do faturamento contábil da empresa.

O prédio onde funcionam as instalações da empresa é alugado, com um custo fixo mensal de R\$ 930,00, possui em média mensal uma capacidade de produção de 05 pedidos, cujo faturamento mensal aproximado é de R\$ 250.000,00.

A empresa vende com prazo médio de 45 dias e os fornecedores apresentam prazo médio de 20 a 30 dias. Neste contexto, existe necessidade real de captação de recursos.

FINANÇAS PESSOAIS X FINANÇAS EMPRESARIAIS

O Sr Joaquim estava misturando suas finanças pessoais com as da empresa.

A aplicação do recurso que o Sr. Joaquim tomava em financiamento pessoal para investimento na empresa era indevida. Esta mistura das contas pessoais com a da empresa iria gerar problemas futuros. Mas o mesmo alegava que na retirada do pró-labore o mesmo compensava, o que normalmente não acontecia e acabava gerando um descontrole nas finanças tanto pessoais como a da empresa.

A confusão patrimonial é um problema que impacta diretamente de forma negativa os resultados de uma empresa e no caso de Sr. Joaquim, o mesmo acreditava que com sua experiência no segmento, a captação de recursos que o mesmo contratava na instituição financeira em nome próprio poderia ser utilizada em investimento na empresa, pois acreditava que como sócio majoritário compensaria com a retirada do pró-labore. Porém, de forma inequívoca, o Sr Joaquim acabara por imobilizar o recurso em compra de maquinários e desta maneira, não houve tempo suficiente para a quitação das obrigações. O resultado foi um endividamento bancário elevado, o prazo médio dos recebimentos dos clientes era relativamente alto (45 dias) para assumir dividas em curto prazo.

Com esta confusão patrimonial, misturavam-se as contas pessoais vincendas bem como da empresa. Nem o próprio Joaquim sabia mais a destinação do recurso, ora para pagamento de seus gastos pessoais, ora para investimento inadequado na empresa.

O que inicialmente Joaquim pensara estar sob seu controle, começou a perder o rumo de como administrar as finanças pessoais e empresariais. Com esta gestão equivocada, o Sr. Joaquim estava pagando caro pelo custo do capital, pois tomara por diversas vezes recursos na pessoa física, onde o custo é mais elevado em relação a pessoa jurídica e a aplicação deste capital era indevida pois não gerava o retorno esperado para atingir os resultados almejados na empresa. As decisões de financiamento e investimento estavam erradas considerando os objetivos a serem alcançados num período de tempo de curto prazo.

DECISÕES DE FINANCIAMENTO/ INVESTIMENTO

A tomada de decisões de financiamento exerce papel fundamental se a aplicação dos recursos gerar o retorno esperado, tais decisões dizem respeito à captação de recursos diversos para o financiamento dos ativos correntes e não correntes, no que tange a todas as atividades e operações da empresa; operações estas que necessitam de capital ou de qualquer outro tipo de recurso necessário para a execução de metas ou planos da empresa. Leva-se sempre em conta a combinação dos financiamentos a curto e longo prazo com a estrutura de capital, ou seja, não se tomará emprestado mais do que a empresa é capaz de pagar e de se responsabilizar, seja a curto ou a longo prazo.

É bem verdade que muitas dessas decisões são feitas ante a necessidade (e até ao certo ponto, ante ao desespero), mas independente da situação de emergência é necessária uma análise e estudo profundo e minucioso dos prós e contras, a fim de se ter segurança e respaldo para decisões como estas, o que de fato não ocorreu com o Sr. Joaquim, o mesmo captou recursos em curto prazo para comprar máquinas, ou seja imobilizando o recurso, que não iria gerar capital em tempo hábil suficiente para honrar os compromissos. Uma decisão desacertada.

As utilização de fontes de financiamento de curto prazo devem ser atreladas a aplicações de curto prazo, favorecendo desta forma a liquidez, o fluxo de caixa da empresa a fim de honrar os compromissos até então assumidos. No caso de Sr. Joaquim a decisão de financiamento foi indevida: foi contratado um financiamento de curto prazo para aplicação em imobilizado, impactando diretamente no fluxo de caixa da empresa e elevando o endividamento bancário.

No caso das decisões de investimento considera-se os ativos em que a empresa deve investir, precisamente em projetos que tenham uma rentabilidade maior em relação à taxa mínima aceitável, e tal rentabilidade deve ser avaliada em termos de sua distribuição no tempo, refletindo todos os custos e benefícios. Quanto à taxa mínima aceitável esta deve ser maior para projetos arriscados e necessita refletir a estrutura financeira da empresa (dívida x capital).

Sr. Joaquim não se atentou se a rentabilidade esperada seria alcançada em curto prazo, impactando diretamente sobre a estrutura financeira da empresa. A dívida tornou-se maior que o capital, como resultado seu endividamento bancário sofreu um aumento considerável.

Atualmente, o endividamento bancário do Sr. Joaquim está elevado e compartilhado em cinco instituições diferentes possuindo um custo financeiro relativamente alto.

Com um endividamento elevado num curto prazo o cliente começou a ter dificuldades constantes para honrar os compromissos assumidos com as instituições. O cliente tomou recursos num prazo reduzido para os pagamentos quando o retorno do seu investimento era de longo prazo.

O recurso tomado na sua conta pessoal estava sendo mal aplicado e de forma bastante equivocada. Por diversas vezes, o cliente tomava empréstimo e aplicava em investimento da empresa, imobilizando o recurso na compra de maquinários e, desta maneira, o recurso, que não girava em tempo hábil não era suficiente para pagamento dos compromissos que estavam a vencer. Por conseguinte, o cliente foi gradativamente elevando o endividamento bancário, contratando e renovando empréstimos nas instituições financeiras. Chegou um momento que o Sr. Joaquim pegou um empréstimo para o pagamento dos funcionários e por falta de sorte, ao sacar o dinheiro para o pagamento, o mesmo foi assaltado. Ou seja, teve que pagar um débito por algo que não fez uso. Uma adversidade que gerou mais um prejuízo.

NOTAS DE ENSINO

RESUMO DO CASO

A gestão financeira exerce papel primordial no crescimento das organizações e na competitividade destas no mercado de trabalho. O planejamento financeiro, o equilíbrio dos gastos pessoais com o das empresas é imprescindível no que diz respeito à obtenção de uma gestão financeira eficaz. Este caso descreve a situação real de um gestor e os problemas enfrentados pelo mesmo em detrimento da falta de um planejamento financeiro, as conseqüências em relação ao faturamento, o fluxo de caixa, o crescimento da empresa bem como os impactos diretos sobre a perpetuação do seu negócio no mercado de trabalho. O relato é narrado sob o ponto de vista do proprietário, que pensa sobre a situação real dos gastos financeiros pessoais e da empresa da qual é sócio, bem como dos problemas vivenciados em função da falta de um planejamento eficaz; mostra a preocupação do gestor para resolver o problema financeiro decorrente desta falta de planejamento.

Palavras-chave: Gestao financeira – planejamento financeiro – crescimento- gastos pessoais

ABSTRACT

Financial management has key role in the growth of these organizations and competitiveness in the labor market. Financial planning, the balance of personal expenses with business is vital with respect to achieving effective financial management. This case describes the actual situation of a manager and the problems faced by even at the expense of a lack of financial planning, the consequences in relation to billing, cash flow, the company's growth as well as direct impacts on the perpetuation of its business in the labor market. The story is narrated from the point of view of the owner, thinking about the real situation of personal and financial costs of the company which is a partner, as well as the problems experienced due to the lack of effective planning, shows the concern of the manager to solve the financial problem due to this lack of planning.

Keywords: financial management - financial planning - growth, personal spending

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O caso enfatiza as principais dificuldades do gerenciamento de uma pequena empresa devido à falta de planejamento financeiro nas ações de tomadas de decisão de financiamento e investimento.

Seus objetivos é desenvolver nos participantes: 1) conhecimento acerca de instrumentos eficazes de gestão financeira; 2) avaliar as conseqüências de decisões equivocadas de investimento e financiamento; 3) reconhecimento da aplicação de instrumentos e ferramentas de gestão financeira; 4) análise crítica da literatura específica de gestão financeira; 5) busca de alternativas de ações para resolver problemas de natureza financeira; 6) capacidade de relacionar a teoria com a prática do assunto em questão – gestão financeira.

FONTES DOS DADOS

Este caso relata um fato real, iniciado em 2009, em uma empresa no segmento de metalúrgica, especificamente com montagem de cozinhas industriais. As situações apresentadas são fieis à realidade pesquisada. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação e entrevista com o gestor. O nome da empresa, do gestor e da instituição financeira são fictícios. Foi preservado o nome verdadeiro da gerente da instituição bancária.

SUGESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

Este caso pode ser lido em trinta minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação em administração e/ou especialização em gestão financeira. Antecedendo a leitura do referido caso para ensino, é didática a leitura sobre o tema gestão financeira e/ou planejamento financeiro bem como a explicação de conceitos básicos de tomadas de decisão de financiamento e investimento.

Recomenda-se também leitura individual, discussão em pequenos grupos, apresentação da temática pelo professor em sala de aula.

QUESTÕES

- 1- Como consultor financeiro, quais seriam as políticas/ações necessárias para resolver o problema financeiro do Sr. Joaquim?
- 2- Quais as consequências da ausência do planejamento financeiro no desenvolvimento da Medeiros Indústria e Comércio Ltda?
- 3- Qual a melhor maneira de Sr. Joaquim equilibrar os gastos pessoais com os gastos da empresa da qual administra?
- 4- Quais estratégias financeiras mais adequadas para que a empresa recupere o prejuízo e alcance a taxa mínima de retorno desejável para se tornar atrativa no mercado em que atua?

ANÁLISE DO CASO

A discussão deste caso pode ser iniciada com o foco direcionado na importância do planejamento financeiro da empresa. Convém questionar os impactos decorrentes de um planejamento mal elaborado ou até mesmo da ausência deste.

Para que este planejamento seja eficaz é necessário verificar a situação real da empresa: a fase inicial é o diagnóstico financeiro. Através deste, o gestor tem o conhecimento sobre o estágio em que a sua empresa se encontra e a partir daí, poderá traçar os objetivos a serem alcançados – delimitando, por exemplo, a taxa mínima de retorno, ou seja, a mensuração da rentabilidade que almeja atingir. No caso de Sr. Joaquim, a ausência deste

planejamento trouxe problemas financeiros que estavam impactando negativamente o seu negócio.

Através do diagnóstico financeiro da empresa Medeiros Indústria e Comércio Ltda, o primeiro passo é analisar o endividamento bancário do Sr. Joaquim, verificando todos os débitos perante às instituições financeiras bem como as disponibilidades de caixa e os créditos a receber. A partir destes valores, o Sr. Joaquim poderá estabelecer ações estratégicas de como recuperar o prejuízo a fim de alcançar posteriormente a rentabilidade almejada para a empresa. Logo, poderia rever negociações com os fornecedores; desenvolver uma política de estoque de forma a possibilitar o giro do mesmo favorecendo a entrada de capital na empresa; fazer uma reanálise da política de recursos humanos, reduzindo a jornada de trabalho dos funcionários.

Além disso, muitas variáveis precisam ser estudadas: o ambiente em que a empresa está inserida, as oscilações da economia e do mercado específico – fabricação e montagem de cozinhas industriais, a demanda de clientes, o fluxo de caixa, a sazonalidade do faturamento, a capacidade de produção das máquinas, entre outras. Tais variáveis poderiam ser bem avaliadas e estudadas através de um planejamento financeiro adequado às necessidades da empresa.

O foco também deve estar direcionado aos resultados que pretende alcançar e o tempo médio destes resultados. Se almejar resposta em curto prazo, as decisões de financiamento e investimento, da mesma maneira, deveriam estar direcionadas num espaço de tempo reduzido de forma a obter com mais precisão o resultado no tempo esperado.

Sr. Joaquim, de maneira desacertada, financiou recurso com um custo de capital elevado num prazo reduzido e investiu este recurso em maquinário, o que possivelmente teria um retorno tão somente em longo prazo, ou seja, imobilizou o capital quando o ideal seria fazer o recurso girar em pequeno espaço de tempo para gerar disponibilidade de caixa suficiente para atender as necessidades de crescimento da empresa.

Com a falta do planejamento financeiro, diante do descontrole das finanças pessoais do gestor, o mesmo passou a misturar os compromissos financeiros pessoais com os da empresa, fato este que somente intensificou o problema financeiro do Sr. Joaquim.

Através da análise minuciosa deste caso para ensino, verifica-se como a carência de um planejamento financeiro poderá repercutir negativamente no crescimento de uma empresa, podendo ocasionar até a morte e o processo falimentar. Tais consequências drásticas podem ser evitadas quando se tem uma preocupação com a gestão financeira, esta de grande efetividade nas organizações.

Criação de Valor

A riqueza de uma empresa é determinada pela quantidade de suas decisões financeiras, obtida de acordo com a relação de equilíbrio entre risco e retorno esperados.

O desempenho operacional da empresa deve promover resultados que remunerem os proprietários de capital em valores acima da taxa mínima de retorno requerida.

O valor de uma empresa agrega como resultado de suas decisões financeiras pode ser assim dimensionado:

$$\text{VALOR ECONÔMICO} = \text{RESULTADO OPERACIONAL} - \text{CAPITAL INVESTIDO} \times \text{CUSTO DO CAPITAL}$$

Rentabilidade

É a capacidade de uma empresa gerar riqueza. Interessa a geração de riqueza para os sócios, pois este é o principal objetivo financeiro.

Uma empresa que gera riqueza para seus proprietários terá vida longa. Contrariamente, uma empresa que acumula prejuízos é não rentável e deve ser descontinuada.

Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos.

Dentro da estratégia financeira de uma empresa, o planejamento é ferramenta de fundamental importância, estabelece diretrizes de mudança e crescimento numa empresa se preocupando com uma visão global, com os principais elementos de políticas de investimento e financiamento da empresa.

REFERÊNCIA

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas de Valor**. 4.ed. São Paulo; Atlas, 2009.

ASSAF NETO, Alexandre. **Curso de Administração financeira**. São Paulo; Atlas, 2009.

BRIGHAM, Eugene F.; EHRHART, Michael C. **Administração financeira: teoria e prática**. 10.ed. São Paulo: Thomsom, 2007.

ROSS Stephen A., WESTERFIELD Randolph W. E JORDAN Bradord D., **Administracao Financeira**, Ed Atlas S.A. (Segunda Edicao, São Paulo, 2002)