

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FERNANDO AUGUSTO CARDOSO CANDALAFT

IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO FINANCEIRA PARA UMA STARTUP
DE CONSÓRCIOS

SÃO PAULO
2015

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FERNANDO AUGUSTO CARDOSO CANDALIFT

IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO FINANCEIRA PARA UMA STARTUP
DE CONSÓRCIOS

Trabalho de Formatura apresentado para a
obtenção do diploma de Engenheiro de
Produção na Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo.

SÃO PAULO
2015

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FERNANDO AUGUSTO CARDOSO CANDALAFT

IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO FINANCEIRA PARA UMA STARTUP
DE CONSÓRCIOS

Trabalho de Formatura apresentado para a
obtenção do diploma de Engenheiro de
Produção na Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo.

Orientador: Prof. Doutor Erik Eduardo
Rego

SÃO PAULO
2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Candalaft, Fernando Augusto Cardoso

Implementação de gestão financeira para uma startup de consórcios/ F.A.C. Candalaft. – São Paulo, 2015. 80p.

Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Gestão Financeira I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e a minha irmã por todo o amor e apoio, esta etapa é muito mais feliz quando compartilhada com vocês.

Ao Prof. Erik Rego pela orientação, pelos conselhos, pela paciência e por aceitar me guiar ao longo deste trabalho.

Ao meu amigo Romeo de Biasi, pela oportunidade profissional e por permitir e contribuir para a realização deste trabalho.

É fazendo que se aprende a fazer aquilo
que se deve aprender a fazer.
(Aristóteles)

RESUMO

Este trabalho visa desenvolver e aplicar mecanismos e processos referentes à gestão financeira dentro de uma empresa vendedora de consórcios de carros, motos e imóveis.

Por se tratar de uma *startup* a empresa não possuía muitas estruturas formais nem descrições claras de cargos e processos, sendo a maioria das funções divididas de modo apenas a manter a operação e o fornecimento de serviços funcionando.

Ao longo deste texto será descrito como este funcionamento foi estudado e como foram determinados mecanismos para desenvolver uma gestão dos processos do setor financeiro que fosse consistente com as necessidades fiscais da empresa, que conseguisse reduzir a ocorrência de falhas de procedimento, que entre outros problemas gerava multas financeiras, que fosse apto a dar suporte às necessidades das outras áreas, que servisse de auxílio para decisões administrativas da empresa e, por fim, que tivesse processos controlados e rastreáveis.

Aqui observa-se a descrição de processos e métodos desenvolvidos para construir esta gestão, assim como referências relevantes para validar as ações escolhidas. Também se observa como foi a aplicação destes métodos no ambiente empresarial, quais resistências foram encontradas e quais foram os resultados obtidos.

Ao final do trabalho os resultados obtidos são analisados para a melhor compreensão da diferença do funcionamento entre um setor financeiro desestruturado e um estruturado.

Palavras Chave: Gestão Financeira, Startup, Fluxo de Caixa, Controle de Contas, Consórcio.

ABSTRACT

The purpose of this work is to develop and apply processes and mechanisms related to financial management in a company that sells consortia of cars, motorcycles and real state.

As the work regards a startup the company did not have many formal processes, structures nor clear job descriptions. Most of the work was divided in a way to keep the operations afloat and to keep providing services.

In this text it will be described how this operation was studied and how mechanisms were determined to provide a financial management that was consistente with the tax related necessities of the company, to reduce the events of flaws in procedure and consequently reduce the amount of fines received by the company. It is also the goal of this project to support the necessities of other sectors inside the company and to support planning the company's future. Lastly this work aimes to control the processes and to make them trackable.

Here are described how processes and methods were developed to build this management, as well as the references studied to plan such a project. Later it is described how implementing this solutions made an impact in the company and what difficulties were found.

Later in this work the results are presented and anilyzed to better understand how the structure changed the financial sector.

Key Words: Financial Management, Startup, Cash Flow, Account Management, Consortium.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da Organização.....	21
Figura 2: Decisões Fonte: Assaf Neto (2004)	31
Figura 3: Comparação entre tipos de capital de giro, fonte: Agustini (1999).....	34
Figura 4: Relação entre planejamento e estrutura financeira, Fonte Frezatti (2014)	39
Figura 5: Divisão do Setor Financeiro.....	42
Figura 6: Exemplo de Balanço Patrimonial	44
Figura 7: Fluxo de Informação para o pagamento de contas.....	46
Figura 8: Controle de tributos e emissão de guias Erro! Indicador não definido.	
Figura 9: Processo Contas a Pagar.....	56
Figura 10: Adiantamento/reembolso.....	59
Figura 11: Caixa pequeno	61
Figura 12: Fluxo de informações.....	62
Figura 13: Fluxo de caixa e conciliação bancária	65
Figura 14: Contas a receber.....	71

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Diferença entre regime de competência e de caixa, fonte: Agustini, 1999	33
Tabela 2: LC e capital de giro, fonte: Agustini (1999)	36
Tabela 3: Relação dos prazos de pagamento, liquidez e capital de giro. Fonte: Agustini (1999)	37
Tabela 4: Divisão de Funções.....	49
Tabela 5: Exemplo de Planilha de reembolso	57
Tabela 6: Indicadores	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CC – Consórcio Cotas

CACC – Sistema de pagamento de contas Caixa

CAP – Contas a pagar

CAR – Contas a receber

CDB – Certificado de Depósito Bancário

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	O mercado.....	17
1.1.1	<i>Termos e definições do mercado.....</i>	<i>18</i>
1.1.2	<i>O Modelo de Negócio.....</i>	<i>19</i>
1.2	Estrutura Organizacional	21
1.3	Objetivos	22
1.4	Metodologia e Estrutura do Trabalho	23
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	24
2.1	Objetivos da administração financeira	24
2.1.1	<i>Atividades da administração financeira e sua estrutura</i>	<i>26</i>
2.1.2	<i>O processo de decisões</i>	<i>29</i>
2.2	Ferramentas para o controle financeiro	32
2.2.1	<i>Regimes Financeiros.....</i>	<i>32</i>
2.2.2	<i>Capital de giro e a função da tesouraria.....</i>	<i>33</i>
2.2.3	<i>Análise de liquidez</i>	<i>35</i>
2.2.4	<i>Indicadores de desempenho</i>	<i>36</i>
2.2.5	<i>Fluxo de caixa.....</i>	<i>38</i>
3	CONTEXTO OPERACIONAL DA EMPRESA.....	40
3.1	Divisão de funções.....	42
3.1.1	<i>Controladoria.....</i>	<i>42</i>
3.1.2	<i>Contas a Pagar</i>	<i>45</i>
3.1.3	<i>Contas a Receber</i>	<i>47</i>
3.1.4	<i>Gestão</i>	<i>47</i>
3.2	A divisão	49
3.3	Processos	50
3.3.1	<i>Controle de Contratos.....</i>	<i>50</i>
3.3.2	<i>Análise de tributos</i>	<i>51</i>
3.3.3	<i>Demonstrações contábeis</i>	<i>53</i>
3.3.4	<i>Pagamento de contas.....</i>	<i>53</i>
3.3.5	<i>Reembolsos</i>	<i>57</i>
3.3.6	<i>Adiantamentos.....</i>	<i>58</i>
3.3.7	<i>Negociar com fornecedores</i>	<i>60</i>
3.3.8	<i>Caixa pequeno</i>	<i>60</i>
3.3.9	<i>Fluxo de Caixa</i>	<i>62</i>
3.3.10	<i>Conciliação bancária.....</i>	<i>63</i>
3.3.11	<i>Orçamento</i>	<i>66</i>
3.3.12	<i>Aplicações</i>	<i>66</i>
3.3.13	<i>Planejamento e prestação de contas</i>	<i>68</i>
3.3.14	<i>Negociar com bancos</i>	<i>69</i>
3.3.15	<i>Fiscalização de processos.....</i>	<i>70</i>

3.3.16	<i>Contas a Receber</i>	71
4	APLICAÇÃO E RESULTADOS	72
4.1	A implementação	72
4.1.1	<i>O impacto no comportamento da empresa</i>	72
4.1.2	<i>Resultados Financeiros</i>	74
4.1.3	<i>O controle de fluxo de caixa</i>	75
4.2	Conclusões Finais	77
5	BIBLIOGRAFIA	78
6	ANEXOS	79

1 INTRODUÇÃO

A empresa na qual este trabalho de formatura foi feito é a empresa de nome fictício Consórcio Cota, situada na região metropolitana de São Paulo.

A empresa foi fundada no início de 2014 a partir de uma tentativa de inovação de produto de uma outra empresa, uma corretora de seguros. A corretora recebeu uma proposta da Caixa Consórcios para vender alguns de seus produtos, sendo estes consórcios de imóveis, de carros e de motos.

A Consórcio Cota faz parte de uma holding de empresas de consórcio que vendem desde os produtos do consórcio de imóvel e auto até consórcio de serviços como festas de formatura.

1.1 O mercado

Um consórcio é uma alternativa ao financiamento, quando um comprador não possui o dinheiro necessário para pagar um bem (ou serviço) a vista ele pode fazer um consórcio (FORTUNA, 2015).

Optar pelo consórcio em detrimento do financiamento pode ser bastante vantajoso em épocas de alta inflação, na qual a taxa de juros básica sobe consideravelmente, aumentando muito os juros do financiamento, para taxas de juros pós-fixadas, que normalmente atreladas a variação do CDI.

O consórcio também é uma alternativa indireta à poupança, pois ao obter uma cota contemplada o consorciado tem a oportunidade de investir este dinheiro e deixa-lo rendendo conforme paga as demais prestações. Isso pode ser bastante vantajoso uma vez que após a contemplação o consorciado obtém o bem que desejava comprar e pode utilizar este rendimento para reduzir os custos das parcelas. Esta alternativa é muito utilizada embora as taxas de rendimento do consórcio não sejam superiores às da poupança.

O consórcio foi criado no Brasil na década de 1960 a partir do crescimento da indústria automobilística no país, hoje em dia este mercado já atinge cerca de 7 milhões de consorciados, que participam do mercado através da aquisição de 1,6 milhões de cotas – algo que

simboliza um montante de cerca de R\$ 55 bilhões em créditos (ABAC, 2015).

Como o financiamento possui seus juros atrelados à taxa CDI, pode-se dizer que a crescente inflação também influencia o aumento do mercado de consórcios. Isto ocorre porque com o aumento da inflação a taxa básica de juros sobe como medida restritiva da política monetária para retrainir o consumo.

1.1.1 Termos e definições do mercado

Neste item serão definidos alguns termos que serão utilizados ao longo de todo este trabalho

O valor de um bem, seja ele uma casa ou um carro constitui um **crédito**, este crédito é dividido em várias partes de valores fixos, chamadas **cotas**. Um **consorciado** (quem compra o consórcio) deve pagar parcelas referentes à estas cotas mensalmente até pagar totalmente o valor do crédito somado à taxa cobrada pela empresa que vende o consórcio. Pode-se dizer que o valor da cota que é visto no relatório de recebimento de comissão da CC é uma parcela do crédito somada a uma parcela da taxa (FORTUNA, 2015).

Uma cota se torna vaga quando um consorciado deixa de pagá-la por determinado período, esta cota pode ser assumida por um novo consorciado que deseja o mesmo bem.

Várias pessoas que estão comprando bens estão juntas dentro de um **grupo**. Por exemplo pessoas que comprarão casas de um mesmo condomínio através de consórcio podem compor um grupo.

O dinheiro poupado dentro de um grupo, descontadas as taxas, é o **Fundo Comum** - ele conta somente com o dinheiro efetivamente pago pelo grupo e é utilizado para amortizar o valor dos bens comprados.

Uma vez por mês em um evento chamado "Assembleia", o consórcio sorteia, dentre os consorciados adimplentes, um para ser contemplado. O número de contemplações dentro de um grupo depende de quanto eles conseguiram poupar dividido pelo valor total de um bem. Por exemplo: um grupo de pessoas compra casas de 100 mil reais, o grupo poupou 300 mil reais, logo terão três contemplações neste mês.

A **contemplação** consiste em o consorciado receber o bem (a casa, neste exemplo), além do dinheiro referente ao valor que falta para pagar o bem. Por exemplo, se já foram pagos 30 mil reais, o consorciado

recebe a casa e o restante do crédito (70 mil reais), se tornando um devedor. Este consorciado deve continuar pagando as parcelas, que somam mais que os 70 mil reais recebidos devido as taxas, mas agora por possuir o dinheiro, ele pode investi-lo através da instituição financeira (i.e. Caixa Consórcio) para obter um rendimento e reduzir sua perda com as taxas cobradas.

Uma observação necessária aqui é a de que um consorciado que for contemplado antes obviamente terá um rendimento maior em seu investimento, logo as taxas para ele serão menos significativas. Para aumentar suas chances de ser contemplado o consorciado pode fazer um **Lance**.

O lance consiste em pagar um valor extra na parcela para aumentar a chance de ser contemplado, o sorteio para a contemplação dentro do grupo é separado para quem fez lances, como não é algo muito comum o aumento da chance de ser sorteado é bastante significativo.

Existe o **Lance Embutido**, na qual o consorciado pode investir até 50% do valor do crédito para receber o bem ou serviço antes, este valor é descontado do montante total a ser fornecido para o consorciado ao ser contemplado. O **Lance Livre**, no qual o consorciado aplica seu próprio dinheiro para ser contemplado, o valor máximo para este lance depende tanto do crédito quanto da empresa que fornece o serviço. O **Lance Fixo** pode ser feito em 20% ou 30% do valor total do crédito e deve ser pago com o próprio dinheiro do consorciado, diferente do Lance Embutido que utiliza do crédito a receber.

1.1.2 O Modelo de Negócio

A Consórcio Cota conta com o modelo de parcerias e representações. Este modelo consiste em cadastrar empresas ou pessoas jurídicas (geralmente são corretoras de seguro) para que estas pessoas vendam o consórcio Caixa sob a indicação da CC.

Através desta indicação, a Consórcio Cota recebe uma taxa de comissão a cada venda que as empresas parceiras executam. Este modelo hoje é a principal fonte de receita, chegando a ser 85% da receita total.

O outro modelo de negócio da empresa é o próprio comercial vender cotas relativas a imóveis ou automóveis e obter a comissão diretamente sobre a venda.

O terceiro modo é através do contato com algum investidor que deseje comprar todo um lote de casas de uma incorporadora, para revende-las com ágio, neste caso a CC ganha uma comissão por indicação.

1.2 Estrutura Organizacional

A Consórcio Cota é uma empresa sem grande estruturação formal dentro de seus setores, porém possui setores bem definidos como observado na figura 1 a seguir:

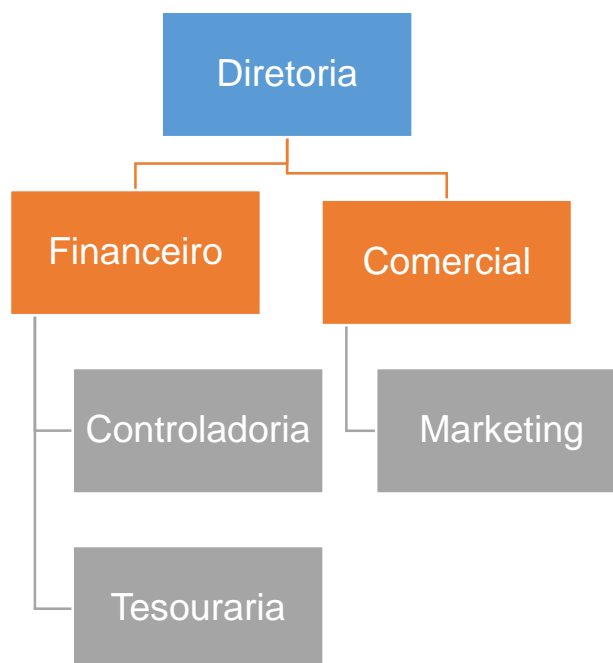


Figura 1: Organograma da Organização

Quem decide a estratégia da CC é sua diretoria composta por três sócios, nela todas as decisões referentes ao que cada departamento deve entregar e quais são os resultados esperados são tomadas na Diretoria. Ela também coordena a relação com os parceiros e é o principal contato da empresa com a Caixa Consórcios e a Caixa Seguros – através deste contato são feitas as negociações de comissão e participação nos resultados de vendas.

O setor Comercial é responsável pela aquisição de novos compradores e de novos parceiros, através da divulgação da marca nos círculos relevantes, como eventos que reúnem corretoras de seguro ou empresas que vendem consórcio. Também utilizam do disparo de e-mails focados em público que deseja comprar automóveis ou imóveis.

O Comercial também é responsável pela manutenção do relacionamento com os parceiros e pelo auxílio deles com informações relevantes e tutoriais.

O departamento de Marketing é subordinado ao setor Comercial, e é responsável pelo desenvolvimento de materiais como apostilas e imagens que auxiliem a divulgação da marca.

O setor Financeiro, foco deste trabalho, é responsável por gerir a tesouraria da empresa e sua controladoria. Estas atividades englobam pagamento e recebimento de contas, negociação de datas de recebimentos e de pagamentos, controle de caixa, entre outras funções que serão melhores abordadas mais à frente no texto.

A controladoria é responsável pela gestão do regime de competência (contábil). Enquanto a tesouraria é responsável pela gestão dos aspectos referentes ao regime de caixa, pagamento de contas e controle orçamentário.

A CC terceiriza os serviços de contabilidade, de advocacia empresarial e de TI.

1.3 Objetivos

Este trabalho possui como objetivo principal a estruturação de processos formais e sua implementação no setor financeiro da empresa para melhorar sua administração financeira.

O objetivo secundário deste trabalho é observar como esta estrutura afeta o desempenho da empresa e quais são as resistências à formalização dos processos.

1.4 Metodologia e Estrutura do Trabalho

Este trabalho não é um trabalho de foco teórico, a maior parte do texto é voltado para a aplicação e a estruturação em si, para evidenciar quais mudanças ocorrem na empresa durante o processo e qual seu impacto. Pode-se dizer que este é um estudo de caso aplicado.

No início do trabalho está a descrição inicial da CC e o estudo bibliográfico que dará suporte aos processos desenvolvidos para a empresa. Em seguida estão as descrições dos processos e como eles deverão ser implementados. Por último o trabalho apresenta os resultados observados durante a implementação e as conclusões finais.

A identificação do problema da falta de estruturação do setor financeiro se deu através de pesquisas com os funcionários do próprio setor e com os demais setores da empresa. Durante esta pesquisa foram identificados problemas recorrentes referentes a demoras para o setor atender clientes internos e externos e a ocorrência de multas por atrasos ou pagamentos errados.

Aprofundando os questionamentos dentro do próprio setor financeiro foi possível compreender que a falta da formalização de processos deixava o setor sujeito a erros operacionais que poderiam ser evitados com melhor organização das funções, cargos e dos processos.

A pesquisa bibliográfica aqui apresentada servirá de base teórica para as escolhas feitas ao longo do trabalho e fornecerá indicadores para melhor entendimento dos resultados.

Este trabalho foi implementado ao longo de 2015, apresentando mudanças significativas no comportamento do setor financeiro e no comportamento interno da empresa.

A implementação na CC foi dada de maneira gradual, cada um dos processos apresentou suas dificuldades específicas que serão retratadas ao longo do trabalho.

Todo o trabalho de implementação foi executado com a supervisão dos diretores da empresa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta etapa são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas neste trabalho e como seus conceitos estão relacionados com a análise a ser feita e com o projeto de desenvolvimento do departamento financeiro da empresa.

Os conceitos a serem abordados nesta etapa estão diretamente relacionados com a formação da estrutura financeira da empresa e como a estrutura e as atividades das finanças empresariais são desenvolvidas e determinadas.

Na revisão bibliográfica serão observados os conceitos de capital de giro e como ele está diretamente relacionado à geração de caixa da empresa. Este conceito será relacionado com a determinação e estruturação do fluxo de caixa da empresa.

Também será abordado como um departamento financeiro é estruturado e o que influencia esta estrutura, tanto interna quanto externamente à empresa.

Por fim será estudado como as atividades que determinam o que são as finanças de uma empresa são observadas segundo os autores relevantes e como estas se alteram segundo o ambiente e o escopo da empresa. Esta última análise é fundamental para o alcance dos objetivos deste trabalho.

Os principais autores que serão tratados nesta revisão bibliográfica serão Frezatti (2014) e Assaf Neto (2014).

2.1 Objetivos da administração financeira

Os objetivos da administração financeira são: **maximizar os recursos do acionista**, ou seja, o principal objetivo da administração financeira é trazer o maior retorno possível para os donos e acionistas da empresa para que estes tenham poder financeiro para investir e crescer a empresa, além de estimulá-los a ver a empresa como algo lucrativo e que deve ser mantido (HOJI, 2010).

O segundo objetivo é **trazer bem-estar para os clientes, fornecedores e colaboradores** – o público estratégico, que constitui todo o âmbito social sob o qual a empresa está imersa. O público estratégico

deve estar sempre livre de qualquer atrito com relação à empresa, para que esta sempre possua uma boa imagem, o que além de ser eticamente correto também traz o interesse da sociedade para a empresa, estimulando seus negócios (HOJI, 2010).

Segundo Assaf Neto (2014), o público estratégico é formado por “todas as partes envolvidas (interessadas, intervenientes) no ambiente da empresa”. Ou seja, desde os funcionários, aos próprios acionistas e até o governo, qualquer parte que possua qualquer influência nas atividades e decisões da empresa.

O que podemos extrair destes dois conceitos é que a administração financeira moderna age tanto como instrumento para garantir o foco dos acionistas como para tornar o impacto da empresa positivo dentro da sociedade. Agora será estudado o conceito de criação de valor, para melhor se entender os objetivos da administração financeira

Criação de valor é o objetivo referente ao crescimento da empresa, ela precisa criar valor para possuir um impacto real e positivo na sociedade. Pode ser considerado como o terceiro objetivo da nossa análise. Ele significa obter rentabilidade acima de determinada taxa de retorno, ou seja, quanto se obtém a partir de determinado investimento (HOJI, 2010).

A criação de valor é resultado da qualidade de alocação de capital, que deve ser feita de maneira a tornar os ganhos do investimento maiores que o custo de qualquer financiamento feito pela empresa, ou seja, o ganho nos ativos deve ser maior que o custo total de seus passivos (ASSAF NETO, 2014).

Ainda segundo Assaf Neto (2014), a partir dos anos 1920 uma grande preocupação das finanças das empresas é a de se adaptar a um dinâmico e constantemente mutável cenário de mercado, que é tanto impulsionado pelo aumento e diversidade do mercado de insumos, serviços e produção industrial. Este dinamismo e aumento de complexidade exige adaptação constante das empresas.

O administrador financeiro também será responsável por determinar e estipular a metodologia de análise de retorno de investimento, o que é difícil de se definir quando se trata de uma *startup*. A metodologia de retorno indicada por Dolabela (2008) para empreendedores e novas empresas é o método de período de **payback**, definido como “o tempo necessário para o futuro empreendedor recuperar

o dinheiro que será aplicado no novo negócio”. Esta definição é fundamental para uma empresa que acaba de começar, pois o momento em que a empresa recupera o investimento inicial e quanto tempo ele leva para acontecer é fundamental para que os acionistas decidam mantê-la em vez de fechá-la.

Outra medida e, desta vez mais robusta, para a medição do retorno do investimento é o cálculo do **Valor Presente Líquido**, que leva em conta o custo de capital, todo o tempo de via útil do negócio e traduz a avaliação em unidades monetárias. Embora estas medidas sejam muito úteis para observar o retorno financeiro de uma empresa esta análise foge do escopo deste trabalho.

As ferramentas numéricas que podem ser utilizadas pelas finanças de uma empresa são úteis para nortear o comportamento de uma empresa e situá-la em sua posição mais vantajosa dentro do mercado. Também funcionam como alerta para evitar erros que resultariam em problemas como dívidas. Algumas das ferramentas citadas nesta bibliografia serão utilizadas para medir resultados da empresa.

2.1.1 Atividades da administração financeira e sua estrutura

O administrador financeiro deve fazer análises e planejamentos referentes ao aspecto financeiro das operações da empresa, tomar decisões referentes ao investimento a ser feito com os lucros da empresa, que influenciam o lado do Ativo do Balanço Patrimonial, ou seja, gerencia os ativos da empresa (SILVA, 2012).

A segunda atividade, responsável pela gestão dos passivos da empresa é a tomada de decisões sobre financiamento, estas afetam o lado Passivo no Balanço Patrimonial e está diretamente relacionada com a geração de dívidas da empresa (SILVA, 2012).

Em empresas de pequeno porte geralmente se possui apenas um contador como sua área financeira, que controla os gastos e garante que não existirão problemas legais relacionados às finanças. Já em uma empresa de médio para grande porte, existe a área de tesouraria e/ou de controladoria, esta última ainda atrelada à área contábil. A tesouraria é responsável pela administração financeira do caixa.

Aqui pode-se observar que a estruturação e a determinação das decisões a serem tomadas é fundamental para que a área financeira da

empresa consiga exercer seu papel norteador na tomada de decisões dentro da organização.

As finanças das empresas possuíam inicialmente três abordagens. Sendo a primeira, tradicional, que visa o estudo das ocorrências esporádicas, não rotineiras, das empresas. Já a abordagem administrativa priorizava tudo aquilo referente a atividades rotineiras cotidianas e não eventuais, tais como estudo de orçamentos, previsão de vendas e controles de pagamentos já previstos. Por fim há a abordagem teórica, que busca unificar a teoria econômica e a prática empresarial, abordando as influências externas nas economias da empresa incluindo flutuações nas taxas de juros e outras ocorrências do mercado (SANVICENTE, 1987).

Este trabalho recorrerá a abordagem administrativa, pois seu objetivo é focar na estruturação interna da empresa, organizando os processos do setor financeiro.

Atualmente a administração financeira pode definir sua responsabilidade como assegurar que os recursos da empresa sejam otimizados através do método mais eficiente de captação de recursos (financiamento) e a alocação (investimento), ou seja, deve estar diretamente conectada ao aspecto operacional da organização para auxiliar no seu melhor funcionamento (ASSAF NETO, 2014).

Esta necessidade está diretamente relacionada à escassez de recursos, algo que está presente em todos os âmbitos da organização. Este aspecto do administrador moderno traz a área de finanças da empresa como uma área muito mais integrada e a par de todos os outros aspectos da organização, ou pelo menos deveria ser assim. A intensificação da responsabilidade do setor financeiro empresarial está associada ao aumento notável da competitividade e da quantidade de empresas no mercado. Para a empresa se manter competitiva ela deve possuir uma estrutura coesa e as áreas devem apresentar fluidez de informações e que cooperem entre si. A área financeira se torna um fator crítico neste aspecto dado que está relacionada diretamente com todas as áreas e lida com os gargalos derivados à escassez de recursos (VAN HORNE, 2009).

Em suma, pode-se dizer que a atuação da área financeira evoluiu e se destacou com o tempo, tornando-se dentro de uma empresa tanto parte da administração como parte do operacional, possuindo indicadores

de desempenho que relacionam o funcionamento operacional da empresa com o retorno esperado pelos acionistas e a relação da empresa com seus fornecedores e demais público estratégico. A área financeira é fundamental para a tomada de decisões da empresa, levando em conta a análise cada vez mais detalhada e descritiva dos fenômenos financeiros do mercado e, por consequência, trazendo melhores soluções para cada situação e cada organização (ASSAF NETO, 2014).

Pode-se concluir que a estruturação da administração financeira dentro de uma empresa deve ser coerente com o porte e as necessidades da empresa e dos departamentos para que as finanças estejam realmente conectadas, e em sintonia com o funcionamento da empresa para obter os melhores resultados operacionais.

Por não possuir processos formais nem nenhum outro tipo de formalização dentro de seus setores este trabalho terá seu foco em desenvolver a formalização destes processos para que o setor financeiro se torne mais confiável e possa vir a ser uma ferramenta confiável para a gestão.

2.1.2 O processo de decisões

De acordo com Assaf Neto (2014), a dinâmica de decisões financeiras de uma empresa engloba quatro funções: Planejamento financeiro, controle financeiro, administração de ativos e administração de passivos, os quatro descritos em detalhe na sequência:

- Planejamento financeiro: responsável por analisar as necessidades de crescimento e de estudar e prever as eventuais dificuldades que a empresa enfrentará. Através destas análises será possível selecionar quais ativos são os melhores e mais importantes para o futuro da empresa. Isso trará segurança e estabilidade para a empresa, já que evitará problemas de faltas de recursos no futuro (VAN HORNE, 2009).
- Controle financeiro: dedicado ao acompanhamento do desempenho financeiro da empresa, engloba controle de custos, despesas, cálculo de margens, volume de renda, liquidez, endividamento, etc. Este controle é responsável por comparar o que foi previsto com o que realmente aconteceu, para aperfeiçoar o controle financeiro futuro da empresa. A controladoria é responsável por propor melhorias e medidas corretivas no processo financeiro e no operacional da empresa (VAN HORNE, 2009).
- Administração de ativos: está diretamente relacionada ao controle de capital de giro, deve garantir a segurança financeira da empresa, auxiliando no processo de decisão relacionado à melhor estrutura em termos de risco e retorno dos investimentos. Este aspecto se responsabiliza pelo controle de entradas e saídas de dinheiro no caixa (ASSAF NETO, 2014).
- Administração de passivos: este aspecto de tomada de decisões está relacionado à aquisição de fundos, ou seja, analisa quais melhores financiamentos devem ser feitos (se devem ser feitos) de forma a manter a liquidez da empresa, e não prejudicar o operacional. Está diretamente associada à redução de custos da empresa e aos riscos financeiros que ela assume (ASSAF NETO, 2014).

As decisões financeiras afetarão diretamente o operacional da empresa e serão sempre delimitadas por optar utilizar recursos próprios (investir) e de optar por captar recursos de terceiros (financiar). Estas

decisões irão trazer mais ou menos liquidez e caixa para a empresa poder investir em novas estruturas, processos ou mão de obra e expandir-se, alterar recursos ou inovar produtos (ASSAF NETO, 2014).

A necessidade crescente de observar todos os aspectos da empresa leva cada vez mais ao aumento da complexidade e da dificuldade na tomada de decisões. A divisão proposta dos aspectos financeiros da organização serve para reduzir esta dificuldade.

A outra decisão financeira a ser tomada pela empresa não cabe majoritariamente à área financeira, mas aos donos da empresa. Esta decisão é relacionada a como será feita a divisão de resultados – distribuição de dividendos, ou seja, quanto dos lucros serão distribuídos aos acionistas e quanto será utilizado para a empresa poder fazer novos investimentos. Optar por não reinvestir o dinheiro recebido pelas comissões da empresa gera um custo de oportunidade (SANVICENTE, 1987).

Segundo Agustini (1999), custo de oportunidade não deve ser confundido com “custo” e sua definição contábil, pois não consiste em consumo de bem nem de serviço para produzir receita, não consiste em um desembolso. “Custo de oportunidade é a contribuição máxima disponível de que se abre mão utilizando-se recursos ilimitados para um determinado fim” (HORNGREN, 1985).

Já segundo Assaf Neto (2014), custo de oportunidade é o “retorno da melhor alternativa disponível de investimento que foi rejeitada pela decisão de aplicar recursos em outra”. É importante para o setor financeiro da empresa que o custo de oportunidade não seja maior que o retorno obtido com a decisão tomada.

Ou seja, o custo de oportunidade serve para observar e monitorar se as decisões tomadas pela organização foram as que trariam mais retorno financeiro

A tomada de decisões financeiras dentro de uma organização é um processo contínuo e inescapável, envolve identificar, avaliar e organizar todas as alternativas para aplicar (ou tomar) os recursos para que o crescimento e manutenção das operações sejam garantidos, permitindo assim que a empresa possua continuidade e seja economicamente viável (ASSAF NETO, 2014).

A inescusabilidade da necessidade de controlar as finanças da empresa no curto e longo prazo exigem a melhor compreensão e definição dos processos financeiros e da estruturação dos departamentos para que a empresa não perca competitividade.

Como podemos observar na figura 2 os recursos próprios e os recursos de terceiros desempenham um papel importante na tomada de decisão com relação a de onde retirar capital. Uma gestão financeira consistente deve saber escolher entre os dois e converter o lucro em investimentos para otimizar os rendimentos da empresa.

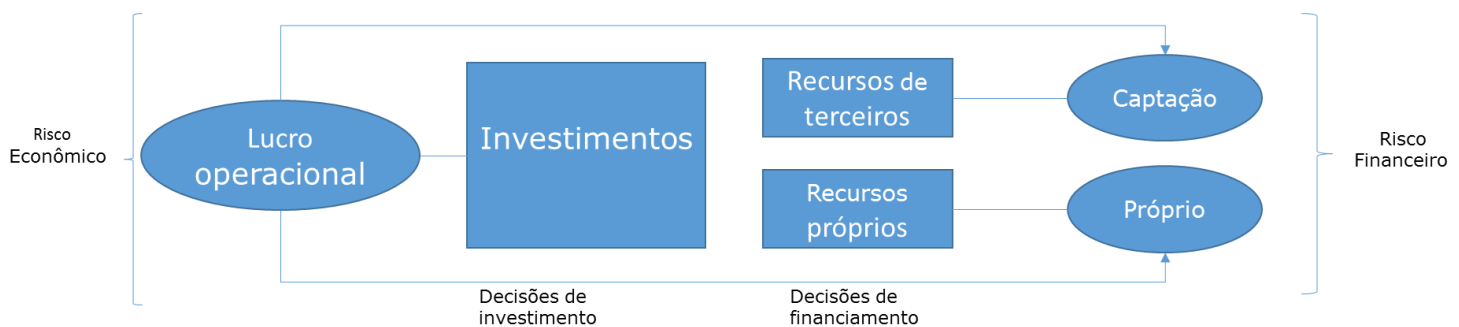


Figura 2: Decisões Fonte: Assaf Neto (2004)

2.2 Ferramentas para o controle financeiro

Nesta etapa estão listadas as ferramentas que serão determinantes para cumprir os objetivos descritos anteriormente e também úteis para manter o bom funcionamento das finanças da empresa.

2.2.1 Regimes Financeiros

Dolabela (2008) compara o lucro de uma empresa com a troca de óleo de um carro, ou seja, exige um controle mensal, de médio prazo. A segunda comparação é a do caixa de uma empresa ser a gasolina, ou seja, controle diário. Estas comparações ilustram que embora ambas as coisas, o caixa e o lucro da empresa, sejam fundamentais para seu funcionamento seu acompanhamento, não ocorrem ao mesmo tempo.

Os regimes que serão estudados nesta análise teórica são o regime de caixa e o de competência. Embora ambos sejam abordados nesta análise teórica para o melhor entendimento da administração financeira o regime de caixa será o foco deste trabalho.

Segundo Agustini (1999), o Regime de Competência está relacionado ao processo de determinação do lucro e da posição financeira. Neste regime, aquilo que ocorre ou ocorrerá no Ativo e no Passivo do Balanço Patrimonial é observado assim que o serviço é prestado, não quando se recebe dinheiro por ele (ou se paga).

Toda a apuração do resultado contábil e das posições patrimoniais estão sendo observadas pelo regime de competência, ou seja, por mais que o pagamento da folha de funcionários de maio não ocorra em maio, ele será contabilizado em maio pelo regime de competência (AGUSTINI, 1999).

Já no Regime de Caixa não cabe fazer Balanço Patrimonial nem Demonstração de Resultados, por não oferecerem utilidade prática. Neste regime é mais útil utilizar o fluxo de caixa da empresa com as projeções e programações para os gastos. Neste regime se leva mais em conta como as contas a pagar, receber, estoques, custo dos produtos e despesas são exigíveis, e é uma ferramenta necessária para a administração da tesouraria da empresa (AGUSTINI, 1999). A tabela 1

exemplifica as principais diferenças entre o regime de caixa e competência. Por exemplo, as vendas de março foram lançadas no regime de competência do mês da negociação, mas como o pagamento ocorrerá apenas em abril, só neste último é que será lançado no regime de caixa.

Estas definições nos trazem uma diferenciação importante para a nossa análise. A gestão de fluxo de caixa será um grande foco deste trabalho para a gestão do capital de giro, portanto, como mencionado anteriormente o foco será majoritariamente o regime de caixa. Enquanto o regime de competência seja utilizado para o processo de tomada de decisões a atenção do trabalho será voltada para o processo operacional e de controle de caixa, dentro do regime de caixa.

A observação do regime de caixa servirá para:

- Analisar os investimentos
 - Selecionar e negociar alternativas de financiamento
 - Gestão de capital de giro
 - Planejar o fluxo de pagamentos e recebimentos
- (AGUSTINI, 1999)

Tabela 1 Diferença entre regime de competência e de caixa, fonte: Agustini, 1999

Transação	Regime			
	Competência		Caixa	
	Março/199x	Abril/199x	Março/199x	Abril/199x
Estoque	-80.000		-80.000	
Disponibilidades	120.000		120.000	
Venda	90.000			90.000
Compras	-20.000		-20.000	
Recebimento			45.000	
Compra	-34.000			-34.000
Saldo	76.000	0	65.000	56.000

2.2.2 Capital de giro e a função da tesouraria

De acordo com Agustini (1999), os itens que compõem o capital de giro são caracterizados por transformação, ou seja, rapidamente se convertem em outras formas de ativo ou de receita.

Se a operação da empresa gerar caixa, esta pode ser convertida rapidamente em reposição de estoques, financiamentos de clientes. Os estoques são transformados em vendas, podem recompor o caixa se forem pagos à vista ou entrar no saldo de contas a receber – aumentando a disponibilidade de caixa. Decisões como esta fazem parte da rotina diária da tesouraria de uma empresa. “A otimização do capital de giro de uma empresa depende diretamente da interface e da coparticipação de duas áreas principais: suprimentos e vendas” (AGUSTINI, 1999).

Observando estas definições podemos dizer que para otimizar o capital de giro, para fazer uma gestão de caixa eficiente, deve-se buscar adiantar recebimentos e retardar pagamentos, contando com o efeito de rendimento do dinheiro e também porque isto aumenta a liquidez. Para a análise deste trabalho o cálculo do capital de giro irá levar em conta o dinheiro em caixa da empresa, pois ela não possui estoques.

Agustini (1999) também define *capital de giro próprio* como a contraposição daquilo que a empresa tem como retorno real oferecido pelo mercado financeiro (abreviado aqui como rmf) e o lucro gerado pela sua operação (rop). Se rmf for superior ao rop a empresa irá focar seus investimentos em aplicações em vez de investimentos em atividades operacionais. Isto é muito arriscado por reduzir a produtividade da empresa, colocando-a a mercê do mercado e fragilizando sua competitividade.

O *capital de giro de terceiros* é determinado por gastos excessivos com a obtenção de capital de giro provocado pelas taxas de juros (AGUSTINI, 1999).

O objetivo principal desta análise para a empresa é de manter o capital de giro *nulo*. Sem perder a produtividade focando os recursos em investimentos e sem endividar a empresa e incorrer em pagamentos de juros.

Um demonstrativo deste raciocínio pode ser observado na figura 3 a seguir:

NULO		PRÓPRIO		TERCEIROS	
ATIVO	PASSIVO	ATIVO	PASSIVO	ATIVO	PASSIVO
CIRCULANTE	CIRCULANTE	CIRCULANTE	CIRCULANTE	CIRCULANTE	CIRCULANTE

Figura 3: Comparação entre tipos de capital de giro, fonte: Agustini (1999)

Como pode ser observado na figura o capital de giro nulo, segundo a definição de Agustini, 1999, depende de um equilíbrio entre a geração de dívidas da empresa, que aumenta o passivo circulante e torna o capital de giro de terceiros, e o investimento correto de seus ativos, como dinheiro em caixa, para que a empresa não fique com dinheiro parado e o reinvesta.

A Tesouraria da empresa é o departamento do setor financeiro que será responsável pelo regime de caixa na Consórcio Cota. Ela pode ser subdividida em três subdepartamentos: Contas a Pagar, Contas a Receber e Gestão. O regime de caixa será melhor observado quando os departamentos de Contas a Pagar (abreviado CAP) e Contas a Receber (CAR) tiverem suas estruturas descritas.

2.2.3 *Análise de liquidez*

A liquidez de uma empresa pode ser determinada como sua capacidade de pagar suas dívidas exigíveis no prazo de até um ano. A liquidez geral pode ser definida com o ativo circulante (AC), o realizável a longo prazo (RLP), o passivo circulante (PC) e o exigível a longo prazo (ELP) (AGUSTINI, 1999), conforme equação 1:

$$\text{A relação se dá por: } LG = \frac{AC+RLP}{PC+ELP} \text{ eq. 1}$$

Esta medida indica quanto a empresa possui de recursos não imobilizados em ativo permanente para cada real de dívida total (AGUSTINI, 1999).

Pode-se observar que esta medida é responsável pela aferição da renovação de dívidas e da venda de ativos fixos dentro do período em questão. Deve-se manter em pauta que a análise de liquidez está diretamente relacionada ao capital de giro da empresa, ou seja, as relações de como as dívidas da empresa se relacionam com seus ativos. Um indicativo de como o operacional traz caixa para empresa.

Outro modelo de análise de liquidez é a liquidez corrente (LC) e esta é uma boa indicadora para observar se o capital de giro é nulo, próprio ou de terceiros. Como ilustra a equação 2:

A relação é dada por: $LC = \frac{AC}{PC}$ eq. 2

E sua relação com o capital de giro é dada por:

Tabela 2: LC e capital de giro, fonte: Agustini (1999)

LC	Capital de Giro
=1	Nulo
>1	Próprio
<1	De terceiros

As equações demonstradas são indicadores necessários para determinar como é o desempenho financeiro da empresa. A associação feita na tabela 2 ajuda a comparar os dois conceitos apresentados, de liquidez e de capital de giro.

2.2.4 Indicadores de desempenho

Existem indicadores operacionais que mostram como a organização se situa em relação aos seus prazos e como estes se relacionam com o capital de giro.

- Prazo médio de recebimento (PMR)

Tempo médio para receber vendas a prazo, seja SMDR = saldo médio de duplicatas a receber e VP = total de vendas anuais a prazo. (AGUSTINI, 1999)

$$PMR = \frac{SMDR \times 360 \text{ dias}}{VP} \text{ eq.3}$$

- Prazo médio de pagamento (PMP)

Tempo médio que a empresa demora para pagar suas compras feitas a prazo. Seja SME = saldo médio das duplicatas a pagar e CP = total de compras a prazo (por ano). (AGUSTINI, 1999)

$$PMP = \frac{SMDP \times 360 \text{ dias}}{CP} \text{ eq. 4}$$

Estes índices estão diretamente relacionados ao capital de giro da empresa, logo, também estão relacionados à sua liquidez e são bons para avaliar a situação financeira da empresa. A tabela 3 sintetiza estas relações.

Tabela 3: Relação dos prazos de pagamento, liquidez e capital de giro.
Fonte: Agustini (1999)

Indicadores operacionais	Liquidez	Capital de giro
PMR > PMP	<1	de terceiros
PMR < PMP	>1	próprio
PMR = PMP	=1	nulo

- Ciclo financeiro

O ciclo financeiro analisa como esta relação de prazos se passa durante um período de funcionamento da empresa e ele pode ser calculado como indica a equação 5 (AGUSTINI, 1999):

$$CF = PMR - PMP \text{ eq. 5}$$

Existe um outro prazo médio de pagamento, o prazo médio de estocagem, mas pela análise estar sendo realizada sobre uma empresa de serviços não será analisado seu estoque.

Os índices estudados nesta etapa são parte importante do controle financeiro de uma empresa, funcionam para observar as características

mais importantes do regime de caixa, auxiliando no controle de dívidas e prevenindo que a empresa tenha problemas de endividamento, de atrasos de pagamento e de mal investimento do capital próprio.

A outra ferramenta importante para a gestão do regime de caixa de uma empresa é o fluxo de caixa, que será analisado a seguir.

2.2.5 Fluxo de caixa

Uma vez obtendo-se o resultado contábil deve-se trabalhar no resultado financeiro, ou seja, apesar da venda de um serviço ter sido realizada este resultado ainda não se converteu em caixa. O resultado deve ser convertido em caixa para o pagamento dos custos e despesas da empresa. O fluxo de caixa pode ser o tático, que visa curto prazo e é controlado pela tesouraria ou pode ser estratégico, o que envolve todo o planejamento financeiro e projeções de receitas e de despesas para o futuro, visando o longo prazo (FREZATTI, 2014).

O fluxo de caixa possui um grande valor estratégico para o controle dos prazos de pagamento e do capital de giro, pois observa simultaneamente (diariamente) as contas enquanto elas estão sendo pagas e os recebimentos conforme eles entram no caixa da empresa, o valor preditivo do fluxo de caixa necessita do conhecimento de que recebimentos a empresa deve obter e que contas deve pagar em determinado prazo. O controle de orçamento dos departamentos é fundamental para que o fluxo de caixa exerça sua melhor capacidade estratégica (FREZATTI, 2014).

Um fluxo de caixa pode ser composto por uma tabela que contenha datas e as operações que aconteceram e acontecerão. O saldo inicial de um dia é igual ao saldo final do dia anterior. O controle dos saldos deve incluir as contas no banco, investimentos e quaisquer outras variações de capital de giro relacionadas à caixa, como venda de produtos ou serviços, compra de materiais, etc.

Na figura 4 é chamado de princípio aquilo que é determinado pelo planejamento estratégico da empresa aliado ao planejamento financeiro, a relação entre este planejamento e a estrutura do financeiro deve ser compreendida para melhor entender o funcionamento do setor:

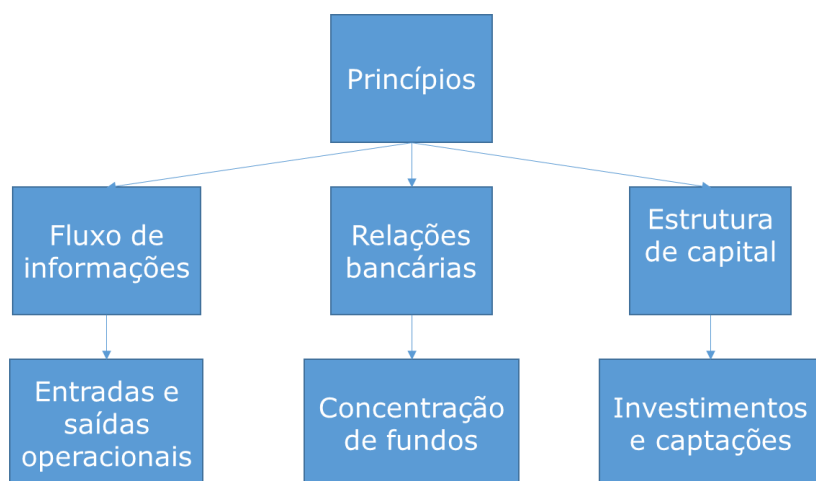


Figura 4: Relação entre planejamento e estrutura financeira, Fonte Frezatti (2014)

Aqui cabe observar que o fluxo de caixa que possui valor estratégico para a empresa deve levar em conta os aspectos de fluxos de informações entre departamentos e as entradas e saídas para funcionar em seu dia a dia. Deve nortear as decisões da gestão financeira para que ela possa construir relações lucrativas e de confiança com os bancos e que ela tenha controle ativo de seus investimentos.

3 CONTEXTO OPERACIONAL DA EMPRESA

O setor financeiro da Consórcio Cota não possuía nenhuma formalização de comportamentos ou processos, este controle “no dia a dia” implicava em falta de gestão e atrasos de pagamento, gerando multas e desconforto para a organização.

Para este trabalho foram feitas entrevistas com todos os 17 funcionários da empresa para compreender melhor o funcionamento da empresa e o que pode ser observado sobre o setor financeiro pelos outros setores. Em seguida foi levantado estudo bibliográfico que serviria de base para a implementação da estrutura e de seus processos.

Durante a implementação as resistências a mudança e as reações dos funcionários foi relatada, e como a implementação de cada processo se ocorreu será visto nos itens a seguir.

Após a implementação e manutenção das estruturas e dos processos na empresa a teoria foi revisitada para levantar como os indicadores estudados variaram. Além dos indicadores estudados na teoria foram observadas melhorias operacionais, como redução de atrasos e multas.

Anterior até mesmo à análise da organização foi realizada uma entrevista dentro de todos os setores da CC para o entendimento das suas funções e de cada etapa dos processos. As entrevistas realizadas foram qualitativas para que os colaboradores entrevistados se sentissem livres para dizer aquilo que considerassem importante. Uma entrevista quantitativa iria limitar a gama de respostas possíveis e, como consequência, o conhecimento obtido da organização (WEISS, 1995).

Foi entrevistada uma pessoa de cada setor da empresa para uma compreensão macro da interação de processos e como os setores se inter-relacionam, nesta primeira parte as pessoas entrevistadas foram os gestores de cada setor. Em seguida foram entrevistados em etapas todos os outros funcionários da empresa, sem seguir nenhuma ordem hierárquica, como a empresa não possui muitos funcionários isso foi possível em duas baterias executadas no decorrer de dois dias.

Nestas entrevistas foram entrevistados os cargos do setor financeiro que serão melhor descritos a seguir. Os cargos do setor Comercial entrevistados foram: Atendimento e Supervisão de Clientes,

Prospecção e o setor de Marketing – responsável pela produção de conteúdo e material de suporte.

Nas primeiras perguntas a maioria dos entrevistados se mostrou receosa, temendo que aquela entrevista estivesse relacionada com alguma necessidade da empresa de cortar gastos com funcionários. Porém depois de alguns minutos os entrevistados aparentaram maior conforto e se sentiram mais à vontade para discutir processos e as dificuldades que encontravam ao relacionar-se com as outras áreas.

Aquilo que foi reportado pelos funcionários será abordado ao longo da descrição dos processos e funções para dar sentido às decisões tomadas no trabalho. Deve-se citar antecipadamente que todos os departamentos se queixaram, alguns em mais de uma ocasião, quanto à demora para o atendimento e entrega de pedidos feitos para os outros departamentos, o que indica clara falta de sinergia e de processos definidos.

As reclamações ouvidas sobre o setor Financeiro da empresa envolviam a demora no pagamento de reembolsos ou a demora para liberação de verba para atividades corriqueiras como enviar material ao correio. Estas reclamações indicam que o financeiro não estava propriamente alinhado com o funcionamento da empresa e seus problemas causavam atritos entre os outros departamentos.

Para iniciar a discussão da metodologia aplicada no trabalho iremos dividir o Setor Financeiro será dividido em departamentos, sendo estes a Controladoria e a Tesouraria, que por sua vez será dividida nos departamentos de Contas a Pagar (CAP), Contas a Receber (CAR) e a Gestão.

Cada departamento citado será responsável por uma série de funções, estas funções serão listadas e atreladas aos seus respectivos responsáveis e suas etapas serão descritas através de fluxogramas.

Nestes fluxogramas serão encontradas as sequências lógicas dos processos do setor, como descritas pelos seus responsáveis durante as entrevistas e como observadas durante o trabalho na empresa.

3.1 Divisão de funções

Aqui será observado como as funções foram divididas entre cada departamento, sendo o financeiro dividido segundo a figura 5:

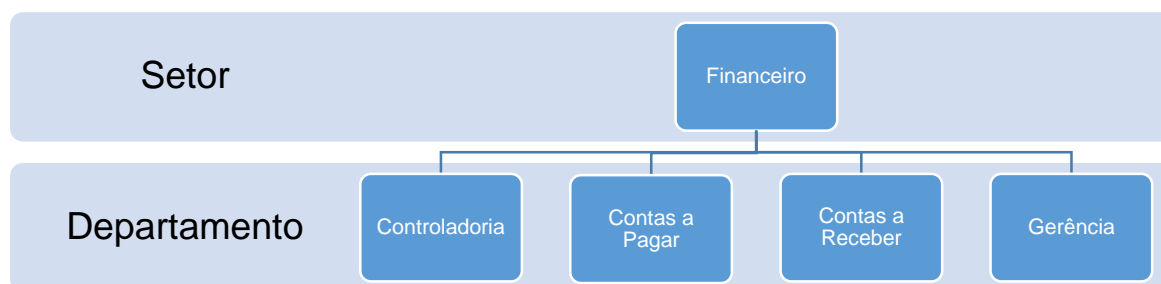


Figura 5: Divisão do Setor Financeiro

O departamento de Contas a Pagar, somado ao Contas a Receber e a Gerência são a Tesouraria da empresa, o regime de caixa da empresa ocorre dentro deste departamento Tesouraria. Esta divisão foi feita para que as funções do financeiro fossem distribuídas entre elas, para que cada cargo possuía funções, ao invés de cada pessoa dentro do setor, o que era a maneira informal pela qual o setor funcionava

3.1.1 Controladoria

Inicialmente, a Controladoria era responsável por toda a gestão do financeiro. Esta gestão era executada por apenas uma funcionária, ela sozinha controlava os fluxos de caixa da empresa, conciliava os pagamentos com o banco e executava toda a gestão do cotidiano financeiro. As únicas atividades que não pertenciam à Controladoria eram referentes ao planejamento financeiro da empresa e ao contato com o banco.

Este acúmulo de funções foi um agravante para a empresa, pois limitava muito a capacidade do Financeiro de suprir as necessidades das outras áreas.

A Controladoria é a responsável pelo controle dos contratos com os fornecedores e parceiros. Esta responsabilidade lhe foi atribuída porque na empresa não existia nenhum controle formal dos contratos e, no caso de algum parceiro ou fornecedor decidir cancelar o contrato ou mesmo a CC desejar cancelá-lo ou alterá-lo existia grande dificuldade.

Os contratos reunidos e organizados pela controladoria serão utilizados mais vezes neste trabalho, em especial nas partes que envolvem pagamento de contas e previsão de pagamentos.

A segunda função que foi atribuída à Controladoria é o controle de impostos e a emissão de guias de imposto. Caso existam cobranças duvidosas, impostos não previstos ou caso faltar a guia para o pagamento a Controladoria deverá ser acionada. Por ser o contato direto com a Contabilidade a Controladoria deve estar sempre a par daquilo que será cobrado ou alterações que devem ser informadas à contabilidade (i.e., alterações na folha de pagamento por falta de funcionário).

A última função a ser atribuída para a Controladoria é a apresentação de demonstrativos contábeis, como balancetes, demonstrativos de resultado e balanços mensais. Um exemplo de balanço patrimonial está indicado na figura 6. Como pode-se perceber os estoques não fazem parte do ativo circulante da CC.

BALANÇO PATRIMONIAL	
ATIVO	PASSIVO
Circulante	Circulante
Disponível Em Caixa	Dívidas
Duplicatas a receber	Salários a pagar
	Impostos a pagar
Não Circulante	Não Circulante
Realizável a Longo Prazo	Financiamentos
Investimentos	
Imobilizado	
Intangível (marcas e patentes)	Patrimônio Líquido
	Capital
	Reserva de Lucros

Figura 6: Exemplo de Balanço Patrimonial

Nesta etapa cabem duas observações: por ser uma empresa de serviço a CC não possui estoques. Segundo, embora a análise dos balanços patrimoniais da empresa seja importante para a gestão financeira ela não será abordada mais profundamente neste trabalho pois o foco deste estudo é gerir o regime de **caixa**.

Mas isto não reduz a importância da Controladoria neste trabalho pois ela está muito relacionada aos processos das outras áreas e irá aparecer ativamente nos fluxos de processos.

3.1.2 Contas a Pagar

Na etapa inicial este departamento era composto por só uma funcionária que era responsável por todos os pagamentos da holding. Sua única função era receber os boletos e pagá-los antes do vencimento e guardar a documentação necessária para a contabilidade.

Este departamento será responsável pelo que envolve a quitação de qualquer dívida ou pagamento da empresa. Este processo será mais bem descrito juntamente com os outros processos, só vale aqui ressaltar que todos os pagamentos devem ser feitos sempre levando em conta os contratos com fornecedores ou, no caso de reembolsos mediante ficha de requerimento.

As funções de reembolsar ou dar adiantamento para funcionários serão feitas de acordo com requerimentos formais e devem seguir procedimentos que serão estabelecidos mais adiante no texto.

A maioria dos reembolsos e adiantamentos são referentes a viagens do setor comercial ou da diretoria da empresa. Existem casos nos quais algum colaborador utiliza o próprio dinheiro para comprar material de escritório, por exemplo, neste caso o reembolso é feito com a autorização do chefe do setor responsável mediante apresentação da nota fiscal.

Outra função do CAP é gerenciar o caixa pequeno da empresa, para gastos urgentes de valor menos significativo. Foi estabelecido juntamente à diretoria da empresa que o caixa pequeno será limitado em R\$ 5.000,00 e será reabastecido sempre que estiver abaixo de R\$ 200,00.

Este “caixinha” não pode ser utilizado para a compra de materiais como laptops ou outros materiais eletrônicos como impressoras a menos que exista um pedido formal autorizado e assinado pela diretoria.

A última função a ser listada aqui é a função de negociar com os fornecedores da empresa para definir prazos de pagamentos ou caso algum fornecedor deseje adiantar um pagamento deve-se estabelecer quanto pode ser descontado.

O valor a ser descontado deve ser sempre maior ou igual ao que a empresa poderia obter se deixasse o mesmo valor em aplicação.

$$\text{Desconto} \geq \text{Rendimento}$$



Figura 7: Fluxo de Informação para o pagamento de contas

Como pode ser observado na figura 7 acima um processo da empresa foi alterado, inicialmente o funcionário iria diretamente ao CAP para requerer pagamento e o CAP deveria correr atrás da verificação com o gestor para efetuar o pagamento. Isto levou a pagamentos errados, inclusão de notas que não eram referentes à viagem específica que deveria ser reembolsada. Este valor chegou a superar R\$ 150,00 o que no caso era cerca de 40% do valor total da viagem.

A formalização do processo de adiantamento também evita que passagens sejam compradas e depois canceladas, incorrendo em multas e cobranças de taxas desnecessárias quando as passagens são compradas indiretamente através de empresas de viagem.

3.1.3 Contas a Receber

Este departamento não existia anteriormente na empresa. O cálculo das contas a receber era feito pela controladoria que a comparava com a planilha de pagamentos que a Caixa enviava. Houve casos reportados nas entrevistas em que esta checagem não foi feita, deixando margem para ocorrer prejuízo na empresa.

Agora esta atividade deve ser exercida pelo CAR, que calcula as comissões de acordo com aquilo que foi pago pelos consorciados.

A segunda função que o CAR deve executar é a de negociação com a Caixa, para o recebimento dos pagamentos em menos parcelas para que o dinheiro possa ser investido em CDB (Certificado de Depósito Bancário) e render de acordo com a taxa CDI (Certificado de Depósito Interbancário).

Inicialmente a empresa recebia suas comissões em 60 meses, levava praticamente o mesmo tempo para a CC receber suas comissões do que para o consorciado quitar sua compra. Através de negociações com a Caixa a CC conseguiu reduzir este prazo para apenas 4 meses! Este adiantamento de recebíveis coloca um aumento do rendimento sobre o investimento de cerca de 1.500%.

3.1.4 Gestão

A gestão financeira na CC não era formalizada e, como dito anteriormente, feita pela controladoria. Agora existe um cargo bem estabelecido de gestor que será responsável por inúmeras funções dentro do setor.

A primeira função que deve ser destacada nesta análise é a de controlar o fluxo de caixa. Não havia nenhum controle formal do fluxo de caixa, sendo apenas controlados os pagamentos através do recebimento de seus boletos. Este controle de fluxo de caixa também deve ser utilizado para realizar a conciliação com os bancos e, assim, ter controle sobre o dinheiro da empresa.

A conciliação bancária deve sempre observar como estão as aplicações da empresa, como estão rendendo, que taxas estão sendo cobradas, quais operações devem ser feitas. Este controle também está

envolvido com a responsabilidade de negociar com os bancos melhores taxas e serviços.

Em segundo lugar deve ser atrelado à gestão a função de desenvolver orçamentos e controlar os orçamentos fornecidos pelos outros departamentos, toda compra de material da empresa precisa da assinatura tanto do gestor da área requerente quanto do gestor financeiro.

O gestor financeiro também é responsável pela validação dos pagamentos aos fornecedores, processo que será descrito melhor ao discutirmos os fluxos e processos. Em suma pode-se dizer que os únicos pagamentos que podem ser executados sem a autorização do gestor são os referentes ao caixa pequeno.

A próxima função que deve ser mencionada é a de planejamento. Este planejamento é feito mensalmente com a participação da diretoria da empresa e envolve analisar o futuro de recebimentos e gastos da empresa. Isto será feito juntamente com a prestação de contas e quando forem observados os demonstrativos contábeis. Nesta prestação de contas devem ser observados tanto o regime de competência quanto o de caixa e devem ser analisados todos os departamentos e seus resultados. O planejamento irá decidir qual departamento necessita de investimentos e qual necessita alterar sua funcionalidade.

A penúltima função do gestor, que não será tratada neste trabalho por não pertencer ao foco de gestão financeira, mas deve ser mencionada, é a formulação de simuladores. O que se resume em desenvolver planilhas personalizadas para clientes de acordo com os pedidos do setor Comercial. Estas planilhas possuem um gabarito pré-definido e são adaptadas conforme negociam-se planos de pagamento e taxas com os parceiros.

Por último, deve-se mencionar a função importante de acompanhar de perto os processos do financeiro, sempre estar presente e questionar os outros colaboradores do setor se existe algum problema ou necessidade de melhoria. Esta função envolve, além de outras coisas, estar próximo fisicamente dos outros funcionários para observá-los executar seu trabalho e estar presente na ocorrência de problemas para observar como eles reagem e quais problemas são mais frequentes.

3.2 A divisão

A tabela 4 ilustra a discussão anterior, colocando abaixo de cada departamento suas funções e enumerando-as. Esta ilustração será boa para compreender a análise de processos pois determina quais são os atores principais de cada função.

Embora uma função seja atrelada a um único departamento específico ele não é o único ator nela. Por exemplo para efetuar o pagamento o CAP inclui no sistema e a gestão aprova o pagamento. Esta divisão serve para que cada departamento se responsabilize pela função e, mais que isso, se aproprie dela propondo melhorias e desenvolvendo novos métodos de executá-las.

Tabela 4: Divisão de Funções

Controladoria		Tesouraria	
	CAP	CAR	GESTÃO
Contratos	Pagar boletos	Controle de recebíveis	Fluxo de Caixa
Tributos	Reembolsos/adiantamentos	Negociar comissões e prazos	Conciliação
Emitir Guias	Caixa Pequeno		Orçamento
Demonstrativos Contábeis	Negociar Fornecedores		Aplicações
			Planejamento
			Negociar com bancos
			Prestação de contas
			Fiscalizar processos

3.3 Processos

Nesta etapa do trabalho os processos em si serão analisados, verificando seus fluxos de informação e quais decisões e atitudes determinam cada processo.

Para isto serão verificados quais departamentos estão envolvidos no processo e como esta interação ocorre. Os processos que precisam de esclarecimento e de descrição mais clara estarão referenciados no texto de acordo com seus respectivos números nas figuras.

3.3.1 *Controle de Contratos*

O único setor responsável pelo controle de contratos é a Controladoria. Como dito anteriormente, não havia nenhum controle de contratos, estavam todos distribuídos de maneira desorganizada em pastas na empresa.

O processo de organização começou buscando uma lista de fornecedores e pagamentos através dos extratos bancários. Em seguida os funcionários dos demais departamentos foram questionados com relação a quem era aquele fornecedor e onde estava aquele contrato. Os contratos que foram encontrados foram alocados para o armário da controladoria e os que não foram encontrados foram pedidos novamente para os próprios fornecedores.

Em seguida os contratos foram relidos pela Controladoria e pela Gestão para verificar se condiziam com a situação atual da empresa, alguns contratos não foram refeitos desde 2014, sendo renovados automaticamente conforme cláusulas específicas.

Estes contratos devem ser relidos e reformulados para se encaixar na situação atual da empresa. Um deles incluía pagamentos extras em caso de cancelamento, mesmo com aviso prévio se deveria pagar o mês subsequente. Isto é claramente uma falha ou displicência na escritura do contrato e deve ser sanado através de uma renegociação.

Nestes casos em que a negociação deve ser refeita a Controladoria deve entrar em contato com o CAP e com a Gestão para que o fornecedor seja contatado.

Caso o contrato esteja conforme o esperado a Controladoria deve guarda-los em pastas específicas e de forma organizada para que eles sejam revistos caso a empresa deseje alterá-los ou cancela-los.

3.3.2 *Análise de tributos*

A Controladoria, com o auxílio do CAP será responsável pelo controle de impostos a pagar. Este controle deverá ser feito da seguinte maneira: através do seu controle de pagamentos o CAP irá detectar se existe alguma irregularidade quanto aos valores esperados e aos valores dos boletos que chegam na empresa. Se existir alguma irregularidade o CAP deve comunicar a Controladoria ⁽¹⁾ que, por sua vez, deverá analisar qual atitude tomar.

Se o valor estiver muito diferente do esperado deve-se entrar em contato com a contabilidade ⁽²⁾ e verificar se este imposto deve realmente ser pago ou se o valor deve ser corrigido.

Se estiver previsto o pagamento de algum imposto e o boleto referente a este imposto ainda não tiver chegado o CAP também deve acionar a Controladoria, neste caso ela deve emitir a guia ⁽³⁾ de imposto referente e se programar para os próximos meses.

A figura 8 ilustra o caso de não haver boleto referente ao imposto previsto:

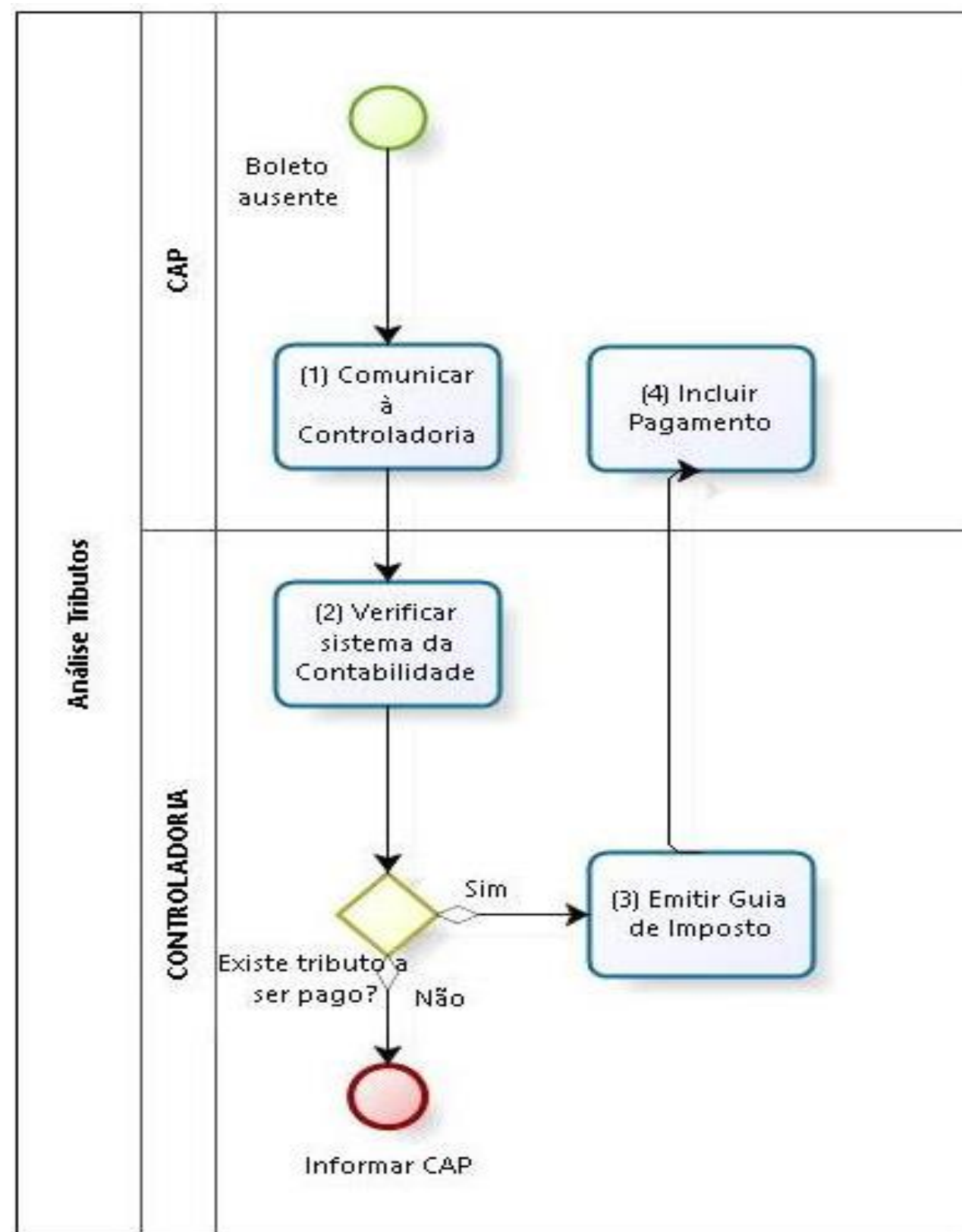


Figura 8: Análise de tributos

3.3.3 *Demonstrações contábeis*

Esta parte será citada neste trabalho apenas para compor a parte de planejamento. A Controladoria é responsável por informar as variáveis necessárias para o fechamento de folha da empresa de contabilidade. Ela deve se informar com os gestores de cada área para determinar se houveram faltas ou qualquer outra variável.

Em seguida ela deve conferir a guia de pagamento para ver se os impostos estão corretos, se tudo estiver certo a Controladoria pode confirmar com a contabilidade para que a folha de pagamento seja emitida e para que se inicie o fechamento do mês.

Para este fechamento a Controladoria deve enviar todas as notas fiscais e cópias de pagamento para a contabilidade para que sejam feitos os balanços e demonstrações.

Após conferir se não há nada de estranho nestes demonstrativos a Controladoria deve conferir se está tudo certo e enviá-los para o gestor para a análise.

3.3.4 *Pagamento de contas*

A falta de controle sobre as contas a pagar trouxe inúmeros problemas para a organização. Foi reportada uma ocorrência de um fornecedor que, ao possuir apenas um contato dentro do financeiro, enviava-o os boletos de cobrança via e-mail. Quando este contato deixou de ser funcionário da empresa o fornecedor não foi avisado sobre a mudança e ninguém do departamento tinha controle sobre o que deveria ser pago.

Isto incorreu em três boletos atrasados. Estes boletos só foram notificados pelo fornecedor quando sua equipe de contas a receber percebeu, ou seja, sem um controle preditivo de boletos a empresa incorreu em uma multa de cerca de R\$ 500,00.

A ausência de controle de contas a pagar é um risco muito grande pois no caso de boletos para pagamento de prestadores de serviços, como o serviço de TI, podem ser enviados sem antecipação, por erro do próprio fornecedor, o que aumenta o risco de atrasar o pagamento ou não possuir caixa para pagar. O atraso de pagamento de impostos pode incorrer em multas altíssimas, um IR (Imposto de Renda) atrasado pode incorrer em multas da ordem de R\$ 100.000,00.

Nesta sessão será abordado como foi estruturado o departamento de contas a pagar da Consórcio Cota e como devem-se seguir seus processos para que não ocorram atrasos, multas, pagamentos em duplicidade nem problemas de caixa. Esta estruturação foi executada em conjunto pelo próprio departamento de Contas a Pagar (CAP), pela Controladoria da empresa e pela Gestão Financeira.

A gestão das contas a pagar também está diretamente associada ao controle de fluxo de caixa, pois lida diretamente com o ajuste de previsões de pagamentos e com a análise de contratos, impostos e outras necessidades de pagamento futuros.

Inicialmente conferem-se as previsões de pagamentos para os próximos 10 dias ⁽¹⁾. Esta checagem não precisa ser diária, mas precisa ser executada entre duas ou três vezes por semana. Se o departamento de contas a pagar não possuir o boleto referente à conta prevista ele deve conferir se aquele pagamento deve ser efetuado, de acordo com o contrato ⁽²⁾ ou observando se aquela era uma compra parcelada que ainda deveria ser quitada (ex. referente a material de escritório), através de sua nota fiscal.

Se não existirem realmente parcelas adicionais a serem pagas, as previsões devem ser excluídas do sistema ⁽⁵⁾. Isto é uma operação que apenas o departamento de CAP e a Gestão possuem acesso no sistema para executar.

Se o pagamento previsto é um imposto a controladoria ⁽⁶⁾ deve ser informada e, por sua vez, contatar a contabilidade para a averiguação da necessidade de pagamento. Afirmando esta necessidade a Controladoria deve cobrar maior antecedência da Contabilidade e questioná-la sobre o atraso. Em seguida deve emitir uma nova guia de impostos ⁽¹⁷⁾ e apresenta-la ao CAP.

Dado que a previsão estivesse errada e não houvesse pagamento de imposto o CAP deve ser informado para excluir as previsões. E atualizar o sistema.

Em casos pontuais de compras de material de escritório, ou outras despesas de última hora que não couberam no orçamento do Caixa Pequeno o departamento responsável pelo gasto deve ser questionado quanto à validade do pagamento e o CAP deve buscar as notas fiscais referentes ao pagamento para controle.

O caso mais comum de ocorrer é o de o pagamento previsto ser referente à um fornecedor de serviços. Se este for o caso o CAP deve entrar em contato com o fornecedor (7) e cobrá-lo da emissão de mais um boleto, além de pedir que o envio de boletos seja feito com antecedência. A preferência da IC é sempre receber os boletos via e-mail, assim fica-se menos sujeito a falhas do correio ou outros atrasos.

Após a checagem das contas e seus boletos o Contas a Pagar deve inseri-los no sistema de pagamentos da caixa, que consiste em um sistema chamado CACC – um sistema online onde todos os boletos do dia são cadastrados e colocados em uma lista pendente à aprovação da gestão. Após esta inclusão no CACC o Gestor Financeiro deve conferir se os pagamentos estão condizentes com o planejado.

No caso de os pagamentos possuírem valores inesperados ou muito diferentes daquilo que havia sido previsto as previsões devem ser atualizadas, sempre deixando um histórico dos erros de previsão para que previsões futuras não sofram de distorções similares.

Se os boletos que chegarem ao gestor não estiverem previstos ele deve questionar tanto o CAP quanto a Controladoria (10) para verificar a validade do pagamento e se ele deve ser excluído, se o pagamento deve ser realizado o gestor deve atualizar o sistema com novas previsões e verificar se deve ser alterado o valor a ser retirado das aplicações. Caso contrário o fornecedor que está cobrando pagamento deve ser notificado para que o boleto seja cancelado e que o erro não volte a ocorrer.

Após a confirmação de que todos os boletos colocados no CACC (8) para pagamento devem ser pagos o gestor deve conferir as contas bancárias da empresa e verificar se existe caixa suficiente ou se deve retirar dinheiro de aplicações. Se não precisar retirar as aplicações o pagamento pode ser efetuado.

Se existe a necessidade de retirada de aplicações o gestor deve executá-la e efetuar o pagamento (13). Em seguida deve entrar em seu controle de fluxo de caixa e atualizar as necessidades de resgate, para que não ocorram resgates na véspera do pagamento, e para o controle melhor de aplicações.

O processo está descrito na figura 9, a seguir:

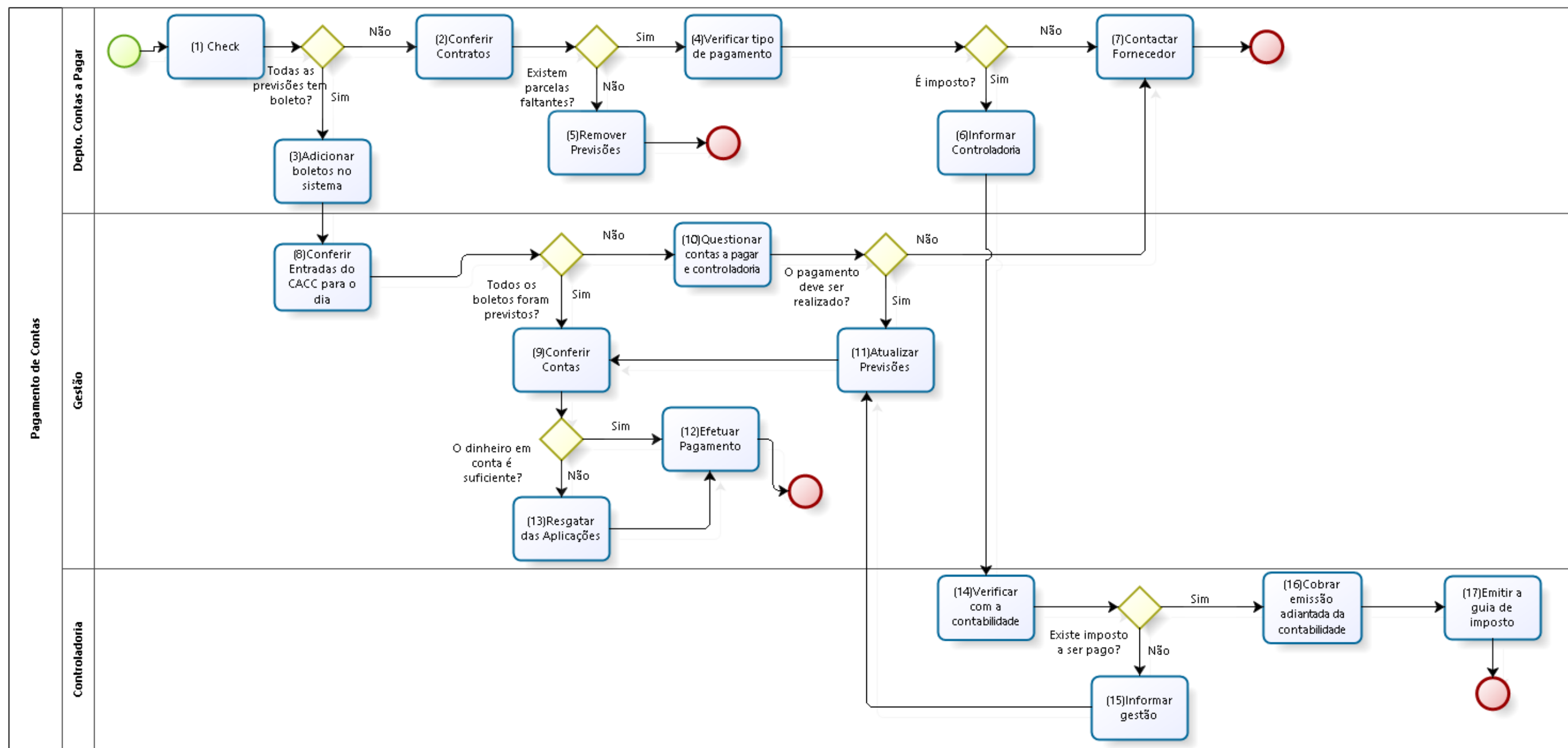


Figura 9: Processo Contas a Pagar

3.3.5 Reembolsos

Era muito comum anteriormente na empresa reembolsos serem efetuados sem o devido controle, sem conferir as notas fiscais apresentadas o que levava ao pagamento de despesas que não eram relacionadas ao projeto que gerou aquele gasto.

O departamento de Contas a Pagar é responsável por este processo. Ele se inicia com uma ocorrência, ela pode ser a viagem de um funcionário do Comercial ou pode ser algum gasto de outro funcionário com materiais de escritório ou outra coisa que não tenha sido prevista, nem poderia ser pago pelo caixa pequeno naquele momento.

Para receber o reembolso o funcionário deverá preencher uma das planilhas construídas para este fim, como no exemplo da tabela 5:

Tabela 5: Exemplo de Planilha de reembolso

Relatório de Despesas	
Data de Preenchimento	13/10/2015
Data da Entrega	
Data do Reembolso	
Nome	
Setor	Marketing
Cliente	
Valor adiantamento	
Valor Total do Reembolso	R\$ 0,00

Despesas	
Data	Custo

Estas planilhas devem vir ao CAP assinadas pelo gestor da área respectiva. Para o reembolso ser feito o funcionário deve trazer junto à

planilha e à assinatura do gestor todas as notas fiscais referentes aos custos mencionados na tabela.

3.3.6 *Adiantamentos*

Os adiantamentos também não possuíam nenhuma forma de controle formal na empresa, portanto não há registros do que foi adiantado ou reembolsado separadamente, se analisado o histórico bancário da empresa pode-se entender que houve um adiantamento ou reembolso, mas não qual dos dois.

O processo de adiantamentos é muito similar ao de reembolsos, porém é utilizado na empresa apenas para pagar viagens. O funcionário deve apresentar ao CAP um relatório descrevendo onde vai e quanto tempo ficará discriminando os custos que irão incorrer. Este relatório deve estar assinado pelo gestor da área e pelo gestor financeiro para que não existam despesas desnecessárias.

Para receber um adiantamento o funcionário deverá apresentar o requerimento ⁽¹⁾ pelo menos com 20 dias de antecedência, e se necessita da compra de passagens deve informar seu roteiro para que as passagens sejam orçadas ⁽²⁾.

Era muito comum antes na empresa viagens serem marcadas e canceladas de última hora, isto gerava custos de cerca de R\$ 1.000,00 desnecessários e aumentava o atrito entre departamentos e a insatisfação da diretoria com a gestão financeira.

A figura 10 mostra o procedimento tanto para o reembolso quanto para o adiantamento que, embora sejam processos diferentes possuem o mesmo fluxo de ações:

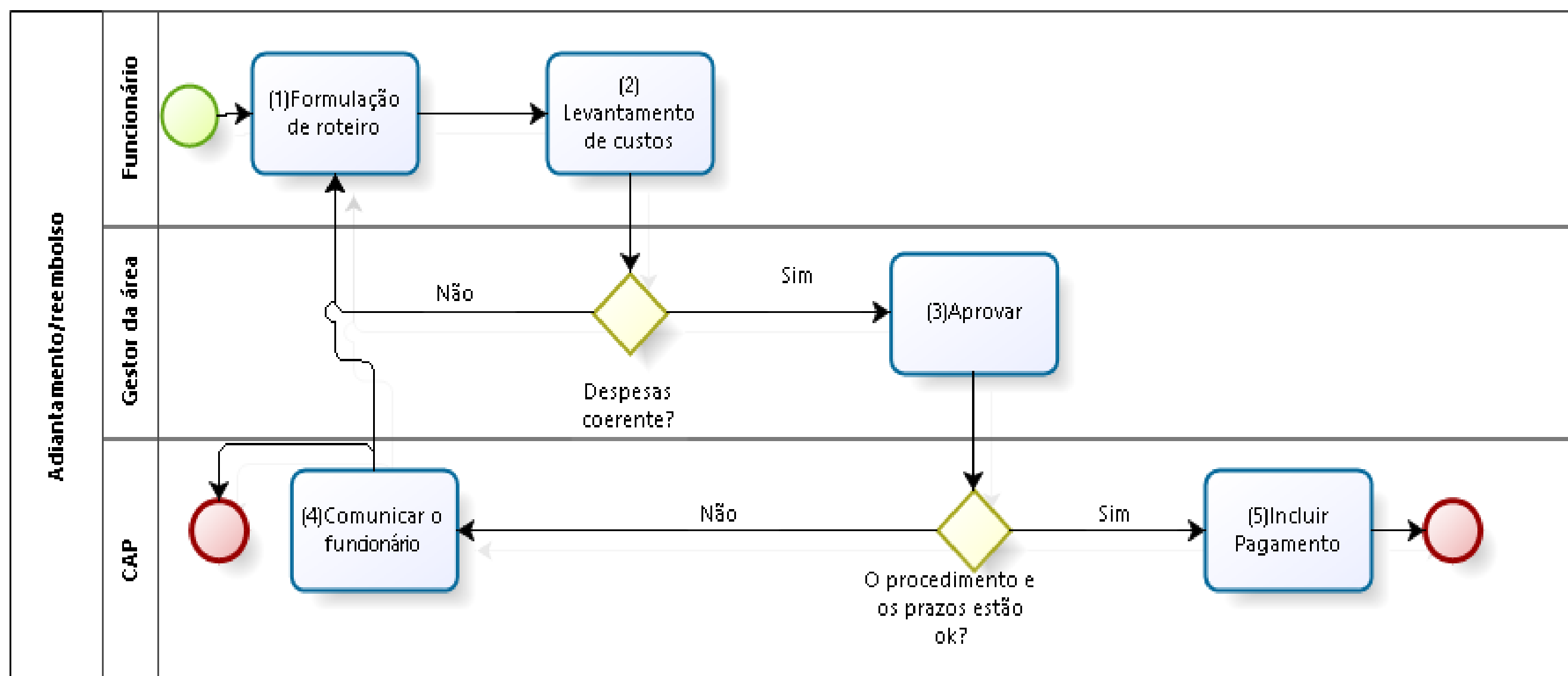


Figura 10: Adiantamento/reembolso

3.3.7 *Negociar com fornecedores*

Anteriormente a esta implementação a negociação com os fornecedores era feita exclusivamente pelo comercial, não possuindo intervenção do financeiro. A participação do financeiro nas negociações é importante para o melhor interesse da empresa pois é baseada em dados quantitativos e está alinhado com a estratégia da empresa.

O processo de negociação com fornecedores é constante para o departamento de CAP, até para o setor Comercial e para os outros gestores de área. Esta negociação constante é importante para que os prazos de pagamento da empresa estejam cada vez mais controlados e condizentes com as estratégias de investimento.

A ideia é unificar cada vez mais os pagamentos em poucos dias do mês (como no dia 10 do mês), para que eles sejam efetuados e o restante do dinheiro possa ser aplicado para rendimento.

3.3.8 *Caixa pequeno*

Não existia nenhuma formalização de processo para o caixa pequeno. Todos os pedidos de compra chegavam para o financeiro que os cumpria assim que tivesse caixa para fazê-lo. Na falta de caixa os diretores eram consultados para fornecer dinheiro e depois eram reembolsados.

Na formalização dos processos foi definido que o caixa pequeno precisa ser reposto ⁽⁴⁾ toda vez que atinge R\$200,00, como mencionado anteriormente, para ficar com no máximo R\$5.000,00. Ele servirá para qualquer despesa esporádica como compra de canetas e outros materiais de escritório. Outras despesas que o caixinha irá suprir são as de correio e motoboy.

Portanto se houver um evento, como um aniversário, e precisa-se comprar um bolo, o dinheiro sairá do caixa pequeno. Novamente todas as notas fiscais deverão ser entregues ao CAP para conferência.

Em todos os casos devem ser apresentados pelo menos três orçamentos e opções de compras diferentes. Esta regra surgiu quando se tornou necessária a compra de um leitor óptico para cadastrar os pagamentos dos boletos. Neste caso também foram apresentados três orçamentos e mesmo assim houveram problemas na instalação pois não era o modelo com o qual a TI estava acostumada a trabalhar.

Como não é possível que se confira todas as necessidades com todos os departamentos para compra de itens como estes a regra dos três orçamentos (3) pelo menos faz uma triagem preliminar.

Quanto ao processo de enviar pacotes e cartas pelo correio foi definido que os pacotes serão enviados toda quarta-feira e devem ser entregues para o CAP até terça no final do dia, para que o dinheiro do caixa pequeno seja separado. Se não houver dinheiro suficiente o gestor deve ser informado para que seja repostado. Este processo está esquematizado na figura 11.

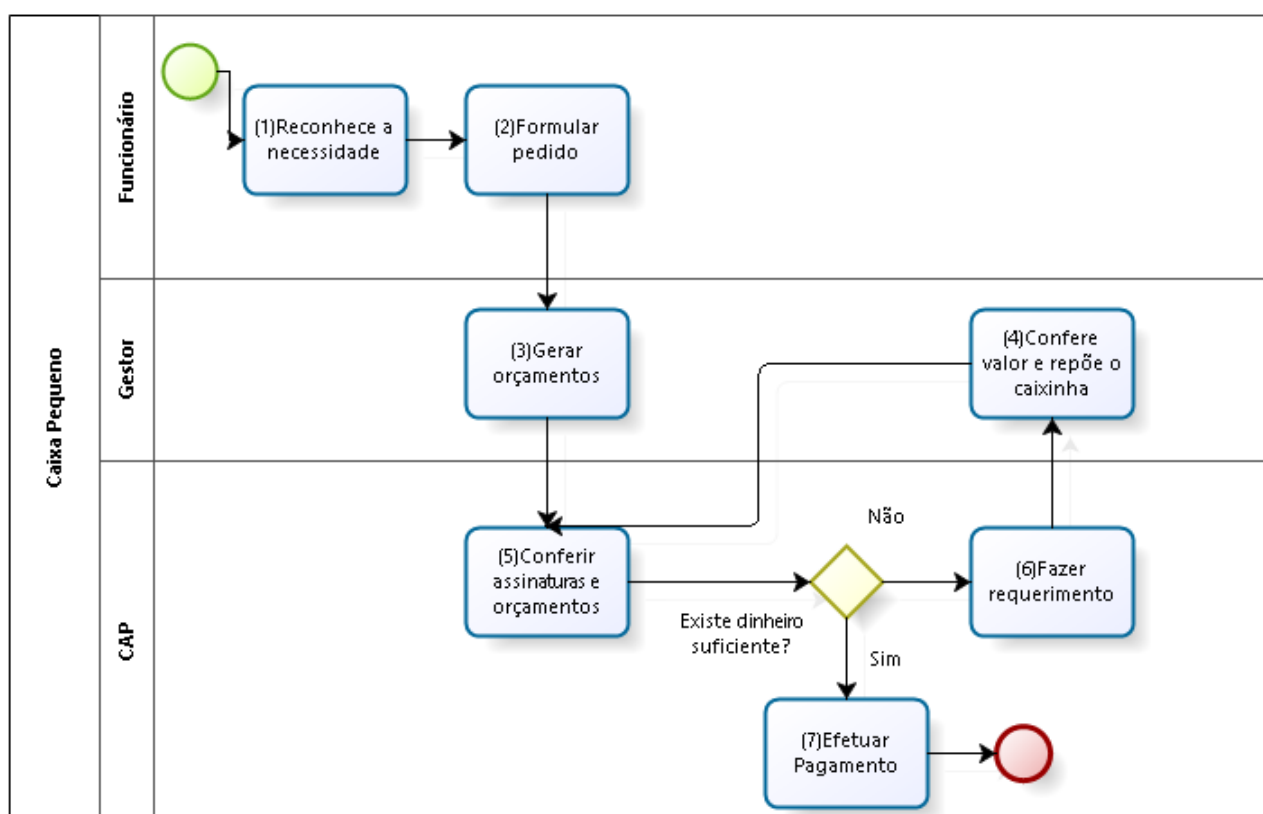


Figura 11: Caixa pequeno

3.3.9 Fluxo de Caixa

A Consórcio Cota não possuía nenhum controle de seu fluxo de caixa, a conciliação bancária era feita pelo próprio diretor da empresa que verificava os pagamentos no banco, não tendo controle de que todos os pagamentos do período foram pagos, se algo parecia errado no extrato bancário o diretor contatava diretamente o setor financeiro para questioná-los sobre a despesa. O setor, por sua vez, não tinha controle planilhado do que foi pago ou nenhum sistema de controle, tendo que verificar nota por nota e, através de seus valores, confirmar o pagamento.

Com a implementação da estrutura o setor financeiro obteve um controle muito maior do que entra e o que sai de dinheiro, conseguindo prever despesas e controlar melhor o dinheiro em caixa. Este controle permite aplicar melhor o dinheiro, pois sabendo quando se farão pagamentos pode-se aplicar o dinheiro sem medo de ficar sem caixa para pagar.

O fluxo de caixa está diretamente atrelado ao pagamento de contas, controle de aplicações, orçamentos, contas a receber e conciliação bancária. Todas ou fornecem informações para o fluxo ou recebem informações do fluxo. Na figura 12 pode-se observar como as informações seguem dos departamentos e das atividades de cunho operacional da empresa e através do controle do fluxo de caixa pela gestão chegam até o ponto de se fazer a conciliação bancária.



Figura 12: Fluxo de informações

Para realizar o controle do fluxo de caixa o gestor deve coletar todas as informações correntes no sistema de lançamentos provenientes do CAP e do CAR ⁽²⁾ e inseri-las na planilha de fluxo. Nesta planilha a base de dados será convertida e realocada em entradas e saídas diárias para observar qual será o saldo no dia atual e nas semanas por vir ⁽³⁾.

Após as entradas do sistema deve-se entrar no site do banco para observar como estão rendendo as aplicações e para observar quais podem ser retiradas para suprir necessidade de caixa, segundo o saldo observado na planilha.

A regra para a retirada de dinheiro de aplicações é a de que ela não pode ser retirada dentro do primeiro mês de aplicação. Dentro do primeiro mês existe cobrança de IOF sobre a retirada, que pode chegar a superar 90% sobre o valor retirado dentro da primeira semana de aplicação.

Anteriormente a este trabalho a empresa não possuía controle formal do fluxo de caixa, o que levava ao pagamento desordenado e, em muitos casos, a retirada de aplicações de modo automático pelo banco, obrigando a empresa a pagar valores desnecessários de IOF.

Depois de conferir os fluxos de caixa deve-se compará-los com os extratos do banco, esta é a conciliação bancária.

3.3.10 *Conciliação bancária*

Conciliar o fluxo de caixa com o extrato bancário ⁽⁵⁾ ajuda a identificar erros em lançamentos e pagamentos. Se um lançamento existe no banco que não está no fluxo de caixa ele deve ser verificado com o CAP para ver se foi um erro de lançamento no sistema. Caso não tenha sido, o banco deve ser contatado para retificação do pagamento e, se necessário, reembolso.

Caso exista um lançamento no sistema que não apareça no extrato deve-se verificar com o CAP se existiu mesmo aquele pagamento e conferir o porquê ele não foi pago. Se existir a necessidade de pagamento o fornecedor do boleto deve ser contatado ⁽⁸⁾ para a emissão de um novo com outra validade.

A não execução da conciliação bancária pode fazer com que o controle do saldo bancário seja perdido, o que pode incorrer em dois problemas:

- A empresa fica sem saldo no banco, utilizando a conta do cheque especial, cujas taxas são altíssimas para pessoa jurídica.
- O banco faz resgate automático para suprir a falta de saldo, este resgate é feito diretamente nas aplicações e pode incorrer em pagamento desnecessário de IOF.

Em ambos os casos, a falta de controle do saldo bancário acarreta pagamentos desnecessários. Os fluxogramas do controle de fluxo de caixa e de conciliação bancária estão na figura 13:

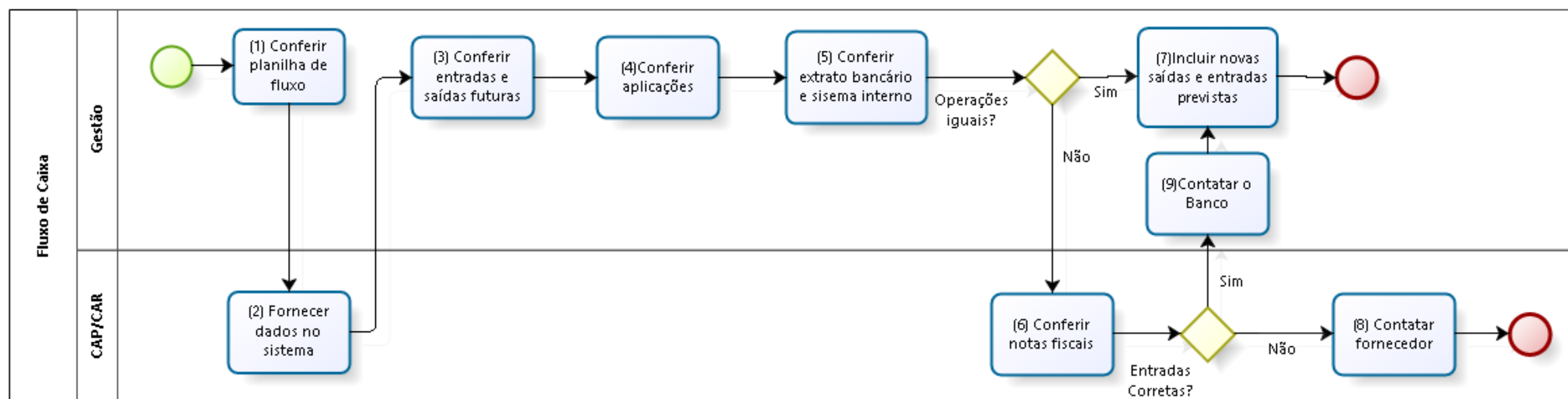


Figura 13: Fluxo de caixa e conciliação bancária

3.3.11 *Orçamento*

Anteriormente a esta implementação não havia nenhum controle de orçamentos, os departamentos traziam suas necessidades e o financeiro levantava três orçamentos e comprava o produto exigido. Esta falta de controle levou a gastos desnecessários, como a compra de lousas que nunca foram usadas ou até de equipamentos eletrônicos que ficaram ociosos na empresa.

A formulação de orçamentos entra no aspecto estratégico da gestão financeira, pois influencia o que cada departamento poderá investir, logo influencia o que cada setor poderá fazer. Foi determinado que esta função seja executada mensalmente.

O orçamento é feito primeiramente com base histórica, observando as necessidades passadas da empresa para estipulação de gastos futuros. Através deste histórico também é possível avaliar se os investimentos valeram a pena para seus respectivos setores ou se eles devem ser descartados no próximo mês.

Após a análise histórica o orçamento deve conter pedidos dos setores que sejam de valor superior ou de perfil diferente ao permitido no caixa pequeno. Estes pedidos geralmente são referentes a compra de equipamentos como computadores, investimentos em novos softwares ou contratos com empresas novas de fornecedores de serviços. Estas empresas podem ser referentes ao controle de ligações de clientes e suporte técnico comercial, por exemplo.

Os orçamentos devem ser aprovados pelo gestor da área financeira em conjunto com os diretores da empresa.

3.3.12 *Aplicações*

As aplicações não possuíam nenhum controle formal, sendo retiradas em sua maioria quando acabava o caixa da empresa e existia um pagamento para ser efetuado, depois aplicadas quando existia caixa no banco. Este comportamento leva a perda de dinheiro pois ao retirar investimentos antes da carta cumprir 30 dias incorre em pagamento de IOF (imposto sobre financiamento).

O gestor financeiro deve controlar as entradas e saídas de valores de aplicações segundo o controle de fluxo de caixa para que o máximo

seja recebido das contas de aplicação. Para esse fim é importante que os outros departamentos do setor financeiro estejam alinhados com as datas de pagamento e recebimento.

Ficou estipulado que todo dia 12 do mês, após os maiores pagamentos, o dinheiro em conta deve ser aplicado em CBD, deixando o saldo restante na conta de R\$10.000,00 para emergências.

Estes valores foram decididos seguindo padrão e as datas previstas de pagamentos da empresa.

3.3.13 *Planejamento e prestação de contas*

Anteriormente a esta aplicação o departamento de Controladoria apresentava os resultados do regime de competência da empresa diretamente para os diretores, que então questionavam o financeiro sobre detalhes que achassem pertinentes.

Mensalmente a Controladoria irá apresentar seus demonstrativos para o gestor financeiro. Estes demonstrativos serão avaliados pelo gestor e apresentados para a diretoria da empresa para a prestação de contas. O gestor deve ter estudado os demonstrativos com antecedência para poder responder para a diretoria quaisquer dúvidas referentes ao desempenho da empresa ou informações aberrantes no demonstrativo.

Após esta análise dos demonstrativos a reunião seguirá para a etapa de planejamento. Nesta etapa os orçamentos devem ser apresentados com suas justificativas e com as prerrogativas referentes a cada aumento de gasto de cada departamento.

Nesta etapa deve-se discutir com a diretoria da empresa quais são as estratégias e para qual rumo deseja-se direcionar a CC. Na reunião mensal todos os setores da empresa participam, portanto é um momento oportuno para se discutir as inter-relações entre os setores e reduzir atritos.

Na reunião mensal a diretoria apresentará para os setores quais os resultados e o que está sendo implementado em termos de gestão e qual é a adaptação necessária de cada departamento.

3.3.14 *Negociar com bancos*

Este processo ocorria de maneira informal, quando o diretor julgava o momento correto, considerando principalmente sua própria agenda, ele marcava reunião com o banco para discutir principalmente taxas e investimentos.

O papel da negociação da gestão financeira com os bancos se refere principalmente ao valor de aplicações e rendimento. Também se refere diretamente aos custos de financiamento referentes ao cheque especial.

A negociação com bancos deve ser feita presencialmente quinzenalmente, para sempre obter os melhores planos e manter pressão sobre este fornecedor de serviços.

3.3.15 *Fiscalização de processos*

Na situação anterior da empresa os processos não eram fiscalizados, eram apenas checados e corrigidos quando os funcionários do departamento alertavam problemas ou multas.

Os processos do departamento financeiro são diversos e devem ser executados com disciplina e regularidade para que não causem problemas a empresa.

Como a estruturação do setor é recente devem-se acompanhar os processos de perto, sempre verificando com os diferentes departamentos quais problemas eles enfrentam para adaptar-se a formalização.

O processo de acompanhamento do fluxo de caixa é um ótimo indicador para a saúde do setor, porém ouvir os outros departamentos é imperativo para a gestão para manter controle sobre o setor.

Este acompanhamento pode ser feito com reuniões periódicas extraordinárias, marcadas independentemente por cada departamento conforme dificuldades surgirem.

Foi estipulado que estas reuniões não precisam ser predeterminadas para manter a fluidez nos processos do Financeiro sem interrupções desnecessárias. Os colaboradores que detectarem problemas devem ser proativos e buscar resolvê-los focando velocidade no curto-prazo.

Como medida de segurança o gestor deve, diariamente, interromper suas atividades por períodos curtos para acompanhar os departamentos (cerca de meia hora por dia é suficiente). Este acompanhamento não precisa ser feito em todos os departamentos diariamente, mas pelo menos um deve ser acompanhado por dia.

A escolha de qual departamento será acompanhado deve ser aleatória, para que os operadores do departamento não tenham a possibilidade de mascarar resultados ou problemas por saberem que serão avaliados.

3.3.16 Contas a Receber

A empresa não possuía nenhum controle formal de contas a receber. O valor das comissões chegava pelos informativos da Caixa Consórcio, em seguida eram conferidas e só então a nota fiscal era produzida.

Como não existe um departamento formalizado ainda para esta atividade ela também foi definida para a gestão financeira temporariamente.

Esta atividade é simples, consiste em requerer para o departamento comercial a relação de comissões baseadas em quanto cada parceiro da empresa recebe, em seguida esta base de dados deve ser cruzada com a base de dados de recebimentos que a CC tem para o mês em questão. Este procedimento é ilustrado na figura 14.

Os recebimentos são classificados pelas suas cotas de consórcio, ou seja, a cota x deve pagar para a CC este mês cerca de y reais. Estes valores são pagos pela Caixa Consórcio, independente de terem sido pagos pelos seus respectivos consorciados ou não.

Com o cruzamento das duas bases de dados obtém-se o quanto cada parceiro deve receber de comissão. Este cálculo é enviado para o parceiro para que ele confirme e comente qualquer correção necessária, depois envie a nota fiscal para que o pagamento seja incluso nos pagamentos do dia.

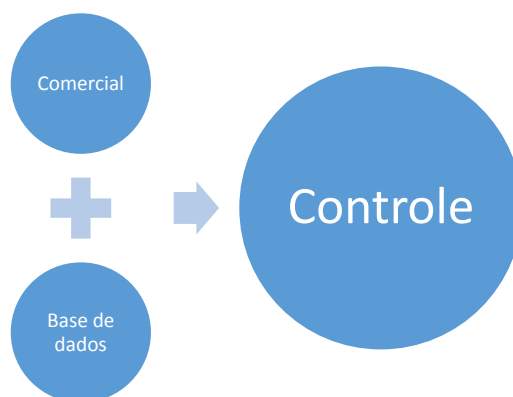


Figura 14: Contas a receber

4 APLICAÇÃO E RESULTADOS

Nesta seção do trabalho se encontra a descrição de como foi aplicar os procedimentos nele desenvolvidos dentro da empresa e quais foram os resultados obtidos.

4.1 A implementação

A implementação da formalização da empresa foi feita de forma gradual, sendo cada problema observado no trabalho abordado individualmente.

Para colocar em prática a formalização de processos foram feitas reuniões semanais informais com os gestores das áreas para a discussão de como deveriam ser implementadas as soluções e quais procedimentos esperamos de cada área.

Naturalmente foram observadas resistências do processo, provenientes de todos os setores. Porém com a melhoria nos resultados, o aumento da economia da empresa e diminuição de atritos por erros entre os setores logo estas resistências foram vencidas.

4.1.1 *O impacto no comportamento da empresa*

Diversos dos processos implementados, conforme descrição feita neste trabalho, impactaram diretamente o setor comercial. Pois para viajarem, para solicitar material ou enviar material pelo correio a partir de agora precisam aumentar seu horizonte de planejamento e suas relações com colaboradores para fornecer relatórios de pedido de passagens, por exemplo, com adiantamento.

A consequência foi uma resistência inicial do setor, que gerou problemas no processo, porque a diretoria da empresa, buscando não criar atritos, permitiu que o setor não atendesse as normas implementadas, como por exemplo, comprasse passagens de última hora, sem emitir os relatórios necessários.

Com esta permissividade o comportamento do setor foi de entender que poderia pedir tudo de última hora, sem levar em conta as consequências de aumento de preço de passagem.

Só após a demonstração para a diretoria do aumento de custo que isto gerou o comportamento corrigido foi reforçado – uma passagem de

R\$ 1.000,00 chega a custar R\$ 1.500,00 na véspera da viagem. Sendo que quando comprada com antecedência de 20 dias ela pode custar R\$800,00. O aumento observado é devido ao serviço de viagem que a empresa utiliza para resolver situações de emergência, o serviço cobra taxas que encarecem ainda mais o produto. Ou seja, por falta de planejamento o valor de uma viagem, contando estadias de última hora e serviços de reserva de hotel, feitos pela mesma empresa que compra as passagens, chegava a dobrar o custo da viagem.

Após dois meses de implementação a empresa conseguiu economizar quantias da ordem de R\$ 5.000,00, sem contar a melhor organização das viagens e do próprio procedimento. Este custo chega a ser 60% do valor total gasto pelo comercial neste período.

Com relação aos reembolsos, a mesma relutância em pedir com antecedência e discriminação de custos foi encontrada. Durante esta pesquisa foram levantadas as notas de reembolso anteriores e foram identificadas notas de datas diferentes das viagens, ou seja, as pessoas estavam apenas compondo os valores que desejavam obter de reembolsos em vez de notificar o que realmente ocorreu.

Neste aspecto a diretoria da empresa foi mais incisiva sobre a padronização de comportamento, pois a liberdade excessiva estava possibilitando comportamentos de caráter duvidosos.

A resistência da empresa foi expressa como a impossibilidade de se saber realmente o quanto se vai gastar em cada viagem ou evento, os funcionários do comercial alegaram que em certas ocasiões se sentiam forçados a pagar refeições e lanches para colaboradores, o Marketing reclamou que não sabia com antecedência quanto material deveria enviar para colaboradores (manuais, panfletos, etc.) e que não conseguiria saber com antecedência.

A solução para esta resistência foi um pouco mais agressiva e pragmática. Departamento que não entregasse seus relatórios devidamente preenchidos não receberia o dinheiro requerido. Não demorou mais que uma semana para a situação começar a funcionar segundo o processo determinado de reembolso e adiantamento.

Aqui cabe mencionar que esta formalização do processo, não desejada pelos outros departamentos, não afetou em nada a relação com os clientes e colaboradores, sem apresentar nenhuma diminuição em vendas, em viagens, nem em reclamações quanto a falta de material.

4.1.2 Resultados Financeiros

Com o controle de **contas a pagar** a empresa cortou cerca de R\$ 2.000,00 por mês implementado em multas de atraso de pagamento, em sua grande maioria provenientes de impostos referentes a venda de cotas. A empresa CC possui uma receita mensal de R\$120.000,00 em média.

Estas multas são, realmente elevadas devido ao grande valor das cotas (chegam até a R\$10.000,00). Embora o pagamento de cotas de consórcio chegue pelo correio algumas cotas sempre faltavam, por motivo desconhecido. Nestes casos se não se tivesse controle daquilo que deveria ser pago para extrair-se novos boletos no sistema Caixa Consórcio as cotas chegavam a passar semanas sem ser pagas, acumulando grandes valores de multa. O valor economizado chegou a ser 5% do valor total pago por mês.

O departamento de **contas a receber** por sua vez apresentou uma melhoria na relação com os clientes finais. Com maior controle sobre o quanto chegaria de recebimento pelo serviço de indicação o departamento pode, com o auxílio da controladoria, emitir as notas de serviço antes do dia 10 de cada mês, enviando-a para a Caixa antes que esta enviasse a planilha de recebimento de contas. Assim o pagamento poderia ser efetuado antes para a CC e esta poderia reduzir os pagamentos em atraso para parceiros.

Sem a emissão de nota com antecedência a CC ficava refém do envio da planilha de comissões pela Caixa, para depois calcular se esta planilha está correta e só então emitir a nota para receber. Esta demora chega a atrasar o recebimento de comissão em 5 dias, atrasando os pagamentos de parceiros.

Isto gerou desconforto e reclamações que exigiram o envolvimento da diretoria da empresa. Este envolvimento da diretoria aumentou a pressão sobre o financeiro para o pagamento de contas, mas como o processo não existia ainda não havia solução prática para os atrasos.

Após a implementação do procedimento de pagamento não houveram mais atrasos reportados.

Já o departamento de **Controladoria** apresentou maior resistência na implementação do controle, pois para conseguir prever a chegada de impostos deveria manter contato direto com a contabilidade (terceirizada)

da empresa. Porém após a cobrança destes procedimentos, especialmente pelo departamento de contas a pagar, a controladoria se alinhou com a padronização de comportamento.

Desde a mudança foram reportados dois atrasos no pagamento de impostos, somando cerca de R\$100,00 em multas. Nos meses anteriores houve grande variância com relação a atraso de impostos especificamente, havendo meses sem atraso nenhum e meses com multas de cerca de R\$ 10.000, 00 de impostos. Considerando os meses de grande custo de multa a diminuição foi de 99%.

4.1.3 O controle de fluxo de caixa

Com o controle das contas o fluxo de caixa está ativamente sob a visão da gestão financeira da empresa, o que traz maior controle de liquidez.

Na tabela 6 pode-se observar as considerações quanto ao Prazo Médio de Recebimento e os outros indicadores financeiros comentados na revisão bibliográfica.

Tabela 6: Indicadores

Indicador	Equação no Texto	Antes	Depois
Liquidez Geral	1	23	60
Liquidez Corrente	2	6	20
Prazo Médio de Recebimento	3	360	180
Prazo Médio de Pagamento	4	1,8	1,8
Ciclo Financeiro	5	358,2	178,2

Pode se notar aqui que a diminuição nos Prazos Médios de recebimento foi muito significativa. Isto se dá a negociações com a Caixa Consórcio para a diminuição do número de parcelas de recebimento. Algumas vendas levavam até 200 meses para serem pagas, hoje este pagamento ocorre em 4 meses.

Esta diminuição trouxe muito mais poder de investimento para a empresa.

Embora as mudanças aplicadas terem causado impacto financeiro pode ser observado que o capital da empresa ainda é caracterizado como

capital **próprio**, pois houve um grande aumento na quantidade de dinheiro aplicado.

4.2 Conclusões Finais

A gestão pouco formalizada da empresa sobre seus processos financeiros trazia problemas de curto e médio prazo, incorrendo em diversos custos desnecessários e altos e atritos tanto internos quanto externos.

Estes problemas levaram a necessidade de reformulação total dos processos e reeducação dos funcionários da empresa quanto a como deveriam se comportar e como funcionar de acordo com cada processo e cada necessidade.

Esta formalização levou inicialmente a própria definição do que cada parte do setor financeiro deveria fazer e quais seriam suas entregas para os demais departamentos e setores.

Uma vez com a estrutura definida foi possível atacar os processos visando sempre a diminuição de custos da empresa em primeiro lugar, a redução de problemas com agentes externos em segundo lugar e, por último, a regularização das inter-relações dos setores da empresa.

O setor financeiro tem como seu principal objetivo dentro da Consórcio Cota controlar as contas a pagar e a receber, por isso estes processos foram abordados primeiro. Após a regularização destes foi possível desenvolver o controle do fluxo de caixa, o que por sua vez possibilitou ter mais controle sobre a empresa, além de trazer maior conhecimentos sobre todos os processos em si.

A gestão financeira é de grande importância estratégica e operacional e possibilita que seus processos de outras áreas corram de maneira eficiente, segura e acima de tudo rastreável para que a diretoria consiga se ocupar em planejar e obter novos negócios, ao invés de se preocupar com contas em atraso ou falta de organização interna.

A redução significativa do ciclo financeiro, juntamente com o aumento dos índices de liquidez demonstram a mudança de comportamento e eficiência do setor financeiro.

5 BIBLIOGRAFIA

FREZATTI, F. **Gestão de Fluxo de Caixa**. 2. ed. Atlas ,2014.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F.G. **Curso de Administração Financeira**. 3. ed. Atlas, 2014.

AGUSTINI, C.A. **Capital de Giro**. 2. ed. Atlas ,2014.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. 1. ed. Sextante, 2008.

HORNGREN, C.T. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 5. ed. Prentice-Hall do Brasil, 1985.

SILVA, J.P. **Análise Financeira das Empresas**. 11. ed. Atlas, 2012.

HOJI, M. **Administração Financeira e Orçamentária**. 9. ed. Atlas, 2010.

WEISS, Robert S. **Learning from strangers: the art and the method of qualitative interview studies**. Nova York: Free Press, 1995. Introduction.

FORTUNA, E. **Mercado Financeiro – Produtos e Serviços**. 20. Ed. Qualitymark, 2015.

VAN HORNE, J.C. ; Wachowicz, J. M. **Fundamentals of Financial Management**. 13. Ed. Prentice Hall, 2009.

YUH, H. et. Al. **Contabilidade e finanças para não especialistas**. 3. Ed. Pearson, 2010

Sanvicente, A. Z. **Administração Financeira**. 3 Ed. Atlas, 1987.

6 ANEXOS

Perguntas fixas feitas aos funcionários

De outros setores

- Qual sua função na empresa?
- Quais processos da sua função envolvem o setor financeiro?
- Quais problemas foram relatados nestas interações?
- Como o setor financeiro reagiu sobre as informações de problemas?
- Quais atividades geram mais atrasos para serem atendidas?

Do setor financeiro

- Quais faltas de recursos atrasam as funções diárias do departamento?
- Que informações ausentes ajudariam a melhorar o planejamento na sua opinião?
- Quais setores não respeitam as regras e procedimentos impostos? Como se justificam?
- Quais são os pagamentos que geralmente atrasam? Por que?

Exemplo de planilha de fluxo de caixa

	01/ago	02/ago	03/ago	04/ago	05/ago	06/ago	07/ago
Entradas de Caixa	0	0	0	0	100.000,00		
Saídas							
SG&A	300	0	0	0	250	0	0
Impostos	0	500	0	0	300	0	0
Comissões	0	0	1000	0	0	1000	0
Pessoal	0	0	0	500	30000	0	0
Salários	0	0	0	0	20.000,00		
Benefícios	0	0	0	500	0		
Impostos Pessoal	0	0	0	0	10.000,00		
Investimentos							
Caixa Inicial	15.000,00	14.700,00	14.200,00	13.200,00	12.700,00	82.150,00	81.150,00
Caixa Final	14.700,00	14.200,00	13.200,00	12.700,00	82.150,00	81.150,00	81.150,00