

**MARCIUS KOEHLER**

**PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE NOVO SISTEMA**

**ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO**

Projeto técnico apresentado ao Curso de Pós-Graduação - nível de especialização na área de Administração Esportiva da Universidade do Esporte do Paraná e Universidade Federal do Paraná, como requisito para conclusão de curso, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Paula Mussi Szabo Cherobim.

**CURITIBA**

**2003**

## **APRESENTAÇÃO**

A Natural Cooperativa de Trabalho é uma sociedade constituída na forma da Lei Federal nº 5.764/71 e regida pelo Estatuto Social e Regulamento Interno. Sua sede, incluindo seu foro jurídico, esta situada na rua Piquiri, nº 737, Rebouças, na cidade de Curitiba/Paraná. Sua área de atuação abrange todo o Estado do Paraná, podendo ultrapassar esse limite desde que garantidas as possibilidades de reunião, controle e operacionalização das suas atividades. Sua duração será indeterminada e o seu ano social e fiscal compreendido entre 1 de janeiro a 31 de dezembro de cada ano.

A Natural Cooperativa de Trabalho é singular, de responsabilidade limitada, conforme os arts. 7º e 11 da Lei Federal nº 5.764/71.

Tem como objetivo a prestação direta de serviços aos seus cooperados, na defesa dos seus interesses, na melhoria econômica e social, na orientação e gerenciamento das atividades executadas a terceiros pelos seus cooperados, buscando aproximar o seu sócio-cooperado de fontes de trabalho, para que este possa executá-lo, de acordo com a competência e capacidade de cada um, conforme previsto no art. 7º da Lei já mencionada.

No cumprimento das suas finalidades, a Cooperativa atuará, apoiando e distribuindo as atividades para os seus cooperados, na área da sua abrangência.

A Cooperativa não objetiva lucro. É uma sociedade civil, regida pelo Direito Civil Brasileiro, nas suas relações associativas com os seus sócios-cooperados, conforme previsto no art. 4º da Lei Federal nº 5.764/71.

Nas atividades de prestação de serviços aos seus cooperados, a cooperativa somente poderá negociar com tomadores de serviço contratados que garantam sobras líquidas, baseadas na porcentagem de participações na arrecadação, horas técnicas ou produtividade, deduzidos os encargos e taxas administrativas, assegurando uma retribuição aos seus sócios por serviços fornecidos equivalente ao valor médio da remuneração no mercado da atividade.

Para o cumprimento das suas obrigações e objetivos, a Cooperativa, em nome e por delegação dos seus cooperados, poderá assumir a responsabilidade

pelo fornecimento de serviços cooperados, prestados a pessoas jurídicas, empresas públicas e privadas e entidades em geral. Neste caso, a relação do sócio-cooperado com a Cooperativa se dará, unicamente, pelo Ato Cooperativo principal, auxiliar e acessório, não havendo com a Cooperativa, em função dessa relação, qualquer tipo de vínculo empregatício, conforme previsto no art. 90 da Lei Federal nº 5.764/71. Por consequência, também não haverá, em nenhuma hipótese, a possibilidade dessa vinculação se estender aos Tomadores de Serviços da Cooperativa, conforme art. 442, parágrafo único da CLT.

Comporão o quadro de sócios cooperados profissionais formados em Educação Física, filiados ao Conselho Regional de Educação Física – CREF, além de acadêmicos da aludida área, na função de estagiários. Excepcionalmente, desde que com aprovação prévia do Conselho de Administração, poderão integrar o quadro de sócios - cooperados, profissionais de outras áreas, cuja atividade seja imprescindível para a consecução dos fins da Natural Cooperativa de Trabalho. Poderá aderir à Cooperativa qualquer pessoa física, sem distinção de sexo, raça ou religião, de acordo com seus objetivos, na área de atuação e abrangência prevista no Art. 7º do Estatuto Social.

## **INTRODUÇÃO**

Em meados de setembro de 1997, um grupo de professores de Educação Física reuniram-se na procura por uma alternativa viável de atuação profissional para todos, surgindo então a idéia do “Cooperativismo”.

Optou-se por esta alternativa principalmente por sua filosofia, uma vez que o cooperativismo é uma forma de unir pessoas voluntariamente, satisfazendo necessidades econômicas, sociais e culturais, baseando-se em valores de ajuda mútua, responsabilidade social e preocupação pelo semelhante.

Esses professores viabilizaram a fundação da cooperativa e, à partir desta, ampliariam as oportunidades de trabalho e renda para todo o grupo. Definidos e regulamentados todos os quesitos legais, no dia 1º de novembro de 1997 foi fundada a Natural Cooperativa de Trabalho de Educação Física.

Percebido o grande nicho de mercado, durante os dois primeiros anos preferimos nos organizar de maneira adequada, a fim de se atender os tomadores de serviços e os cooperados com qualidade.

A partir de 2000, a Natural Coop. cresceu 100% (cem) ao ano, forçando sua profissionalização como empresa. Foi quando, em 2003, iniciou-se o processo de modernização do Estatuto Social e Regulamento Interno, através principalmente da criação de novos cargos de diretoria, oficinas de capacitação, cursos em parcerias com outras organizações, site e etc.

Com o processo organizacional em crescimento e conseqüentemente o aumento de movimentação financeira, nos chamou atenção, o déficit financeiro que se encontrava a empresa. Foi então que decidimos analisar e encontrar os problemas da gestão financeira da mesma.

Nos deparamos com uma má administração, pois utilizam-se de um sistema em planilha de excel, em diversas pastas e arquivos não vinculados, portanto, um sistema totalmente manual. Desta forma, fica difícil identificar os setores que estão inviabilizando a empresa. Após confrontarmos com está realidade, pretendemos implantar um novo sistema financeiro, que seja mais ágil, eficaz e preciso.

### **OBJETIVO GERAL**

Implantar um sistema de controle, no campo da administração financeira, para facilitar leitura e identificação de problemas .

### **OBJETIVO ESPECÍFICO**

- a) Descentralizar e criar novos cargos administrativos;
- b) Facilitar manuseio;
- c)Automatizar (sinergia entre planilhas);
- d) Controlar “fluxo de caixa”;
- e) Oferecer uma visão ampla da vida financeira da empresa;

## **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Segundo Campos Filho, 1996, o responsável pelas finanças, deverá ter conhecimento básico em três áreas inter-relacionadas: *mercados monetários e de capitais, investimentos e administração financeira*.

### **Mercados Monetários e de capitais**

É necessário conhecer os fatores que fazem com que as taxas de juros aumentem e caiam, os regulamentos aos quais as instituições financeiras estão sujeitas e os vários tipos de instrumentos financeiros. É necessário também um conhecimento geral de todos os aspectos da administração de empresas, pois está envolvida diretamente com a contabilidade, marketing, pessoal, sistemas de computação.

### **Investimentos**

As funções principais na área de investimentos são: vendas, análise de títulos e carteiras de título para um determinado investidor.

### **Administração Financeira**

É a mais ampla das três áreas, na qual deverá tomar decisões administrativas pertinentes à escolha de ativos e passivos para maximizar o valor da empresa. O principal campo de estudo da última década, é a contínua globalização das empresas e a larga utilização da tecnologia do computador.

- **Globalização das Empresas:** São quatro fatores importantes para sobrevivência das empresas, melhoria nos transportes e comunicação, baixo custos e alta qualidade, tecnologia e locais cujas as operações financeiras são mais baixas, portanto, produzir e vender globalmente.

- **Tecnologia do Computador:** Os contínuos avanços na tecnologia do computador, revolucionando a forma pela qual as decisões financeiras são tomadas. Os gerentes financeiros compartilham dados, programas e encontros por meio de teleconferências, aumentando a capacidade de acessar e analisar dados em tempo real.

## **Importância**

A partir desta evolução, o gerente de marketing que projetava as vendas, a equipe de engenharia e produção que determinava os ativos necessários para atender a essas demandas e o gerente financeiro que levantava simplesmente o capital para aquisição de equipamentos e estoques, não existem mais, as decisões são tomadas de forma coordenada e o gerente financeiro em geral tem responsabilidade direta pelo processo de controle.

Atualmente, as empresas estão muito preocupadas com o planejamento financeiro, principalmente, com sua equipe financeira, e está, se tornando mais importante para as pessoas dos departamentos de marketing, contabilidade, produção e pessoal.

## **Responsabilidades**

O gerente financeiro elabora os planos futuros da empresa (previsão e planejamento), bem como, determina a taxa de crescimento de vendas e decide quais ativos específicos devem ser adquiridos, indicando as melhores formas de financiamento. Além disto, o gerente financeiro deverá interagir com os outros executivos a fim de garantir coordenação e controle e principalmente lidar com as transações no mercado monetário e de capital.

Se estas atividades forem bem desempenhadas, os gerentes financeiros ajudarão maximizar os valores de suas empresas.

Principais Formas de Organização, conforme Braga 1996:

- Empresa individual: é uma empresa de propriedade de um indivíduo, licenciada pela junta comercial. Vantajosa, pois é fácil e barata para ser formada, está sujeita a poucos regulamentos governamentais e não paga imposto de renda de sociedade anônima. Porém, tem grande dificuldade para obtenção de grandes somas de capital, o proprietário tem um passivo pessoal ilimitado para com as dívidas empresariais, podendo resultar em perdas que ultrapassem o valor investido na empresa e ela é limitada á pessoa que a criou.

- **Sociedade:** é formada por duas ou mais pessoas que se associam para conduzir uma empresa. Vantajosa, pelo seu baixo custo e facilidade de criação, porém as desvantagens são semelhantes das empresas individuais, passivo ilimitado, dificuldade de transferência da propriedade, dificuldade de levantar grandes quantias de capital, tendo tratamento fiscal também semelhante as empresas individuais. Em relação a responsabilidade financeira, os sócios podem perder todos os ativos pessoais, mesmo os ativos não investidos no negócio.

- **Sociedade Anônima:** entidade legal criada por um estado, com separação e distinção de seus proprietários e administradores. As grandes vantagens da sociedade anônima são: continuidade depois do falecimento de seus proprietários e administradores (vida ilimitada), fácil transferência de direitos de propriedade, podendo os direitos de propriedade ser divididos em ações e passivo limitado, pois em caso de falência, sua perda seria limitada ao valor investido. As principais desvantagens em relação as empresas citadas anteriormente são: os lucros sujeitos á dupla tributação, pois os lucros da empresa são tributados e então qualquer lucro pago como dividendo é taxado novamente como renda aos acionistas e a formação de uma sociedade anônima é mais complexa, pois tem que atender as exigências burocráticas do estado e do governo federal;

### Sistema Cooperativista

O cooperativismo originou-se de esforços de comunidades imigratórias européias, que além de organizarem suas estruturas de compra e venda, mantinham suas necessidades de educação e lazer, através de sociedades cooperativistas.

As primeiras expressões registradas pela cooperação, foram em 1829, com a chegada do primeiro grupo de imigrantes alemães que fundaram a Colônia Rio Negro (hoje, município de Rio Negro).

Desde esta época, até 1911, surgiram vários movimentos com espírito de cooperação. O movimento pré-cooperativista mais importante, ocorreu entre os franceses, que em 1847, fundaram a Colônia Thereza Cristina (hoje, município de Cândido de Abreu).

No âmbito cooperativo, destaca-se a Colônia Cecília, em 1890, no município de Palmeira, no Paraná, idealizada por um grupo de italianos.

Desta forma, seguiram-se diversos movimentos de cooperação como por exemplo, a fundação em 1906 da Associação Beneficente 26 de Outubro, por ferroviários em Ponta Grossa. Em 1909, as indústrias madeireiras se reúnem e fundam a Cooperativa Florestal Paranaense e em 1912 constitui-se a fundação da Colônia Muricy.

A partir daí, o ferroviário Valentin Cuts liderou outros movimentos cooperativistas, como o de 1920 da Sociedade Cooperativa Svitlo em Carazinho, União da Vitória. Em 1930 surgiu a Cooperativa Agrária de Consumo de Responsabilidade Ltda, Vela Guarani, município de Paulo Frontin, que foi a primeira cooperativa registrada conforme o Decreto-Lei 581/38.

Não podemos deixar de citar, a chegada de holandeses em 1911, em Carambeí, onde constituíram no ano de 1925, a Sociedade Cooperativa Hollandeza de Laticínios Batavo, existente até hoje e considerada uma cooperativa exemplar.

Esses movimentos imigrantes deram significativo impulso ao cooperativismo estadual, como *Witmarsum* de Palmeira, Agrária de Entre Rios a Batavo e Castrolandia, de Castro, verdadeiros exemplos de comunidades rurais, economicamente prósperas e socialmente integradas às condições de vida urbano-industriais no país.

A partir da década de 20, o movimento cresceu entre madeireiros e ervateiros, mas foi entre os anos 30 e 40, que o Paraná contou com 40 cooperativas de mate, unidas em torno da Federação das Cooperativas de Mate Ltda.

Na década de 60, ocorreu um movimento marcante, quando o IBC incentivou a criação das cooperativas de cafeicultores, como forma de superação das dificuldades do setor.

A partir de 1969, o movimento cooperativista paranaense, fortaleceu-se com a implantação dos projetos de integração, desenvolvidos pela Acarpa, DAC e Incra, com o apoio do Banco do Brasil, BRDE, BNCC e CFP. Tais projetos rediscutiam a forma de atuação das cooperativas, pois em alguns municípios, tinham mais que



uma cooperativa operando em concorrência, o que as enfraquecia, enquanto outros municípios não possuíam nenhuma. Os projetos foram desenvolvidos em três etapas; o Projeto Iguaçu em 1971, reorganizou o sistema da região Oeste e Sudoeste; o Projeto Norcoop em 1974, o sistema da região Norte e o Projeto Sulcoop, iniciado em 1976, reorganizou o sistema da região Centro-Sul. A **OCEPAR** nasceu no decorrer do primeiro projeto, no ano de 1971, dando forte apoio à execução dos projetos.

A partir de 1983 o cooperativismo paranaense, realizou uma experiência pioneira no Brasil no que concerne ao desatrelamento da ingerência estatal nas cooperativas. Após ampla discussão entre governo, entidades de representação e cooperativas, foi implantado o Projeto piloto de Autofiscalização, que permitiu alicerçar os primeiros passos rumo à autogestão das cooperativas no Paraná.

Com a promulgação da Constituição do Brasil em 1988, cujo art. 5 inc.XVIII, veda a interferência estatal no funcionamento das cooperativas, e em setembro de 1991, as cooperativas paranaenses aprovaram em Assembléia Geral da Ocepar, o Programa de Autogestão. O Estado foi dividido em 05 núcleos, de acordo com a localização geográfica e área de ação de todas as cooperativas. Foi através destes Núcleos Regionais, que foi debatido e aprovado o Plano Paraná Cooperativo 2000, que traça diretrizes dos próximos investimentos, tendências do mercado e potencial de crescimento através da globalização mundial.

Em 1996, devido ao grande crescimento de novas cooperativas, foi criada a Incubadora de cooperativas, visando disciplinar e uniformizar os procedimentos de forma que a constituição destas novas empresas se dê em conformidade com a legislação. Desta forma institucionalizou-se a Ocepar como único sindicato patronal das cooperativas. Após seu registro no Ministério do Trabalho, as cooperativas em Assembléia Geral Extraordinária em 26 de março de 1997, a transformaram em Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, com o objetivo primordial de representar e defender os interesses do sistema cooperativo paranaense.

## **Cooperativa de Trabalho**

Esse segmento do cooperativismo se apresenta, hoje, como sistema altamente promissor para reunir profissionais, pois, por meio da forma cooperativista, diferentes categorias organizadas, de trabalhadores autônomos, passam a exercer suas atividades de forma coletiva, aumentando seu poder de competição no mercado de trabalho e buscando constantemente a sua profissionalização.

Estes empreendimentos, compatibilizam a possibilidade de melhores condições de trabalho e remuneração, de maneira autônoma, com serviços eficientes aos seus usuários, e ao mesmo tempo, despertando e conscientizando as pessoas para a necessidade da prática da cooperação.

No Paraná, a pioneira foi criada em 1960, no Porto de Paranaguá, Cooperativa de Trabalho Cargas e Anexos Ltda.

O cooperativismo de trabalho tem demonstrado sua viabilidade na defesa dos interesses profissionais e econômicos daqueles que o praticam, atuando de forma complementar ao sindicalismo, na esfera econômica e social da vida profissional.

Semelhante a complexidade de constituição da sociedade anônima, este sistema tem como grande vantagem comparado com as terceirizações, a flexibilização de custos na relação de emprego e os encargos decorrentes. Na verdade, não é somente este atrativo, pois tem significativa redução dos custos administrativos e operacionais, já que os associados, por serem sócios da cooperativa, agem usualmente de forma mais comprometida. Reduz-se drasticamente e muitas vezes é extinta a necessidade das funções de chefias. A energia destas pessoas é canalizada para a produção, uma vez que todos dividem diretamente os resultados e a responsabilidade econômica-financeira do negócio desenvolvido. Como os cooperados são parceiros no processo produtivo e no resultado econômico, há redução do custo final dos produtos, aumentando, ainda mais, a competitividade das empresas, democratizando o consumo e, em consequência, gerando novos projetos de trabalho. O custo/preço, verifica-se uma redução na carga percentual de 42,56% a favor da cooperativa no custo direto de 21,27%, comparativamente a uma empresa de prestação de serviços tradicional.

## **ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO**

“Uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência.” (Assaf) Considerando que a administração de capital de giro nada mais é do que administração do ativo circulante. Os ativos circulantes mais importantes são: caixa, títulos negociáveis, duplicatas a receber e estoques.

Cada um desses ativos deve ser administrado eficientemente a fim de se manter a liquidez da empresa, ao mesmo tempo que se evita um nível alto demais para qualquer um deles.

Considerando também que, Capital de Giro Líquido é igual ao Ativo Circulante menos o Passivo Circulante [ $CGL = AC - PC$ ], significa também que, deve-se administrar o Passivo Circulante, sendo os mais importantes: bancos, fornecedores, contas a pagar e despesas provisionadas a pagar, como impostos, salários etc.

Também cada uma dessas fontes de financiamento a curto prazo deve ser administrada cuidadosamente, para se ter a garantia de que os financiamentos são obtidos e usados da melhor forma possível.

A Administração do Capital de Giro envolve um processo contínuo de tomada de decisões voltadas principalmente para a preservação da liquidez da empresa, mas que também afetam a sua rentabilidade.

Simplificadamente o capital de giro corresponde aos recursos aplicados no Ativo Circulante, formado basicamente por estoques, contas a receber e disponibilidades.

Em sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas, ou mercadorias, até o recebimento pela venda do produto acabado.

Como as atividades de produção, venda e cobrança não são sincronizadas, o capital de giro divide-se em:

- Fixo (ou permanente):

- volume mínimo de ativo circulante necessário para manter a empresa em condições normais de funcionamento;

- Variável (ou sazonal);

- necessidades adicionais ou temporais de recursos verificadas em determinados períodos e motivadas, principalmente, para compras antecipadas de estoques, maior necessidade de recebimentos de clientes, recursos de caixa em trânsito, maiores vendas em certos períodos do ano.

A Administração do Capital de Giro, portanto, diz respeito à administração das contas dos elementos de giro, ou seja, dos ativos e passivos circulantes e as inter-relações existente entre eles. Desta forma, são estudados fundamentalmente, o nível adequado de estoques que a empresa deve manter, seus investimentos em créditos a clientes, critérios de gerenciamento de caixa e as estruturas dos passivos correntes, de forma consistente com os objetivos enunciados pela empresa e tendo por base a manutenção de determinado nível de rentabilidade e liquidez.

A importância e o volume do capital de giro para uma empresa são determinados pelo *volume de vendas*, o qual é lastrado pelo estoque, valores a receber e caixa; pela *sazonalidade dos negócios* que determina variações nas necessidades de recursos ao longo do tempo; pelos *fatores cíclicos da economia*, recessão e comportamento do mercado; pela *tecnologia* aplicada aos custos e tempos de produção; e pelas *políticas de negócios* centradas nas alterações de vendas, crédito, produção etc.

A presença de Capital de Giro Líquido positivo é condição básica para a maioria das empresas na realização de seus negócios, principalmente se se constatar que saídas de caixa - pagamentos - são eventos relativamente previsíveis, enquanto que as entradas de caixa - recebimentos - são, geralmente, de difícil previsibilidade.

## Capital circulante próprio

Adota-se também, na prática, o conceito do Capital Circulante Próprio - CCP.

Sua fórmula matemática:  $CCP = PL - (AP+RLP)$ . O CCP revela, basicamente, os recursos próprios da empresa que estão financiando suas atividades correntes - o ativo circulante.

## Capital circulante líquido x liquidez

Quanto maior for o CCL, menor será o risco de insolvência. O ILC (índice de liquidez corrente) será positivo, isto é, maior que 1 (boa liquidez). Se houver elevada participação de estoques de realização difícil ou demorada, ou duplicatas a pagar vencendo 30/60 dias e as a receber vencendo 60/90 dias, a folga será ilusória. Por outro lado, o CCL baixo não indica sempre dificuldade financeira.

"Redes de supermercados realizam compras a prazo de seus fornecedores e giram rapidamente seus estoques, através de vendas a vista, obtendo deste modo grande volume de numerário correspondente às exigibilidades ainda não vencidas. Aplicando esses recursos no mercado financeiro a empresa consegue realizar grandes lucros, possibilitando inclusive ofertar determinadas mercadorias a preços inferiores àqueles que serão pagos aos fornecedores. Com os negócios em contínua expansão, os recursos assim gerados podem ser parcialmente desviados para ativos não circulantes, tornando o KCL negativo."

## Capital circulante líquido x rentabilidade

Um CCL elevado prejudica a rentabilidade, pois: o excesso de ACs poderá indicar ineficiência no uso dos recursos financeiros; com exceção de estoque, os demais itens do ativo circulante estão expostos aos efeitos da inflação que corrói o poder aquisitivo dos valores a receber ou mantidos sob a forma de disponibilidades; os recursos próprios e de terceiros a longo prazo que compõem o CCL, envolvem custos elevados.

Os recursos próprios implicam a expectativa dos acionistas, e os de longo prazo, custos nominais elevados (correção da dívida). Desse modo, a administração

do capital de giro tem por objetivos gerir os ativos e passivos circulantes de tal forma que seja mantido um nível adequado de CCL.

#### Análise do capital de giro através dos prazos médios

Através dos dados das demonstrações financeiras, podem ser calculados, por exemplo, quantos dias, em média, a empresa terá que esperar para receber suas duplicatas. Este é o chamado Índice de Prazo Médio de Recebimento de Vendas.

Outros, também conhecidos, são os Índices de Prazo Médio de Renovação de Estoques e o Índice de Prazo Médio de Pagamento de Compras. Esses três índices não devem ser analisados individualmente, mas sempre em conjunto.

A conjugação dos três índices de prazos médios leva à análise dos ciclos: operacional e financeiro (ciclo de caixa), elementos fundamentais para determinar as estratégias empresariais, tanto comerciais como financeiras, geralmente vitais para a determinação do fracasso ou do sucesso da empresa.

A partir dos ciclos operacional e financeiro são construídos modelos de análise do capital de giro e do fluxo de caixa.

Os índices de prazos médios, analisados conjuntamente, mostram se o ciclo financeiro (também chamado de ciclo de caixa) é adequado ou não para a empresa, e se aprofundados em sua análise poderão trazer à tona o impacto econômico e financeiro dos prazos.

Os prazos médios são administráveis pelos dirigentes; portanto, a análise dos prazos médios é também uma análise da administração do capital de giro.

A má administração dos prazos médios afeta diretamente o resultado e a liquidez da empresa.

## Ciclo operacional

O Ciclo Operacional mostra o prazo do investimento. Representa o intervalo de tempo em que não ocorrem ingressos de recursos financeiros na empresa, demandando capital para financiá-lo.

Trata-se, portanto, de um período (médio) em que são investidos recursos nas operações sem que ocorram entradas de caixa correspondentes. Parte desse capital de giro é financiado pelos fornecedores que concederam prazo para pagamento.

Até o momento do pagamento aos fornecedores, a empresa não precisa se preocupar com o financiamento, o qual é automático.

Existe o momento em que a empresa paga o fornecedor e o momento em que recebe de seus cliente. O tempo decorrido entre ambos é o Ciclo Financeiro (também chamado Ciclo de Caixa)

O Ciclo de Caixa (ou Ciclo Financeiro) define, em termos médios, o prazo que se inicia a partir do pagamento aos fornecedores e termina com o recebimento das vendas. É o período durante o qual a empresa financia suas operações sem a participação dos fornecedores.

Quanto maior o ciclo de caixa, mais recursos próprios e de terceiros (exceto fornecedores) estarão temporariamente aplicados nas operações, provocando custos financeiros e afetando a rentabilidade.

## Índice financeiro

De acordo com o Prof. Ricardo Gonçalves dos Santos, Índice é a relação entre contas ou grupo de contas das Demonstrações Financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômico ou financeira da empresa.

“Assim como o médico usa certos indicadores, como pressão e temperatura, para elaborar o quadro clínico do paciente, os índices financeiros permitem construir um quadro de avaliação da empresa. Para o médico, pressão muito alta pode ser iminência de derrame, enquanto que na empresa, um endividamento elevado, pode

não significar que esteja à beira da insolvência, pois outros fatores interferem. Mas continua sendo um sinal de alerta muito importante”.

A análise se prende àqueles que tem proximidade e identificação com a administração do capital de giro.

### **DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA**

A Demonstração do Fluxo de Caixa, embora não exigida pela Lei 6.404/76 é de grande utilidade interna na entidade.

A Demonstração do Fluxo de Caixa(DFC) indica a origem de todo o dinheiro que entrou no Caixa, bem como a aplicação de todo o dinheiro que saiu do Caixa em determinado período, e, ainda o Resultado do Fluxo Financeiro.

Assim como a Demonstração do resultado do exercício , a DFC é uma demonstração dinâmica e também está contida no Balanço que, por sua vez, é uma demonstração estática.

Se, por exemplo tivermos um Balanço Patrimonial cujo disponível seja:

Circulante	31/12/2002	31/12/2003
Disponível	1.000.000	2.000.000

Estamos diante de uma situação estática, ou seja, o saldo disponível no início e outra no final do período. Mas quais foram as razões que contribuíram para o aumento das disponibilidades em 1.000.000?

A Demonstração do Fluxo de Caixa(DFC) irá indicar-nos o que ocorreu no período em termos de saída e entrada de dinheiro no Caixa(demonstração dinâmica) e o resultado desse Fluxo.

A DFC propicia ao gerente financeiro a elaboração de melhor planejamento financeiro, pois numa economia tipicamente inflacionaria não é aconselhável excesso de Caixa, mas o estritamente necessário para fazer face aos seus



compromissos. Através do planejamento financeiro o gerente saberá o montante certo em que contrairá empréstimos para cobrir a falta (insuficiência) de fundos, bem como, quando aplicar no mercado financeiro o excesso de dinheiro, evitando, assim a corrosão inflacionária e proporcionando maior rendimento a empresa.

Mas só através do conhecimento do passado (o que ocorreu) se poderá fazer uma boa projeção do Fluxo de Caixa para o futuro. A compensação do Fluxo Projetado com o real vem indicar as variações que, quase sempre, demonstram as deficiências nas projeções. Estas variações são excelentes subsídios para aperfeiçoamento de novas projeções de Fluxos de Caixa.

#### Elaboração do fluxo

A DFC pode ser elaborada sob duas formas distintas:

a) De posse da conta "Caixa", ordenando as operações de acordo com a sua natureza e condensando-as, poderemos extrair todos os dados necessários;

b) De posse das Demonstrações Financeiras, uma vez que nem sempre teremos acesso a ficha (ou livro) da "conta Caixa", lançaremos mão de uma técnica bastante prática, proporcionando, assim, a elaboração da DFC;

Ressalta-se que, pelo aspecto prático, mesmo tendo acesso a conta Caixa, alguns contadores preferem elaborar a DFC pela técnica referida no item b. Por essa razão e pelo fato de propiciar a elaboração da DFC para qualquer empresa (sem necessidade de acesso à contabilidade).

#### As principais transações que afetam o caixa

A) Transações que aumentam o caixa (disponível):

Integralização do capital pelo Sócios ou Acionistas. São os investimentos realizados pelos proprietários. Se a integralização não for em dinheiro, mas em bens permanentes, estoques, títulos etc., não afetará o Caixa. Empréstimos Bancários e Financiamentos. São os recursos financeiros oriundos das instituições Financeiras. Normalmente, os Empréstimos Bancários são utilizados como Capital de Giro (Circulante) e os Financiamentos, para aquisição de ativo Permanente (Fixo). Venda

de Itens do ativo Permanente, embora não seja comum, a empresa pode vender itens do Ativo Fixo. Neste caso, teremos uma entrada de recursos financeiros. Vendas a Vista e Recebimentos de Duplicatas a Receber. A principal fonte de recursos do caixa, sem dúvida, é aquela resultante de vendas. Outras Entradas, juros recebidos, dividendos recebidos de outras empresas, indenizações de seguros recebidas etc.

B) transações que diminuem o caixa (disponível):

Pagamentos de Dividendos aos Acionistas. Pagamentos de Juros, Correção Monetária da Dívida e Amortização da Dívida. Aquisição de itens do Ativo Permanente. Compras a vista e Pagamentos de Fornecedores. Pagamentos de Despesa/Custo, Contas a Pagar e Outros.

C- transações que não afetam o caixa:

Através dos itens relacionados no grupo A observamos as principais entradas de dinheiro no Caixa. Através dos itens relacionados no grupo B observamos os principais saídas de dinheiro do Caixa. Agora observaremos algumas transações que não afetam o Caixa, isto é, não há entrada e nem saída:

Depreciação, Amortização e Exaustão. São meras reduções de Ativo, sem afetar o caixa. Provisão para devedores Duvidosos. Estimativa de prováveis perdas com clientes que não representem a saída ou entrada. Acréscimo (ou Diminuições) de itens de investimentos pelo método de equivalência patrimonial. Assim como Correção Monetária, poderá haver aumentos ou diminuições em itens de investimentos sem significar que houve vendas ou novas aquisições.

### **NOVO SISTEMA ADMINISTRATIVO FINANCEIRO**

A cooperativa era composta pelos seguintes cargos diretores: Presidente, Vice Presidente, Administrativo-financeiro, Secretário e Comercial. O diretor Administrativo-financeiro, realizava todas as suas funções com auxílio de planilhas no excel independentes, portanto, um controle todo manual (lançamentos entrada x saída) que despendia de um grande tempo e não oferecia condições para se ter uma visão real da situação financeira da cooperativa.

O novo sistema administrativo financeiro difere da anterior principalmente pela descentralização das funções; desmembramento do diretor administrativo-financeiro, criação do diretor jurídico, recursos humanos, recursos materiais, marketing e vendas.

O diretor financeiro, presta conta direta ao presidente, tendo como principal subordinado o diretor administrativo, na qual acumula a função de tesoureiro, pois tem responsabilidade direta pela administração do caixa da empresa. Supervisiona o diretor de materiais, recursos humanos, marketing e vendas, portanto, controla as atividades dos diretores, passando os relatórios contábeis ao financeiro. Após análise, o financeiro emite um demonstrativo financeiro, para apreciação de todos, com intuito de transparência e comparação de desempenho do mês anterior.

#### Relatórios financeiros

Dos vários relatórios que a empresa emite aos seus cooperados, o relatório anual é o mais importante, pois fornece o balanço patrimonial e as demonstrações de fluxo de caixa.

#### Organograma



## Fluxo de Caixa

Controlaremos a diferença entre as entradas e as saídas de dinheiro provenientes das PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS (vendas) e consumidas nas operações. Para Zdanowicz o fluxo de caixa “é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que são realizadas pela empresa”, o que possibilita melhores análises e decisões quanta à aplicação dos recursos financeiros que a cooperativa dispõe.

Utilizaremos o controle de fluxo de caixa, para sabermos exatamente quanto dinheiro podemos disponibilizar e se esses recursos serão suficientes para cumprimos com nossas obrigações. Através destas planilhas poderemos analisar a relação entre a **despesa** decorrente do cumprimento das obrigações e a **receita** obtida pela prestação de nossos serviços. Assim, podemos identificar e eliminar déficits e mesmo superávits objetivando desenvolver um plano que proporcione um fluxo de caixa equilibrado.

Objetivamos controlar e garantir as operações financeiras através do acompanhamento das movimentações de caixa, oferecendo base para tomada de decisão sobre necessidades de renegociação, empréstimos ou aportes.

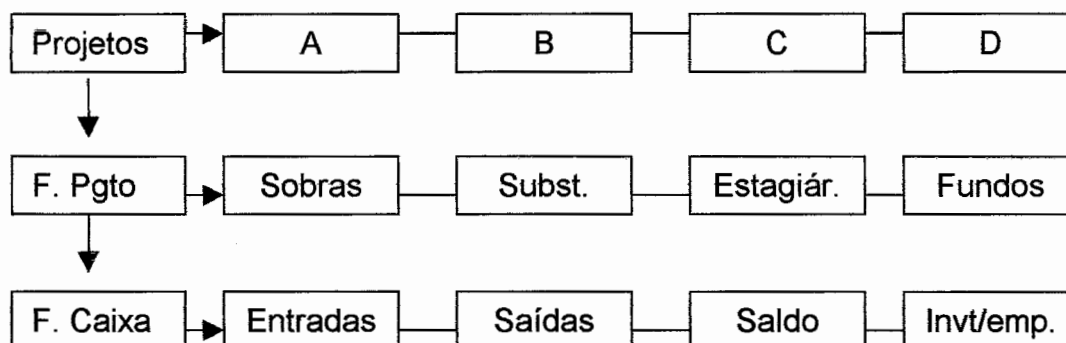
Desta forma, dividiremos nosso fluxo em:

- Fluxos operacionais: fluxos de caixa diretamente relacionados à produção e venda dos produtos e serviços da empresa.
- Fluxos de investimentos: fluxos de caixa associados com a compra e venda de ativos imobilizados e participações societárias.
- Fluxos de financiamento: fluxos de caixa resultantes de operações de empréstimos e capital próprio; incluem a obtenção e a quitação de empréstimos;

Elaboraremos um demonstrativo das origens e aplicações de caixa, para assim, obtermos os dados necessários da demonstração de resultados, classificando e apresentando adequadamente os dados relevantes obtidos.

Temos certeza que a partir da sinergia das planilhas, obteremos a condição de faturar rapidamente, cobrar os "recebíveis" agressivamente, apertar as condições de crédito, maximizar o uso do próprio crédito disponível, colocar o dinheiro vivo de reserva para trabalhar, reduzir as despesas e planejar um orçamento para o dinheiro vivo.

#### Visualização parcial do organograma financeiro



O sistema financeiro foi composto por três arquivos (projetos, folha de pagamento e fluxo de caixa).

O primeiro arquivo (projetos) contém planilhas, sendo cada planilha um projeto (contrato). Dentro de cada planilha aparece toda a realidade do projeto como: professores, estagiários, substituições, horas prestadas, descontos e créditos, valor da nota e etc.

Interligado, o segundo arquivo contém planilhas que reúnem todos os dados dos projetos, oferecendo relatórios de cada aspecto citado no parágrafo anterior, como por exemplo, o total de sobras que cada professor recebe, com seus respectivos descontos e créditos.

O terceiro arquivo, contém uma planilha interligada ao segundo arquivo, na qual retrata os valores finais de cada relatório citado no parágrafo anterior e mais todos os demais gastos da cooperativa, possibilitando a visualização de toda situação financeira da cooperativa (ver anexos).

## **CONCLUSÃO**

Elaboramos as planilhas, para uso interno, facilitando o controle de entradas e saídas de recursos, priorizando a visualização dos recursos efetivamente disponível para a empresa, por meio de regime de caixa.

Dentro deste regime de caixa vinculamos além das disponibilidades, atividades operacionais, de investimento e de financiamento, toda a movimentação financeira da empresa, como: folha de sobras líquidas, fundos, eventos e outras.

Após os lançamentos dos dados no novo sistema, percebemos que o controle financeiro anterior, era totalmente insuficiente para possuímos uma visão da realidade financeira da empresa, tendo apenas um controle gerencial de registros de entradas e saídas. Nos deparamos com uma empresa, em déficit, em virtude das seguintes situações:

- Despesas maiores que as receitas;
- Utilização do capital social da empresa, para cobrir despesas nos períodos sazonais de baixa rentabilidade (janeiro);
- Investimentos de bens móveis foram realizados em períodos de baixas com dinheiro de fundos;
- Disponibilização de empréstimos aos sócios cooperados, com dinheiro do capital social;

A partir destas informações, iniciamos um processo de redução máxima de despesas (telefone, luz, internet) cancelando principalmente os empréstimos aos cooperados e qualquer tipo de investimento.

Com estas iniciativas, as quotas partes e fundos do correspondente mês será aplicado integralmente e as demais sobras excedentes servirão para cobrir o furo do capital social e fundos. Em um primeiro momento, percebemos que a empresa não conseguirá neste ritmo colocar suas contas em ordem até o final do ano, desta forma, o conselho administrativo em seu plano diretor, estabeleceu que

será realizado um evento por mês até o final do ano, para suprir este déficit gerado pela administração financeira anterior.

Já fizemos uma projeção de saldo mínimo, que representará em média, 2% do total dos ativos da empresa.

Apesar de sua menor participação sobre o total dos ativos da empresa, o capital de giro (saldo mínimo) exigirá um esforço do diretor financeiro maior, pois precisará de acompanhamento permanente, pois está continuamente sofrendo o impacto das diversas mudanças enfrentadas pela empresa. Já o capital fixo não exige atenção constante, uma vez que os fatos capazes de afetá-lo acontecem com uma frequência bem menor. Agora os esforços serão canalizados para resolução de problemas de capital de giro - financiamentos, gerenciamento do contas a receber e administração de déficits de caixa.

Nesta luta para sobreviver, a empresa acabará sendo arrastada pelos problemas de gestão do capital de giro e tende a sacrificar seus objetivos de longo e médio prazo. Através deste novo controle, passaremos boa parte do nosso tempo apagando os incêndios no foco certo.

## **BIBLIOGRAFIA**

ÂNGELO, C. F. de., SILVEIRA, J. A. G. da. *Finanças no varejo: gestão operacional*. São Paulo: Atlas, 1996.

ASSAF, A. N., SILVA, C. A. T. *Administração do capital de giro*. São Paulo: Atlas, 1996.

BRAGA, R. *Fundamentos e técnicas de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1996.

BRIGHAM, E. F. et al. *Casos em administração financeira*. São Paulo: Interamericana, 1980.

CAMPOS FILHO, A. *Fluxo de caixa e moeda forte: análise, decisão e controle*. São Paulo: Atlas, 1996.

CHERRY, R. T. *Introdução à administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1980.

DI AGUSTINI, C. A. *Capital de giro: análise de alternativas e fontes de financiamento*. São Paulo: Atlas, 1996.

FALCINI, P. *Avaliação econômica de empresas*. São Paulo: Atlas, 1996.

HERRMAM JÚNIOR, F. *Análise econômica e financeira do capital das empresas*. São Paulo: Atlas, 1990.

HERRMANN JÚNIOR, F. *Análise de balanços para a administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1980.

LEITE, H. de P. *Introdução à administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, E. A. N. A. *Administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1991.

MATARAZZO, D. C. *Análise financeira de balanços*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1985.



MATHUR, I. *Introdução à administração financeira*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos, 1984.

SA, A. L. de. *Administração financeira: introdução a finanças de empresas*. São Paulo: Atlas, 1973.

SANTI FILHO, A. de. *Análise de balanços para controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 1992.

SANVICENTE, A. Z. *Administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1996.