

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MBA EM FINANÇAS

ANDERSON GERVASONI AUERSVALD

GESTÃO FINANCEIRA NA CONSTRUÇÃO CIVIL
SUGESTÕES DE MELHORIAS NA GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA DA BHP
INCORPORAÇÕES

CURITIBA

2017

ANDERSON GERVASONI AUERSVALD

GESTÃO FINANCEIRA NA CONSTRUÇÃO CIVIL
SUGESTÕES DE MELHORIAS NA GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA DA BHP
INCORPORAÇÕES

Trabalho final de conclusão de curso
apresentado ao MBA em Finanças, na
Universidade Federal do Paraná, como
requisito parcial para a obtenção do título de
Especialista em Finanças.
Orientador: Prof^a. Dr^a. Camila Camargo.

CURITIBA

2017

RESUMO

AUERSVALD, Anderson G. **Gestão Financeira na Construção Civil – Sugestões de melhorias na gestão do fluxo de caixa da BHP Incorporações**. 18 p. Trabalho final de conclusão de curso (MBA em Finanças) – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2017

A tecnologia vem tornando a Gestão Financeira cada vez mais estratégica. Novos métodos de análise surgem a cada dia e as empresas que não se atualizam acabam por não obter grandes resultados.

O estudo analisou a BHP Incorporações, empresa do ramo de construção civil e que se destaca pelo baixo custo de produção e rapidez do processo. . Descreveu processos, setores e cargos e através de ferramentas como “As cinco forças competitivas de Porter” e “Análise SWOT” identificou que não existe gestão eficiente de fluxo de caixa, atrasos na entrega de rotinas financeiras/administrativas e que o lucro e o caixa são mal administrados.

Então, sugeriu alguns indicadores de eficiência para fluxo de caixa, apresentou Miller e Orr como ferramenta de administração de Caixa e demonstrou como entender os seus custos através de uma DRE, para otimizar o lucro.

O estudo pretendeu alertar e guiar o gestor sobre práticas equivocadas que estão sendo executadas e sugerir alternativas para melhoria de resultado.

Palavras-chave: Gestão, Métodos, Construção Civil, BHP Incorporações, Indicadores.

ABSTRACT

Tecnology is turning the Financial Management even more strategic. New analysis methods comes every day and the companies who doesn't update themselves can't achieve great results.

This study analised BHP Incorporações, a construction company who's looking to low cost production and agility. It described process, sectors and positions, and through the tools like "Porter's five forces" and "SWOT Analysis" identified that the Cash-Flow Management is not efficient, financial and management routines are not delivered on time and a bad care of cash and profits.

Therefore, it suggested some Cash-Flow Efficiency Indicators, introduced Miller and Orr as a Cash Management tool and showed up how to understand your costs through the Income Statement, to optimize the profits.

The study meant to alert and guide Manager about the wrong practices which's been executed at the company and suggested alternatives to improve the results.

Key-words: Management, Methods, Construction, BHP Incorporações, Indicators.

SUMÁRIO

1 Introdução

2 Conhecendo a empresa

2.1 A história da BHP

2.2 Contexto organizacional

2.3 Estrutura da empresa

2.3.1 Descrição de cargos e funções

2.4 Fluxograma de operação da empresa

2.5 Descrição das atividades financeiras

3 Gestão financeira

4 Sugestões de Melhoria

4.1 Gestão de Curto Prazo

4.1.1 Fluxo de Caixa

4.1.1.1 Cobertura de Dívidas

4.1.1.2 Retorno do Patrimônio Líquido

4.1.1.3 Cobertura de Investimento

4.1.1.4 Retorno Total

4.1.1.5 Retorno sobre Vendas

4.1.1.6 Retorno sobre o Ativo

4.1.1.7 Fluxo sobre Lucro

4.1.1.8 Modelo de Miller e Orr de Administração de Caixa

4.1.2 Capital de Giro

4.1.3 Gestão de Lucro

5 Conclusão

6 Referências

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia, a gestão financeira vem se tornando cada vez mais fundamental no sucesso das empresas. Imprescindível para controlar e analisar a operação e decidir os rumos do negócio.

Entretanto, manter os interesses da empresa e suas finanças alinhadas, requer um grau de comprometimento e de dedicação que, para muitos negócios, seria dispor de um tempo inexistente, visto que a operação das pequenas empresas funciona com um quadro enxuto de funcionários, como é o caso da BHP Incorporações, objeto deste estudo. A gestão do fluxo de caixa fica comprometida e com isso, as obrigações financeiras que surgem impactam diretamente no lucro.

Este trabalho procura nortear o gestor financeiro sobre as práticas diárias que podem melhorar o resultado da empresa através dos conceitos de Gestão de Curto Prazo.

2 CONHECENDO A EMPRESA

2.1 A história da BHP

A BHP Investimentos e Incorporações LTDA surgiu em 2010 como incorporadora e investidora imobiliária. Fazia a aquisição do terreno e dos insumos com capital próprio e terceirizava a mão de obra para a construção, bem como a área de vendas.

Com mais de trinta unidades entregues em Colombo/PR, dentre casas e sobrados, migrou para a cidade de São José dos Pinhais/PR no início de 2014 e passou a construir prédios. Começou também a adquirir terrenos somente com permuta de unidades a serem construídas no mesmo local, e em 2016 o grupo fundou a sua própria construtora, com o objetivo de trabalhar com capital humano próprio nas edificações. Como a gestão de ambas as empresas é feita pelos mesmos profissionais, o estudo as tratará como uma empresa só. Até junho de 2017, a BHP entregou 24 apartamentos e a previsão para o final do ano de 2017 é a de duplicar este número.

As edificações construídas são consideradas de planta baixa (até 4 pavimentos), com no máximo 10 unidades por bloco. Os apartamentos variam entre 48m² e 55m² de área privativa e mais uma vaga de garagem, que somadas às áreas condominiais comuns, fazem com que a área total de cada imóvel seja próxima à 70m².

A divulgação do produto é feita através de portais imobiliários, banners e assessoria imobiliária. Para alguns empreendimentos foram desenvolvidos websites para a divulgação, prática não mais adotada pela empresa, visto que esta prática tornava o orçamento de marketing muito superior ao desejado .

Com a crescente demanda por funcionários e insumos, aumenta também a necessidade por capital. A gestão financeira fica mais complicada a cada dia que passa, pois para atingir a meta do ano, a empresa deverá executar mais de uma obra simultaneamente, que estarão em etapas diferentes e necessitarão de cronogramas com alto nível de detalhamento, para possibilitar um planejamento real de fluxo de caixa da empresa, aprimorando esta área que até então não tem sido tratada com a atenção necessária, o que trouxe problemas nos últimos meses, como a necessidade de captação de empréstimos bancários para manter a operação e a negativação perante alguns fornecedores.

2.2 Contexto Organizacional

O mercado de construção civil, apesar de retraído por conta da crise financeira que o Brasil enfrenta desde 2015. A criação de programas como o “Minha casa, minha vida” trouxeram à realidade o sonho da casa própria para milhões de brasileiros, que viram o acesso aos serviços de crédito e financiamento facilitados, como forma de incentivo do governo no segmento. Acompanhando o fomento deste nicho de mercado, a BHP passou a executar suas obras estritamente voltada para este público. Prezando pelos acabamentos, projetos inovadores (como a substituição de pintura externa por produto de revestimento denominado monocapa, que reduz o custo do serviço

e mantém a impermeabilização, utilização de revestimento interno de gesso ao invés da massa comum de reboco) e bom relacionamento com diversas imobiliárias, a empresa se coloca entre as principais construtoras de pequeno porte do município de São José dos Pinhais.

Para que a gestão seja eficiente, é necessário entender diversos aspectos de uma empresa. Felizmente, existem ferramentas criadas por profissionais considerados referência no assunto, que nos direcionam a estas informações e que serão utilizadas neste estudo.

Começando por Porter (1980) que descreve a ação das cinco forças competitivas sobre uma indústria, detalhando o ambiente externo em que a empresa está situada e quais as alternativas para se sobressair aos demais. Para isto, devemos atentar para os seguintes aspectos:

- Rivalidade entre os concorrentes: A BHP enfrenta uma grande concorrência na região de atuação. Por estar inserida no segmento de pequenos edifícios, tem, além das demais construtoras, os chamados “construtores informais”, que utilizam o setor como investimento paralelo à sua atividade principal.
O investimento em acabamentos de qualidade e marcas renomadas (pintura, revestimentos, louças sanitárias e vidraçaria) têm sido o grande trunfo da empresa, para fazer frente ao numeroso estoque de unidades habitacionais acabadas disponíveis na cidade.
- Produtos substitutos: São consideradas um produto substituto as casas térreas (apenas um pavimento) e sobrados (dois ou mais pavimentos).
- Poder de barganha dos fornecedores: Por se tratar de uma empresa pequena, com baixa demanda de insumos (para os padrões do mercado da construção civil), fica limitado o acesso a grandes fornecedores, uma vez que alguns destes dispõem de uma política de valor e quantidade mínimos para venda direta, assim sendo necessária a participação de um revendedor ou do varejo, que aplicam ao valor final a sua margem de negociação, encarecendo o produto.
- Entrada de novos concorrentes: A experiência e conhecimento adquiridos ao longo dos anos acaba por direcionar as estratégias de compra de insumos e de venda de unidades da BHP. O maior entrave para os novos concorrentes é o desenvolvimento de relacionamentos nesses setores, tanto para manter seus custos abaixo do mercado, quanto para mostrar diferenciação dos demais e por consequência praticar preços de venda maiores.
- Poder de barganha dos clientes: Certamente o dinheiro é um fator crucial no poder de barganha dos clientes. Quanto mais capital o cliente estiver disposto a entregar para a empresa em curto prazo, menor o valor do saldo a financiar, portanto o retorno sobre o investimento vem mais rapidamente. Seduzida por esta vantagem, a empresa pode vir a aplicar um desconto ou oferecer mais benefícios a este comprador.

Esta análise nos permite entender as razões pelas quais o mercado da construção civil depende cada vez mais do volume de unidades comercializadas. Acabamentos de qualidade acabam por encarecer o custo unitário do imóvel, grandes construtoras do setor, como a MRV, têm explorado

grandes terrenos para fazerem condomínios habitacionais fechados de plantas baixas e sobrados, oferecendo segurança e espaço, tornando os pequenos prédios menos interessantes. E a venda de imóveis vem se tornando um empecilho gigantesco, pois o relacionamento com vendedores é mais importante do que a qualidade da unidade habitacional oferecida.

Desta forma, a BHP procura estar sempre alinhada com as imobiliárias e corretores independentes, atendendo suas necessidades e apoiando-os. A busca por fabricantes de acabamentos têm tornado o custo desta etapa de obra cada vez menor, aumentando a margem para se trabalhar e a privacidade e a localização têm sido o diferencial para enfrentar as grandes construções.

A segunda ferramenta a ser utilizada é a Análise SWOT. Através dela, permite-se um melhor entendimento do ambiente interno e externo ao qual a empresa está inserida, destacando suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

- Forças: Custo baixo de produção, equipe própria de construção, agilidade no processo de execução de obra, canais de venda eficientes e grande know how.
- Fraquezas: Poder de barganha com fornecedores, baixa disponibilidade de espaço para estoque.
- Ameaças: Pouco acesso a investidores, burocracia e longo prazo necessário para obter documentação junto à prefeitura e cartórios e aprovação de financiamentos junto à instituições bancárias.
- Oportunidades Bom relacionamento com fornecedores.

2.3 Estrutura da Empresa

Estruturando a BHP em áreas e subáreas, observa-se o seguinte organograma na figura 01.



FIGURA 01 - ÁREAS E SUBÁREAS DA EMPRESA.

A hierarquia de cada subárea está descrita na figura 02.

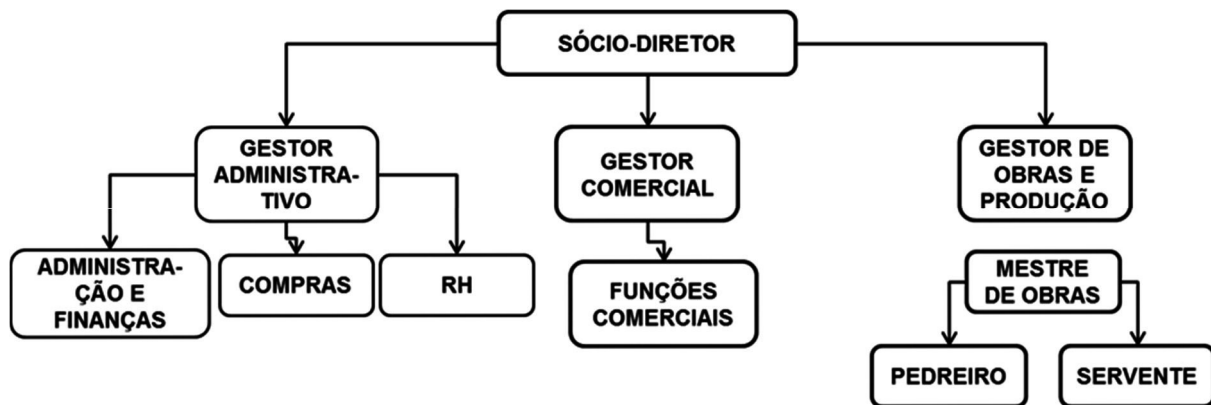


FIGURA 2 - HIERARQUIA DE CADA SUBÁREA

2.3.1 Descrição de Cargos e Funções

O Sócio-Diretor é, do quadro de sócios, o responsável designado para tomar as decisões mais importantes da construtora, como posicionamento de marca, direcionamento da empresa, escolha de acabamentos e grande envolvimento na área comercial. É ele quem garante o bom funcionamento de todas as áreas da empresa. Também têm como atividades a prospecção e relacionamento com clientes, assessorias imobiliárias e correspondentes imobiliários, desenvolvimento de canais de venda e também é o responsável por toda a documentação da empresa e de suas obras.

O gestor administrativo é o responsável por supervisionar e garantir o bom funcionamento do ambiente interno da empresa. É ele quem faz a gestão administrativa, financeira, de compras, comanda o desenvolvimento e relacionamento com fornecedores, realiza cotações, gera e emite as ordens de compra e acompanha o andamento dos pedidos realizados. Se relaciona diretamente com o Gestor de Obras e Produção, a fim de prever e identificar as necessidades de insumo e Recursos Humanos (RH).

O funcionário de Administração e Finanças é o responsável pelas contas a pagar/receber, planejamento financeiro (junto ao sócio-diretor), controle financeiro e demais rotinas administrativas. Hoje, estas atividades são executadas pelo Gestor Administrativo, devido ao baixo orçamento disposto pela empresa.

O Gestor de Obras e Produção é quem gerencia os canteiros de obras. É o responsável por garantir que as atividades propostas cumpram o prazo e a qualidade determinadas, identificar a necessidade de insumos e fazer gestão do capital humano.

O Mestre de Obras é o porta-voz do Gestor de Obras e Produção perante os demais funcionários. É ele quem supervisiona, ensina e corrige as atividades que estão sendo desenvolvidas no decorrer da obra. Também é responsável por reportar as necessidades da equipe de execução ao gestor.

O Pedreiro tem como função executar a obra e aplica todos os insumos adquiridos no canteiro de obra. Atualmente, quatro pessoas desenvolvem estas atividades.

O Servente é quem auxilia o pedreiro em todas as suas atividades. É o responsável pela descarga, transporte e preparação dos insumos. Atualmente, duas pessoas desempenham este papel.

2.4 Fluxograma de operação da Empresa

A operação da construtora pode ser observada como um ciclo, como demonstrado na figura 03.

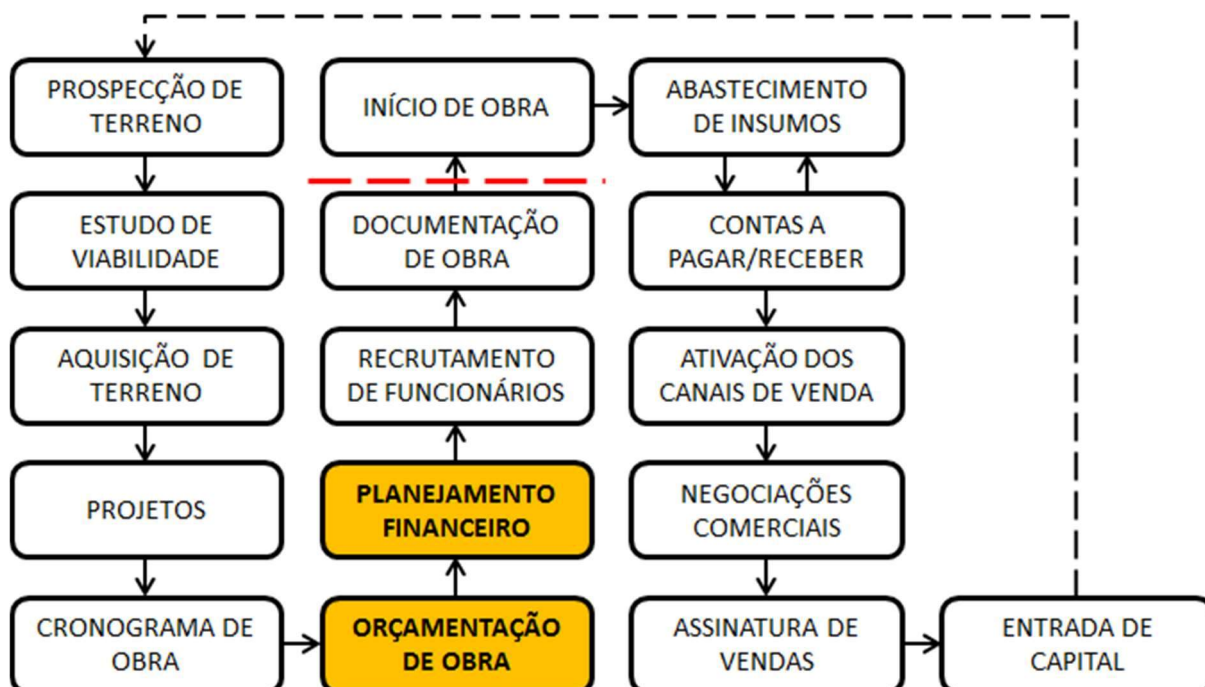


FIGURA 03 - FLUXOGRAMA OPERACIONAL DA EMPRESA.

Para entender melhor os processos da BHP, assim como a figura 03 demonstra, o ponto de partida está na Entrada de Capital. As duas fontes de financiamento atuais utilizadas pela construtora são o capital próprio, já descrito anteriormente, e também os empréstimos bancários. A empresa vem trabalhando no sentido de obter a certificação “B” do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat, conhecido pela sigla PBQPH. Esta certificação permite o acesso a uma fonte de financiamento atrativa da Caixa Econômica Federal, chamada de Apoio à Produção, no qual o construtor, após vender 30% das unidades disponíveis, recebe antecipado 100% do faturamento da obra.

Com capital disponível, começam então as prospecções por um terreno nos moldes desejados. Esta prospecção é realizada, tanto em canais digitais, como portais imobiliários online, quanto através do relacionamento já desenvolvido com assessorias imobiliárias e corretores independentes. Estes, geralmente trazem o terreno em troca da exclusividade de venda do empreendimento.

Encontrados um ou mais terrenos que atendam às expectativas, começam os estudos de viabilidade. Uma empresa terceira, responsável pelo estudo do solo, se desloca até o local e analisa a composição, rugosidade e a permeabilidade.

Etapa finalizada e aprovada, começam as negociações com o proprietário do lote. É política da empresa praticar permuta nas suas aquisições, ou seja, adquire-se a permissão de construir em troca de unidades habitacionais ao término da obra.

Negociações finalizadas, aciona-se a equipe terceirizada de Arquitetura e Engenharia, entregando um detalhamento das informações já coletadas para que os projetos arquitetônicos, estruturais e complementares sejam executados. A BHP tem buscado terrenos que permitam a utilização de projetos semelhantes, encurtando o prazo de entrega, pois apenas são necessárias adequações.

Quando o gestor de obras e produção recebe os projetos, inicia-se o desenvolvimento do cronograma de obra junto ao diretor da empresa. Esta etapa define os prazos de entrega de cada atividade e também os períodos de entrega de insumos que o setor de compras precisa atender.

Na sequência, o gestor administrativo executa a orçamentação de obra. É nela que toda a edificação é desconstruída em números, dando a possibilidade de parametrizar o custo total da construção.

Com a orçamentação de obra e o cronograma finalizados, começam os estudos de planejamento financeiro. Esta etapa envolve o diretor e o gestor administrativo, e o fluxo de caixa do projeto é desenvolvido. É importante salientar que como trata-se de uma construtora o fluxo de saída de caixa é constante, pois a todo momento faz-se necessária a compra de insumos e contratação de serviços paralelos, pagamento de custos e despesas fixas, dentre outras atividades. Já o fluxo de entrada de caixa é pouco frequente, pois envolve somente a comercialização das unidades não permutadas e com exceção do sinal de negócio e da entrada que os futuros proprietários entregam no ato do acordo, o valor financiado com o banco apenas é repassado à construtora na entrega das chaves, ou seja, ao término da obra.

Quando encerram-se estas etapas de planejamento, uma equipe é destinada para começar a preparar o terreno e em seguida, o gestor comercial trata de finalizar a documentação necessária para liberar a execução da atividade, como aprovação de projetos junto à prefeitura local, assinatura de responsabilidade técnica e alvarás.

Com a documentação aprovada, a obra começa. O fluxo de comunicação entre gestor de obras e produção e o setor de compras torna-se intenso, pois as aquisições de insumos passam a acontecer. Junto a ela, as contas a pagar.

O gestor comercial, então, ativa os canais de venda, representados pelas assessorias imobiliárias e corretores independentes, que começam a trabalhar na comercialização das unidades que estão sendo construídas. Quando surge um cliente em potencial, as negociações de venda passam pela aprovação do diretor da empresa, que supervisiona as condições e permite a flexibilização dos acordos, à medida que eles facilitem e antecipem a entrada de caixa.

Quando ambas as partes chegam a um resultado ideal, sela-se o acordo assinando um contrato de compra e venda e então, ao término da obra, os correspondentes imobiliários aprovam o financiamento dos clientes com o banco escolhido e o retorno financeiro obtido é direcionado para dar reinício ao ciclo.

2.5 Descrição das atividades financeiras

O setor financeiro da BHP é centralizado apenas no gestor administrativo. Ele utiliza-se de algumas ferramentas para executar as tarefas, como descrito adiante.

Para o controle de contas a pagar/receber, o sistema escolhido é o “Controle-se”, uma plataforma online. Nele os lançamentos de dados podem ser feitos um a um, ou através do upload massivo de informações. O gestor informa se a operação é despesa, receita ou transferência, coloca nome, centro de custo, qual a conta creditada/debitada, data, valor e nas opções adicionais ainda pode redigir um pequeno descritivo.

Quase todas as saídas de caixa são realizadas via internet banking. Em casos de extrema necessidade, saques são realizados e contabilizados no sistema. A empresa também adotou a utilização de uma poupança paralela, chamada de “Caixa Pequeno”, que é movimentada pelo gestor de obras e produção e utilizada para a aquisição de pequenas quantidades de insumos no varejo.

Os custos e despesas fixas da construtora são:

- Locação de espaço em ambiente colaborativo para sede administrativa da empresa.
- Salário da equipe de gestão e obras.
- Manutenção de automóvel próprio quitado, seguros, reparos e gasolina.
- Mensalidade dos sistemas de gestão financeira e telefones próprios dos gestores.

Este sistema é utilizado para controle de gastos e de excessos, auxilia na tomada de decisão de obras futuras, pois permite analisar qual etapa da obra obteve um maior custo do que o orçado e também desenvolve um relatório semelhante a uma DRE, podendo ser filtrado por ano ou por centro de custo.

3 GESTÃO FINANCEIRA

O planejamento financeiro da empresa acontece por projetos. Não há um número mínimo e máximo de edifícios a serem construídos por ano. A empresa está sempre executando pelo menos uma obra e conforme surgem outras oportunidades de negócio, outros projetos podem começar. Isso dificulta a gestão de fluxo de caixa, principalmente em momentos de retração da economia, onde o poder de compra da população é menor e existem mais entraves para aprovação de financiamento de venda de imóveis, o que faz a construtora recorrer a empréstimos bancários de curto prazo para manter sua atividade funcionando.

Apesar de utilizar-se apenas de procedimentos simples de controle, o financeiro da construtora vem sofrendo pressão devido às constantes mudanças ocasionadas pelos demais setores. Atrasos ou adiantamentos de cronograma de produção e burocracia elevada para firmar os contratos de venda de imóveis são dois dos causadores do descasamento no fluxo de caixa, observado há cerca de um ano e meio.

A BHP trabalha com um quadro enxuto de funcionários, o que sobrecarrega os seus setores e promove a entrega tardia de algumas atividades, como fechamentos contábeis, envio de notas fiscais para a contabilidade e

atualização de sistema de controle financeiro. Ao controle contábil interno não é dada a devida importância, o que torna o fechamento dos livros contábeis do período um verdadeiro caos.

Os lançamentos financeiros são realizados em sistema online chamado Controle-se, como demonstra a figura abaixo:

The screenshot shows a web form titled "Novo Lançamento". It contains the following fields and controls:

- Descrição:** A text input field.
- Tipo de Lançamento:** Radio buttons for "Despesa" (selected), "Receita", and "Transferência".
- Categoria:** A dropdown menu with a search icon and a plus sign.
- Centro de Custo:** A dropdown menu with a search icon and a plus sign.
- Favorecido/Fonte Pagadora:** A dropdown menu with a search icon and a plus sign.
- Conta:** A dropdown menu with the value "Escolha" and a plus sign.
- Forma de Pagamento:** A dropdown menu with a plus sign.
- Valor Previsto:** A text input field containing "0,00".
- Data de Vencimento:** A date picker showing "31/01/2017".
- Documento:** A text input field.
- Foi Pago ou Recebido?:** Radio buttons for "Sim" and "Não".
- Lembrete (e-mail):** A dropdown menu with the value "Sem lembrete".
- Baixa automática:** Radio buttons for "Sim" and "Não".
- Buttons:** "Salvar" (green), "Voltar", "Mais Opções", "Mais Ações", and "Continuar Adicionando".

FIGURA 4 – TELA DE LANÇAMENTO DE DADOS NO SISTEMA FINANCEIRO

Na Descrição, o responsável segue uma regra pré estabelecida, informando primeiro o código da obra, que geralmente é representado pela primeira letra do logradouro e o número de unidades a serem produzidas no local; depois, o nome do requerente/destinatário e número da nota fiscal ou da ordem de compra. Quando do pagamento de funcionários, indica-se o nome e a vigência do pagamento.

Informa então o Tipo de Lançamento: se despesa, receita ou transferência entre contas da empresa. A aba Categoria vem logo em seguida e é utilizada para informar qual a natureza do lançamento: mão-de-obra, matéria prima, despesas administrativas, de incorporação, etc.

A informação de Centro de Custo indica se a operação é destinada a uma obra ou à empresa. Depois, adiciona-se o nome do Favorecido/Fonte Pagadora, Conta de origem/destino do recurso, Forma de Pagamento, Valor e Data.

As ordens de compra são geradas através de outro sistema, chamado VHSYS. Nele estão centralizados todos os pedidos de insumos realizados pelo setor de compras. É possível identificar através dele o custo total de matéria-prima de uma obra. Os lançamentos seguem o padrão retratado na figura abaixo:

31/01/2017



ORDEM DE COMPRA 296

DADOS DO FORNECEDOR

DATA: 31/01/2017

NOME: NOME DO FORNECEDOR

CNPJ/CPF:00.000.000/0000-00

TELEFONE:

EMAIL: email@fornecedor.com.br

ENDEREÇO: RUA BUENOS AIRES

NÚMERO: 1260

BAIRRO: BATEL

COMPLEMENTO:

CEP: 80.250-070

UF: PR

CIDADE: CURITIBA

DADOS DA ORDEM

DESCRIÇÃO	QTDE.	UN.	IPI	ICMS	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
1. PRODUTO 1	15,00	UN	0,00%	0,00%	R\$ 5,55	R\$ 83,25
2. PRODUTO 2	34,00	UN	0,00%	0,00%	R\$ 2,22	R\$ 75,48
3. PRODUTO 3	2,00	UN	0,00%	0,00%	R\$ 7,77	R\$ 15,54

DADOS DE PAGAMENTO

VALOR TOTAL DOS PRODUTOS

R\$ 174,27

VALOR DO FRETE

R\$ 0,00

VALOR TOTAL DO IPI

R\$ 0,00

VALOR TOTAL DO PEDIDO

R\$ 174,27

PARCELA 1 DATA: 31/01/2017

VALOR: R\$ 87,14

PAGAMENTO: Boleto

PARCELA 2 DATA: 02/03/2017

VALOR: R\$ 87,13

PAGAMENTO: Boleto

OBSERVAÇÕES

DATA DE ENTREGA:

ENDEREÇO DE ENTREGA:

CONTATO PARA ENTREGA:

*POR GENTILEZA, ENVIAR NOTA FISCAL POR E-MAIL.

**PEDIDO REFERENTE A ETAPA DE

FIGURA 5 – MODELO DE ORDEM DE COMPRA GERADA PELO VHSYS

Buscando referencial em livros e artigos, pode-se entender melhor os sintomas e soluções para cada empresa tomar o rumo do sucesso.

Com isto, Assaf Neto (2002) explica que o mercado moderno exige uma gestão financeira disciplinada e eficiente. Ela reduz a necessidade de capital de giro, o que implica em menor despesas financeiras e por consequência maiores lucros.

Para tanto, é necessário um acompanhamento regular dos resultados e desempenhos, para que os ajustes observados sejam realizados. É neste ponto que o fluxo de caixa demonstra-se uma ótima ferramenta para planejar e controlar recursos, sendo indispensável também em todo o processo de decisão.

Conceitualmente, Assaf Neto (2002) ainda retrata o fluxo de caixa como ferramenta que faz a ligação entre as saídas de caixa e entradas de recursos. Desta forma, pode-se estudar estratégias que regulem o disponível, a fim de que não haja sobra e nem falta de capital. Todos os setores da empresa

impactam diretamente o planejamento financeiro. A produção, alterando prazos de fabricação, determina novas necessidades de capital; Compras deve sincronizar as aquisições de insumos ao disponível em caixa; Políticas de cobrança mais eficientes garantem a folga necessária para que a atividade seja desempenhada de acordo com o projetado; A área comercial deve controlar os prazos concedidos, de maneira a não pressionar o fluxo de caixa. Suas decisões sobre a flexibilidade de negociação só devem ser tomadas após prévio estudo de impacto. Por fim, o alinhamento entre geração de caixa e desembolso deve ser observado pelo setor administrativo e financeiro.

Vieira (2005) indica que para obter equilíbrio financeiro é necessário manter as despesas em dia, evitando prejuízos adicionais para a operação da empresa. Lucrar é importante, mas dispor de caixa para honrar os pagamentos no momento adequado é fundamental. Quando não existem recursos, a dívida é rolada e surgem encargos, aumentando o problema e trazendo mais necessidade de capital.

Para complementar, Ferreira Filho (2002), um bom planejamento de fluxo de caixa pode salvar a empresa do estado de falência, visto que as despesas a serem quitadas estarão à disposição dos estrategistas e tomadores de decisão. O simples ato de não estar em dia com as obrigações configura, segundo a legislação brasileira, requerimento de falência independentemente da situação econômico-financeira da empresa. Mas, não existe planejamento sem informações, portanto, manter os registros contábeis atualizados é fundamental para nortear as decisões.

4 SUGESTÕES DE MELHORIA

Como descrito anteriormente, a construtora tem dificuldades em executar suas atividades financeiras da maneira em que deveria. Este resultado deve-se ao mal planejamento do fluxo de caixa, atraso na entrega de rotinas financeiras e administrativas e a falta de clareza no posicionamento e direção em que a empresa deseja seguir.

Identificados os entraves e suas consequências, bem como a real necessidade de uma gestão mais eficiente segundo a literatura, o presente trabalho sugere algumas mudanças na estratégia e rotina da BHP, a fim de corrigir e colocar a empresa no caminho do crescimento.

4.1 Gestão de Curto Prazo

4.1.1 Fluxo de Caixa

Principal problema demonstrado pela empresa, o fluxo de caixa da empresa deve ser planejado por exercício e não por projeto, como é feito no momento em que o estudo é realizado. Determinando a quantidade de projetos que a empresa pode executar no período, a gestão ficará mais simples, visto que não será necessário buscar fontes de financiamento alternativas ao longo do ano para atender às oportunidades que surgirão.

A seguir, uma série de indicadores e modelos serão sugeridos para que o controlador financeiro possa aprimorar a sua análise. Estes números devem ser controlados com frequência, para que o planejado e o executado estejam sempre andando em paralelo.

Dinheiro parado em caixa gera o chamado Custo de Oportunidade. Em outras palavras, este montante excedente poderia estar sendo aplicado ou direcionado para outras atividades rentáveis.

Para obter as informações necessárias para os próximos indicadores, a sugestão é utilizar o método de Fluxo de Caixa Operacional, de Assaf Neto (2002).

A estrutura básica trazida pelo autor é a seguinte:

FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL =		LUCRO OPERACIONAL
	(-)	IR SOBRE LUCRO OPERACIONAL
	(+/-)	DESPESAS/RECEITAS OPERACIONAIS QUE NÃO ENVOLVEM RECURSOS

FIGURA 6: ESTRUTURA BÁSICA DE FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL

Também divide a demonstração do fluxo de caixa em três grupos: fluxo das atividades de investimentos, das atividades de financiamentos e das atividades operacionais.

Atividades de investimento são as de longo prazo, como aquisição de terrenos, máquinas, etc. Em resumo, são as decisões que impactam o ativo permanente do objeto de estudo. Quando negativo, esta conta demonstra que a empresa está investindo. Se positiva, pode indicar uma retração do imobilizado, e por consequência, diminuindo o seu crescimento e perpetuidade. É um sintoma presente nas empresas que estão prestes a declarar falência, pois demonstra a necessidade de recursos externos para honrar obrigações, já que não gera volume de caixa suficiente para se sustentar.

Atividades de financiamentos são provenientes da escolha de estrutura de capital da empresa. Movimentações de caixa para honrar compromissos financeiros, como pagamento de empréstimos e distribuição de dividendos. Quando positivos em relação às obrigações, indicam crescimento.

Atividades operacionais representam grande relevância na solvência do negócio, pois são diretamente ligados aos resultados da empresa. Mesmo que negativo, não representa risco quando a empresa é nova ou está em fase de investimento em novos projetos.

Como os sistemas financeiros utilizados pela empresa já entregam os valores absolutos de cada conta, pode-se utilizar a tabela abaixo para indicar o Fluxo de Caixa Operacional Efetivo:

	VENDAS RECEBIDAS
(-)	PAGAMENTOS A FORNECEDORES
(-)	DESPESAS COM VENDAS
(-)	DESPESAS ADMINISTRATIVAS
(-)	IR DO EXERCÍCIO
(=)	FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL EFETIVO

Classificando o fluxo de caixa de acordo com estas regras, podemos analisar os seguintes indicadores:

4.1.1.1 Cobertura de Dívidas

$$\text{Cobertura de Dívidas} = \frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações}}{\text{Passivo Total}}$$

Quando positivo, este indicador demonstra que a empresa tem capacidade de gerar recursos suficientes para honrar suas obrigações de curto e longo prazo.

4.1.1.2 Retorno do Patrimônio Líquido

$$\text{Retorno do Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

O resultado demonstra a capacidade de retornar valor aos acionistas, ou seja, quanto a empresa consegue gerar, por unidade monetária de capital próprio. Quanto mais a empresa trabalhar com capital de terceiros, menor será este indicador. Isto somente representa um problema quando a empresa desenha sua estrutura para trabalhar com seu próprio dinheiro.

4.1.1.3 Cobertura de Investimento

$$\text{Cobertura de Investimento} = \frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações}}{\text{Fluxo de Caixa de Investimentos}}$$

Através deste indicador, é possível deduzir se a empresa consegue financiar seus investimentos com recursos próprios.

4.1.1.4 Retorno Total

$$\text{Retorno Total} = \frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações}}{\text{Fluxo de Caixa de Financiamento}}$$

Faz a relação entre a entrada de recursos através de vendas e o fluxo de financiamento. Quando este indicador é maior do que 1, significa que a empresa está conseguindo cobrir suas despesas financeiras e gerar caixa.

Tratando do objeto de estudo, por trabalhar com capital próprio e buscar capital de terceiros somente para sustentar a operação quando há um descasamento em alguma parte do processo, este índice precisa estar sempre bem acima de 1.

4.1.1.5 Retorno sobre Vendas

$$\text{Retorno sobre Vendas} = \frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações}}{\text{Vendas}}$$

Determina o chamado “ticket médio”, ou seja, quanto cada unidade vendida gera de caixa, em média. No caso da BHP, é possível perceber o quanto a flexibilização nas negociações impacta o valor de venda estipulado para os imóveis.

4.1.1.6 Retorno sobre o Ativo

$$\text{Retorno sobre Ativo} = \frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações}}{\text{Ativo}}$$

Semelhante ao retorno sobre patrimônio líquido, demonstra quanto de caixa é gerado para cada unidade investida no ativo.

4.1.1.7 Fluxo sobre Lucro

$$\text{Fluxo sobre Lucro} = \frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações}}{\text{Lucro Líquido}}$$

Indica quanto do lucro líquido foi proveniente das operações da empresa. Empresas que geram caixa com atividades paralelas, como

aplicações, investimentos, etc, tendem a obter índices menores. É importante entender que, quanto menor este índice, menos lucrativa a sua empresa está sendo.

4.1.1.8 Modelo de Miller e Orr de Administração de Caixa

Trata-se de determinar um valor mínimo e máximo para o caixa, conta do ativo circulante da empresa. Esta avaliação deve ser realizada após planejamento de fluxo de caixa, para evitar os problemas já descritos acima.

O modelo determina que o excedente do limite máximo determinado deve ser destinado para operações rentáveis, como aplicações. Quando o limite mínimo se aproxima ou é ultrapassado, automaticamente deve ser feito um resgate destas operações, de forma a sempre manter uma margem de segurança.

Para calcular a quantidade ótima de caixa, pode-se utilizar a seguinte fórmula:

$$z^* = \sqrt[3]{((0,75b\sigma^2)/i)}$$

Onde:

z^* = quantidade ótima de caixa

m = limite mínimo

b = custo de cada operação de aplicação ou resgate

σ^2 = variância diária do caixa

i = taxa de juros diária

Também é possível calcular o limite máximo de caixa, utilizando a seguinte fórmula:

$$h^* = m + 3z^*$$

Onde:

h^* = limite máximo de caixa

z^* = quantidade ótima de caixa

m = limite mínimo

A empresa deve primeiro, de posse do cronograma de obra já existente, estimar qual será a saída de caixa mensal para cada obra. Desta forma, poderão calcular a quantidade ótima de caixa, o limite mínimo e o limite máximo de caixa. O excedente, poderá ser aplicado em algum investimento de resgate rápido, orientado pelo banco.

Se bem feito, certamente trará retorno financeiro e controle para a organização, mas se não for bem executado pode acarretar em um aumento das dívidas, decorrentes de atividades financeiras, o que se distancia do real negócio chave da empresa.

4.1.2 Capital de Giro

Administrar o capital de giro de uma empresa significa preservar a liquidez e a rentabilidade. Desta forma, lida-se com as contas de curto prazo, como ativos e passivos circulantes.

Ativo Circulante é o conjunto de contas de curto prazo do Ativo, destacáveis pelo Caixa, Títulos negociáveis, duplicatas a receber e estoques.

Passivo Circulante é o grupo de contas de curto prazo do Passivo, com ênfase em Contas a pagar, títulos a pagar e despesas provisionadas.

A gestão ótima do Capital de Giro é assim observada quando o Ativo de curto prazo é superior ao Passivo de curto prazo, ou seja, quando a empresa tem condições de honrar suas obrigações e garantir uma margem de segurança ao negócio. Mas excesso de capital circulante líquido não significa que a empresa está operacionalizando da melhor maneira.

Como já demonstrado no item 4.1.1.8, o método de gestão de caixa de Miller e Orr pode ser útil no auxílio deste controle, visto que nele entendemos qual a quantidade ótima de caixa, ou seja, qual a liquidez financeira necessária para que a operação da empresa de curto prazo aconteça.

4.1.3 Gestão do Lucro

No caso desta empresa, o lucro é sempre reinvestido em novas unidades. Mas nem sempre isto é feito de imediato. Cabe aos gestores evitarem os custos de oportunidade, que surgem à medida que o recebido fica paralizado no caixa da empresa, ou seja, há falta de sincronia.

Existem diversas alternativas de investimentos, com baixo risco e possibilidade de retiradas em prazos curtos de dias. Vale destacar que a percepção deste período a investir depende de uma gestão de fluxo de caixa adequada.

De começo, é recomendável entender a diferença entre lucro e faturamento:

Faturamento – também conhecido como receita bruta – é o valor total proveniente das vendas de um determinado período.

Lucro é o resultado da subtração de impostos, contribuições, tributos e despesas do Faturamento. É efetivamente o que a empresa cresceu após vender o produto e pagar suas contas.

A gestão do lucro tem como função demonstrar qual o faturamento desejado para a empresa alcançar as metas propostas.

Para isto, é importante entender o que compõe uma DRE, conforme descrito no quadro abaixo:

	RECEITA BRUTA
(-)	IMPOSTOS
(=)	RECEITA LÍQUIDA
(-)	CMV (CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA)
(=)	LUCRO BRUTO
(-)	DESPESAS COMERCIAIS
(-)	DESPESAS ADMINISTRATIVAS
(-)	DESPESAS FINANCEIRAS
(-)	DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO
(=)	LUCRO OPERACIONAL
(-)	CSLL E IR
(=)	LUCRO LÍQUIDO

Portanto, a gestão do lucro é também gestão de todas as contas que compõem a DRE. Setorizar as contas da empresa desta forma podem auxiliar na percepção de quais custos e despesas estão impactando mais o seu lucro líquido. Assim, é possível buscar estratégias que reduzam este impacto e por consequência, aumentem o lucro.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi educar, alertar e guiar o gestor da BHP Investimentos sobre possíveis equívocos que possam estar prejudicando os resultados da empresa, apresentar alternativas viáveis para a melhoria dos controles e gestão das finanças e auxiliar a tomada de decisão.

A primeira etapa consistiu em descrever o contexto, rotina e processos da empresa, bem como identificar problemas já existentes. Através de tabelas e esquemas, foi demonstrado todo o ciclo produtivo da empresa e exploradas as divisões de tarefas por cargo.

Por se estar tratando de uma empresa pequena e enxuta, muitos cargos são incorporados por outros, como bem citado nas descrições de cargos, mas importante demonstrar como seria esta divisão caso a empresa obtivesse mais funcionários, a fim de tornar o estudo uma espécie de reflexão sobre a necessidade de contratação de talentos. Para obter o máximo de proveito das sugestões propostas, seria necessária uma reestruturação de cargos e atividades, a fim de que exista um funcionário que possa se ocupar destas questões como prioridade, podendo abdicar de outras atividades que acima descrevemos.

Depois, os processos de gestão financeira foram citados e comentados. Tratou-se de apresentar uma Ordem de Compra, parte fundamental de comunicação entre as áreas estratégicas e operacional da empresa. O sistema financeiro foi ilustrado também, demonstrando toda a sua estrutura de informações.

Por fim, as sugestões de correção e melhoria complementaram o

trabalho. Quando tratado de fluxo de caixa, considera-se importante o planejamento de acordo com as estruturas ali apresentadas, pois elas trazem a possibilidade de utilização dos indicadores que vieram a seguir. O modelo de Miller e Orr, de administração de caixa, é certamente o indicado de imediato para a empresa, pois as informações necessárias para sua implementação estão ao alcance da administração.

Falando de Capital de Giro, é sempre necessário manter o Ativo Circulante superior ao Passivo Circulante, pois dessa forma se garante que a empresa terá condições de honrar com suas obrigações e sustentar sua operação. Mais uma vez, Miller e Orr podem ser úteis para a empresa, uma vez que ensinam a encontrar a quantidade ótima de caixa para a empresa funcionar, otimizando o saldo restante com operações financeiras.

Por fim, quando se trata de Gestão de Lucro, o fundamental é entender o funcionamento de uma DRE e mensurar o impacto de suas contas no resultado final, a fim de buscar estratégias que otimizem o lucro líquido.

Mesmo sendo de caráter teórico, a conclusão deste estudo retrata um cenário em que a manutenção dos processos corretos e a adequação aos procedimentos sugeridos pode trazer melhores resultados financeiros para a organização.

6 REFERÊNCIAS

VIEIRA, MACOS VILLELA. Administração do Capital de Giro/ Marcos Villela Vieira - - São Paulo : Atlas, 2005.

ASSAF NETO, ALEXANDRE, 1946. Administração de Capital de Giro/Alexandre Assaf Neto, César Augusto Tibúrcio Silva. -2.ed. - São Paulo : Atlas, 1997.

VIEIRA, MACOS VILLELA. Administração estratégica do Capital de Giro/ Marcos Villela Vieira - - São Paulo : Atlas, 2005.

PORTER, MICHAEL. As cinco forças competitivas que moldam a estratégia: 1980.

ADV TECNOLOGIA. Dica de Leitura. Disponível em:

<http://www.advtecnologia.com.br/gestao-financeira-a-diferenca-entre-lucro-e-faturamento/> Acesso em: 23/06/2017.

ADMINISTRADORES.COM.BR. Dica de Leitura. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/cotidiano/gestao-do-capital-de-giro/11357/> Acesso em: 17/06/2017.