



Contabilidade decisorial na área de finanças (junto com Ricardo Lopes Cardoso)

**Anais do VII Congresso Brasileiro de Custos, Recife. Agosto de 2000
Trabalho classificado entre os oito melhores do evento.**

RESUMO

A área financeira assume um papel cada vez mais importante dentro da organização, como tomadora de decisão e medidora de desempenho. Tem por escopo uma maior integração dos objetivos de todas as áreas com os objetivos dos acionistas.

Para que ela possa alcançar suas metas, há necessidade de uma mensuração do desempenho de cada setor, inclusive o seu.

Esta mensuração deve reunir os custos explícitos - como já é feito - com os custos implícitos. Além de um controle sobre os recursos que estão sendo aplicados, e de que maneira os departamentos os estão gerindo.

Visualizamos, assim, a área financeira como um departamento que assumiria a controladoria, a tesouraria e o banco interno, como funções necessárias à consecução de seus objetivos.

E como seria mensurado o desempenho do próprio setor financeiro?

Pela criação de riqueza que ele proporciona à entidade, incluindo aí os juros cobrados pelo banco interno a cada departamento sobre o montante "emprestado". Como seria injusto cobrar de cada setor uma mesma taxa interna de juros, propomos sua diferenciação, em função do respectivo grau de risco que cada um expõe o capital investido.

Propomos, ainda, no trabalho que segue, um mecanismo teórico para a área de finanças demonstrando, através de uma simulação, seu funcionamento.

1 - INTRODUÇÃO

O mundo encontra-se num ambiente de extremo dinamismo e mudanças competitivas.



Neste cenário, é crucial, para o sucesso da empresa, um sistema de gestão que "permita a identificação e mensuração da contribuição da atividade financeira no processo de criação de valor."¹

Entender o funcionamento deste sistema de gestão da informação na área de finanças é compreender as decisões a serem tomadas pela alta cúpula da empresa, decisões estas que irão impactar todas as transações do "ciclo produtivo e mercadológico - que constituem a atividade financeira da empresa."²

Para isso, há necessidade de abastecer a área financeira com informações, visando "capacitar uma organização para alcançar seus objetivos pelo uso eficiente de outros recursos, isto é: homem, matérias, máquinas e outros ativos e dinheiro."³

O objetivo deste trabalho visa a um maior esclarecimento da engrenagem "Finanças" dentro da empresa, quais as ferramentas por ela utilizadas, como ela deve mensurar e analisar seus resultados para que a tomada de decisão seja precisa e coerente, atendendo às necessidades fundamentais do controle gerencial, que "é construído em torno de uma estrutura financeira"⁴.

O presente trabalho acadêmico foi inspirado na apresentação do Professor Catelli, realizada no 2º Encontro do Mestrado em Ciências Contábeis - UERJ (dez./1999), entretanto, propomos a cobrança, pelo banco interno, de taxas de juros adequadas aos riscos dos departamentos. Sabemos que as dificuldades da implantação disso podem ir além dos contemplados neste trabalho, e ainda, que podem haver métodos de mensuração do risco mais eficazes que o utilizado, o que não o inviabiliza, afinal, não temos a pretensão de esgotar o tema, e sim, suscitar a discussão do mesmo.

2 - MISSÃO

Antes de nos atermos à missão da área de finanças, importante se faz apresentar a definição de finanças: *arte e ciência de administrar fundos*⁵.

Portanto a área financeira tem a missão de gerir os recursos financeiros que a empresa movimenta.

¹ CATELLI, Armando, PARISI, Cláudio e SANTOS, Edilene Santana. *Gestão econômica da atividade financeira na empresa*. Trabalho apresentado no VI Congresso Brasileiro de Custos.

² _____. *Op cit.*

³ GLAUTIER, N. W. E. e UNDERDOWN, B. *Accounting theory and practice*. London: Pitman, Pub., 1976, p 37

⁴ ANTHONY, in AQUINO, Wagner. *Apostila de sistema de informação gerencial*. FGV-RJ, 1999, p.6

⁵ GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. Traduzido por Jean Jacques Salim. 7 ed. São Paulo: Harbra. 1997. p.4



Toda esta gestão passa obrigatoriamente por três principais áreas de decisões em administração financeira:

a) Investimento: área preocupada com a utilização dos recursos disponíveis. Visa aplicar o capital, de forma tal, que o retorno seja maximizado.

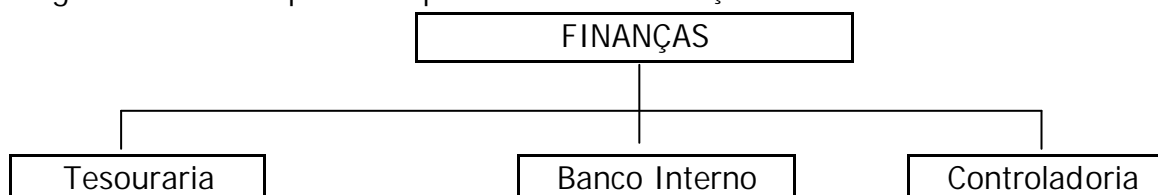
b) Financiamento: área ocupada com a obtenção de recursos necessários à manutenção das operações normais da entidade. Tem por objetivo encontrar as fontes de recursos ao menor custo, e que exijam menores garantias. Não esquecendo-se do montante necessário e prazo convenientes à empresa.

c) Destinação do lucro: área decisória que busca oferecer à alta administração da entidade os possíveis impactos que a distribuição ou retenção de lucros possa ocasionar nos resultados futuros da empresa e na avaliação mercadológica da mesma.

A meta do setor passa a ser um ponto imprescindível no cumprimento da missão, por ser norteado pelo princípio da continuidade. Se a empresa não definir suas metas e objetivos de forma precisa, não será capaz de planejar. Conseqüentemente, será impossível escolher *quanto* e *em que investir*, bem como, determinar *de onde captar recursos*, muito menos, *que parcela do lucro será distribuída aos investidores*, podendo levar a empresa à insolvência.

3 – ESTRUTURA E FUNÇÃO

Na tentativa de conciliar as funções da área de finanças expostas por renomados autores nacionais e estrangeiros, tais como o Professor Catelli⁶, Sanvicente⁷, Ross, Weterfield e Jaffe⁸, Gitman⁹ e Weston e Brigham¹⁰, propomos a seguinte estrutura para o departamento de finanças:



⁶ CATELLI, Armando. Palestra “O papel da controladoria nas organizações”, realizada no II Encontro do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ ocorrido em 13 e 14/12/99

⁷ SANVICENTE, Antônio Zoratto. *Administração financeira*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997, p.20

⁸ ROSS, S.A., WESTERFIELD, R.W., JAFFE, J.F. *Administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1995, p.28

⁹ GITMAN, *op. cit.*, p.9

¹⁰ WESTON, J.F., BRIGHAM, E.F. *Fundamentos da administração financeira*. São Paulo: Makron Books, 2000, p.13



A estrutura proposta justifica-se pelas funções da área de finanças, necessárias ao cumprimento da missão citada no item 2, quais sejam: tesouraria, controladoria e o banco interno. Segundo Archer e D'Ambrósio,

“a função financeira compreende os esforços despendidos objetivando a formulação de um esquema que seja adequado à maximização dos retornos dos proprietários das ações ordinárias da empresa, ao mesmo tempo em que possa propiciar a manutenção de um certo grau de liquidez.”¹¹

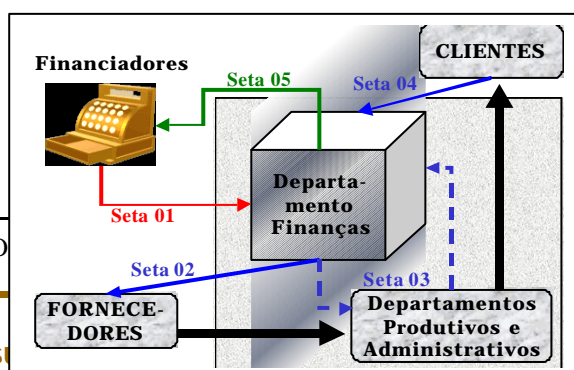
Para que o gerente financeiro seja capaz de exercer suas funções, objetivando cumprir a missão de finanças, deve ele executar as seguintes atribuições básicas:

a) Análise de registros e informações contábeis: o gerente financeiro utiliza-se dos registros contábeis, por ser esta a fonte de informações interna mais confiável, para fazer as projeções futuras do movimento de fundos.

b) Projeção do movimento de fundos: como a prática contábil trabalha com fatos passados, retrata sempre algo que já ocorreu, o gerente financeiro utiliza-se desse histórico passado para projetar o futuro, com o objetivo de assessorar a alta administração na tomada de decisões. Exerce, portanto, o controle das operações financeiras da empresa como os relacionados à previsão de receita, financiamento, créditos e outros, planejando, organizando e controlando os programas e sua execução, bem como avaliando os resultados obtidos.

c) Elaboração e controle orçamentário: planejando e disponibilizando recursos aos departamentos produtivos e de administração, bem como acompanhar a aplicação dos mesmos, para, em seguida, mensurar o desempenho deles, mediante controle e análise das variações entre os dados orçados e os reais.

d) Aplicação de fundos excedentes e captação de fundos necessários: feita a análise das informações contábeis e a projeção futura da movimentação de fundos, será o gerente financeiro capaz de detectar se a empresa dispõem de fundos excedentes ou se necessitará de financiamento externo para realizar seus objetivos. Devendo o gerente financeiro mostrar à alta administração quais são as melhores



¹¹ ARCHE e D'AMBRÓSIO



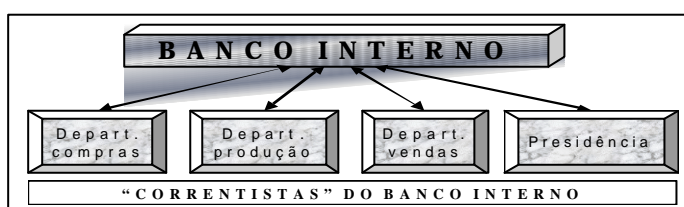
alternativas de investimento ou financiamento, conforme o caso.

Estas funções podem ser representadas graficamente da seguinte forma:

Departamento de Finanças capta recursos com investidores (sócios, ou acionistas e debenturistas) e/ou no mercado financeiro (**Seta 01**). Com estes recursos o departamento gere o disponível, avaliando alternativas de investimento (política de pagamento a fornecedores de: ativo fixo, mercadorias, materiais, bens de consumo, serviços) (**Seta 02**); controla o resultado das outras áreas e mantém uma constante troca de informações com elas (se cria/encerra uma linha de produção, ou se adquire de terceiros etc.) (**Seta 03**); avaliando formas internas de financiamento (política de recebimento de vendas) (**Seta 04**); avaliando os possíveis impactos da destinação/retenção de lucros (política de pagamento de dividendos: se vai reinvestir nas atividades da empresa, ou se vai pagar dividendos; pagamento de recursos captados com terceiros) (**Seta 05**); e avaliando uma nova captação de recursos (**Seta 01**), iniciando assim um novo ciclo financeiro.

Como as funções de tesouraria e controladoria já encontram-se exaustivamente detalhadas nos livros de finanças, daremos maior atenção à função de Banco Interno, que foi inicialmente proposta pelo Professor Catelli.

O Departamento de Finanças trabalha, portanto, como um banco interno, controlando os fluxos potenciais e efetivos de caixa, intra-empresa, ou seja, entre os departamentos produtivos e administrativos e o departamento de finanças. Para



melhor elucidação desta função, apresentamos novo quadro tratando, exclusivamente, o funcionamento do Banco Interno, portanto, neste não aparecem os clientes, os fornecedores, nem os investidores (acionistas nem mercado financeiro), mas somente, os departamentos produtivos e administrativos, interagindo e mantendo contas-correntes com o banco interno.

4 - DADOS ESSENCIAIS PARA ABASTECER O BANCO INTERNO

Antes de avaliar as alternativas para a tomada de decisão, é de suma importância selecionar os dados a serem considerados na análise dos fluxos monetários:



Em primeiro lugar, cabem três observações:

- Os dados só devem ser considerados em função dos fluxos efetivos de caixa, ou seja, recebimento e desembolso. Contrapondo-se à contabilidade tradicional, que respeita o regime de competência;
- Só devem ser considerados os fluxos incrementais, aqueles que decorrem da aceitação do projeto. Isto é, os fluxos de caixa passados não hão de ser levados em consideração, mesmo porque, a decisão presente não tem o poder de alterar fatos passados.
- Cada projeto deve ser analisado quanto aos fluxos de caixa futuros trazidos a valor presente.

4.1 – PRINCIPAIS INFORMAÇÕES DISPONIBILIZADAS PELA CONTABILIDADE

A Ciência Contábil fornece uma gama de informações a seus usuários. Sua utilidade vai depender de como os dados foram processados e com qual velocidade foram transmitidos, ou seja, do entrosamento entre o contador e os usuários da informação contábil, pois o contador não tem como fornecer uma informação sem saber das necessidades dos usuários.

Vale ressaltar que tratamos da Ciência Contábil delimitada pelo universo da teoria da contabilidade; não estamos abordando aqui, as imposições legais – fiscais, nem societárias.

4.1.1 - Dados Históricos

Operacionalizando-se a contabilidade, através do registro de eventos ocorridos, ela fornece sempre fatos passados ou dados históricos.

As decisões presentes só têm o poder de influenciar eventos futuros, nada podendo fazer quanto aos passados.

Portanto, as informações obtidas da contabilidade podem ser utilizadas na projeção de períodos futuros, e mais, elaborando-se um modelo, ou um cenário que contemple as variáveis básicas (quantidades vendidas, preço de venda, custo unitário, demais despesas, aquisição / venda de ativo fixo, distribuição de dividendos, estrutura de capital, entre outras), pode o contador elaborar hoje os demonstrativos contábeis projetados e apresentá-los aos usuários na formatação e linguagem inteligível a estes. Além de analisar, já no tempo futuro, as variações constatadas entre os eventos reais e os orçados.



4.1.2 - Prazos Médios - Pagamento e Recebimento

Uma tomada de decisão mais precisa, quanto à necessidade de obtenção de empréstimo e o melhor momento para seu pagamento, envolve a análise dos índices de Prazo Médio de Pagamento (PMP) aos fornecedores e de recebimento (PMR) dos clientes.

Para exemplificar, podemos considerar que uma entidade recebe dos clientes em um prazo médio de 45 dias, enquanto que paga aos fornecedores em um prazo médio de 30 dias. Portanto, percebemos que antes que a empresa receba, ela tem que desembolsar dinheiro para o pagamento a fornecedores, ou seja, há uma necessidade de capital de giro para este pagamento.

Caso contrário, ou seja, o PMP = 45 dias e o PMR = 30 dias, então a empresa só desembolsará após o recebimento das vendas, deixando uma folga maior para suas disponibilidades.

A área financeira decide exatamente sobre estas variáveis, estimando quando pode oferecer ou não maior prazo de pagamento e recebimento.

O funcionamento e comportamento histórico destas variáveis podem ser colhidas em relatórios contábeis.

4.1.3 - Nível de Compras, Produção e Vendas, e respectivos crescimentos

Estes itens englobam os mais diversos questionamentos, que são de imensa importância para tomada de decisão financeira, tais como:

- Quanto está sendo comprado?;
- Quanto está sendo produzido?;
- Quanto está sendo vendido?;
- Qual é o custo de manter mercadorias ou insumos em estoque - ou seja, comprar mais do que o necessário para produzir, ou produzir mais do que a demanda necessita?;
- Qual é o custo de oportunidade da possível perda de um cliente - ou seja, produzir num limite muito próximo da demanda do mercado, podendo acarretar uma falta de mercadorias?;
- Qual é o crescimento / redução de compras, produção e vendas?;
- Qual é o crescimento/ redução destas nos mais diferentes segmentos da organização?; e
- Quais os mercados que estão crescendo?

Responder os questionamentos acima, levam o departamento financeiro a tomar decisões, tais como:



- "É mais interessante comprar o suficiente para nos precavermos de possíveis falhas ou atrasos na entrega" ou "o custo de estocagem dos insumos é muito alto, portanto, é mais interessante correremos o risco, pois este é muito pequeno";

- "É mais interessante produzir mais, pois o custo de estocagem é mais econômico que o custo de oportunidade da possível perda de um cliente quando ele não encontra nossas mercadorias no mercado" ou "o custo de estocagem é muito alto, portanto, é mais interessante correremos o risco da possível perda do cliente";

- "O crescimento de vendas e o da produção não são satisfatórios. Deve-se analisar, em conjunto com o departamento de vendas, o que é preciso fazer: investir em novos mercados, novos produtos, publicidade, e devemos analisar, junto com o departamento de produção, o que é preciso fazer: investir em equipamentos mais modernos, melhores matérias-primas, mão-de-obra mais especializada e treinamento";

- "No Rio de Janeiro nossa rentabilidade e liquidez são excelentes, enquanto em São Paulo são insatisfatórios. Devemos verificar em nossa filial paulista os problemas, se com vendas, produção ou compras"

Todas as decisões acima, podem e devem ser tomadas, consubstanciadas em relatórios contábeis, pois estes trazem, de maneira mais fidedigna, as informações necessárias para sua resolução precisa.

4.1.4 - Clientes e Fornecedores

Saber a qual cliente conceder créditos ou não, o quanto conceder e o quanto comprar dos fornecedores, necessitam de informações mais complexas que apenas as dos itens anteriores.

A tomada de decisão do item 4.1.2, faz com que saibamos quanto podemos conceder, em dias, aos nossos clientes, mas não a todos os clientes.

A área financeira deve conciliar com a área de vendas que não é interessante apenas vender, e sim para quem e de que forma.

Assim, a empresa fica mais segura quanto aos possíveis devedores duvidosos e possíveis concessões de créditos a clientes que são inadimplentes em potencial.

Já a tomada de decisão do item 4.1.3, faz com que saibamos o quanto devemos comprar de insumos, e quanto devemos produzir, tomando como base a demanda do mercado.



A área financeira deve conciliar com a área de compras e a área de produção um cronograma de quanto irá ser produzido para os próximos períodos, evitando assim uma disparidade que pode afetar em muito o capital de giro da empresa.

Imagine que a empresa acaba de fazer uma grande aplicação. Uma hora após o gerente de compras nos avisa da necessidade de comprar de imediato. Esta conciliação com os outros setores é necessária e fundamental.

A contabilidade possui um cadastro com todos os clientes e fornecedores mais importantes, com seus respectivos históricos, que contempla inadimplência, atraso de pagamento ou atraso de entrega, entre outros.

4.1.5 - Necessidade de Liquidez

A liquidez de uma empresa mostra sua capacidade de pagamento ou capacidade de saldar compromissos.

O acompanhamento do grau de liquidez faz com que a empresa tenha um controle de suas reservas monetárias e conseqüente garantia de solvência.

Dependendo da situação da liquidez da empresa, a área financeira pode tomar as seguintes decisões:

- Captação de recursos;
- Aplicação de recursos; ou
- Concessão de créditos.

Estes dados encontram-se no Fluxo de Caixa, podendo ainda ser encontrado nos diversos relatórios contábeis, que também agregam esta informação.

Ou seja, o contador é capaz de constatar a necessidade ou excesso de disponibilidades, podendo assim ser útil à área financeira com sugestões quanto, por exemplo, a possível alteração de políticas de pagamento e recebimento (item 4.1.2).

4.2 - PRINCIPAIS INFORMAÇÕES OBTIDAS DE OUTROS SETORES

As informações destinadas ao tomador de decisão não englobam apenas o universo interno à empresa. Há a necessidade de conhecimento de outras áreas ou eventos externos, bem como a inflação, para que a decisão seja mais precisa, pois a empresa interage com a sociedade num sistema aberto e por isso sofre influências da mesma. Segue abaixo alguns exemplos destas informações externas.



4.2.1 – Mercados Fornecedor e Consumidor

No ambiente descrito acima, a área financeira deve saber quais são suas opções de fornecedores e a qualidade de seus clientes.

O Departamento de finanças deve estabelecer, junto com o departamento de produção e de vendas, um nível mínimo satisfatório de taxa de juros e prazo médio.

Tudo isso visando tornar-se mais eficiente e eficaz para, conseqüentemente, proporcional aumento da geração de riqueza.

4.2.2 - Custo de Oportunidade

O custo de oportunidade de alguma coisa é tudo aquilo de que se abre mão para adquiri-la.¹² Ou, em outras palavras, os custos de oportunidade referem-se ao fato de que, conforme a sociedade usa seus recursos escassos na produção de bens e serviços, menos recursos estarão disponíveis para produzir outros bens e serviços¹³.

Em termos práticos, “o custo de oportunidade pode ser definido como o benefício potencial que é perdido ou sacrificado quando a escolha de um curso de ação faz isso necessário para adotar um curso de ação competitivo.”¹⁴

Ao avaliar o custo de oportunidade, a área financeira visa demonstrar se suas operações e decisões agregaram ou não valor à empresa, em comparação com outras aplicações possíveis.

Uma das formas de calcular esta criação de riqueza é através do chamado EVA (*Economic Value Added*).

4.2.3 – Mercado Financeiro

Qualquer objetivo e meta do setor de finanças passa pela análise do mercado financeiro. Nesta análise, que engloba inúmeras variáveis – como experiência do gerente financeiro, seu “feeling”, expectativas globais, entre outros – finanças tem o papel de saber:

- captar recursos próprios ou recursos de terceiros;
- quando tomar empréstimos;
- o montante a ser captado;
- quando pagá-los;

¹² MANKIWI, Gregory. *Introdução à economia: princípios de micro e macro economia*. São Paulo: Campus, 1999. p.268-270

¹³ SALVATORE, Dominick, DIULIO, Eugene A. *Theory and problems of principles of economics*. 1995. p.265



- o montante deste pagamento;
- empréstimo em moeda nacional ou estrangeiras; entre outras

Esta é uma das análises mais difíceis pelo complexo funcionamento do mercado financeiro, que pode mudar absurdamente com um simples boato.

4.2.4 – Mercado Concorrente

Uma análise do mercado deve ser acompanhada por uma análise de seus concorrentes diretos.

Saber onde eles estão investindo, que tecnologias estão usando, os mercados em que estão entrando, o volume de vendas, participação no mercado, possíveis crescimentos, entre outros, fazem parte de uma gama de informações que a área de finanças precisa saber.

4.2.5 - Risco vs. Retorno

Pode ser muito interessante para a empresa, ter a sua área de finanças, ao planejar e controlar as operações dos outros departamentos, cobrando remuneração (juros internos) desses mesmos departamentos, sobre o principal disponibilizado para a execução das respectivas atividades (atribuições). Em outras palavras, o orçamento seria composto, não só pelo que a literatura contábil já consagrou, como também, pela remuneração do capital investido, debitando na conta-corrente do departamento.

Esta taxa de juros interna, ou taxa de retorno mínimo exigido pela área de finanças, deverá ser estabelecida mediante a mensuração dos riscos inerentes às atividades específicas de cada área, conseqüentemente, o retorno exigido da produção será menor que o da área de *marketing* ou de vendas.

Entendemos por risco, a possibilidade de diminuição do patrimônio, em função de fatores internos e externos à entidade. E por retorno, "o total de ganhos ou prejuízos decorrentes de um investimento durante um determinado período de tempo"¹⁴, e ainda, que o retorno (k) é composto pelo que se deixa de ganhar aplicando em outro investimento diferente (custo de oportunidade), mais um prêmio pelo risco; isto é, sem considerar os efeitos inflacionários.

No caso em particular do banco interno, o grau de risco pode ser mensurado, seguindo o entendimento majoritário na bibliografia, ou seja, em função do desvio-padrão dos retornos prováveis, ou do coeficiente de variação.

¹⁴ GARRISON, Ray H. *Managerial accounting*. 6.ed. Homewwod: Richard D. Irwin, 1991, p 43

¹⁵ GITMAN, *op. cit.* p.203



Por exemplo, finanças tem duas alternativas para aplicar \$ 200.000,00, quais sejam: dispor à produção, sob a forma de insumos, que restituirá à empresa sob a forma de produtos acabados; ou à vendas, a serem gastos em propaganda, que restituirá sob a forma de receitas de venda. Considerando que cada área apresenta três possibilidades de retorno - pessimista, mais provável e otimista - nas respectivas probabilidades, temos:

	investir \$200.000,00 na produção				investir \$200.000,00 nas vendas			
	Ret.Possível	Prob. (%)	Ret.Esperado	Variância ¹⁶ (σ^2)	Ret.Posív.	P. (%)	Ret.Esperado	Variância (σ^2)
Pessimista	480.000	25	120.000	100.000.000	500.000	30	150.000	432.000.000
+ provável	500.000	50	250.000	Zero	2.000.000	40	800.000	36.000.000.
Otimista	520.000	25	130.000	100.000.000	2.500.000	30	750.000	192.000.000
Retorno Esperado ¹⁷ (\hat{k})			500.000	200.000.000			1.700.000	660.000.000
Desvio-padrão ¹⁸ (σ)				14.142,14				812.403,84
Coeficiente de variação ¹⁹ (ρ)				2,83%				47,79%

Portanto, verifica-se que vendas tem um risco maior que a produção, logo, nada mais justo que finanças cobre uma taxa de juros interna menor da área de produção que da área de vendas; da mesma forma que um banco convencional

¹⁶ Variância (σ^2) = \sum (retornos possíveis – retorno esperado)² x probabilidade respectiva

¹⁷ Retorno esperado (\hat{k}) = \sum retornos possíveis x probabilidade respectiva

¹⁸ Desvio-padrão (σ) = (σ^2)^{1/2}

¹⁹ Coeficiente de variação (ρ) = σ/\hat{k}



exige um retorno (juros) mais elevado de um projeto exposto a um maior grau de risco. Afinal, risco e retorno são proporcionais.

4.3 - INFORMAÇÕES QUE A CONTABILIDADE TEM DIFICULDADE EM DISPONIBILIZAR

Hendriksen²⁰ comenta que dados são apenas "mensurações ou descrições de objetos e eventos". Sendo que estes "já são conhecidos ou não interessam à pessoa a quem são comunicados". Esclarece também que:

"Informação pode ser definida como um dado, ou conjunto de dados, que provoca efeito surpresa na pessoa que a recebe. Além disso, ela deve reduzir a incerteza, comunicar uma mensagem, ter um valor superior ao seu custo e ser capaz, potencialmente, de evocar uma resposta do tomador de decisão"

Entramos no ponto onde a Ciência Contábil é, teoricamente, um "sistema de informação e avaliação, cujo objetivo maior é fornecer informações úteis a seus usuários, de forma a apoiá-los na tomada de decisões de natureza econômico e financeira ou na formação de suas avaliações"²¹, entretanto, na prática da maioria das empresas, é um mero fornecedor de dados, estando longe de fornecer tais informações.

Isto porque, a contabilidade como vem se apresentando, engessada pelos mandamentos legais (societários e fiscais), não considera, na apuração do resultado nem na avaliação do patrimônio, os custos e as receitas de oportunidade, os efeitos inflacionários, nem a taxa de retorno associada ao grau de risco do negócio.

Em outras palavras, as informações contábeis apresentadas pela chamada forma engessada distancia-se cada vez mais das informações necessárias a análise e gestão econômico-financeira, em função de diversos fatores, tal como afirma Gregory Mankiw²², que o lucro contábil acaba sendo maior que o econômico, pois o contador só leva em consideração os custos explícitos, enquanto o economista considera os dois, conforme demonstra o esquema abaixo:

Entendemos como custos explícitos aqueles que correspondem aos óbvios desembolsos de dinheiro²³, e por custos implícitos os valores estimados (com base

²⁰ HENDRIKSEN, Elson S., *Accounting theory*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1977.

²¹ Normas e Práticas Contábeis, Fipecafi - Arthur Andersen, São Paulo: Atlas, 1994, 2.ed p 39

²² MANKIW, Gregory. *Op. cit.* p.268-270

²³ SAMUELSON, Paul A., NORDHAUS, William D. *Economia*. São Paulo: McGraw Hill, 1999. p.130



na melhor alternativa) dos fatores de propriedade da firma, usados no processo produtivo²⁴, como exemplo, podemos citar os gastos decorrentes do reconhecimento do passivo ambiental e social constituído em virtude da degradação, potencial ou efetiva, provocada pela empresa; e os demais custos de oportunidade.

Outro argumento que corrobora com o apresentado acima, no tocante à distinção dos resultados contábil e econômico, é de autoria do Prof. Reinaldo Guerreiro²⁵, cuja tabela adaptamos à forma resumida, abaixo apresentada:

Resultado Contábil	Resultado Econômico
Maior objetividade	Maior subjetividade
O Patrimônio Líquido aumenta pelo lucro	O lucro é determinado em função do aumento do Patrimônio Líquido
O ativo é avaliado pelo custo histórico	O ativo é avaliado em função do fluxo de benefícios futuros
Ignora os custos implícitos	Considera todos os custos de oportunidade

Na tentativa de aproveitar as informações prestadas pela contabilidade tradicional na análise e gestão financeira, sob a forma de planejamento e controle orçamentário, elas devem ser, por enquanto, tratadas como dados, depuradas e processadas, seguindo alguma metodologia testada cientificamente e que respeite os princípios contábeis.

5 - OPERACIONALIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE FINANÇAS

O banco interno, como descrito anteriormente, ficaria com a incumbência de administrar todos os recursos da entidade, e as demais áreas seriam os clientes deste banco, que manteriam contas-correntes.

As contas-correntes compõem o capital circulante líquido de cada área e, em relação a organização, são contas transitórias, ou seja, anulam-se mediante cotejamento de uma área com a de finanças.

Sendo o Banco Interno operacionalizado como proposto, tem-se informação gerencial para mensurar o desempenho de cada área, mediante análise das variações (real vs. orçado), efeito inflacionário (correção monetária integral), preço de transferência e remuneração do capital utilizado (taxa de juros interna), para, ao

²⁴ SALVATORE, DIULIO, *op. cit.*

²⁵ GUERREIRO, Reinaldo. *Mensuração do resultado econômico*. Caderno de Estudos Fipecafi - FEA/USP, n.3. set/1991. p.9-10



final, mensurar o desempenho da própria área de finanças, mediante o conceito de geração de riqueza (EVA).

6 – SIMULAÇÃO

Empresa monoprodutora que trabalha por encomenda, criada em 31/12/x0 com a seguinte configuração:

ATIVO		PASSIVO	
AC	400,00	PC	100,00
- Caixa	370,00	- Empréstimos	100,00
- Estoq.	30,00		
MAT			
AP	300,00	PL	600,00
- Imobilizado	300,00	- Capital Social	600,00
TOTAL	700,00	TOTAL	700,00

Imobilizado	
Dep. Finanças	50,00
Dep. Compras	50,00
Dep. Vendas	50,00
Dep. Produção	150,00
Total	300,00

Eventos ocorridos em janeiro de X1²⁶:

	Dat a	Únicos eventos ocorridos no mês de janeiro de X1:
a)	01/01	iniciada a produção de 20 unidades, que pelo custo padrão necessita de 20kg de MAT, ao custo padrão unitário de \$1,00; 11h à taxa de \$5,00/h; CIF fixo = \$20,00 e CIF variável = \$0,50/unidade
b)	01/01	Incorrência de MOD = \$50,00 (10 horas x \$5,00/h), e CIF = \$32,00 (\$20,00 custo fixo + 20 x \$0,60/unidade), encerrando a produção
c)	01/01	Presidência requisita móveis (imediatamente) no valor de \$30,00, sendo o pagamento feito em 3 prestações iguais (a 1ª no ato da

²⁶ O lançamentos e respectivos razonetes dos eventos encontram-se em anexo.



		compra)
d)	01/0 1	Compra de 20 Kg de MAT, sendo 50% quando do pedido e 50% em 60 dias
e)	31/0 1	Venda de 20 unidades ao preço unitário de \$14,50 , sendo 50% a vista e 50% em 30 dias
f)	31/0 1	Despesas salários presidência = \$30,00
g)	31/0 1	Despesas salários compras = \$10,00
h)	31/0 1	Despesas salários vendas = \$5,00
i)	31/0 1	Comissão vendedores = 2% das vendas
j)	31/0 1	Custos totais departamento financeiro = \$15,00

Sabe-se:

- 1) A venda relacionada no item "e)" era para ter sido feita por \$ 15,00, mas, por culpa do departamento de vendas, houve um atraso na entrega dos produtos, o que forçou a empresa a dar um desconto de \$ 0,50 por unidade
- 2) Custo efetivo das mercadorias adquiridas em fevereiro será de \$ 1,20 / kg
- 3) Taxa de aplicação de curto prazo = 2% a.m.
- 4) Empréstimo contratado a uma taxa de 1,5% a.m.
- 5) Inflação do período = 1,00 %
- 6) Alíquota de IR sobre o lucro = 30%
- 7) Taxa cobrada pelos acionistas = 2,08% a.m.
- 8) Valor das mercadorias já acabadas se a empresa fosse comprar de terceiros – base para o preço de transferência entre produção e vendas – é de R\$ 10,00 por unidade

Situação da área financeira e da empresa após os eventos²⁷

²⁷ Fazem parte do trabalho os razãoetes de cada departamento, com todos os lançamentos, que podem ser disponibilizados mediante contato com os autores.



Balanco Área de Finanças, encerrado em 31/01/X1			
Circulante	709,29	Circulante	161,18
Caixa	350,52	Fornecedores	12,00
c/c compras	85,87	contas a pagar	20,00
c/c presidência	60,61	Empréstimos	101,50
Contas a receber	145,00	c/c vendas	27,68
c/c produção	67,29		
Permanente	50,08	Patr. Líquido	598,19
Imobilizado	50,50	Capital social	606,00
Depreciação	(0,42)	Lucros acumulados	59,60
		Ganho	(67,41)
		Oportunidade	
ATIVO	759,37	PASSIVO	759,37

Resultado Finanças	
	1 9,29 2
15,42	
4 1,50	5,32 3
5 2,66	1,00 6
7 4,16	0,32 8
7,81	
	67,41
	9
	59,60

Balanco Empresa, encerrado em 31/01/X1			
Circulante	529,86	Circulante	169,77
Caixa	350,52	Fornecedores	12,00
Contas a receber	145,00	contas a pagar	20,00
Estoque MAT	10,10	Empréstimos	101,50
Compras a rec.	24,24	I.R. a pagar	36,27
		Patr. Líquido	690,62

Resultado Empresa²⁸	
	77,76 *
* 11,55	
	93,05 *
* 30,56	
	59,60 *
	188,30
IR ²⁹ -	
36,27	

²⁸ De cima para baixo, respectivamente, resultado da Área de Vendas, Área de Compras, Área de Produção, Área Presidência e Área de Finanças

²⁹ O I.R. incide sobre o saldo de 120,90, ou seja, (188,30 - 67,40)



Permanente 330,53	capital social	606,00	 152,03
Imobilizado 333,30	lucros acumulados	152,03	
Depreciação (2,77)	Ganho Oportunidade	(67,41)	
ATIVO 860,39	PASSIVO 860,39		

D.R.E. DA EMPRESA – Análise das Variações de Eficiência

ÍTENS	JAN/X1
RECEITA DEP. VENDAS	300,00
(+/-) Variação Eficiência de Vendas	(10,00)
(-) Custos Transferidos	(200,00)
(-) Custos Departamentais	(12,74)
(+/-) Ganho/Perda Inflacionário	0,50
(=) RESULTADO DEP. VENDAS	77,76
RECEITA DE P. PRODUÇÃO	200,00
(-) Custo Material	
(+) Custo padrão dos materiais	(20,20)
(+/-) Variação Eficiência de Compras	-
(-) Outros custos variáveis	(55,55)
(-) Custos Fixos	(30,30)
(+/-)Variação Eficiência de MOD	5,05
(+/-)Variação Eficiência de CIF	(2,02)
(-) Custos departamentais	(6,55)
(+/-) Ganho/Perda Inflacionário	2,62
(=) RESULTADO DEP. PRODUÇÃO	93,05
(-) Custos departamentais Dep. Compras	(12,29)
(+/-) Ganho/Perda Inflacionário	0,74
(=) RESULTADO DEP. COMPRAS	11,55
(-) Custos departamentais Dep. Presidência	(30,86)



(+/-) Ganho/Perda Inflacionário	0,30
(=) RESULTADO DEP. PRESIDÊNCIA	30,56
RECEITA DEP. FINANÇAS	9,29
(-) Custos Departamentais	(15,42)
(+/-) Resultado Financeiro	3,82
(+/-) Ganho/Perda Inflacionário	(5,50)
(+/-) Criação de Riqueza	67,41
(=) RESULTADO DEP. FINANÇAS	59,60
RESULTADO DA EMPRESA	188,30
(-) I.R.	(36,27)
LUCRO LÍQUIDO	152,03

Símbolos contidos no resultado de finanças:

- ❶ Transferência das despesas operacionais para resultado
- ❷ Transferência das receitas com juros internos para resultado
- ❸ Transferência das receitas financeiras para resultado
- ❹ Transferência das despesas financeiras para resultado
- ❺ Perda inflacionária com caixa (logo, a receita financeira líquida ou real é de $\$2,66 = 5,32 - 2,66$)
- ❻ Ganho inflacionário com empréstimos a pagar (logo, a despesa financeira líquida ou real é de $\$0,50 = 1,50 - 1,00$)
- ❼ Perda inflacionária com ativo monetário exceto caixa
- ❽ Ganho inflacionário com fornecedores e contas a pagar
- ❾ Transferência Ganho de Oportunidade para o resultado

7 – CONCLUSÃO

Finalmente, concluímos citando um exemplo retirado do livro do Gitman³⁰, onde Charle W. Duddles, vice presidente executivo da Foodmaker, Inc., aponta a importância de a área de finanças não trabalhar isolada, e sim, interagindo com o ambiente externo e com as demais áreas da organização, e relata: "... introduzimos o *teriyaki bowl*, um produto com boa margem e que atrai os consumidores

³⁰ GITMAN, *op. cit.* p.3



interessados em uma refeição alternativa rápida e saudável. Mas diferentemente dos sanduíches, esse prato não gera venda de acompanhamentos de alta margem, como por exemplo, batata frita. Uma análise do novo produto, que compare a lucratividade do *teriyaki bowl* com a de um hambúrguer, sem considerar as vendas complementares, poderá fornecer informações enganosas para a tomada de decisão”.

Vislumbrando o departamento de finanças como proposto, tesouraria ficaria incumbida de realizar as transações de pagamento a fornecedores e recebimento de clientes; o banco interno seria responsável pela captação de recursos e sua disponibilização para cada departamento, cobrando destes uma taxa de juros; e a controladoria acompanharia a aplicação desses recursos, mensurando o desempenho de cada departamento, sendo ainda um banco de dados monetário, físico e operacional.

Vale ressaltar a importância da utilização (cobrança) de taxas de juros diferenciadas para cada departamento, afinal, cada um expõe o capital investido a um grau de risco diferente.

Ora, se um banco tradicional cobra juros diferenciados dos investimentos realizados, em função dos respectivos riscos, e desta forma é mensurado seu resultado; logo, deve o banco interno exigir juros diferenciados se seus correntistas (demais setores), também, em virtude dos riscos inerentes às atividades de cada um desses departamentos serem diferentes.

Sabemos, entretanto, das possíveis dificuldades na implantação do proposto, principalmente no tocante à aversão a mudanças por parte dos gerentes envolvidos.

Para que o departamento de finanças possa analisar o próprio desempenho, há a necessidade de mensuração do seu resultado, mediante o registro dos custos explícitos e implícitos, incluindo os juros internos adequados aos diferentes riscos, possibilitando assim, a análise do custo de oportunidade e da criação de riqueza.

8 – BIBLIOGRAFIA

- AQUINO, Wagner. *Apostila de sistema de informação gerencial*. FGV-RJ, 1999
- CATELLI, A., PARISI, C., SANTOS, E. *Gestão econômica da atividade financeira na empresa*. Trabalho apresentado no VI Congresso Brasileiro de Custos.
- GARRISON, Ray H. *Managerial accounting*. 6ª ed. Homewwod: Richard D. Irwin, 1991, p 43
- GITMAN, L. *Princípios de administração financeira*. Traduzido por Jean J. Salim. 7 ed. São Paulo: Harbra. 1997



-
- GLAUTIER, N. W. E. e UNDERDOWN, B. *Accounting theory and practice*. London: Pitman, Pub.Ltd., 1976
- GUERREIRO, Reinaldo. *Mensuração do resultado econômico*. Caderno de Estudos Fipecafi - FEA/USP, n.3. set/1991
- HENDRIKSEN, Elson S., *Accounting theory*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1977
- MANKIWI, Gregory. *Introdução à economia: princípios de micro e macro economia*. São Paulo: Campus, 1999.
- Normas e Práticas Contábeis, Fipecafi - Arthur Andersen, São Paulo: Atlas, 1994, 2.ed.
- ROSS, S.A., WESTERFIELD, R.W., JAFFE, J.F. *Administração financeira*. tradução da 3.ed. "Corporate finance", por Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1995
- SALVATORE, Dominick, DIULIO, Eugene A. *Theory and problems of principles of economics*. 1995
- SAMUELSON, Paul A., NORDHAUS, William D. *Economia*. São Paulo: McGraw Hill, 1999
- SANVICENTE, Antônio Zoratto. *Administração financeira*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997
- SZUSTER, Natan. Tese de Doutorado FEA-USP: Uma contribuição ao estudo do lucro passível de distribuição, outubro de 1985
- WESTON, J.F., BRIGHAM, E.F. *Fundamentos da administração financeira*. tradução da 10.ed. "Essentials of managerial finance", por Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 2000