

“Uma Pesquisa Bibliográfica sobre Ferramentas de Gestão Financeira”

Adm. Luiz Roberto Nascimento

1-INTRODUÇÃO

O presente trabalho procura apresentar uma proposta e avaliação do histórico preparativo para elaboração de Dissertação de Mestrado, que versará sobre ***“Ferramentas de Gestão Financeira das PME’s”***.

Ao longo da carreira profissional, iniciada na década de '70 na área contábil, culminando com a obtenção do título de Técnico em Contabilidade, no Colégio Comercial Vitor Viana em 1972, ocupando várias posições na área Contábil e Auditoria até atingir o cargo de “Contador” da ***RÁDIO AMÉRICA S/A*** entre mar/1974 e jun/75, já cursando Administração, tendo obtido o título de Bacharel em Ciências Administrativas em 1976, pela Faculdade de Administração e Estatística Pais de Barros(atual UniCapital).

Já como profissional de nível superior, ocupando o cargo de Analista Econômico no ***Grupo COBRASMA***, entre jan/1977 e out/1980, inicia-se minha motivação pelo aprofundamento no estudo, pois em 1978 fiz o Curso de Especialização em Finanças na ***FECAP/Álvares Penteado***, quando fiz uma Monografia, cujo título foi ***“Projeção de Balanços”***, pois era uma das principais atividades na ***COBRASMA***.

Em 1982, trabalhando como Chefe do Setor de Controle Orçamentário da ***FOSFÉRTIL S/A***, em Belo Horizonte, fiz o Curso de Pós-Graduação (*Lato Sensu* - Habilitação ao Magistério Superior Finanças), obtendo o título em 1984, após apresentação de uma “Banca”de Mestres e Doutores, para comprovar minha capacidade de Professor de Nível Superior, onde apresentei o tema ***“Administração de Capital de Giro Próprio”*** e Monografia: ***“Projeção de Balanços: Uma Técnica de Apoio a Administração Financeira”***

Depois de escrever vários artigos da área contábil-financeira, bem como de vinculados a cultura geral, alguns mencionados na bibliografia, que foram motivados pela primeira publicação, na *Revista FIEMG* em 1984 de “*Análise Comparativa das Propostas de Mário Henrique Simonsen e Roberto Campos*”

Motivado pelo exercício do magistério superior em Administração Financeira, com períodos intercalados iniciados oficialmente em 1987, com o objetivo de mudar a postura do Gerente Brasileiro, assim como os artigos publicados, sinto-me altamente capacitado e motivado para redação, tanto do presente trabalho, como da Dissertação.

2-COMENTÁRIO DE ALGUMAS OBRAS LITERÁRIAS

Dentre as diversas publicações existentes, não só no país e no exterior, sobre finanças, gostaria de fazer uma rápida avaliação das mesmas, para que possa embasar e fortalecer o Corpo Gerencial Brasileiro das áreas Financeiras e Estratégicas, bem como sirva de capacitação formal dos demais profissionais afetos, pois penso ser extremamente importante a integração e familiarização de todos os Gestores, com enfoque direcionados aos Pequenos e Médios de Negócios.

- a) “*Administração Financeira: Uma Abordagem Prática*”, escrito por Masakazu Hoji, mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela PUC/SP, em 3^a Ed. Atlas-2001, onde apresenta um enfoque de Matemática Financeira aplicada às estratégias financeiras e de planejamento e controle financeiro. Este livro será de grande aplicação à minha dissertação, tendo em vista que, na Parte V, entre as páginas 353 e 482, traz o PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO, onde apresenta metodologia de elaboração de Planejamento e Controle Orçamentário, Projeções de: Balanço, Resultado e Fluxo de Caixa.

- b) “*Gerência à Brasileira*”, escrito por Agrícola de Souza Bethlem, bacharel em Eng. Civil e Econômica, Doutor e Mestre em Ciências, *visiting scholar* da *Graduate School of Business* da Universidade de Harvard, em 1^a Ed. McGraw-Hill-1989, sendo que no

Capítulo 1-Como se Faz o Desenvolvimento de Executivos no Brasil, apresenta processos de elaboração de material didático usado nos cursos de Pós-Graduação. No Capítulo 15- Padrões de Sucesso e Insucesso das Empresas e *Managers* Brasileiros, tenta responder a pergunta: *Há padrão de sucesso e insucesso para dirigentes de empresas brasileiras?*. No Capítulo 16-O Caminho para a Gerência à Brasileira, apresenta o que fazer em termos de ensino de administração no Brasil, não só na iniciativa privada, como a formação gestor de negócios públicos e estatais.

- c) **“Gestão de Negócios: Uma Abordagem Brasileira”** escrito por Agrícola de Souza Bethlem, bacharel em Eng.Civil e Econômica, Doutor e Mestre em Ciências , *visiting scholar* da *Graduate School of Business* da Universidade de Harvard e Professor de Pós-Graduação em Administração da COOPEAD/UFRJ, em 1ª Ed.Campus-1999, apresentando no capítulo 6-A Predominância do Material Didático Americano no Ensino de Administração do Brasil; no capítulo 7-A Melhor Prática no Brasil e capítulo 8-O Caminho para um Modelo Brasileiro de Gestão.
- d) **“Teorias da Administração: Curso Compacto”**, escrito pelo Adm. João Pinheiro de Barros Neto, Mestre em Organização e Recursos Humanos e Doutorando da PUC/SP, em 1ª Ed.Qualitymark-2001, abordando no capítulo 14-Abordagem Contingencial, onde pág.117 trata das Estratégias Organizacionais
- e) **“O Estilo Brasileiro de Administrar”**, escrito pelos consultores da Fundação Dom Cabral/BH Bethânia Tanure de Barros e Marco Aurélio Spyer Prates, em 1ª Ed.Atlas-1996, onde no capítulo 3-Impactos da Cultura Brasileira na Gestão Empresarial, trata do Processo de Formulação de Estratégias e Decisório, já no Capítulo 5-Recriando o Estilo Brasileiro de Administrar, apresentam proposta para superação do *gap* na forma de gerenciamento do brasileiro médio.
- f) **“Como Gerenciar as Finanças no Seu Próprio Negócio”**, escrito pelo consultor estratégico Colin Barrow, dirigente do Grupo de Empreendedorismo da *Cranfield School of Management* e do programa britânico de empreendedores *Business Growth and*

Development Program, em 1ª Ed. PubliFolha-2001, apresentando no capítulo 1-Como Planejar as Finanças, traz na página 10-Como Elaborar o Plano de Negócios e a página 22-A Previsão do Fluxo de Caixa.

- g) “***Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira***”, escrito por Roberto Braga, doutor em Administração pela FEA/USP, em 2ª Ed. Atlas-1989, sendo que no Capítulo 10-Planejamento e Controle Financeiro, traz entre páginas 234 e 238 procedimentos da projeção das demonstrações financeiras.
- h) “***Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras***”, escrito pelos professores do Centro de Pós-Graduação em Administração da UFPr Antônio Barbosa Lemes Jr, Cláudio Miessa Riga e Ana Paula Szabo Cherobim, em 1ª Ed. Campus-2002, apresentam na Parte V-Administração Financeira de Curto Prazo: Controladoria o Capítulo 15-Planejamento Financeiro, com a metodologia de planejamento financeiro de curto e longo prazo.
- i) “***Planejamento Financeiro e Orçamento***”, escrito pelo Mestre José Eduardo Zdanowicz, pelo IEPE/UFRGS, em 4ª Ed. Sagra-Luzzatto-2001, onde todo livro apresenta a metodologia de elaboração de Sistema de Planejamento Financeiro e Orçamentário.
- j) “***Princípios de Administração Financeira***”, escrito pelos Professores: Stephen A Ross da *Sloan School of Management/MIT*, Randolph W. Westerfield diretor da *Marshall School of Business* e Bradford D. Jordan da *University of Kentucky*, sendo que na pág. 30 traz uma proposta de estrutura organizacional da área Financeira e na página 428 apresenta o Planejamento Financeiro de Curto Prazo. Já na página 439 aborda as Questões Éticas e Legais.

3-MOTIVAÇÃO ESPECIAL

Duas motivações tratam-se da Ética e Sistemas de Informações Gerenciais, sendo:

- a) *Ética*, já foi objeto de Relatório Reflexivo, cujo título foi *Aspectos da Ética nas Relações Sociais*, pois julgo que atualmente passamos uma crise de baixa utilização deste supremo conceito superior de postura moral, não só no Brasil como no Exterior, que se expressa nos Balanços do *BANCO NACIONAL* e *ENRON* e *WorldCom*
- b) *SIG*-Sistemas de Informações Gerenciais, serão parte integrante da dissertação, tendo em vista que a premência e necessidade de acelerar a tomada de decisão, não podemos prescindir da automatização dos procedimentos administrativos. Desta forma, chegamos aos *ERP's* (*Enterprise Resources Planning*). Algo importante a ser abordado, será a questão da necessidade da revisão dos Procedimentos Administrativos, num passo anterior à escolha e implementação de qualquer que seja o *software* de Gestão Integrada, pois uma distorção e até resultados desastrosos quando os casos de insucesso na implantação de vários Sistemas.

4-CONCLUSÃO

Após uma rápida apresentação da motivação e estímulo profissional e acadêmico à elaboração da dissertação, sendo que acabo de iniciar conversações com uma das maiores *software house* brasileiras que tem um foco nas Pequenas e Médias Empresas, qual seja a *MICROSIGA*, durante evento de divulgação do convênio com a Faculdade Anglo-Latino, onde leciono Administração Financeira, que coloca-se à disposição para que apresente uma aplicação e/ou *case* de sucesso ou proposta viável.

Com a pergunta: “*Quais as Principais Ferramentas de Gestão Financeira das Pequenas e Médias Empresas da Zona Sul de São Paulo*”, que procurarei descobrir, caso possível *Quais São Elas*, ou então propor/aplicar e/ou buscar melhoria nos modelos tradicionais, comparando com o questionário respondido por dirigentes de 100 empresas, do Banco de Dados da SEBRAE/PR, da dissertação do Mestre em Contabilidade e Finanças, pela PUC/SP em 2000 Luiz Carlos de Souza, cujo título é: “*Uma Contribuição da Controladoria para Auxiliar a Gestão das Empresas de Pequeno Porte do Ramo de Comércio*”

Uma das propostas interessantes será a apresentação de “*Um Novo Modelo de Planejamento Empresarial Integrado*”, onde trarei minha visão sobre o assunto.

A expectativa é de que serei capaz de comparar os resultados das empresas paulistanas, com aquelas observadas em Curitiba, bem como apresentar uma proposta adequada à realidade atual.

5-PRÉ-TESTE: Questionário de PESQUISA

OBS.:Estes dados serão mantidos em sigilo

NOME DA EMPRESA: _____

RESPONDENTE: _____

Cargo _____

Formação _____

Último Curso Oficial _____ data __/__/__

Último Curso Realizado _____ data __/__/__

OBS.:Estes dados serão mantidos em sigilo

- a) Qual o Ramo de Atividade da Empresa: _____
- b) Quantidade de Empregados _____ (registrados ou não)
- c) Vendas/Faturamento em 2001: R\$ _____
- d) Qual a Expectativa de Vendas/Faturamento 2002: R\$ _____
- e) Qual o Critério adotado, ou como realiza a Expectativa de Vendas/Faturamento?

- f) A empresa utiliza o Orçamento Empresarial , ou qualquer outra forma de Projeções/Planejamento Empresarial? Desde Quando?

g) Sua empresa utiliza algum Sistema de Gestão ou *Software(ERP)* ?
Qual? Desde Quando

Em caso negativo, apenas utiliza o EXCEL? Sim
Não

Não utilizando nenhuma, das anteriores, como é a Orçamentação
e/ou projeções Econômico-Financeiras _____

i) Se não utiliza o Orçamento Empresarial, ou qualquer outra forma de Projeções Financeiras,
poderia enumerar algumas razões?

Responder para lroberto@plugnet.com.br ou fax(011)3235-1865 (a/c-L.R.NASCIMENTO)

6-BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ANTUNES, Maria Thereza Pompa& HAJI, Zaina Said-*Aspectos Subjetivos da Tomada de Decisão* in: Técnica Contábil e Balanços/IOB-fev/2002
- BARROW, Colin-*Como Gerenciar as Finanças no Seu Próprio Negócio*-1ªed.S.Paulo, Publifolha-2001
- BRADFORD, David L & COHEN, Allan R.-*Excelência Empresarial-Como Levar Organizações a Um Alto Padrão de Desempenho*-1ªed.São Paulo, Harbra-1986
- BRASIL, Haroldo Vinagre&BRASIL, Haroldo Guimarães-*Gestão Financeira das Empresas:Um Modelo Dinâmico*-4ªed.R.Janeiro, Qualitymark-2001
- CARMO NETO, Dionísio-*Por que as Empresas Chegam à Bancarrota* in:Revista Brasileira de Contabilidade/CFC-jul/1994-pag.74
- DANIELS, John L&DANIELS, N.Caroline-*Visão Global: Criando Novos Modelos para Empresas do Futuro*-1ª-ed.São Paulo-McGraw Hill-1995
- GALBRAITH, Jay R&LAWLER, Edward-*Organizando para Competir no Futuro:Estratégia para Gerenciar o Futuro das Organizações*-1ªed.São Paulo-McGraw Hill-1995
- GROPPELLI, A A&NIKBAKHT, Ehsan-*Administração Financeira*-3ªed.São Paulo, Saraiva-2001
- GUROVITZ, Hélio-*Dá para se Defender do Desperdício?(Saiba Quando – e como - Medir se Vale ou não a Pena Investir em Novos Sistemas de Computador)* in Negócios/Exame-Set/2001-pag.20
- HOJI, Masakazu-*Administração Financeira: Uma Abordagem Prática*-3ªed.São Paulo, Atlas S/A-2001
- IUDÍCIBUS, S.-*Contabilidade Gerencial*.1ªed.São Paulo, Atlas S/A-1999
- JONES, R.L. & TRETIN, H.G.-*Orçamento: Chave do Planejamento e Controle*-1ªed.São Paulo, McGraw Hill do Brasil-1998
- KHADEM, Riaz&LORDER, Robert-*Gerência de uma Página:Finalmente um Sistema Simples de Informações que Funciona*-2ªed.São Paulo-Record-1989
- LIARDI, Francesco&CAMILO, Ronaldo-*Produtividade: Análise, Determinação e Processo Gerencial*-1ªed.B.Horizonte-IETC/MG-Out/1991
- LOPES, Mikhail-*Balanço de Idéias(A Contabilidade não Registra o Capital Intelectual – mas ele é Cada Vez Mais Importante para o Sucesso de Sua Empresa)* in: Revista EXAME-15/mai/2002-pag.6
- LOPES, C.T.G.-*Planejamento e Estratégia Empresarial*-1ªed.São Paulo, Saraiva-1987
- LORANGE,Peter&VANCIL, Richard F-*Como Projetar um Sistema de Planejamento Estratégico*-1ªed.São Paulo, Nova Cultural-1986
- LORANGE, P& VANCIL, R.F-*Como Projetar um Sistema de Planejamento Estratégico* in: *Planejamento Estratégico-Grandes Decisões*. Biblioteca Harvard/Exame-1986
- MANO, Cristiane-*Quem tem Medo de Doutor Hammer(As novas idéias do pai da reengenharia podem não chocar com o as de antes. Mas continuam a ser grandes desafios corporativos, Entrevista do Prof.Michael Hammer)* in: Revista EXAME-20/fev/2002-pag.69
- MEDEIROS, Jesiomar Antônio-*Agribusiness: Contabilidade e Controladoria*-1ªed.Guaíba, Livraria e Editora Agropecuária-1999
- MEYER, J.-*Gerencia Financeira-Controle Orçamentário*. 1ªed.São Paulo, Ao Livro Técnico S/A
- MIRANDA, Roberto Vianna-*Manual de Decisões Financeiras e Análise de Negócios*-1ªed, R.Janeiro, Record-1999

- MORAN, Roberto T., HARRIS, Philip R.&STRIPP, William G.-*Desenvolvendo Organizações Globais:Como Preparar sua Empresa para a Competição Mundial*—1ªed.São Paulo, Futura-1996
- MOREIRA, José Carlos-*Orçamento Empresarial:Manual de Elaboração*-1ªed.São Paulo, Atlas S/A-1984
- MORETTI, Sérgio-*As Novas Estratégias Empresariais:Os Caminhos Gerenciais Pedem uma Postura Pró-Ativa diante do Mercado* in: *Gazeta Mercantil*-27/mai/2002-pag.A-3
- MORITA, Akio-*Made in Japan*-1ªed.Cultura-1986
- NASCIMENTO, Luiz Roberto-*Administração Voltada para o Terceiro Milênio* in: *Jornal ADMINISTRADOR-CRA/MG*-ago/set-1988
- NASCIMENTO, Luiz Roberto-*A Caminho da Modernidade Empresarial* in: *Revista Informativo Dinâmico IOB*-16/mai/1991
- NASCIMENTO, Luiz Roberto-*Crise Nunca Mais* in: *Revista Informativo Dinâmico/IOB*-26/nov/1991-pag.1283
- NASCIMENTO, Luiz Roberto-*Em Busca da Excelência Empresarial* in: *Revista Informativo Dinâmico/IOB*-10/ago/1993-pag.765
- NASCIMENTO, Luiz Roberto-*Formação de Preços por Objetivos* in:*Revista ADN/COAd*-11/set/1995-pag.435
- NASCIMENTO, Luiz Roberto-*Decálogo da Gestão do Terceiro Milênio* in:*O EST.S.PAULO*-01/abr/1997-pag.L-1
- NASCIMENTO, Luiz Roberto& NASCIMENTO, Raul-*Procedimentos de Auditoria Como Instrumento Gerencial* in: *Revista CONTABILIDADE& COMÉRCIO*-Porto/Portugal-nº 215-jul/1997-pag.445/468
- NASCIMENTO, Luiz Roberto-*Contabilidade Gerencial:Uma Visão Estratégica Empresarial* in www.analisefinanceira.com.br/artigos/cont-gerencial.htm (27/mar/2002)
- NOBREGA, Clemente-*O Inventor da Administração e o Desafio Brasileiro(O que temos a aprender com Peter Drucker – o pai de todos os gurus – para deixarmos de ser apenas emergentes e acontecer)*in: *Revista EXAME*-15/mai/2002-pag.86
- PADOVEZE, Clóvis Luís-*A Controladoria no Planejamento Operacional:Modelo para Determinação da Estrutura do Ativo* in: *Revista de Contabilidade-CRC/SP*-jun/2002-pag.24
- PARENTE, Gontran-*Gerenciamento Empresarial com Olhos de Lince* in: *Gazeta Mercantil*-27/mai/2002-pag.A-2
- PRAHALAD, C.K.&HAMEL, Gary-*Competindo pelo Futuro*-1ªed.São Paulo, Campus-1995
- PRIETO, Sérgio-*Manual de Planejamento Econômico e Financeiro*-1ªed.São Paulo-STS-1995
- SÁ, A Lopes & SÁ, A M. Lopes-*Análise de Balanços e Demonstrações Contábeis*-1ªed.São Paulo, Atlas S/A
- SALASAR, William-*Os Rumos da Contabilidade “Radical”(Acadêmicos e profissionais de mercado estão descontentes. Eles entendem que as normas contábeis tradicionais são insuficientes porque não acompanham a oscilação dos ativos e passivos financeiros)*in: *Caderno Especial de Empresas Dinâmicas de Gazeta Mercantil*-24/set/2001
- SANVICENTE, A Z.-*Administração Financeira*.4ªed.São Paulo, Atlas S/A-1999
- SANVICENTE, A Z.-*Contabilidade Gerencial*. 1ªed.São Paulo, Atlas S/A-2000

SILVA, Golbery do Couto –*Planejamento Estratégico*-1ª, Brasília, UnB-1981

- SILVA, Lenilson Navieira-A *4ªOnda:Os Novos Rumos da Sociedade de Informação*-1ªed.São Paulo-Record-1989
- SILVA, Sérgio Eduardo Dias-*Gerência Financeira(A Empresa e Seu Relacionamento com os Bancos)*-2ªed.São Paulo-Saraiva, 1991
- SLATER, Robert-*Liderança de Alto Impacto*-1ªed.São Paulo-Campus-1995
- TUNG, N.H.-*Orçamento Empresarial no Brasil*. 4ªed.São Paulo, Ed.Universidade Empresa-1988
- VALTER, M.A-*Introdução à Análise de Balanço*.1ªed.São Paulo, Atlas S/A-1986
- VANCIL, R.F. & LORANGE, P.-*O Planejamento Estratégico em Empresas Diversificadas* in: Revista Exame, São Paulo, Abril S/A-1986
- VASCONCELLOS FILHO, P.-*Os Benefícios da Utilização do Planejamento Estratégico* in: Revista *Administrando*, Brasília, Ed. CFTA-1986
- VATTER, W.A-*Introdução ao Orçamento Empresarial*, 1ªed.São Paulo, Atlas S/A-1987
- VIANNA, Marco Aurélio Ferreira-*A Era da Competência*-1ªed.São Paulo, IOB-1984
- WELSCH, G.A-*Orçamento Empresarial*.1ªed.São Paulo, Atlas S/A-1989
- WESTON, J.F.& BRIGHAM, E.F.-*Administração Financeira de Empresas*1ªed.São Paulo, Ed.Interamericana S/A, 2000
- WESTON, J.F.& BRIGHAM, E.F.-*Fundamentos da Administração Financeira*-10ªed.São Paulo, Makron Books, 2000

S.Paulo, 15 de Setembro de 2002

Adm.Luiz Roberto Nascimento

Mestrando AD HOMINES/Radial II (www.mestrado.org.br)

CRA-SP-57867 / CRC-SP-TC-78801

lroberto@plugnet.com.br

tel.(011)5081-2408

cel.(011)9939-1208