

# COMO O CONSULTOR DE EMPRESA PODE AJUDAR EMPRESÁRIOS A SAIREM DA CRISE

YUKO MIURA

Mestre em Administração  
Docente da FUEL e FIAPEC

EDSON ANTONIO MIURA

Administrador, Especialista em Marketing  
e Desenvolvimento Gerencial

## RESUMO

O artigo tem a finalidade de apresentar uma experiência profissional nas empresas e a importância da ajuda de consultores para que uma empresa consiga sair da crise.

## ABSTRACT

How a business consultant can help business company to more out of the crises.

The goal in this article is to present a professional experience in business companies and the importance of having consultants help in times of crisis.

## 1. INTRODUÇÃO

A maioria dos empresários brasileiros se preocupam com a sobrevivência de suas empresas em virtude da política econômica governamental instável. A alta taxa de inflação (em torno de 25% ao mês), carga tributária elevada, falta de controle de preços e improdutividade dos recursos humanos por desmotivação e insegurança são algumas consequências da atual conjuntura.

Conforme a Revista Exame nº 23 (1992:44) entre 300 empresas de capital aberto, quase metade mergulharam em prejuízo no primeiro semestre de 1992, ainda maiores que os do ano de 1991. Isso se refere a uma recessão que sempre mais se aprofundou desde 1990. "Está cada vez mais difícil saber onde está o fundo do poço" diz Kaniz.

O maior prejuízo apresentado no primeiro semestre de 1992 foi o de serviços de transporte (17,7%). Os setores que conseguiram sair do prejuízo foram: de alimentos, automóveis e peças, farmacêutico, madeira e móveis, metalurgia, química, petroquímica e siderúrgica. O ramo que mais apresentou rentabilidade foi o de construção civil (10%). A crise afeta mais as empresas de porte médio: perderam 9,8% e 8,4%, enquanto, as grandes perderam 5,5% e 2,2% no primeiro semestre de 1992 e ano de 1991, respectivamente, tudo sobre o patrimônio líquido.

Em consequência veio o aumento de desemprego, em índices altíssimos. Conforme a Folha de Londrina do dia 17/11/92, Dieese anunciou que o desemprego na Grande São Paulo em outubro deste ano foi um dos maiores registrados pela pesquisa desde 1985, apesar de neste fim de ano terem feitos muitas contratações não contribuíram para a diminuição do número de desempregados.

Em outubro, nessa Capital estavam sem emprego 1,2 milhões de trabalhadores, isto é, 14 mil mais do que o mês de setembro e o quadro para novembro e dezembro está previsto em torno de um milhão de desempregados.

O índice de desemprego aumentou em todas as faixas de trabalhadores, exceto para as idades entre 10 e 14 anos e sem experiência profissional. "A situação é mais grave do que em 1983, quando passamos por uma das piores crises econômicas", segundo Pedro Paulo Martone Filho, diretor-executivo da Fundação Seade.

## 2. UMA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

A empresa "Sol" com diversas filiais no norte do Paraná, dividido em 3 setores: Vendas A, Vendas B e Oficina, passava por uma situação financeira muito difícil e contratou consultores para detectar os problemas, e tendo fixado um prazo de 3 meses para a conclusão dos trabalhos.

O trabalho foi desenvolvido em 3 etapas:

### 1ª Etapa

Foram feitas visitas a todas as filiais e iniciou-se o levantamento de dados para a análise econômico-financeira, e constatou-se o seguinte:

- . Diminuição das vendas;
- . Existência de estoques obsoletos;
- . Falta de recursos financeiros;
- . Impostos e encargos sociais atrasados;
- . Contabilidade atrasada, apesar de ser informatizada;
- . Despesas elevadíssimas com pessoal;
- . Despesas muito altas das oficinas;
- . Despesas com telefone bastante elevadas no setor de vendas.

Efetuada as análises foram constatados o ponto de equilíbrio acima de 100%, giro de estoque lento, índice de liquidez em torno de 0,9 a 1,0 e rentabilidade negativa.

### 2ª Etapa

Nesta etapa foi realizada tomada de decisões nos seguintes pontos:

- . Corte dos funcionários improdutivos e em excesso de cada setor produtivo;
- . Fechamento das oficinas sem produção;
- . Depósito de estoques obsoletos em juízo contra encargos atrasados;
- . Corte de serviços burocráticos;
- . Pedido de parcelamento das dívidas com cofres públicos;
- . Substituição das pessoas de limpeza (mensalista para diarista);
- . Contratação de guarda noturno em conjunto com empresas vizinhas;
- . Realização de reuniões com gerentes das filiais;
- . Eliminação de cobradores do quadro de pessoal;
- . Cortes de despesas e custos onde forem possíveis.



## 3ª Etapa

Fez-se o levantamento, nesta etapa, do setor financeiro, composto de 8 auxiliares, 1 contabilista e 1 tesoureiro.

Utilizou-se a técnica de entrevista para averiguar os serviços executados por cada funcionário.

Foi verificado que ninguém sabia exatamente sua função nem atribuições; em virtude disso era comum efetuar serviços em duplicidade; muitas tarefas sendo feitas manualmente apesar de terem informatizadas as partes de controle; às vezes o tesoureiro fazendo tarefas que qualquer auxiliar poderia efetuar, em vez de se preocupar com a liquidez e o fluxo de caixa, assim, estavam desperdiçando um precioso tempo e afetando negativamente a administração financeira.

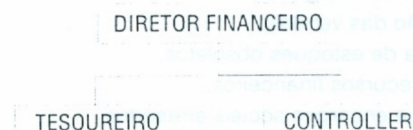
Após uma análise profunda, chegou-se à conclusão de que com a metade dos funcionários deste setor poder-se-ia conseguir executar os trabalhos, se estivessem determinadas as funções e atribuições de cada um.

E, em termos globais, a empresa deve ter perdido muitos milhões de cruzeiros em virtude do diretor financeiro não ter exercido sua função e não ter atribuído os serviços corretamente aos setores subordinados.

### 3. FUNÇÃO FINANCEIRA E SUAS ATRIBUIÇÕES

Foi necessário apresentar à Empresa o funcionamento do setor financeiro em detalhes para depois, atribuir a cada um as funções e atribuições.

O setor financeiro de uma empresa, normalmente está organizado como mostra o organograma abaixo:



Descreveu-se as funções e atribuições de cada setor:

#### DIRETOR FINANCEIRO

- É o principal executivo da área financeira;
- Formula a política financeira global da empresa e das filiais;
- Coordena as atividades do Tesoureiro e do Controller;
- Representa a empresa:
  - perante órgãos públicos e instituições ligadas ao mercado de capitais;
  - na assinatura de grandes contratos de compra, de vendas, de financiamentos etc.
  - muito mais do que o "homem do dinheiro", ele é homem de negócios.

#### TESOUREIRO

- Desenvolve funções executivas;
- Mantém relações externas com banqueiros e credores;
- Administra os fluxos de recursos financeiros;
- É responsável pela liquidez da empresa;
- Faz cobrança da movimentação de baixa das filiais.

Atribuições do Tesoureiro:

- a) Administração de caixa e bancos;
- b) Aplicações do excedente no mercado financeiro;

- c) Levantamento de recursos;
- d) Crédito e cobrança;
- e) Contas a pagar;
- f) Custódia de valores;
- g) Orçamento de caixa; e
- h) Registro do Livro Caixa

#### Caixa

- Verificar saldo anterior, recebimentos, pagamentos do dia e saldo final;
- Conferir relatório financeiro.

#### Bancos

- Trabalhar com número mínimo de bancos;
- Controlar saldo anterior, depósitos, cheques emitidos, avisos de crédito e débito;
- Emitir e conferir borderô.

#### Aplicações Financeiras

- Contatar diariamente ou quando necessário (via telefone) o setor de aplicações dos bancos;
- Escolher tipos de aplicações (diária ou com prazos maiores);
- Aplicar todos os excedentes e utilizar essas aplicações para pagamentos de seus compromissos.

#### Levantamento de Recursos

- Resgate das aplicações;
- Venda a vista;
- Desconto de duplicatas;
- Empréstimo bancário (somente em último caso).

#### Crédito e Cobrança

- Efetuar faturamento;
- Manter cadastro dos clientes;
- Controlar as duplicatas por vencimento;
- Adotar política rígida de cobrança;
- Controlar cobrança em carteira e em bancos;
- Adotar sistema de cobrança na loja e não a domicílio;
- Controlar os cheques pré-datados;
- Fazer relação de duplicatas em carteira de todas as filiais 3 vezes ao mês, nos dias 5, 15 e 25.
- Fazer remessa de fatura aos clientes.

#### Contas a Pagar

- Manter controle dos fornecedores por vencimento;
- Estabelecer um dia da semana para efetuar pagamentos;
- Tentar negociar pagamento de seus compromissos sem ônus após vencimento;
- Programar rigorosamente os pagamentos de impostos e encargos sociais nos respectivos vencimentos (não deve atrasar).

#### Orçamento de Caixa

- Manter fluxo de caixa diário ao período de 30 a 60 dias;



- O Tesoureiro deve ocupar 15 minutos das primeiras horas de todos os dias para analisar o fluxo de caixa do dia.

Custódia de Valores

- Servir de guardião dos valores conservados nos cofres, tais como: dinheiro, ouro, dólar, notas promissórias, jóias etc.

Registro de Livro Caixa

- Lançar toda movimentação de numerários nesse livro e encaminhar para o setor contábil a 1ª via do caixa e documentações.

#### CONTROLLER

- . Desenvolve funções de assessoria;
- . Mantém relações internas, envolvendo-se com todas as áreas;
- . E o inspetor de assuntos financeiros;
- . Está constantemente preocupado com a rentabilidade;
- . Faz cobrança de documentações contábeis das filiais.

Atribuições do Controller:

- a) Contabilidade financeira;
- b) Assuntos fiscais;
- c) Contabilidade de custos;
- d) Análise econômico-financeira;
- e) Planejamento e controle orçamentário;
- f) Controle de ativo fixos e seguros;
- g) O & M e Processamento de dados.

O Controller tem como subordinação 2 setores, como mostra abaixo, e descreveu-se os serviços que serão executados em cada setor.

#### CONTROLLER

##### SETOR FISCAL

- . Preparação de notas fiscais de entradas e saídas da Matriz e Filiais;
- . Codificação fiscal nas notas fiscais de entradas e saídas;
- . Registro de Livros Fiscais;
- . Registro de Livros de Prestação de Serviços;
- . Apuração do ICMS e ISS;
- . Apresentação da GIA ou GIAR a Receita Estadual conforme nota final de inscrição;
- . Preparação de carta de correção;
- . Providência da entrega das 2ªs. vias de notas fiscais de vendas a comerciante até dia 10 de cada mês.
- . Atualização com os assuntos fiscais;
- . Encaminhamento de Notas Fiscais de entradas e saídas de ICMS e ISS apurados para o setor contábil;
- . Arquivo de documentos fiscais (Notas Fiscais de entradas e saídas; GIA; GIAR e GR).

##### SETOR CONTÁBIL

- . Preparação e verificação de documentos contábeis da Matriz e Filiais;
- . Separação de notas de combustível, água, luz, telefone e telex por departamento;
- . Separação de notas de manutenção por veículo;
- . Codificação contábil;
- . Conferência de bancos (extratos com respectivos documentos);
- . Verificação das baixas de duplicatas a receber, fornecedores etc;
- . Lançamentos contábeis;
- . Conciliação das contas;
- . Emissão de balancetes;
- . Análise econômico-financeira;
- . Controle de ativos fixos;
- . Controle de seguros;
- . Planejamento e controle orçamentário;
- . Arquivo de documentos contábeis.

#### 4. CONCLUSÃO

É importante observar que, às vezes, o empresário não consegue detectar os pontos falhos nem os fortes de sua empresa por envolvimento de muitas atividades do dia-a-dia. Portanto, é necessário que, periodicamente, peça orientação de um profissional da área para analisar a situação em que se encontra a empresa.

Assim, podem ser explorados cada vez mais os pontos fortes, isto é, aproveitar o máximo as oportunidades e corrigir as falhas encontradas ou aplicar a administração por exceção.

#### BIBLIOGRAFIA

BRAGA, Roberto. Fundamentos e técnicas de administração financeira. São Paulo: Atlas, 1989, 408p.

DANTE, C. Matarazzo. Análise financeira de balanços: abordagem básica. São Paulo: Atlas, 1985, 311p.

Análise financeira de balanços: a bordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 1985. 232p.

FOLHA DE LONDRINA. Desemprego é recorde. Folha de Londrina. Londrina, 17 nov. 1992, p.1 (Folha Economia).

MARTINS, Eliseu & ASSAF NETO, Alexandre. Administração Financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias. São Paulo: Atlas, 1986, 559p.

6. OLINQUEVITCH, José Leônidas & SANTI FILHO, Armando de. Análise de balanços para controle gerencial. São Paulo: Atlas, 1987. 287p.