

Falando um pouco sobre dinheiro e gestão

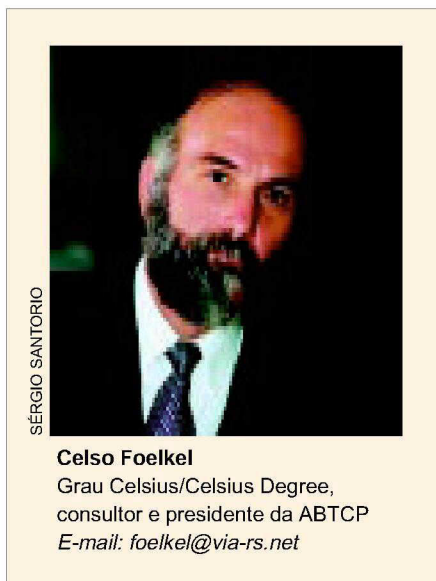
Talking about money and management
Hablando de dinero y gestión

O melhor argumento para justificar investimentos e crescimento é estar alcançando resultados positivos e atrativos. Porém, é preciso descobrir as maneiras certas de produzi-los. As competências internas necessitam estar afinadas e em sintonia, desenvolvendo uma orquestração harmônica. As fontes externas de conhecimentos (consultores, universidades, Internet, etc.) precisam ser bem acionadas, quando necessárias. O sistema necessita estar vivo e dinâmico, sem o que, entra em estagnação.

As simplificações podem ser buscadas, mas não exageradas. Também não é bom atuar só de forma reducionista. Em vez de simplificação, melhor falar em busca da simplicidade. A linguagem do negócio deve ser entendida e praticada. Financistas e administradores falando de tecnologia, da mesma forma que os técnicos dialogando finanças e resultados. Tudo isso sem perder a requerida competência em suas áreas de domínio. Aos técnicos, aos financeiros, aos *controllers*, ao pessoal de vendas e compras, aos acionistas, qual a linguagem universal a oferecer? Além dos laços humanos e relacionais, que os unem na empresa, existe um elo mais forte, que é a própria onipresença da empresa.

Na maioria das vezes, as pessoas não se apercebem que estão todas no mesmo negócio e no mesmo barco. Como parte do seu trabalho devem executar suas atividades na e para a empresa. As competências para assim atuar podem ser desenvolvidas. Na maior parte dos casos, é só uma questão de ajuste fino. É o que pretendemos com essa pequena série de artigos em nosso Setor 2002. Não se surpreendam nem se aborçam com conceitos que possam parecer simples. Eles podem ser novos e complicados para seu colega de sala de trabalho na mesma empresa. Mas nosso objetivo é ajudar a consolidar uma linguagem comum, capaz de unir as pessoas na obtenção de resultados, atuando como empreendedoras do negócio em que trabalham.

Essa nova lógica exige alguns ajustes no raciocínio e na postura do dia-a-dia. Sem um alicerce de conhecimentos básicos, a construção do novo comportamento fica comprometida. Todos sabem que para a fabricação de bens, como para a produção de serviços, são utilizados recursos ou fatores de produção. Tradi-



SÉRGIO SANTORIO

Celso Foelkel
Grau Celsius/Celsius Degree,
consultor e presidente da ABTCP
E-mail: foelkel@via-rs.net

cionalmente os fatores de produção eram terra, trabalho e capital. Os bens de capital não satisfazem diretamente as necessidades da sociedade. Eles são utilizados para produzir outros bens. O capital pode ser dividido em capital fixo (máquinas, edifícios, terra) e capital circulante (matérias-primas, estoques, dinheiro). Fala-se muito hoje em capital humano, capital relacional e capital intelectual, outros tipos de capitais intangíveis, que não se medem por patrimônio fixo, nem por quantidade de dinheiro em caixa.

Sejam empresas, indivíduos ou coletividade, estamos sempre nos defrontando com a necessidade de tomar decisões acerca de alternativas. Essa é a idéia básica da ciência econômica e da

administração. Resta apenas descobrir como tomar as melhores decisões; em que nos apoiar para evitar desacertos e atingir o melhor resultado. Todo sistema econômico está sempre se preocupando em responder a perguntas do tipo: o que produzir? Como produzir? Para quem produzir? Como ter resultados positivos com isso?

Sempre que produzimos, visamos a atender a uma demanda de mercado. Se produzimos acima da demanda, existirá excesso de oferta. Existe uma quantidade de produção que zera a demanda, chamada quantidade de equilíbrio. Nesse equilíbrio, existe um preço ao produto, que é o preço de equilíbrio. Qualquer alteração brusca na oferta e demanda alterará o preço de equilíbrio. Os produtos celulósicos-papeleiros estão sempre vivendo o drama da ciclicidade, que é a flutuação dos preços de forma rápida em picos e vales, causada pelo excesso de oferta ou de demanda, esta última cada vez mais rara. Para atender à demanda, as empresas produzem bens ou serviços, utilizando os fatores de produção para obter um resultado com isso: o lucro. Elas se valem de tecnologias e de sofisticadas técnicas de administração da produção.

Na indústria de celulose e papel, é muito importante a escala de produção. Há ganhos de rendimentos, quando se aumenta a produção. Os custos diminuem, e os consumos específicos dos fatores de produção são otimizados. As empresas buscam as eficiências técnica, econômica e gerencial. Eficiência técnica

ca é a relação otimizada entre a produção e a quantidade dos fatores de produção. Chamemos também de produtividade. Eficiência econômica é a capacidade de produzir bens ou produtos qualitativamente equivalentes, mas com menor custo, melhor preço ou melhores margens. Nosso objetivo é procurar ajudar os leitores a obter a otimização das eficiências técnica e econômica. Com isso, estaremos melhorando também a eficiência gerencial.

Os custos fixos são aqueles que independem da produção e pagam os fatores fixos da empresa (aluguéis, salários, etc.). Os custos variáveis, ao contrário, dependem da quantidade produzida e das quantidades dos fatores de produção. Os custos totais são iguais à soma dos custos fixos e variáveis. Os custos específicos ou unitários são os calculados por unidade de produção. Existem os custos fixos específicos e os custos variáveis específicos. Em geral, os

custos específicos mostram uma curva de abaixamento com o aumento da produção, até o ponto de saturação da capacidade produtiva. A partir deste ponto, se insistirmos em aumentar a produção, as quebras acontecem mais frequentemente, a qualidade piora, e os custos específicos sobem novamente.

As empresas buscam frequentemente a economia de escala, que é a redução dos custos específicos pelo aumento de produção. Ao fazer isso, desfrutam das vantagens dos rendimentos crescentes, ou seja, para cada unidade extra de fator de produção adicionado, aumenta a produção do bem ou serviço. Surge daí o conceito de produto marginal, definido como o aumento no produto total, pelo aumento de uma unidade do fator de produção. Quando se começa a aumentar escala, o produto marginal cresce. Entretanto, a partir de um certo momento, aumentar mais unidades do fator de produção começa a significar declínio do produto

marginal. É a lei da produtividade marginal decrescente, ou lei dos rendimentos decrescentes.

Uma das formas de observar o comportamento dessa lei é por meio da análise do custo marginal. O custo marginal é o aumento do custo total necessário para produzir uma nova unidade adicional do produto em questão. Em geral, na economia de escala, produzimos mais unidades dos bens, e o custo total aumenta, mas não proporcionalmente. Isso ocorre até o momento de saturação da capacidade instalada. A curva em geral tem a forma de um U, quando se relaciona custo marginal com custo total.

Atualmente nas empresas, há uma supervalorização dos indicadores financeiros, até porque a situação brasileira assim favoreceu. Indicadores financeiros são formas de avaliar a performance da empresa. Entretanto, quem vai realmente determinar a sua competitividade é a sua capacidade de produzir bens e serviços. Logo, a competitividade da empresa se dá nas áreas de produção e mercado e é medida pelos indicadores financeiros. Embora algumas empresas, em função das altas receitas e disponibilidade de caixa, atuem fortemente no mercado financeiro, o objetivo da organização é produzir bens e serviços.

Infelizmente, as pessoas que trabalham nas empresas têm visões compartimentadas. Elas se especializam em áreas fragmentadas, como contabilidade, economia, *marketing*, administração, engenharias, etc. A possibilidade de trabalhar de forma colegiada é uma vantagem atualmente. Entretanto, há desigualdades gritantes nas formações dos profissionais que são PhD's em uma área e analfabetos em outras. A área financeira deve ser vista como uma área de medições e controles, uma vez que ajuda a medir e a criar os resultados da empresa, e não como um departamento que trabalha na produção de unidades de

produto. Na verdade, ela procura garantir que a empresa visualize sua performance, se está tendo lucros, quais seus custos, quais as suas oportunidades, etc.

A grande dificuldade da área financeira é dialogar com os não-financeiros. Como traduzir finanças aos técnicos e vice-versa? Temos de achar mecanismos de ensinar as linguagens para que eles conversem. Hoje, o modelo nas empresas tem sido "transformar os técnicos em administradores". Estamos deslocando o técnico para o caminho administrativo e financeiro. Ele cada vez menos entende das novas tecnologias e dos aperfeiçoamentos técnicos. Poderá com facilidade ser vítima no momento de tomada de decisões tecnológicas. Quem decidirá sobre investimentos de milhões de dólares? E o pessoal da área financeira, por que não mergulham um pouco também nos aspectos técnicos? Qual a participação dos *controllers* nos colegiados de gestão? São apenas suporte matemático e de intrincados cálculos com uso de sofisticados programas e *softwares* mirabolantes baseados em algoritmos que ninguém conhece?

Às vezes, tenho a impressão que trabalham apenas números e não o problema em si! Como podemos ajudar a área contábil e financeira a falar mais à área técnica? Sou da opinião que devemos treinar essas pessoas a se desenvolverem mais tecnicamente e vice-versa. É comum termos curso de finanças para não financeiros. E cursos técnicos para contadores e *controllers*? Quantos já viram isso em suas empresas? Será que viram mesmo ou já faz muito tempo que isso aconteceu? A linguagem é muito distinta. Os técnicos possuem inúmeros indicadores de performance que privilegiam dados físicos (quantidades, qualidade, consumos, defeitos, estoques, custos de produção). Por sua vez, os financeiros falam a linguagem que os bancos gostam de ouvir (liquidez, endividamento, lucratividade, rentabilidade). Os *controllers* ficam ensanduichados, acabam tendo que praticar um pouco de cada, até porque estão sendo cada vez mais exigidos gerencialmente.

Sabemos que a tendência atual na nossa indústria é uma forte pressão sobre custos. Como a indústria tem pouca ação

"Na maioria das vezes, as pessoas não se apercebem que estão todas no mesmo negócio e no mesmo barco. Como parte do seu trabalho devem executar suas atividades na e para a empresa"

sobre preços, a solução tem sido reduzir o custo unitário para melhorar as margens. Hoje, mais do que nunca, as empresas enfrentam problemas de caixa e de rentabilidade. Elas já não vêm com clareza o que é capaz de fazer o lucro da empresa. Como as áreas técnicas e financeiras têm sistemas de informações e valores diferentes, resolvemos integrar essas áreas nesse pequena série de artigos, sem desvirtuar o técnico e tampouco o administrador. O objetivo não é transformar o técnico em um financista, até porque não sou especialista nisso. Técnico é para preservar sua competência técnica; é para focar sua atenção na tecnologia, com vistas ao bom resultado do negócio.

Controllers e financistas devem conhecer mais sobre o negócio em que estão mergulhados, sem perder seu foco gerencial administrativo. Os *controllers* têm as maiores oportunidades de se transformarem nos braços direitos dos técnicos e não apenas naqueles que lhes relatam valores contábeis históricos e do mês anterior. Podemos, grosseiramente, dividir uma empresa em três áreas: técnica, caixa e rentabilidade. Uma empresa é saudável quando possui uma boa produção, tem lucro positivo e possui caixa. A fórmula é simples: $\text{Lucro} = \text{Receitas} - \text{Despesas}$, e $\text{Caixa} = \text{Entradas (Recebimentos)} - \text{Saídas de dinheiro (Pagamentos)}$. A adequada gestão do caixa, da rentabilidade e da produção pode ajudar a empresa a ser vencedora. Como resultado de uma boa gestão, as empresas bem-sucedidas mostram as seguintes características: aplicam dinheiro; têm lucro; têm caixa positivo (geradoras); têm baixos estoques; investem bem; têm alta liquidez; têm boa margem; pagam imposto de renda.

Por outro lado, as empresas em dificuldades, cujos motivos podem ser os mais variados possíveis, mostram os principais fenômenos capazes de causar insônia nos gerentes e nos donos: tomam muito dinheiro no mercado, inclusive *hot money*; têm baixa geração de caixa; altas contas a pagar; atrasam em pagamentos; têm prejuízos continuados; fecham linhas de produção, param máquinas; baixa liquidez; alto endividamento no curto prazo; patrimônio líquido decrescente, às

vezes até negativo; etc. Curioso é que lucratividade e caixa correm de forma separada. Uma empresa pode ser lucrativa, mas sofrer de problemas de caixa e vice-versa. A gestão ideal privilegia lucros e caixas positivos, para que se tenha estabilidade financeira. Entretanto, muitas vezes, as empresas vivem enormes problemas de caixa e são obrigadas a se converterem em tomadoras de recursos.

No Brasil, hoje o dinheiro emprestado é sempre mais caro do que a taxa que conseguimos render com o nosso negócio papaleiro. Logo, caixa passou a ser uma questão de sobrevivência para as empresas. Às vezes, para gerar caixa, a empresa tem de se desfazer de algum ativo fixo, como florestas, máquinas, imóveis, etc. A gestão do caixa é também conhecida como gestão do capital de giro. A gestão da lucratividade e da rentabilidade se relaciona à gestão dos ativos. Cabe à tesouraria e à área financeira a gestão do caixa (ou liquidez). Cabe à controladoria (*controllers*) a gestão do lucro ou do resultado.

A área financeira cuida do fluxo de caixa, e a controladoria mede, apura o lucro e a demonstração do resultado. Os interlocutores do gerente financeiro são os bancos, os clientes inadimplentes, os fornecedores, enquanto os *controllers* falam com as áreas de vendas (preços) e com a produção (custos). Hoje em dia exige-se atuação forte nas duas áreas. Há, inclusive, uma piada na indústria de celulose e papel. Não se fala mais neste ambiente em *cash flow*, mas em *cash* futuro. Na área financeira, nunca a inadimplência (contas a receber) esteve tão alta. É mais ou menos o mesmo fenômeno dos cheques sem fundo do pobre cidadão comum. Inadimplência alta pode não afetar o resultado, pois entra no ativo circulante como contas a receber, mas afeta sobremaneira o caixa. A empresa tem expectativa de receber um dinheiro, mas isso não está materializado na forma de caixa. É o mesmo caso do cidadão que espera receber a devolução da CPMF, cobrada sobre os combustíveis nos anos 80. No final, empresas e cidadãos se complementam em suas alegrias e tristezas, sonhos e ansiedades. Não é mesmo?

ROOLLDOCTOR