

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

**Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e
Secretário Executivo**

**A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA COMO UM
INSTRUMENTO DE APOIO À TOMADA DE
DECISÕES NA GESTÃO DE CONTRATOS**

Andréia Cristina Moreira

Monografia apresentada ao Departamento de Economia,
Contabilidade, Administração e Secretário Executivo da
Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para
obtenção do Certificado de MBA – Gerência Empresarial

Coordenador: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira

Orientador: Prof. Especialista Orlandino Roberto Pereira Filho

Taubaté - SP

1999

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

**Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e
Secretário Executivo**

**A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA COMO UM
INSTRUMENTO DE APOIO À TOMADA DE
DECISÕES NA GESTÃO DE CONTRATOS**

Andréia Cristina Moreira

Monografia apresentada ao Departamento de Economia,
Contabilidade, Administração e Secretário Executivo da
Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para
obtenção do Certificado de MBA – Gerência Empresarial

Taubaté - SP

1999

MOREIRA, A.C. *A Administração Financeira como um Instrumento de Apoio à Tomada de Decisões na Gestão de Contratos*. Taubaté, 1999. 62p.
Monografia de Especialização pelo Curso de MBA em Gerência Empresarial – Universidade de Taubaté.

COMISSÃO JULGADORA

DATA: ____ / ____ / ____.

RESULTADO: _____

Prof. Especialista Orlandino Roberto Pereira Filho

Assinatura: _____

Prof. Mestre Julian Jaime Cervantes

Assinatura: _____

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira

Assinatura: _____

Dedico este trabalho ao
Tânios, meu mais fiel
companheiro.

Aos meus amados pais,
Domingos e Vanda, e ao
meu irmão André.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Orlandino Roberto Pereira Filho, pelo compromisso, habilidade e dedicação com que orientou meu trabalho.

Aos mestres da primeira turma do curso de MBA em Gerência Empresarial, principalmente ao seu coordenador, o Professor Doutor Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira, pela experiência e pelo conhecimento transmitidos.

Ao Prof. Joel Abdala, pela cooperação na revisão de meu trabalho.

Aos colegas e companheiros de estudo do curso de MBA, pelo companheirismo e pelas valiosas sugestões.

E a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

Lista de Figuras	6
Resumo	7
1 Introdução	8
2 Capítulo 1 Administração Financeira – Revisão Conceitual	11
1.1 Objetivo da Administração Financeira.....	12
1.2 Administração Financeira e Economia	13
1.3 Administração Financeira e Contabilidade.....	14
1.4 Valor do dinheiro no Tempo.....	15
1.4.1 Administração de Risco e Retorno.....	16
1.5 Administrador Financeiro.....	17
1.6 Administração Financeira e Globalização.....	18
3 Capítulo 2 Administração Financeira e Gestão de Contratos	21
2.1 O Gestor de Contratos	23
2.1.1 A Administração Financeira de Contratos	25
2.1.2 O Resultado.....	27
2.1.3 A Tomada de Decisão	28
2.2 Gestão e Controle.....	30
2.2.1 Controle Financeiro.....	31
2.2.2 Controle de Impostos.....	33
4 Capítulo 3 Demonstrações Financeiras.....	36
3.1 Formação do Preço de Venda	37
3.2 Planejamento Financeiro.....	40
3.2.1 Relatórios de Custo	41

3.2.2 Cronogramas	45
3.2.3 Fluxo de Caixa.....	50
3.2.4 Relatórios Financeiros	53
5 Conclusão.....	59
6 Referências Bibliográficas	61
Abstract.....	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Formação do Preço de Venda	39
Figura 2	Relatório de Orçamento de Custo	41
Figura 3	Relatório de Custo.....	43
Figura 4	Relatório de Custo Detalhado	44
Figura 5	Cronograma de Eventos Físicos e Financeiros	47
Figura 6	Cronograma de Fluxo de Desembolso.....	49
Figura 7	Fluxo de Caixa.....	52
Figura 8	Valorização de Produtos e Serviços	54
Figura 9	Relatório Financeiro de Acompanhamento de Contrato.....	56

RESUMO

Esta pesquisa sobre a Administração Financeira como um Instrumento de Apoio à Tomada de Decisões na Gestão de Contratos, objetiva constatar a administração financeira como um instrumento fundamental de análise e controle dos fatores financeiros de contratos. Caracteriza-se por explorar experiência profissional no trato do assunto, examinando cuidadosamente as etapas financeiras do contrato e os estudos do processo de tomada de decisões na gestão, quanto a informações que expressem sua situação financeira. Respalda-se em modelos de demonstrações financeiras adaptáveis a diversas situações contratuais e empresariais, a partir do pressuposto conceitual de que sua utilização é um instrumento valioso e maximiza os resultados de um processo de tomada de decisões. Avalia as condições financeiras que um contrato possui, para enfrentar um período de concorrência acirrada pela globalização econômica, na busca de rentabilidade e liquidez de caixa. Evidencia a importância da Administração Financeira em face de considerações que caracterizam a necessidade de informações financeiras precisas à gestão de contratos, cobrindo praticamente todo o seu ciclo. Demonstra a necessidade da eficácia na gestão de contratos e confere à Administração Financeira, através de análise a aplicação de modelos de demonstrações, a responsabilidade de suprir a falta de informações precisas, reais e regulares da gestão. Apresenta, finalmente, um modelo de relatório de acompanhamento e apresentação de resultados do contrato, que mede os efeitos de melhoria na situação financeira e no desempenho da gestão.

ABSTRACT

This dissertation about Financial Administration as an instrument to base decisions upon during the contract period, to establish an objective to verify the financial administration as a fundamental instrument of analysis and control of the financial factors of contracts. It is characterized by considering the method of treatment of the subject to explore professional experience, examining carefully financial steps of a contract and the studies of the process to make decisions during the contract period, about information that expresses their financial situation. Self-supporting models of financial demonstrations adaptable diverse contract situations and enterprises, beginning with the presupposed concept that its utilization is a valuable instrument and to maximise the results of a process to make decisions. Evaluate the financial conditions that a contract processes, to confront a period of hard competition from economic globalization, searching for the profitability and liquidizing the assets. Show the importance of the financial administration according to the considerations that characterize the necessity of precise financial information during the contract period, covering practically its whole cycle. Demonstrate the necessity of efficiency during the contract period and confer to the financial administration through analysis of the application of demonstration models, the responsibility to make up for the lack of precise information, real and regular during the contract period. Present, finally, an attached model presentation of the results of the contract, that measures the effects of improvement in the financial situation and the fulfilment of the contract period.

INTRODUÇÃO

Atualmente, com as novidades da globalização, a economia mundial passa por fantásticas mudanças, que vêm derrubando muitas barreiras. A globalização criou modificações em tal profundidade que é ainda difícil avaliar todos os aspectos do fenômeno. Ela transformou os padrões de tempo e espaço, e agora problemas econômicos como concorrência, inflação, recessão, demanda e mercado fazem parte da realidade dos gestores de atividades das empresas.

Esses problemas, somados à competitividade que a globalização traz para a economia atual, pedem decisões rápidas e precisas, e a economia pede atenção e flexibilidade 24 horas do dia. É preciso fazer o que é necessário e na quantidade certa; fazer o produto quando ele for necessário ao mercado e não quando a produção assim o julgar; atender de forma rápida às demandas do mercado, ou seja, é preciso fazer qualquer produto em qualquer quantidade a qualquer hora. Por exemplo, quando a bolsa de valores de Tóquio começa a funcionar no Japão, muitos corretores brasileiros, que trabalham de madrugada, já devem estar atentos à sua movimentação.

Devido a dificuldades econômicas como inflação, concorrência, recessão e demanda, aplicar os recursos escassos disponíveis com a máxima eficiência que pede a globalização é uma tarefa muito difícil. Além da experiência dos gestores e de algumas informações operacionais, são necessárias informações financeiras precisas, para conduzir-se um processo de tomada de decisão.

A administração financeira vem adaptando-se às novas tendências do mercado mundial e às novas necessidades das empresas e de seus gestores, para atuar com informações que assegurem boas tomadas de decisões. Num mercado que busca informações precisas para traçar estratégias de sobrevivência às empresas, a missão do administrador financeiro é integrar a criatividade dos gestores à otimização dos

recursos financeiros utilizados no processo, buscando o objetivo de toda empresa: o bom resultado. A área financeira deve dispor de um sistema de informações que englobe todas as fases do processo de gestão, de forma a administrar os recursos financeiros sob sua guarda sem sobressaltos, contribuindo para otimizar o resultado da atividade, como parte integrante da empresa.

Este trabalho busca realçar a noção de relevância da Administração Financeira na Gestão de Contratos como um instrumento capaz de colaborar com o processo de tomada de decisão. A administração financeira é uma arma fundamental para a eficácia, seja de uma empresa ou de uma gestão de contratos. O trabalho não parte de suposições para identificar a informação adequada à decisão a ser tomada; apenas realça a necessidade de elaborar e manter alguns demonstrativos financeiros atualizados, como instrumento de apoio.

No primeiro capítulo são abordados alguns dos conceitos que justificam o assunto abordado, conceitos básicos da Administração Financeira que motivaram a elaboração deste trabalho, além de alguns aspectos de sua relação com a Contabilidade e a Economia.

O segundo capítulo consubstancia-se em um importante pré-requisito para a proposição do trabalho, na medida em que analisa a integração da Administração Financeira com a Gestão de Contratos. Para tanto, este capítulo é subdividido em duas partes. Na primeira parte são apresentados os aspectos ligados ao gestor de contratos, seu envolvimento com a Administração Financeira, sua constante busca pelo resultado e sua responsabilidade no processo de tomada de decisão. Na segunda é discutida a integração Gestão de Contratos e Controle, caracterizando o problema exposto.

No terceiro capítulo são apresentados modelos de demonstrações financeiras, com roteiros de elaboração que são colocados como proposta de planejamento,

controle e elaboração de relatórios financeiros de contratos, enfatizando a interpretação, a análise e o objetivo da administração financeira: a busca constante pelo resultado.

CAPÍTULO I

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA – REVISÃO CONCEITUAL

Finanças é a arte de administrar fundos

(Gitman, 1997, p. 4).

A administração financeira, assim como a empresa, tem passado por muitas mudanças, com o aumento da competitividade, principalmente quanto a sua função. Além de obter fundos, sua função também era quanto ao uso e à aplicação destes fundos, mas, atualmente, suas preocupações e seu objetivo devem estar caminhando na direção de procedimentos de análise e controle do fluxo de fundos. O principal enfoque da administração financeira, na atualidade, deve ser o processo decisório e as ações que afetam este processo, e seu objetivo deve ser a valorização do negócio da empresa.

A empresa é criada para a continuidade, e, para garanti-la, ela precisa buscar a otimização de seus resultados e de seus acionistas. A administração financeira está presente nas empresas para orientar, do ponto de vista financeiro, as decisões e para responder como estas decisões devem ser tomadas para maximizar o valor da empresa.

Os fundos investidos na empresa não devem parar, devem ser analisados e reavaliados constantemente, e o capital deve ser muito bem administrado, a fim de assegurar a liquidez da empresa para garantir recursos para atender suas necessidades e financiar suas atividades de desenvolvimento e crescimento. A

disponibilidade deste capital pode ser um fator estratégico na gestão das atividades da empresa.

1.1 OBJETIVO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Tradicionalmente, a função da área financeira na empresa tem sido administrar, de modo centralizado, todos os seus recursos financeiros. Essa função tem variado conforme o tipo de empresa e as circunstâncias em que ela se encontra, havendo fases de maior ou menor predomínio e controle da área financeira sobre as demais áreas da empresa.

Para Gitman (op. cit., p. 16), o objetivo da administração financeira está ligado ao objetivo da empresa: maximização de seu lucro e de seus acionistas. Sua função é criar mecanismos de análise e controle, para orientar e influir nas tomadas de decisão que resultem em maior retorno financeiro para a empresa.

...lucro é a melhor medida do sucesso da administração de uma entidade de negócios em uma economia competitiva (Guerreiro, 1989, p. 194).

No entanto, além do retorno financeiro, a administração financeira deve cuidar também da manutenção de um certo nível de liquidez da empresa, a fim de permitir disponibilidade de recursos para sustentar suas atividades do dia-a-dia, como produção, marketing, compras e desenvolvimento de produtos. Assim, na empresa, segundo Sanvicente (1987), a área financeira tem como atribuição controlar os recursos e fornecer informações requeridas pelas diversas áreas de responsabilidade,

receber e gerenciar os recursos financeiros gerados nas atividades da empresa, além de aplicar os recursos excedentes, com a melhor rentabilidade possível.

Apesar de seu objetivo maior ser a rentabilidade da empresa, a administração financeira não deve permitir que sua liquidez seja comprometida. E isto gera o tradicional dilema do administrador financeiro, citado por Sanvicente (op. cit.), de aplicar ou não todos os fundos disponíveis. A empresa necessita de suficiente liquidez para manter um bom crédito na praça, e esse objetivo está relacionado com os pagamentos de suas obrigações no mercado. Por outro lado, relacionado com o aspecto investimento, o uso do capital para aumentar a liquidez pode resultar na perda de lucros.

Em virtude deste dilema, o administrador financeiro deve prestar muita atenção à natureza exata da utilização dos fundos. Sua responsabilidade deve ser a de obter e manter os fundos ou recursos necessários para uma disponibilidade imediata para os pagamentos da empresa, a um menor custo que o dos concorrentes, a fim de permitir que ela atue de forma mais competitiva, não comprometendo sua lucratividade.

1.2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ECONOMIA

A empresa é parte integrante da economia, pois toda a sua administração, bem como a financeira, está sujeita aos acontecimentos econômicos e à política econômica.

Para Rossetti (1991), as definições clássicas da Economia fundamentam-se em três grandes compartimentos da atividade econômica: formação, distribuição e consumo das riquezas. E a administração financeira está totalmente envolvida com estes compartimentos da atividade econômica, pois é ela quem administra e destina os recursos da empresa. Além disso, vários dos princípios econômicos norteiam a

administração financeira, como o princípio da análise marginal, que fundamenta este trabalho:

...princípio segundo o qual devem ser tomadas decisões financeiras e realizadas ações, somente quando os benefícios adicionais superam os custos adicionais
(Gitman, op. cit., p. 11).

Então, podemos dizer que o objetivo da administração financeira deve ser melhorar a margem operacional da empresa, ou seja, o resultado de suas ações, suas atividades. Os produtos ou os serviços devem possuir valores superiores aos recursos consumidos em sua operação. É através do conhecimento da economia e do mercado que se pode compreender o processo decisório e que se torna possível administrar o resultado das atividades da empresa e dos contratos, visando a sua lucratividade. O lucro é a própria razão da empresa, que deve buscar sua garantia de continuidade, por meio da rentabilidade em cada uma de suas atividades.

1.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E CONTABILIDADE

A administração financeira está também envolvida com a contabilidade; chegam muitas vezes a se confundirem. A função da contabilidade, conforme descreve Marion (1993) é produzir informações úteis aos usuários, para tomadas de decisões, como deve ser também a função da administração financeira. Mas, no Brasil, principalmente em pequenas empresas, a contabilidade vem se mantendo tradicional, muito atrelada a princípios contábeis, preocupando-se com o registro de fatos passados e com o

atendimento das exigências do fisco, reacendendo as diferenças com a administração financeira.

Conforme orientação de Gitman (op. cit.), a contabilidade tem por costume registrar os dados do passado, e a administração financeira, o de voltar-se para o futuro (projeções). A contabilidade utiliza o **regime de competência**, reconhecendo a receita, por exemplo, somente no momento da venda, analisando a lucratividade da empresa, mas não a sua solvência. Já a administração financeira utiliza o **regime de caixa**, e reconhece a receita quando da entrada de valores no caixa. Concentrando-se na administração do fluxo de caixa e em suas entradas e saídas, ela é capaz de identificar e medir a insolvência da empresa, além de poder comprovar sua lucratividade.

1.4 VALOR DO DINHEIRO NO TEMPO

Para dar o melhor uso dos recursos financeiros disponíveis, é necessário verificar o aspecto do valor do dinheiro no tempo. Este aspecto é muito bem avaliado pela administração financeira, para discutir a viabilidade de operações e oportunidades financeiras. A decisão de investimento ou consumo, para Gitman (op. cit.), pode ser feita, inclusive, por meio de conceitos do valor do dinheiro no tempo, de risco e de retorno.

Com a verificação do custo de oportunidade, que envolve tempo e dinheiro, pode-se determinar o que a empresa deixaria de ganhar no momento, equacionando seus valores disponíveis, para poder ganhar mais no futuro, com um investimento agora. A administração financeira orienta as tomadas de decisões, considerando as entradas e saídas de caixa, tanto no presente quanto no futuro. Técnicas e cálculos podem ser utilizados para verificar oportunidades, considerando o valor futuro do resultado de um

projeto ou de um contrato, como, também, o valor presente de receitas futuras. Mas, para analisar oportunidades, torna-se necessário avaliar também a existência de uma vantagem entre risco e retorno esperado.

1.4.1 ADMINISTRAÇÃO DE RISCO E RETORNO

Todas as decisões financeiras pedem retornos financeiros compensadores e condizentes com as incertezas a que estão sujeitas. Normalmente, quando se toma uma decisão por um determinado período de tempo, principalmente quando esta decisão envolve indefinições, cria-se uma expectativa de retorno financeiro. Isto porque cada decisão envolve um risco, e este risco aumenta com o passar do tempo e com as incertezas, requerendo maior retorno.

Quando Gitman (op. cit.) fala de risco, ele se refere à incerteza da variabilidade dos retornos esperados de uma decisão financeira, que podem ser de ganhos ou de perdas. Quanto maior o risco, maior deve ser o retorno esperado.

Para atingir e manter o retorno esperado, é necessário que a administração financeira esteja sempre atenta às oportunidades do mercado e que administre de forma eficaz seus recursos. Mesmo que os valores de entrada e saída cresçam, problemas com a inflação, o governo, a política econômica, a economia nacional e/ou mundial, podem ser suficientes para influir no resultado de uma empresa, de um contrato.

A realidade mostra que, no Brasil, poucas empresas obtêm boas informações, com qualidade e objetividade, e que seus relatórios, normalmente, não são emitidos em tempo hábil. Para o administrador financeiro é importante levar em conta as possíveis previsões da economia mundial, pois poderão afetar os fluxos de caixa da empresa, e, conseqüentemente, o retorno esperado.

1.5 ADMINISTRADOR FINANCEIRO

Seja como diretor, gerente ou apenas um controlador, Sanvicente (op. cit.) diz que o administrador financeiro é um indivíduo preocupado com a obtenção, a análise e o controle dos recursos financeiros e dos resultados econômicos da empresa ou de uma de suas atividades. Ele acompanha de perto o comportamento das entradas e saídas de fundos, do fluxo de caixa das atividades. Responsável pela elaboração, controle e análise dos dados financeiros, em conjunto com a contabilidade, elabora relatórios gerenciais e previsões financeiras de apoio à tomada de decisões.

A preocupação do administrador financeiro se divide em obter, administrar e analisar, eficientemente, os recursos financeiros para o desenvolvimento das atividades da empresa. Mas seu objetivo, conforme Sanvicente (op. cit.), é o mesmo da administração financeira: a máxima rentabilidade sobre os investimentos da empresa, sem comprometer sua liquidez.

A gestão dos recursos financeiros da empresa vai além da simples negociação de prazos e juros de uma transação de investimento. A otimização dos recursos financeiros pressupõe interações contínuas do administrador financeiro com clientes, acionistas, investidores, instituições financeiras, autoridades, regulamentação, bem como o acompanhamento constante de taxas, práticas, riscos e parâmetros do mercado que, por natureza, é dinâmico e volátil. Somente um administrador atualizado, especializado e experiente consegue promover a otimização de tais recursos.

Como a política econômica muda constantemente, todo administrador deve estar muito bem informado. Ele precisa estar atento a todas as informações externas à empresa que possam influenciar nas tomadas de decisões, antecipando-se às mudanças e agindo com rapidez e eficiência.

O administrador financeiro precisa tomar conhecimento do ambiente interno e externo da empresa, da economia, da legislação e tributação, pois todas as atividades da empresa, financeiras ou não, podem ser afetadas por mudanças neste âmbito. Além disso, é importante que ele compreenda o ambiente operacional da empresa e os problemas que possam surgir, a fim de administrar e planejar eficientemente.

1.6 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E GLOBALIZAÇÃO

Como afirmam Keegan & Green (1999), desde a Segunda Guerra Mundial ocorreram muitas mudanças na economia mundial, modificando planos, alterando estratégias e interferindo na produtividade da empresa. O entrelaçamento econômico dos países é um processo que começou há muito tempo e que sempre progrediu em marcha lenta, mas agora está na velocidade da luz. Ao lado de seu tremendo potencial para criar soluções e riquezas num ritmo alucinante, as economias nacionais perdem importância relativa. Países se estilhaçam, blocos regionais de comércio crescem e a economia internacional torna-se a cada dia mais interconectada.

No passado, os que tomavam as grandes decisões econômicas eram os governos. Hoje, as maiores corporações mundiais estão decidindo basicamente o que, como, quando e onde produzir os bens e serviços utilizados pelos seres humanos. Com a globalização, um produtor pode comprar matéria-prima em qualquer lugar do mundo, onde ela seja melhor e mais barata. Instala a fábrica nos países onde a mão-de-obra fique mais em conta, não importa se no Vietnã ou na Guatemala. Com a velocidade das comunicações, o produtor também pode vender sua mercadoria para os mais exigentes consumidores, no mundo inteiro.

O consumidor é outro elemento muito importante da globalização. Num passado não muito distante, costumava utilizar somente produtos nacionais, mas é ele quem,

hoje, consome produtos sem pátria, sem carteira de identidade e sem sotaque identificável.

Outra das facetas da aceleração capitalista está no campo financeiro. O dinheiro pode pertencer a um pequeno poupador ou a um superinvestidor. Além do dinheiro de médio e longo prazo, que circula no mercado de produtos e serviços, há ainda o dinheiro volátil, que gira pelos vários mercados financeiros, como o da bolsa de valores, o do câmbio ou o dos juros.

Para Gitman (op. cit.), a operacionalização mundial, entre outras coisas, significa enfrentar riscos financeiros. A administração financeira deve se preparar para conviver com o mercado internacional, preocupar-se com a obtenção de recursos monetários necessários para a manutenção, o desenvolvimento e/ou expansão da empresa no mercado mundial, e saber como proteger seus lucros das flutuações do câmbio. Isto porque, sem capital que atenda às suas operações, as empresas não terão como financiar seu crescimento, e sequer sobreviverão no mercado internacional. A empresa precisa que suas atividades se desenvolvam sob a melhor forma de financiamento, que seus custos sejam menores e os resultados melhores que os de seus concorrentes, para estar em condições de oferecer produtos ou serviços competitivos e de qualidade, e, assim, poder buscar sua parcela no mercado.

A administração financeira, seguindo a tendência do mercado, precisa manter-se na vanguarda das transformações, para detectar as oportunidades que surgem. Ela deve compilar todas as informações e adiantar-se nas projeções de viabilidade para as futuras alternativas de investimento das empresas, a qualquer tempo e em qualquer parte do mercado mundial.

E o mercado ainda cobra a eficiência quanto à análise financeira para financiamentos e para utilização dos recursos. O fator tempo tem grande importância nessas análises de viabilidade, principalmente em países de inflação alta, onde, com o

tempo, o dinheiro perde poder aquisitivo e toda e qualquer decisão financeira pode afetar o fluxo de caixa da empresa.

CAPÍTULO II

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E GESTÃO DE CONTRATOS

Muitas empresas trabalham em produção em série, produtos parecidos ou completamente iguais fabricados a partir de um mesmo projeto, e vendidos após a fabricação. Outras empresas, no entanto, trabalham em sistema de encomendas, conforme descreve Mayer (1998), no sistema de fabricação pós-venda. Quando seus produtos dependem de características e tamanhos específicos, estes, normalmente, não permitem a produção em série. Comercialmente, são apresentadas propostas específicas para a necessidade do cliente e, após o aceite por parte dele das condições e preços propostos, elabora-se um contrato comercial. Este contrato deverá apresentar as condições técnicas, comerciais e financeiras a respeito da venda.

Os diversos contratos dentro de uma empresa, muitas vezes, são tratados como áreas independentes, com profissionais destinados a trabalhar em equipe, com o objetivo de garantir qualidade no serviço prestado. Com isso, a empresa pode ser capaz de identificar a contribuição individual de cada contrato para o lucro empresarial e de possibilitar o processo de avaliação da gestão. Esta forma de estruturação conduz a um maior comprometimento por parte dos envolvidos no contrato, gerando melhores resultados e possibilitando uma visão mais transparente da gestão empresarial, sobretudo pelo não encoberto das ineficiências geradas.

A gestão de contratos deve se basear na formação de equipes pluridisciplinares, que responderão pelo cumprimento do contrato e pela garantia da maximização do resultado. Trata-se de um grupo de trabalho que deve ser constituído por empregados provenientes de diferentes setores da empresa que, trabalhando num mesmo espaço físico ou não, têm um contrato em comum a desenvolver. Tanto a equipe quanto o

contrato devem ser colocados sob a responsabilidade de um gestor de contrato, que, normalmente, é indicado, depende e responde diretamente à direção geral da empresa. Os empregados possuem especializações e competências diversas, e devem ter como objetivo atender a todas as expectativas de seus clientes externos e internos.

Em cada gestão de contrato desenvolvida na empresa observam-se três aspectos interdependentes. O primeiro aspecto diz respeito à qualidade, quantidade, tecnologia e cumprimento de prazo, que podemos denominar de aspecto operacional. Essas atividades, para serem realizadas, consomem recursos e geram sempre algum tipo de benefício na forma de produtos e serviços. Os recursos consumidos e os produtos e serviços gerados podem ser associados a valores econômicos (custos dos recursos e receitas dos produtos e serviços). Estes valores geram resultados, que serão medidos pelo mercado em que a empresa atua, o que caracteriza o aspecto econômico da atividade. Finalmente, as operações envolvem prazos de pagamentos, juros, encargos e recebimentos dos valores envolvidos, que complementarão os fundos de liquidez da empresa. Estas operações controladas e analisadas servirão de base para a tomada de decisões e caracterizarão o aspecto financeiro da atividade. Evidentemente, todas as operações financeiras, por sua vez, impactam o resultado econômico da atividade.

As operações financeiras ocorrem nas diversas gestões de contratos, como nas diversas áreas operacionais de uma empresa, e os seus respectivos tomadores de decisões devem ser responsabilizados por elas. Pela visão da gestão de contratos, a administração financeira deve se ater à questão da gestão de caixa, efetuando o papel de banco interno, que capta os recursos requeridos dos clientes, controlando, analisando e aplicando os recursos disponíveis nas alternativas mais rentáveis, sendo, portanto, uma atividade contribuidora para o resultado e para a manutenção da liquidez do contrato.

Em face desta idéia inicial, este capítulo definirá a função de gestor de contratos e mostrará a relação existente entre a gestão de contratos e a administração financeira.

2.1 O GESTOR DE CONTRATOS

Com base nas premissas de que o lucro é a melhor medida da eficácia da empresa e de que os gestores de todas as suas atividades são os responsáveis pela geração do lucro, entendemos que os gestores são os responsáveis pela eficácia da empresa.

De acordo com Colombini (1999), o Gerente de Projetos, ou Gestor de Contratos, é o profissional que assume um contrato, coordena-o e executa-o, atendendo ao cliente, respeitando os prazos e orçamentos contratuais, e, ainda, buscando reduzir os custos e aumentar a lucratividade da empresa. Como o próprio nome esclarece, os gestores são os responsáveis pela gestão e administração de contratos, respondendo pelo processo de tomada de decisões. O gestor de contratos deve ser o profissional que responde pelo cumprimento do contrato, pela orientação técnica e operacional da equipe e pelo resultado financeiro do contrato para a empresa.

Normalmente, ele acompanha o setor comercial (setor de vendas), ainda na fase do pré-contrato, apresentando-se e conhecendo o cliente. Acompanha o comercial, quando do aceite do cliente pela proposta, na divulgação do pré-contrato e dos documentos de proposta, internamente, para conhecimento da diretoria.

Na fase final de negociação, o gestor deve inteirar-se do projeto e buscar a negociação com o cliente a respeito de algumas cláusulas ou condições que possam prejudicar o desenvolvimento do contrato e ferir alguns procedimentos internos da

empresa, quanto à gestão. Com o contrato assinado, o gestor recebe do setor comercial a revisão definitiva do contrato.

Nas atribuições do gestor, citados por Mayer (op. cit.), além de se envolver em todas as etapas do contrato, o gestor deve analisar todos os pontos de verificação no andamento físico e operacional da encomenda, ou seja, detectar e acompanhar todos os pontos críticos ao longo do contrato, eliminando problemas e estabelecendo as ações necessárias para os possíveis desvios. Ele deve acompanhar os trabalhos de engenharia, planejamento e concepção do contrato, visando ao atendimento das condições contratuais de prazo, custo e qualidade exigidas pelo cliente.

Os gestores competentes necessitam saber como está sua performance e, normalmente, desejam conhecer como o seu desempenho vem contribuindo para o desempenho global da empresa. Os gestores, via de regra, têm uma grande preocupação no sentido de que o seu desempenho não seja influenciado pelas ações de outros gestores, ou de variáveis fora de seu controle. Como são avaliados pelos resultados no seu âmbito de atuação, os gestores tendem a dar mais importância aos interesses específicos de sua área ou de seu contrato, em detrimento dos interesses globais da organização.

A empresa, no entanto, como um empreendimento coletivo, exige, para o seu sucesso, a definição de parâmetros que orientem a atuação das partes em benefício do todo, a busca pelo sucesso da empresa, principalmente considerando que a maximização dos resultados setoriais não conduz necessariamente à otimização do resultado global da empresa. Assim, o gestor de contratos deve dominar o contrato e suas particularidades, para comandar e integrar sua equipe na procura de evoluções e soluções inovadoras em sua gestão, a fim de garantir maior motivação e comprometimento com a empresa e com a contribuição que poderão dar a ela.

O gestor precisa coordenar todas as atividades que envolvam o cliente, na garantia de sua plena satisfação. Ele deve acompanhar todos os acontecimentos físicos e financeiros, para evitar atrasos e problemas na entrega do produto e no pagamento do cliente por ele. Deve garantir que todos os documentos, produtos ou serviços sigam as especificações do contrato e do cliente, a fim de perpetuá-lo como fiel comprador da empresa.

2.1.1 A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CONTRATOS

A administração financeira de contratos, em alguns casos, é atribuição do gestor, devido a sua importância não só na administração e controle dos recursos da encomenda, como também na orientação ao processo decisório e na avaliação do resultado financeiro do contrato. Mas, na maioria das vezes, acaba por ser uma atribuição específica de um membro da equipe de trabalho, que responderá ao gestor e fará a administração e análise financeira do contrato, alertando-o sobre ocorrências que possam acarretar perdas ou ganhos financeiros na encomenda, e orientando-o, no sentido de fornecer subsídios à sua tomada de decisão.

De acordo com Souza (1997), no início dos trabalhos da equipe, o administrador financeiro de contratos deve analisar o contrato de venda, procedendo a uma interpretação minuciosa de todas as cláusulas com implicação financeira. Este trabalho é feito, inclusive, ainda na fase de negociação, observando os textos que possam dar margem a dupla interpretação ou que possam acarretar perdas financeiras, visando à retificação dos mesmos. É necessário que ele, nesta fase, identifique as cláusulas que estejam, inclusive, em desacordo com as normas da empresa, pois, caso perdurem, poderão dificultar o trabalho da equipe no desenvolver do contrato.

Visando ao acompanhamento financeiro e à eliminação de problemas futuros, o administrador financeiro analisa todas as cláusulas e condições financeiras do contrato e cria alguns controles de acompanhamento e demonstrativos financeiros para divulgação (ver capítulo 3). As condições e os prazos para pagamento devem ser analisados e controlados no intuito de cumprir o cronograma previsto, a fim de evitar problemas de fluxo de caixa, pois a liquidez da empresa e de seus contratos é uma das responsabilidades primordiais do administrador financeiro, segundo Sanvicente (op. cit.).

Os pagamentos, normalmente, ocorrem após o cumprimento de alguns eventos ou ocorrências físicas, como, por exemplo, aprovação de um projeto ou de um desenho do produto feito pela engenharia, entrega de parte dos produtos, montagem do produto, entre outros. Então, é necessário manter o gestor informado da ocorrência de eventos, bem como do atraso e da perda financeira por este atraso. Com o cumprimento, o administrador deve coordenar o envio dos documentos de cobrança ao cliente, bem como os documentos que comprovem o evento, a fim de garantir o recebimento no vencimento.

No caso de atraso nos pagamentos, o administrador financeiro deve verificar no contrato e com o cliente as penalidades cabíveis, as glosas aplicáveis, bem como os motivos do atraso, para, em posse do cálculo da multa, buscar orientação do gestor para aplicá-las.

Baseando-se na previsão para ocorrência dos eventos e na data base econômica do preço do contrato, o administrador deve analisar as melhores datas para seu cumprimento com benefício de reajustes de preço, nos casos possíveis contratualmente e que não ofereçam risco de multa. Deve analisar, ainda, o comportamento dos índices econômicos, dos parâmetros e das condições da fórmula de reajuste, efetuando estudos de perdas ou ganhos financeiros, em decorrência de

deslocamentos no cronograma de fabricação, alertando o gestor, no sentido de fornecer subsídios às tomadas de decisões, e visando obter o melhor resultado final para o contrato.

Na medida do possível e conforme a conveniência, o gestor deve apresentar seu administrador financeiro ao cliente, para que mantenham contato e tratem de assuntos financeiros, como cálculos de reajustes, multas, devolução de faturamentos e atualização de dívidas, visando à liberação de pagamentos ou à solução de pendências e problemas que possam surgir.

2.1.2 O RESULTADO

O lucro é a própria razão da empresa e de seus acionistas, que buscam sua garantia de continuidade na rentabilidade de cada uma de suas atividades. Ou seja, segundo o princípio econômico da análise marginal (ver 1.2), o resultado das atividades, produtos ou serviços, devem possuir valores superiores aos recursos consumidos por elas.

O resultado da empresa evidencia-se na soma dos resultados das diversas atividades que a compõem, e por isso ela deve trabalhar buscando a eficiência e a eficácia em cada uma delas, atingindo seus objetivos e otimizando seus desempenhos e seus resultados.

Neste sentido, o gestor, sob orientação de seu administrador financeiro, deve buscar a otimização do resultado previsto para o contrato. Na elaboração do preço para a proposta comercial, o setor comercial da empresa deve estabelecer um ganho ou uma margem de lucro para o contrato. É responsabilidade do gestor melhorar esta margem, ou pelo menos alcançá-la sem prejuízo para a empresa.

Na nova economia globalizada, é crescente o interesse por estudos que possibilitem uma garantia a mais de otimização de resultados e de continuidade para a

empresa, e deve ser na administração financeira que o gestor de contratos deve buscar estudos, controles e demonstrativos que o orientem no processo da tomada de decisões, reduzindo os custos e melhorando, por consequência, o resultado da empresa.

2.1.3 A TOMADA DE DECISÃO

O processo de tomada de decisão é uma tentativa racional, por parte do gestor, de atingir os objetivos da empresa, que requer muito cuidado e uma análise profunda de todas as informações disponíveis. Segundo Marion (op. cit.), dependerá de dados, informações corretas e subsídios para uma boa tomada de decisão, e, normalmente, obedecerá ao seguinte roteiro:

- Identificação e determinação do problema;
- Desenvolvimento de alternativas possíveis para melhor solucionar o problema;
- Análise das alternativas, em função dos pontos fracos e fortes de cada alternativa;
- Seleção da melhor alternativa.

As decisões dentro da empresa são quase todas importantes, e são tomadas dentro de um contexto de fatores internos e externos à empresa, para identificar várias alternativas de curso de ação. Dessa forma, administrar torna-se um processo de orientar uma atividade inserida em um ambiente que provê recursos e assistência, assim como restrição a um conjunto de objetivos.

Os gestores de contratos têm como responsabilidade planejar e tomar decisões, visando à otimização do resultado do contrato. Eles devem planejar muito bem para que suas ações correspondam à sua expectativa de planejamento e para que possam

controlar de maneira eficaz os recursos e a assistência de que dispõem. Precisam utilizar de todas as informações possíveis e cabíveis dentro da empresa, para traçar estratégias de desempenho em resistência às restrições, diminuindo a vulnerabilidade das atividades de sua equipe de trabalho.

Entendemos que fundamentalmente essas preocupações sempre existiram, embora o ambiente econômico as tenha tornado mais agudas e freqüentes. Contudo, o estágio atual de avanço tecnológico tem propiciado o desenvolvimento de instrumentos e métodos operacionais mais eficientes. Os desafios a que são submetidas as diversas áreas da empresas estão sendo superados pelas empresas que "se repensam" quanto a missão, suas crenças e valores, sua postura gerencial e a mentalidade de seus colaboradores, sua evolução tecnológica, sua incessante busca da qualidade para a satisfação de seus clientes, enfim, pelas empresas que buscam a excelência e a eficácia empresarial em todos os sentidos.

Nesse intenso movimento de mudanças, o processo de gestão empresarial passa por novos desafios e os gestores, necessariamente, passam a trabalhar com novos modelos de decisão que demandam muitas informações. Não se pode esquecer que a informação é a matéria-prima de todo processo de tomada de decisões. Ela deve estar atualizada, possibilitando correções e atualizações rápidas, a fim de garantir, muitas vezes, a sobrevivência ou o sucesso do gerenciamento do contrato.

Os gestores devem adotar uma postura estratégica, que se consubstancie numa análise contínua do ambiente financeiro, e esta atenção torna-se particularmente importante na tomada de decisão. Porém, o ambiente turbulento, no qual as empresas encontram-se inseridas, requer informações financeiras precisas voltadas ao processo de gestão e que atendam às necessidades informativas específicas de cada empresa e de cada gestor.

Freqüentemente, os gestores estão tomando decisões, quase todas importantes e vitais para o sucesso do contrato. E a administração financeira torna-se um grande instrumento de auxílio na tomada de decisões. Ela deverá analisar os dados financeiros e contábeis, registrando-os e sumariando-os em forma de relatórios, controles e demonstrativos. Com base nestas informações, avaliam-se os riscos e os retornos inerentes.

A administração financeira deve orientar o gestor no processo de tomada de decisões, fornecendo, por exemplo, informações para as decisões a respeito da empresa, como liquidez e rentabilidade do contrato, informações a respeito de sua integração e dependência com outras atividades, e informações para decisões sobre as técnicas de melhor utilização do capital e manutenção do fluxo contínuo dos fundos.

2.2 GESTÃO E CONTROLE

A globalização do mercado aumenta a competição entre as empresas, o que pode significar maior pressão sobre os preços, os prazos e as margens de lucro. Por isso, é preciso manter controle de fatores como preço, custos financeiros, fluxo de caixa, diferenças no giro do contas a pagar e a receber, além de retração do mercado, inadimplência, financiamentos, compras incompatíveis com as projeções de vendas e vários outros fatores que podem estar afetando o custo e a margem de lucro da empresa.

A gestão, do ponto de vista do planejamento, é um processo que busca a antecipação da ação até o momento de sua execução. E o controle é o processo pelo qual o gestor sabe que as atividades efetivas estão de acordo com as atividades planejadas.

O controle não deve se afirmar somente nas atividades futuras, mas também em posições favoráveis do passado, em comportamentos de concorrentes e/ou em modelos já existentes. O importante não deve ser o quanto se faz, mas se está se fazendo o melhor em relação ao seu desempenho passado, ou em relação à empresa ou em relação aos seus concorrentes.

2.2.1 CONTROLE FINANCEIRO

A administração financeira precisa manter análises contínuas dos fatores financeiros do contrato, a fim de evitar perdas financeiras futuras. É necessário que se mantenham controles atualizados quanto à sua regularização e à sua atualização de dados.

Para a eficiência do controle financeiro, principalmente os controles de custos e recursos, o gestor de contratos deve exigir avaliações e análises financeiras em períodos regulares, comparando as ações que já foram tomadas com aquelas que ainda estão para acontecer.

De acordo com Sanvicente (op. cit.), o controle financeiro é muito importante porque, além de possibilitar a previsão de perda de poder aquisitivo pela má administração ou pela inflação alta, permite também outras previsões, buscando a recuperação de perdas ou garantindo algum tipo de ganho financeiro. Por exemplo, com a antecipação de recebimentos, pode ser possível obter ganho pelo reinvestimento deste capital.

Para atingir e manter o sucesso é necessário estar sempre atento às oportunidades do mercado e administrar de forma eficaz todos os fatores financeiros do contrato, como os descritos por Souza (op. cit.):

- Valor atual do contrato: é o valor do contrato atualizado por um índice de atualização do mercado, ou por fórmula ou índice de reajuste previsto em contrato;
- Valor atual líquido: é o saldo atual do contrato, verificado pela entradas menos as saídas (Sanvicente, op. cit.);
- Índice de Rentabilidade: é o quociente do valor atual das entradas e o valor atual das saídas, conforme Sanvicente (op. cit.);
- Venda líquida: é o valor das vendas, deduzidas as deduções sobre vendas e os impostos incidentes;
- Margem Líquida: é o valor da venda líquida, deduzidos os custos e despesas diretas e indiretas. Também chamada de Fluxo de Caixa Operacional.
- Cobranças: manter o gestor informado, por meio de relatórios ou notas da posição atual das cobranças, principalmente das cobranças com pagamentos em atraso;
- Periodicidade de Relatórios: tanto os relatórios como os demonstrativos descritos no próximo capítulo do trabalho devem obedecer a uma regularidade na divulgação, seja ela diária, semanal, quinzenal, mensal, semestral, anual ou outras.
- Período de Duração do Contrato: período compreendido entre a data de início, normalmente a data da assinatura do contrato, e a data fim. Também chamado de Período de Vigência.

2.2.2 CONTROLE DE IMPOSTOS

Marion (op. cit.) relata que a empresa é uma simples depositária dos impostos cobrados no momento da compra e que, após determinado período, deverá recolhê-los.

Constantemente preocupado com a rentabilidade da empresa, o administrador financeiro deverá acompanhar de perto o comportamento dos impostos. O controle dos impostos sobre as vendas de produtos e serviços de contratos por encomenda torna-se ainda mais preocupante, quando das mudanças na legislação tributária, pois pode exigir ações imediatas.

Dominar a legislação tributária e ser capaz de prever os efeitos dos impostos sobre as operações da empresa, no sentido de reduzi-los, é uma habilidade essencial ao moderno administrador financeiro no Brasil (Gitman, op. cit., p. 815).

Por exemplo: a empresa tem um pedido de compra de um produto de fabricação em período curto e o contrato não possui uma cláusula de prevenção quanto a atualização de valor com mudanças na legislação do imposto, e no período a legislação muda. Neste caso, a empresa, mediante seu gestor de contratos, deve tentar negociar com o cliente este diferencial, antes da entrega do produto. Será difícil a negociação, para a empresa, caso ela esteja com a fabricação ou entrega do produto em atraso.

O cálculo e o controle dos impostos devem ficar na responsabilidade do administrador financeiro do contrato e, caso necessário, sob a orientação de um fiscal, pois, sempre que possível, os estudos, as análises, as demonstrações e os relatórios deverão considerar o efeito dos impostos e dos incentivos fiscais sobre os resultados.

Os principais impostos incidentes sobre as vendas de produtos e serviços, o IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), o ICMS (Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços) e o ISS (Imposto sobre Serviços) serão definidos a seguir, conforme Gitman (op. cit.).

O Imposto sobre Produtos Industrializados é um imposto incidente sobre qualquer industrialização, ou seja, sobre qualquer operação que modifique a natureza, o funcionamento, o acabamento, a apresentação ou a finalidade do produto, ou as aperfeiçoções para o consumo, mesmo que completa, parcial ou intermediária. As alíquotas de IPI dos produtos podem variar de 0 a 365%, de acordo com a classificação fiscal do produto na Tabela de Incidência do IPI (TIPI), e a alteração dessas alíquotas prescinde de lei e não está sujeita ao princípio da anterioridade.

O ICMS tem como base de cálculo, na saída de mercadorias, o valor da operação acrescida do IPI, o preço do serviço de transporte ou de comunicação e o valor da mercadoria importada acrescida do imposto de importação, IPI, IOC e despesas aduaneiras. É possível sua compensação, sendo não cumulativa, em cada operação de circulação de mercadorias ou prestação de serviços. Conforme a lei do ICMS, existem operações e produtos que possuem alguns benefícios fiscais de redução da base de cálculo, ou, ainda, de isenção do imposto, como é o caso de produtos de exportação.

As alíquotas de ICMS diferenciam-se de Estado para Estado, a saber:

- 7% - em operações interestaduais com estados do Norte, Nordeste, Centro-Oeste e Estado do Espírito Santo, e 12% para as demais regiões;
- 18% - nas operações internas e importações em São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, e 17% nos demais estados;
- 7% - nas operações com produtos da cesta básica;
- 25% - em operações internas, interestaduais e importações de perfumes, cosméticos, cigarros, armas e munições, bebidas alcoólicas etc.

A base de cálculo do imposto sobre serviços de qualquer natureza, ISS, é o preço do serviço, deduzido de quaisquer valores correspondentes a materiais fornecidos pelo prestador dos serviços ou das subempreitadas, já tributados pelo imposto. Todo profissional autônomo ou toda empresa que prestar atividade denominada serviço será sujeito passivo do imposto.

As alíquotas do IPI são fixadas pelos municípios e o recolhimento é devido a eles. Os municípios podem determinar a isenção do imposto, como benefício ao sujeito passivo de imposto, ou fixar as alíquotas, entre um valor fixo anual e o equivalente a 5% do valor dos serviços prestados. No estado de São Paulo, por exemplo, a prática mais comum, entre os municípios, é a aplicação do limite de 5% sobre os serviços.

CAPÍTULO III

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

A administração financeira na gestão de contratos, discutida no capítulo anterior, demonstra a necessidade da eficácia na gestão. Bem administrado, significará uma boa intervenção da administração financeira na gestão de contratos, pois dispõe de um conjunto de informações contábeis e financeiras e de conhecimento para interpretar os resultados apurados em seus controles. Esses controles são feitos por meio de demonstrações financeiras, as quais controlam a rentabilidade e a situação financeira geral do contrato, além de sua liquidez no fluxo de caixa.

Uma boa gestão de contratos estará completa com a utilização de demonstrações financeiras que tenham como objetivo básico a obtenção da maior rentabilidade possível no contrato, para o adequado funcionamento da empresa. As demonstrações devem ser realísticas, objetivas, simples e bem elaboradas, legíveis e flexíveis a mudanças no ambiente e nas operações.

Guerreiro (op. cit.) afirma que uma informação, para ser útil, deve atender às necessidades dos gestores. Assim, este capítulo traz alguns modelos de demonstrações financeiras de controle, cuja utilização possibilitará aos gestores, responsáveis pelo processo de tomada de decisões, suprir a falta de informações financeiras regulares a respeito de seus contratos.

As empresas são diferentes, bem como os gestores e seus controles. Com isso, o que se busca neste capítulo não são demonstrações prontas com modelos padrões para todos os tipos de empresas, gestores e administradores financeiros, mas o oferecimento de mecanismos de controles que possam ajudá-los na administração financeira do contrato.

O administrador financeiro precisa fazer um trabalho de estudo da filosofia da empresa, dos objetivos estratégicos do gestor do contrato, e do mercado, para que as suas demonstrações sejam úteis e forneçam informações reais.

3.1 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Para Rossetti (op. cit.), a livre atuação do mercado permite que o preço de venda dos produtos e serviços sejam determinados pelas condições de oferta e procura, sincronizando os desejos de consumo dos consumidores (clientes) com a capacidade de oferta da empresa.

Os mecanismos comerciais das empresas, por meio de monitoramento das leis de oferta e procura do mercado, devem fixar preços que demonstrem o equilíbrio de interesses entre a empresa e seus clientes. A composição do preço deve ser o mais real possível, considerando todos os custos e despesas cabíveis ao produto ou serviço ofertado.

A Formação do Preço de Venda deve obedecer ao sistema de rateio de custos e despesas organizacionais e/ou administrativas da empresa, entre os contratos, de acordo com sua filosofia. As empresas diferem no sistema de rateio de despesas organizacionais; algumas sequer rateiam, apenas as assumem como despesa geral da empresa, na apuração do resultado total. Isto, muitas vezes, acaba por apresentar contratos com “bom” resultado, mas, na realidade, carregando prejuízos, por não apropriar corretamente suas despesas, contribuindo, assim, para o resultado negativo da empresa ou até mesmo para sua falência, ao longo do tempo.

De acordo com Mayer (op. cit.), após algumas negociações e a assinatura do contrato, o setor comercial da empresa deve apresentar o contrato ao seu gestor, juntamente com a planilha de Formação do Preço de Venda. O modelo descrito na

figura 1 proporcionará ao gestor uma visão completa das variáveis que compõem o preço de venda. Sua elaboração deve obedecer ao seguinte roteiro:

- (1) Cliente: Razão social do comprador;
- (2) Base Econômica: Data base do preço inicial, determinando a base para atualização de valores futuros e cálculos de reajustes;
- (3) Fornecimento: Descrição do objeto de compra: produtos e serviços;
- (4) Item: Número de seqüência da composição do preço;
- (5) Histórico: Descrição dos componentes do preço, sendo:
- (6) Custo Base: Material (matéria-prima) + Mão-de-obra (Gastos com horas de serviço na fábrica) + Subcontratação (Produtos e serviços de fornecedores);
- (7) Custo Total: Custo Base + Despesas da administração, quando da opção por rateio destes custos nos contratos;
- (8) Despesas Extras: Taxas e despesas fixas no preço de venda;
- (9) Venda Líquida: Custo Total + Provisão para custos com garantia dos produtos vendidos + Royalties (Custo de tecnologia pago a licenciadores) + Comissões pagas a representantes comerciais de venda + provisão para riscos (depende do contrato) + outras despesas diversas;
- (10) Impostos: Incidência para o fornecimento, conforme descrição no item 2.2.2. Para o ICMS, utilizar a linha correspondente, mantendo a fórmula de cálculo do imposto, ou seja: no item 15, quando o cliente não for consumidor final do produto e a base de cálculo do ICMS é o total do produto sem IPI; e no item 16, quando o cliente for consumidor final do produto, a base do ICMS é o total com IPI;
- (11) Venda Bruta: O valor da venda efetiva = Venda líquida + Impostos.

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA (MODELO)						
CLIENTE: _____ ①						
BASE ECONÔMICA: _____ ② FORNECIMENTO: _____ ③						
ITEM	HISTÓRICO	%	EQUIPAMENTO			TOTAL
			Produto	Frete	Serviço	
④	⑤	⑫				⑬
1	MATERIAL	-				0,00
2	MÃO DE OBRA	-				0,00
3	SUB-CONTRATAÇÃO	-				0,00
4	"CUSTO BASE" ⑥	-				0,00
5	OUTRAS DESPESAS					0,00
6	"CUSTO TOTAL" ⑦	-	0,00	0,00	0,00	0,00
7	PROV. P/ GARANTIA PROD. VENDIDOS	-				0,00
8	ROYALTIES	-				0,00
9	COMISSÕES DE VENDA ⑧	-				0,00
10	PROVISÕES P/ RISCOS	-				0,00
11	OUTRAS DESPESAS DIVERSAS	-				0,00
12	"VENDA LÍQUIDA" ⑨	-	0,00	0,00	0,00	0,00
13	PIS	-	0,00	0,00	0,00	0,00
14	COFINS	-	0,00	0,00	0,00	0,00
15	ICMS (CLIENTE NÃO É CONS. FINAL) ⑩	-	0,00	0,00	0,00	0,00
16	ICMS (CLIENTE É CONSUMIDOR FINAL)	-	0,00	0,00	0,00	0,00
17	ISS	-	0,00	0,00	0,00	0,00
18	IPI	-	0,00	0,00	0,00	0,00
19	"VENDA BRUTA"	-	0,00	0,00	0,00	0,00
OBS.: _____ ⑭						
ELABORAÇÃO: _____ ⑮			APROVAÇÃO: _____ ⑯			
DATA: ___/___/___ VISTO: _____			DATA: ___/___/___ VISTO: _____			

FIGURA 1 - FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

- (12) % (percentual): Percentual proporcional do componente à venda bruta;
- (13) Equipamento: Composição do fornecimento, formação do preço individual por produto ou serviço vendido;
- (14) OBS.: Anotação de qualquer particularidade, quanto ao cliente ou preço;
- (15) Elaboração: Nome, assinatura e data da preparação da planilha;
- (16) Aprovação: Nome e assinatura de um membro da gerência ou diretoria, e data da conferência e liberação da planilha;

A formação de preço servirá de base para o planejamento financeiro do contrato, para a administração de custos e impostos, além de ser um parâmetro de avaliação durante a gestão e no resultado final do contrato.

3.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Como já mencionado, freqüentemente os gestores de contratos estão tomando decisões importantes que dependem de informações financeiras. Segundo Gitman (op. cit.), o planejamento financeiro diz respeito à transformação dos dados financeiros, no sentido de monitorar a situação financeira da empresa (no caso, do contrato), à avaliação de sua capacidade produtiva e à determinação de aumentos ou reduções de financiamentos requeridos.

Para Souza (op. cit.), todos os relatórios de planejamento financeiro devem possuir identificação para diferenciação de contrato, cliente e gestor, além da data da coleta ou revisão dos dados, o período de duração do contrato, entre outras informações. Eles devem obedecer a uma regularidade na atualização e na divulgação à gestão, mantendo a periodicidade dos relatórios, conforme citado em 2.2.1, neste trabalho.

A exemplificação do planejamento financeiro deste capítulo, com base na Formação do Preço de Venda já mencionada no item 3.1, será apresentada, a seguir, na forma de relatórios de custos, de cronogramas de eventos e de desembolso de gastos, de fluxo de caixa, de relatórios de valorização de produtos e serviços, e de acompanhamento e apuração do resultado do contrato.

3.2.1 RELATÓRIOS DE CUSTO

Do levantamento de gastos, utilizados na preparação da Formação do Preço de Venda, o administrador financeiro deve preparar os relatórios de Custo que deverão integrar o Planejamento Financeiro do contrato. Com um levantamento atualizado de gastos, ele poderá iniciar seu planejamento pelo Relatório de Orçamento de Custo, conforme modelo demonstrado na Figura 2.

RELATÓRIO DE ORÇAMENTO DE CUSTO (MODELO)				
CLIENTE: ①		BASE ECON.: ③		
FORNECIMENTO: ②		DATA: ④		
ITEM ⑤	CUSTOS ⑥	COMPONENTES		TOTAL (R\$)
		a	b	
		Estudos ⑨	Produção ⑩	
1	Materiais	0,00	0,00	=a1+b1
2	Mão-de-obra	0,00	0,00	=a2+b2
3	Subcontratação	0,00	0,00	=a3+b3
	CUSTO BASE ⑦	=SOMA(1+2+3)	=SOMA(1+2+3)	=SOMA(1+2+3)
4	Outras Despesas	0,00	0,00	=a4+b4
	CUSTO TOTAL ⑧	= (Custo Base+4)	= (Custo Base+4)	= (Custo Base+4)

Figura 2 - RELATÓRIO DE ORÇAMENTO DE CUSTO

No Relatório de Orçamento de Custo são considerados todos os custos planejados por meio do levantamento realizado, que servirão de base para o controle dos gastos futuros do contrato. Este relatório deve ser elaborado respeitando a composição dos itens 1 a 6 da planilha de Formação do Preço de Venda (Figura 1), caso se deseje manter uma análise de comparação entre o preço vendido e o planejado, e deve seguir o seguinte roteiro:

- (1) Cliente: Razão social do comprador;
- (2) Fornecimento: Descrição do objeto de compra: produtos e serviços;
- (3) Base Econômica: Data base do preço inicial;
- (4) Data: Data da elaboração ou revisão do relatório;
- (5) Item: Número de seqüência da composição do custo;
- (6) Custos: Descrição dos componentes do custo, conforme relatado no roteiro da Figura 1;
- (7) Custo Base: Materiais + Mão-de-obra + Subcontratação;
- (8) Custo Total: Custo Base + Despesas da administração, quando da opção por rateio destes custos nos contratos, conforme descrito no item 3.1;
- (9) Estudos: Gastos com estudos e projetos rateados para melhor controle;
- (10) Produção: Custos dos produtos ou serviços, deduzidas os gastos com estudos.

O Relatório de Custo, cujo modelo está representado na figura 3, é um relatório baseado no relatório anterior, separando os componentes de custo entre fabricação própria (Fábrica) e subcontratação (Terceiros), contribuindo para consultas futuras, quanto a decisão de subcontratação, e como parâmetro de negociações. Este relatório preserva Estudos e Projetos como componente de controle de custos, já que seu valor fora determinado pela figura anterior, e deve ser elaborado seguindo o roteiro a seguir:

RELATÓRIO DE CUSTO (MODELO)				
CLIENTE:		①	BASE ECON.:	
FORNECIMENTO:			DATA:	
ITEM	COMPONENTES DE CUSTO	VALOR (R\$)		
		ORÇAMENTO	OBJETIVO	REALIZADO
②	③	④	⑤	⑥
A	Estudos e projetos			
1	Fábrica	0,00	0,00	0,00
2	Terceiros	0,00	0,00	0,00
	TOTAL A	=SOMA(1+2)	=SOMA(1+2)	=SOMA(1+2)
B	Materiais			
1	Fábrica	0,00	0,00	0,00
2	Terceiros	0,00	0,00	0,00
	TOTAL B	=SOMA(1+2)	=SOMA(1+2)	=SOMA(1+2)
C	Mão-de-Obra			
1	Fábrica	0,00	0,00	0,00
2	Terceiros	0,00	0,00	0,00
	TOTAL C	=SOMA(1+2)	=SOMA(1+2)	=SOMA(1+2)
D	Despesas Rateadas			
1	Fábrica	0,00	0,00	0,00
2	Terceiros	0,00	0,00	0,00
	TOTAL D	=SOMA(1+2)	=SOMA(1+2)	=SOMA(1+2)
CUSTO TOTAL		= SOMA (A+B+C+D)	=A+B+C+D	=A+B+C+D

FIGURA 3 - RELATÓRIO DE CUSTO

- (1) Cliente/ Fornecimento/ Base Econ./ Data: Dados iniciais, conforme descrição no roteiro da figura anterior;
- (2) Item: Número de seqüência dos componentes de custo;
- (3) Componentes de Custo: Descrição dos componentes do custo, conforme origem: fabricação própria (Fábrica) ou subcontratada (Terceiros);
- (4) Orçamento: Valores do Relatório de Orçamento de Custo (Figura 2);
- (5) Objetivo: Valores acordados entre gestor e equipe, como meta para o contrato;
- (6) Realizado: Valores realizados, custos efetivos;

O Relatório de Custo Detalhado, conforme o modelo elaborado na figura 4, é um relatório dos componentes dos custos que compõem o preço do produto vendido. Poderá servir de base para o controle futuro dos custos realizados e para o cronograma de desembolso das despesas. Ele deve ser elaborado de acordo com o relatório anterior (Figura 3), e deve seguir o seguinte roteiro:

RELATÓRIO DE CUSTO DETALHADO (MODELO)				
CLIENTE:		①		
FORNECIMENTO:		BASE ECON.: DATA:		
ITEM	ESPÉCIES	HORAS / PESO	VALOR (R\$)	% DO TOTAL
②	③	④	⑤	⑥
A	Estudos e projetos			
1	Fábrica	H (hora)	0,00	%
2	Terceiros	H (hora)	0,00	%
	Total Estudos.....	=SOMA(1+2)	=SOMA(1+2)	=SOMA(1+2)
B	Materiais			
3	Chapas	K (peso)	0,00	%
4	Ferro	K (peso)	0,00	%
5	Plástico	K (peso)	0,00	%
6	Madeira	K (peso)	0,00	%
7	Tintas	K (peso)	0,00	%
8	Forjados	K (peso)	0,00	%
9	Importados	K (peso)	0,00	%
10	Embalagens	K (peso)	0,00	%
	Total Materiais.....	=SOMA(3+...+10)	=SOMA(3+...+10)	=SOMA(3+...+10)
C	Mão-de-Obra			
11	Usinagem	H (hora)	0,00	%
12	Pintura	H (hora)	0,00	%
13	Ferramental	H (hora)	0,00	%
	Total Mão-de-Obra.....	=SOMA(11+12+13)	=SOMA(11+12+13)	=SOMA(11+12+13)
D	Despesas Rateadas			
14	Suprimento	---	0,00	%
15	Estrutura	---	0,00	%
16	Trading	---	0,00	%
	Total Despesas.....	---	=SOMA(14+15+16)	=SOMA(14+15+16)
CUSTO TOTAL		=SOMA(A+B+C+D)	=SOMA(A+B+C+D)	= 100%

Figura 4 - RELATÓRIO DE CUSTO DETALHADO

- (1) Cliente/ Fornecimento/ Base Econ./ Data: Dados iniciais, conforme descrição no roteiro da figura 2;
- (2) Item: Número de seqüência das espécies de custo;
- (3) Espécie: Descrição detalhada dos componentes do custo;
- (4) Horas/ Peso: Valores em unidades de medida do custo detalhado;
- (5) Valor: Valores das espécies de composição do custo;
- (6) % do Total: Percentual relativo ao custo total;

Estes relatórios de orçamentos de custos têm o objetivo de garantir ao gestor a manutenção dos custos dentro de um limite planejado, dentro da realidade da empresa e da situação do mercado em que atua. Como parâmetro, poderá contribuir para que o contrato gere melhor resultado, melhor competitividade e maior rentabilidade que a prevista na Formação do Preço (Figura 1), pelo setor de vendas.

O administrador financeiro deverá, também, manter um controle dos custos reais ocorridos desde o primeiro momento do contrato, considerando desde as primeiras horas de estudo do produto, para evitar possíveis desvios no orçamento inicial dos custos planejados, e demonstrados na Formação do Preço de Venda. Utilizando os demonstrativos de custos, o gestor poderá traçar algumas metas, pois obterá um padrão de comparação para suas futuras negociações com fornecedores, buscando melhores preços e/ou condições de pagamento. Além disso, o gestor poderá analisar seus custos atuais e avaliar sua gestão, constatando a incidência de ganhos ou perdas financeiras.

3.2.2 CRONOGRAMAS

O contrato deverá conter, conforme orientação de Souza (op. cit.), alguns eventos físicos, exemplificados no item 2.1.1, de exigência do cliente para

cumprimento dos prazos determinados em contrato. Estes eventos, quando comprometidos com o pagamento das parcelas do contrato, são conhecidos como eventos financeiros.

Com isso, o gestor deverá fazer um planejamento de datas para as atividades previstas para o cumprimento dos eventos, salientando aqueles eventos que ele considere como os críticos do contrato. O administrador financeiro poderá elaborar, antes do início dos trabalhos, de posse das informações do gestor e com sua ajuda, o Cronograma de Eventos Físicos e Financeiros, como o modelo demonstrado na figura 5. Ele deverá divulgá-lo a todos os membros da equipe de trabalho, para conhecimento e definição de algumas metas provisionais de acompanhamento do contrato, e elaborá-lo obedecendo ao seguinte roteiro:

- (1) Cliente: Razão social do comprador;
- (2) Fornecimento: Descrição do objeto de compra: produtos e serviços;
- (3) Gestor: Nome do gestor responsável pelo contrato;
- (4) Data: Data da conclusão ou revisão do cronograma;
- (5) Principais Eventos: Marcos de verificação pré-determinados para visualização do andamento dos serviços e garantia de cumprimento de prazos contratuais, exemplificados nesta figura;
- (6) Data: Datas de início e fim de execução dos serviços, ou data prevista para ocorrência dos eventos;
- (7) Mês/ Ano: Período determinado no contrato e delimitado por barras, que poderá compor o cronograma de acompanhamento de cumprimento dos eventos;
- (8) Marcos Contratuais: Ocorrências ou eventos físicos definidos no contrato, para sua garantia de cumprimento, verificação e acompanhamento ao longo do contrato, cuja ocorrência, normalmente, determina o início ou o fim de um período de serviço executado;

- (9) Execução dos Serviços: Serviços parciais determinados a critério do gestor para a garantia de cumprimento dos marcos, que devem ser acompanhados e analisados, considerando a complexidade de cada contrato, como exemplo: valores, tempo e riscos;
- (10) Marcos Financeiros: Eventos contratuais que envolvem entradas de pagamento e que devem ser cumpridos para o desembolso pelo cliente do valor previsto, ou seja, se um evento não é cumprido, não haverá pagamento;
- (11) Símbolos: Recursos utilizados para visualização do cronograma por meio do diagrama de barras.

O levantamento dos custos feito para os orçamentos, relatado na figura 4, Relatório de Custo Detalhado, servirá de base para um outro cronograma, o Cronograma de Fluxo de Desembolso. Neste cronograma são considerados todos e quaisquer custos previstos durante a execução dos serviços, conforme modelo demonstrado na figura 6, cuja elaboração é abaixo descrita:

- (1) Cliente: Razão social do comprador;
- (2) Fornecimento: Descrição do objeto de compra: produtos e serviços;
- (3) Gestor: Nome do gestor responsável pelo contrato;
- (4) Base Econômica: Data base do preço inicial, determinando a base para atualização de valores e cálculos de reajustes;
- (5) Data: Data da conclusão ou revisão do cronograma;
- (6) Componentes de Custo: Custos parciais do fornecimento total do contrato, conforme o Relatório de Custo Detalhado (Figura 4);
- (7) Valor: Valor previsto para cada componente de custo;
- (8) Mês/Ano: Período de conclusão do contrato, para delimitação das datas correspondentes às ocorrências dos desembolsos.

Este cronograma poderá ser elaborado inicialmente em percentuais (se assim o desejar o administrador), de acordo com o cronograma de execução dos serviços e a experiência do gestor do contrato, para que, depois, com base nos relatórios de orçamento de custos, o administrador financeiro elabore um outro Cronograma de Fluxo de Desembolso em valores, que poderá servir de controle de desembolso de gastos e de base para o relatório de Fluxo de Caixa.

3.2.3 FLUXO DE CAIXA

Como se observa no item 1.1, o grande dilema do administrador financeiro é o da Rentabilidade X Liquidez. Para Marion (op. cit.), existe uma demonstração financeira de grande relevância e utilidade para a empresa, que é o Fluxo de Caixa. Ele indica todas as entradas de dinheiro no caixa, bem como todas as saídas, em um determinado período e, também, o Resultado deste Fluxo Financeiro.

Marion (op. cit.), relata algumas transações que afetam o caixa de uma empresa. Revisando estas transações, relaciona-se abaixo somente algumas que podem afetar o fluxo de caixa de um contrato, como:

1. Transações que aumentam o Caixa:

- Recebimentos de clientes;
- Receitas financeiras de aplicações;
- Empréstimos;
- Recebimento de juros e multas contratuais;
- Recebimento de reajustes.

2. Transações que diminuem o Caixa:

- Pagamentos a fornecedores;

- Pagamento de impostos e outras despesas;
- Despesas financeiras de aplicações;
- Pagamento de juros a fornecedores;
- Pagamento de multas contratuais;
- Pagamento de reajustes.

3. Transações que não afetam o Caixa:

- Provisão para devedores duvidosos;
- Correção monetária;
- Variação cambial;
- Movimentação de estoque.

4. Transações que afetarão o Caixa no futuro:

- Compras a prazo;
- Vendas a prazo;
- Variação cambial, no pagamento, com a atualização da dívida.

A fim de que os gestores de contratos mantenham controle sobre todas estas transações, eles devem dar importância tanto para a rentabilidade, quanto para o fluxo de caixa. Portanto, o administrador financeiro deve manter um acompanhamento constante do fluxo de caixa, por meio de valores e gráficos, conforme modelo apresentado na figura 7, projetando resultados, a fim de tentar corrigi-los, como por exemplo, com a antecipação de eventos financeiros.

Para Gitman (op. cit., p. 586), *o planejamento de caixa é a espinha dorsal da empresa*. Sem caixa, a empresa não poderá sustentar suas atividades, desviando-se de seus objetivos e, muitas vezes, comprometendo sua sobrevivência.

Embora os contratos possam parecer lucrativos, eles também devem gerar caixa (liquidez), por meio de uma adequada administração das entradas e saídas de valores do caixa, para sustentar suas operações. O administrador financeiro deve manter controle total do contas a receber e a pagar, fazendo, por exemplo, acompanhamento direto em contas a receber vencidas, utilizando instrumentos legais e administrativos à disposição da empresa, como pressão para o recebimento.

O relatório de fluxo de caixa pode ser elaborado, no início do contrato, com as informações do cronograma inicial de fluxo de desembolso e do cronograma de eventos, sendo um parâmetro para sua administração. Contudo, o administrador, fazendo um acompanhamento constantes dos custos e dos eventos financeiros, poderá também fazer um trabalho de comparação entre as entradas (eventos financeiros) planejadas dos cronogramas iniciais e as entradas reais ocorridas, e entre as saídas (custos) planejadas e as saídas reais.

Ou seja, este relatório, preparado com as informações quantitativas reais e disponíveis, em um número comparado com o pré-estabelecido nos cronogramas, poderá fornecer aos gestores a ampliação do âmbito de sua análise, de modo a torná-la mais compatível com a realidade, além de servir de orientação em suas futuras tomadas de decisão.

3.2.4 RELATÓRIOS FINANCEIROS

Além do contrato, para evitar ou enfrentar problemas futuros na gestão, será necessário que o administrador financeiro elabore e mantenha controle, inclusive, sobre todos os relatórios financeiros que contenham informações que poderão orientá-lo durante o desenvolver do contrato. O relatório de Valorização de Produtos e Serviços, como exemplo demonstrado no modelo apresentado na figura 8, poderá servir de base para controle e acompanhamento dos valores dos itens.

Este relatório permitirá um controle dos valores a faturar, ou seja, como informação para previsão contábil de vendas da empresa, ou ainda, como controle e análise dos impostos incidentes sobre os produtos e serviços constantes no fornecimento do contrato. Sua elaboração é abaixo descrita:

- (1) Cliente: Razão social do comprador;
- (2) Fornecimento: Descrição do objeto de compra: produtos e serviços;
- (3) Contrato: Número de identificação do contrato, base para o relatório;
- (4) Data: Data da conclusão ou revisão do relatório;
- (5) Equipamento: Itens de fornecimento do contrato, produtos e serviços, diferenciados por classificação fiscal (NBM);
- (6) Valor Bruto: Valor previsto para cada item no contrato;
- (7) NBM: Classificação fiscal do equipamento, conforme legislação;
- (8) ICMS: Alíquota incidente, conforme item 2.2.2;
- (9) IPi: Alíquota incidente, conforme item 2.2.2;
- (10) ISS: Alíquota incidente sobre os serviços, conforme item 2.2.2;
- (11) PIS/COFINS: Imposto para fim social, de alíquota incidente conforme a legislação vigente;
- (12) Valor Líquido: Valor bruto deduzindo os impostos incidentes;
- (13) Data Entrega: Data prevista para ocorrência da entrega do equipamento, utilizada para programação da entrega e previsão de venda contábil.

O Relatório Financeiro de Acompanhamento de Contrato, demonstrado na figura 9, é um resumo de informações gerais que demonstra os resultados e a situação atual do contrato e que permite um controle da evolução da rentabilidade (margem) do contrato.

Este relatório, em conjunto com os relatórios financeiros anteriormente apresentados, pode ser utilizado, com regularidade, como meio de acompanhamento e de divulgação de informações aos superiores da empresa, para apresentação da situação do contrato. Como relatório de acompanhamento, mantendo análises constantes, pode ser possível, quando o contrato apresentar uma evolução favorável, buscar ações preventivas para sua manutenção. Ou, caso o relatório apresente algum aspecto negativo do contrato, em decorrência da política do gestor, da empresa ou da economia, a tempo de correções, o gestor poderá buscar ações corretivas de melhoria, buscando a otimização do resultado e dos prazos do contrato. Este relatório pode ser divulgado em partes, com o gráfico à parte como exemplo; ou ainda, divulgado com a conclusão do contrato, como um relatório final de informação dos resultados.

Além de controle e apresentação dos dados relevantes do contrato, uma avaliação do desempenho da equipe de gestão pode ser avaliada pelas informações do Relatório Financeiro de Acompanhamento do Contrato, cuja elaboração é abaixo descrita:

- (1) Gestor: Nome do gestor responsável pelo contrato;
- (2) Cliente: Razão social do comprador;
- (3) Fornecimento: Descrição do objeto de compra: produtos e serviços;
- (4) Data: Data da conclusão ou revisão do relatório;
- (5) Início: Data de início do contrato, para orientação e análise;
- (6) Fim: Data fim prevista para o contrato, para orientação e análise;
- (7) Fluxo de Caixa: Resumo com alguns dados relevantes sobre a posição do caixa do contrato, conforme o Cronograma de Eventos Físicos e Financeiros (figura 5) e do Cronograma de Fluxo de Desembolso (figura 6);
- (8) Faturado: Total de valores de eventos financeiros do contrato, já cobrado do cliente;
- (9) Recebido: Total de valores de eventos financeiros, já recebido do cliente;

- (10) Atrasado: Valores já cobrados do cliente, mas com pagamento em atraso;
- (11) Custo: Total dos gastos efetivos;
- (12) Saldo: Saldo do fluxo de caixa do contrato;
- (13) Margem Líquida: Demonstração em gráfico da flutuação da margem líquida do contrato, apurada no item 26 desta planilha;
- (14) Base: Mês/ Ano utilizados como base para os dados da coluna referente;
- (15) Contrato/Proposta: Coluna para valores na data base do contrato;
- (16) Objetivo do Gestor: Coluna para valores traçados como meta para a gestão;
- (17) Previsão: Colunas para valores referente às últimas previsões divulgadas;
- (18) Dados Atuais: Coluna para valores referentes à posição atual dos dados;
- (19) Valor Líquido: Valor líquido do contrato, conforme total do item 12 da figura 8;
- (20) Custos: Custos planejados e realizados, conforme controle em relatórios de custo, figuras 3 e 4;
- (21) Outras Despesas: Taxas e despesas, conforme controle de custos ou definição da empresa, já descritas em 3.1, Formação do Preço de Venda;
- (22) Total do Custo: Total dos custos e despesas, itens 20 e 21 desta planilha;
- (23) Margem Bruta (R\$): Rentabilidade bruta do contrato, em moeda = Venda líquida (19) menos Custos (20);
- (24) Margem Bruta (%): Rentabilidade bruta do contrato, em percentual;
- (25) Margem Líquida (R\$): Rentabilidade líquida do contrato, em moeda = Venda Líquida (19) menos Total do Custo (22);
- (26) Margem Líquida (%): Rentabilidade líquida do contrato, em percentual.

CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo evidenciar a importância da Administração Financeira como um instrumento de apoio à Gestão de Contratos. Em face das considerações expostas na introdução e da revisão conceitual no primeiro capítulo, que caracterizam a necessidade de informações financeiras precisas à gestão de contratos, este trabalho, em bases teóricas, apresenta uma contribuição à prática da administração financeira como instrumento de controle da rentabilidade e da liquidez do contrato.

A globalização dos mercados é um fato, não uma opção, que resulta de um processo mundial e diversificado de comunicação, de informações. Como o principal enfoque da Administração Financeira é o processo decisório e as ações que podem maximizar a valorização da empresa, as demonstrações financeiras apropriadas e a habilidade para analisá-las constituem-se num binômio que deve orientar a busca da eficiência do administrador financeiro de contratos. Ele deverá orientar o gestor de contratos sobre a ocorrência de fatos que possam garantir ganhos ou perdas financeiras, além de fornecer subsídios à tomada de decisão. Contudo, reconhece-se a necessidade de contar com um administrador financeiro com habilidades de análise, para interpretar as informações obtidas e para resumir estas informações em demonstrações financeiras coerentes com a realidade. Não existem informações e demonstrações prontas, para apoio à tomada de decisão: é preciso adaptá-las à política da empresa e à necessidade de cada gestor e de cada contrato.

Como a empresa de produção por sistema de encomendas trata, normalmente, a gestão de contratos como uma área independente e responsável, que deverá somar rentabilidade ao resultado da empresa, acredita-se que a questão de lucro, quanto a sua importância no atendimento ao objetivo da empresa, foi bem discutida neste

trabalho. E é importante salientar que os gestores devem estar cientes de suas responsabilidades, de sua contribuição ao processo operacional, financeiro e econômico, além de sua participação no processo de otimização de resultados da empresa, a fim de contribuir para a sua continuidade.

Tendo em vista que o trabalho desenvolvido, fundamentando-se no princípio econômico da análise marginal, comprova e evidencia a importância da Administração Financeira na Gestão de Contratos, entende-se que a eficácia na gestão do contrato depende, inclusive, de eficiência na administração financeira, cujo objetivo maior deve ser a rentabilidade e a liquidez do contrato.

O aspecto da eficiência é importante mas não é completo; é fundamental, além de se contemplar a eficiência, contemplar sobretudo a eficácia. A busca da eficácia pressupõe o estabelecimento e o atendimento de objetivos econômicos. Uma gestão centrada na eficácia demanda informações de resultado de seu contrato, portanto, de custos dos recursos, das receitas dos produtos e serviços, dos custos fixos das áreas de responsabilidade e dos centros de resultados. Pressupõe não só a mensuração de resultados realizados, mas também a de resultados planejados do contrato, estabelecendo uma estreita ligação entre a administração financeira e o processo de tomada de decisão.

Para tanto, foram apresentados alguns modelos de demonstrações financeiras que deverão servir de parâmetro para a adaptação e o desenvolvimento de novos modelos, de acordo com a necessidade de cada contrato e a critério de cada administrador. Limitando-se à visão exposta, o trabalho é finalizado, com a perspicácia de que outros trabalhos deverão ser feitos, para explorar amplamente este assunto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) COLOMBINI, Letícia. *Profissão em Alta*. Revista Você S.A., São Paulo: Abril, ano 1, n. 12, p. 16, jun. 1999.
- (2) GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira*. Tradução por Jean Jacques Salim, João Carlos Douat. São Paulo: Harbra, 1997. Tradução de: Principles of Managerial Finance.
- (3) GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade*. Tese de Doutorado, FEA-USP, 1989.
- (4) KEEGAN, Warren J., GREEN, Mark C. *Princípios de Marketing Global*. Tradução por Sônia Schwartz, Cecília C. Bartalotti, São Paulo: Saraiva, 1999.
- (5) MARION, José Carlos. *Contabilidade Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1993.
- (6) MAYER, Neide P. *Guia de Trabalho-MEP*. Taubaté, 1998.
- (7) ROSSETTI, José Paschoal. *Introdução à Economia*. São Paulo: Atlas, 1991.
- (8) SANVICENTE, Antonio Zoratto. *Administração Financeira*. São Paulo: Atlas, 1987.
- (9) SOUZA, Fernando C.M. *Funções do Departamento de Administração Financeira de Contratos*. Taubaté, 1997.