



## UMA PROJEÇÃO DAS FINANÇAS NA PRIMEIRA DÉCADA DO SÉCULO XXI

*\*Adalberto Brandalize*

### RESUMO

Este trabalho mostra que, devido a uma nova realidade financeira provocada principalmente pelo fenômeno da globalização, surge um novo perfil de homem de finanças; explora também a tendência de que os executivos financeiros, antes preocupados com cálculos e vendas, vêm desenvolvendo inesperadas habilidades mercadológicas e domínio de grandes quantidades de dados utilizáveis para alcançar metas relacionadas tanto com custos quanto com faturamento, mostrando como estes começam a se esforçar para aumentar o faturamento da empresa e não apenas os lucros. Depois de décadas dedicando-se prioritariamente a aumentar o lucro líquido de empresas, os executivos financeiros voltam a se preocupar com o faturamento, a ponto de até parecerem vendedores.

**PALAVRAS-CHAVE: Executivos; Estratégia; Finanças; Faturamento; Retorno; Lucros; Custos.**

### ABSTRACT

This work shows that, due to a new financial reality caused mainly by the globalization phenomenon, a new profile of financial executives appears; the work also explores the tendency that financial businessmen, earlier concerned with calculations and sales, have been developing unexpected market abilities and dominion over large amounts of data usable to reach goals related both to costs and sales, showing that they start to make an effort to increase not only the company sales but also its profits. After decades dedicated to increase the company profits, financial executives are again concerned with sales, even resembling shop assistants.

**KEY-WORDS: Executives; Strategy; Finances; Sales; Return; Profits; Costs.**

---

\* Docente da UniFil. Graduado em Administração de Empresas pela UEL.

Mestrando em Administração-Gestão de Negócios/UEL. Especialista em Finanças e O&M.

Ex-executivo e consultor empresarial.

*E-mail:* adbranda@uol.com.br

*E-mail:* branda@sercomtel.com.br

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho é um exercício de projeção de como será composta e atuará a área financeira na primeira década do século XXI. Um ponto importante é que os mercados financeiros estão mais imprevisíveis que no passado devido à crescente interação entre os países. Quando um país ou um bloco de países for atingido por uma crise, com o advento da globalização, todos os demais, de uma forma ou de outra, sofrerão algum dano; é como um dominó, as pedras vão caindo até atingir nosso país e, provavelmente, nossa empresa. Exemplos são as recentes crises da Argentina, dos Tigres Asiáticos, do México e outras.

Uma das habilidades financeiras mais valorizadas pelas empresas será a capacidade do profissional em analisar, avaliar e escolher, entre inúmeras oportunidades de investimentos ou obtenção de recursos, qual o melhor investimento, ou a melhor fonte de recursos, considerando fatores como segurança e risco e o seu conseqüente retorno.

Do ponto de vista da Administração, os enfoques podem ser diferenciados, mas todos continuarão a considerar a empresa como uma organização que dispõe de um conjunto de recursos e busca atingir certos objetivos. Nesse contexto, as atividades de planejamento e controle financeiro serão privilegiadas.

Na Teoria Econômica, a empresa continuará a ser vista como uma unidade produtiva, que transforma insumos em produtos, gerando, dessa forma, valor. A empresa, ao produzir bens e serviços demandados pelo mercado, obtém lucro para sobreviver e crescer, além de contribuir para o bem-estar com sua produção e estimular outras atividades produtivas para a frente, através de seu produto, e para trás, através de suas compras de insumos. Porém, o caráter impessoal estará cada vez mais presente e o executivo financeiro terá pouco contato com seu cliente, podendo este ser um número eletrônico; a empresa terá que se ajustar a esta nova realidade.

GITMAN (1997: p.7) define finanças como: “*a arte e a ciência de administrar fundos. Praticamente todos os indivíduos e organizações obtêm receitas ou levantam fundos, gastam ou investem. Finanças ocupa-se do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos.*”

Uma nova visão de finanças será trabalhada neste estudo.

Um Sistema de Informações Gerenciais eficiente será fundamental principalmente para o executivo financeiro, e este terá seu desempenho avaliado pelo retorno que obtiver na utilização eficaz destas informações.

## 2. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA AO FINAL DA PRIMEIRA DÉCADA DO SÉCULO XXI

Os executivos financeiros terão, entre outras, atividades de vendedores de faturamento financeiro, isto é, com meios de auxiliar a empresa a obter ganho de capital em todas as suas atividades, utilizando-se de técnicas financeiras e de seu relacionamento interpessoal.

Os executivos financeiros serão vendedores, preocupando-se menos em aumentar o lucro líquido e mais com o faturamento, produção, *marketing*, enfim, com a empresa como um todo. O retorno financeiro será encarado como uma consequência do trabalho de toda a empresa. A grande preocupação do Executivo Financeiro será a gestão do retorno dos ativos e a manutenção de capital de giro, sendo as tarefas burocráticas automatizadas na origem.

O executivo financeiro fará visitas a clientes, buscando identificar suas necessidades e grau de satisfação em relação aos serviços prestados pelas funções financeiras da empresa, reforçando a premissa de que será um vendedor de serviços e também da imagem da empresa perante o maior objetivo da empresa, que é seu cliente.

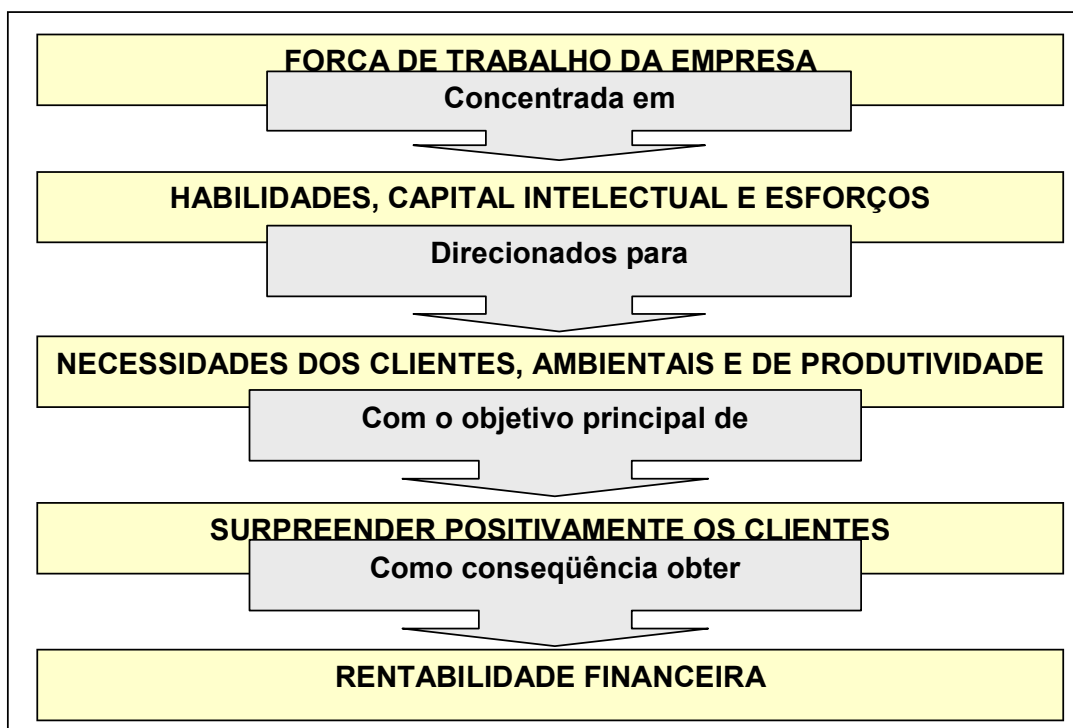
O cliente somente adquirirá produtos de valor relativo da empresa que ele sentir que tem saúde financeira. Desta premissa nasce a necessidade da forte ligação do executivo financeiro com os principais clientes da empresa, e a confiabilidade da empresa será a mola mestra para alavancar grandes negócios.

Comenta O'BRIEN (2001: p.189), sobre previsão e planejamento financeiros:

*“Os analistas financeiros normalmente utilizam planilhas eletrônicas e outros ‘softwares’ de planejamento financeiro para avaliar o desempenho financeiro presente e projetado para uma empresa. Estes ‘softwares’ também ajudam a determinar as necessidades de financiamento de uma empresa e analisam métodos alternativos de financiamento. Os analistas financeiros utilizam previsões financeiras relativas à situação econômica, operações das empresas, tipos de financiamento disponíveis, taxas de juros e preços de ações e obrigações para desenvolver um plano ótimo de financiamento para a empresa. Os pacotes de planilhas eletrônicas, ‘software DSS’ e ‘groupware’ de rede podem ser usados para montar e manipular modelos financeiros. Respostas a situações hipotéticas e perguntas relativas à busca de objetivos podem ser exploradas quando os analistas e gerentes financeiros avaliam suas alternativas de financiamento e investimento.”*

As empresas direcionarão os esforços de seus executivos e funcionários para o crescimento das vendas. Todos os executivos da empresa serão verdadeiros vendedores de serviços e produtos, concentrando as habilidades e conhecimentos destes nas necessidades ambientais e de produtividade. Exemplifica-se esta idéia na Figura I, que segue:

**Figura 1 – Sistema Básico de Trabalho das Empresas do Futuro**



Fonte: Dados do autor.

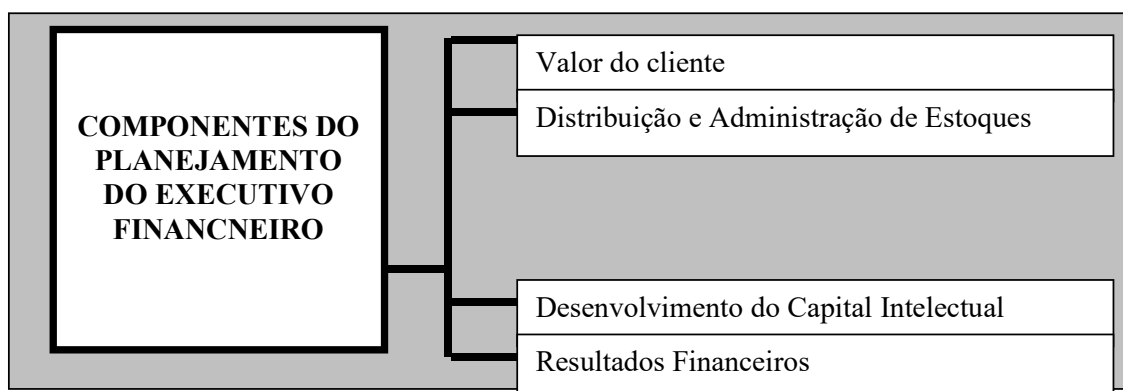
Todos os executivos das empresas terão sólidos conhecimentos financeiros e o executivo da área também terá grande conhecimento das demais áreas da empresa. Isto fará com que as decisões sejam tomadas com a participação de todos os executivos, após ampla discussão. Grande parte das operações funcionará com auto-atendimento. A empresa será enxuta, com no máximo, três níveis hierárquicos, sendo: direção, executivos e executantes. Cada funcionário executante fará tarefas inerentes às funções da administração que a operação exigir, por exemplo: *uma venda de um produto* - o funcionário fará o cadastro, aprovará, providenciará a documentação, receberá valores, recolherá os valores ao banco, empacotará e entregará o produto ao cliente, utilizando o máximo de tecnologia em automatização; portanto, os funcionários serão atendentes executivos e estarão subordinados a vários executivos, prestando contas da atividade pertinente à área responsável pela função.

A atuação do executivo financeiro será mais no nível de aprovação de investimentos e obtenção de recursos de longo prazo. As demais operações, hoje executadas na área financeira, serão cada vez mais automatizadas. O profissional será conhecedor de faturamento, *marketing*, produção, enfim, de todas as atividades da empresa e não somente da supervisão financeira.

O executivo financeiro desenvolverá talentos direcionados à Administração Estratégica, que, provavelmente, será a melhor ferramenta de gestão empresarial, desenvolvendo, entre outras, habilidades mercadológicas e domínio de grandes quantidades de dados utilizáveis para alcançar metas relacionadas tanto com custos quanto com faturamento.

O executivo financeiro terá grande conhecimento logístico. Vide Figura 2, a seguir, que demonstra um modelo futuro de Processo de Planejamento Empresarial do Executivo Financeiro:

**Figura 2 - O Processo de Planejamento Empresarial do Executivo Financeiro**



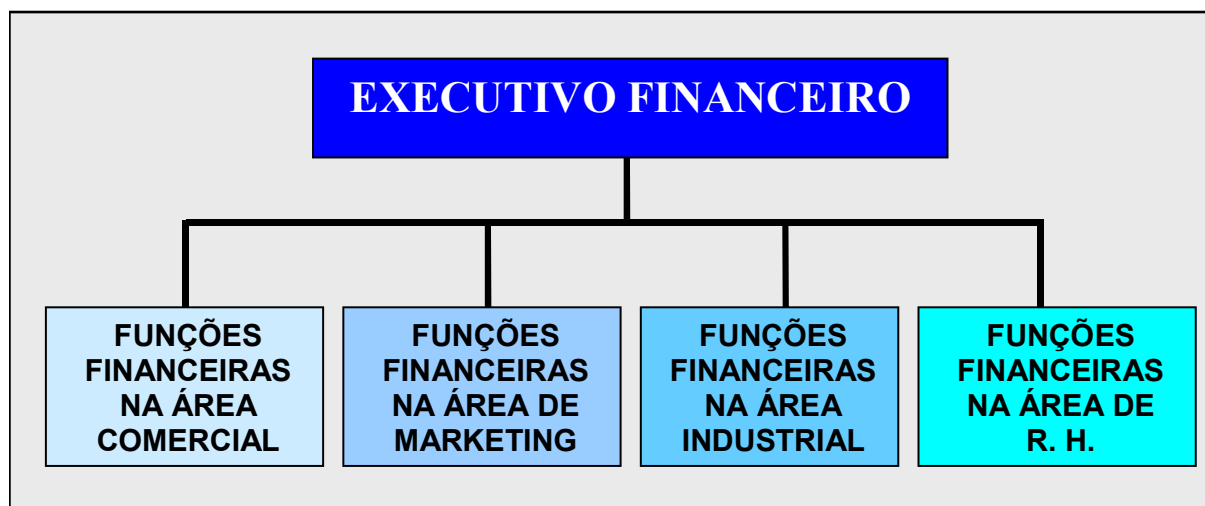
Fonte: dados do autor.

Afirma BRAGA (1995: p.23) que:

*“A função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Essa função é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos. Encontrada em qualquer tipo de empresa, a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento.”*

O Executivo Financeiro gerenciará a função financeira, ou seja, as pessoas que executam funções financeiras; a supervisão será feita pelos resultados e não em nível de tarefas; portanto, a atuação do executivo será funcional, conforme exemplificado na Figura 3, a seguir:

**Figura 3 – Supervisão da Função Financeira**



Fonte: Dados do autor.

O executivo financeiro terá um contato pessoal com o banco, mas somente para negociação de aplicações ou financiamentos; as demais operações serão todas automáticas, não havendo deslocamento até o banco; as operações em valor deverão ser todas com dinheiro de plástico, portanto, com transferências automáticas, entre o devedor e o credor, via agente financeiro. A Internet será cada vez mais o instrumento de vendas, para pequenas e grandes empresas.

A área financeira analisará criteriosamente os investimentos, desde novos produtos, investimentos, reformas. Qualquer atividade que demande locação de recursos somente ocorrerá após estudo completo e aval da área financeira.

Haverá a intensificação do efeito conhecido por “desintermediação”, que designa o fenômeno da eliminação de intermediários, sendo que os principais são os estabelecimentos bancários. A reaproximação somente acontecerá com os bancos que oferecerem confiabilidade aliada a uma capacidade de distribuição e atendimento especializado.

A área financeira terá papel fundamental, pois a maioria dos negócios com clientes em vendas no varejo será através de meios eletrônicos (Internet), havendo a necessidade de desenvolvimento de sistemas de negociação ágeis e seguros, dimensionamento de risco e retorno, bem como, distribuição, cobrança e assistência técnica. Administrar este relacionamento impessoal com clientes

consistirá em um desafio à área financeira e, concomitantemente, às demais áreas da empresa. Diante desta premissa básica, investimentos em *marketing* serão fundamentais para assegurar o faturamento.

Em síntese, o mercado financeiro, em sua maior parte será virtual e conectará os investidores aos usuários de capital e aos fornecedores de diversos serviços, como seleção de ativos e informações especializadas. Esta evolução do mercado virtual provocará grandes mudanças na distribuição de produtos financeiros. À medida que as empresas de ‘software’ forem aprimorando e conectando as peças do quebra-cabeça dos financiamentos e investimentos empresariais, a competição ocorrerá em outra esfera. Isso será feito em interfaces integradas com dispositivos padronizados, conectando as mesas de trabalho na empresa a fornecedores de serviços financeiros, serviços de pesquisa e de notícias e, em última instância, usuários de capitais.

A área financeira passará a trabalhar diretamente com assuntos estratégicos, visando garantir a demanda criada pelos planos de vendas e *marketing* e que possam ser atendidas pela produção, além de assegurar que haja caixa disponível para ambos.

Em um avanço, a área financeira migrará da estrutura funcional, a ser adotada nos próximos anos, para a estrutura matricial, que aproveitará as habilidades de atendimento completo de cada operação para um trabalho participativo e de responsabilidade compartilhada.

Abordando as tendências do Administrador Financeiro, afirma GITMAN (1997: p.4):

*“Outra importante tendência recente tem sido a globalização das atividades empresariais. As grandes companhias norte-americanas têm aumentado drasticamente suas vendas e investimentos em outros países, enquanto as empresas estrangeiras têm aumentado suas vendas e seus investimentos diretos nos Estados Unidos. Essas mudanças criaram a necessidade de Administradores Financeiros capazes de administrar fluxo de caixa nomeados em diferentes moedas, além de protegê-los dos riscos político e cambial que naturalmente emergem das transações internacionais.”*

Serão condições *sine qua non* ao administrador o conhecimento de finanças internacionais e a capacidade de rápida adaptação a novas situações e tendências no mundo globalizado. O capital migrará rapidamente de uma parte do mundo para outra, dependendo do risco e oportunidade oferecidos.

Comentou-se anteriormente que o principal executivo da área financeira precisará ser um estrategista e, como tal, terá que desenvolver habilidades especiais para realizar estas funções. Em vez de ser aquele que junta todas as informações, faz todas as análises e diz como a empresa deve agir, ele será um catalisador do processo de mudança das empresas. Foi elaborada a Figura 4, apresentada a seguir, demonstrando algumas particularidades deste novo papel do financeiro.

#### **Figura 4 – O Financeiro Estrategista e seus Novos Papéis**

Fonte: dados do autor.

### **3. A GLOBALIZAÇÃO E SEUS EFEITOS FUTUROS NO MERCADO FINANCEIRO**

A maior exigência da globalização da economia acentuará a busca da máxima eficiência, que passa por avaliação criteriosa de investimentos de recursos financeiros, riscos, retorno, reduções dos custos de produção, de capital e, ainda, pelo aproveitamento de vantagens comparativas, como localização estratégica ou acesso facilitado a matérias-primas.

A redução dos custos de produção ensejará investimentos em pesquisas para o avanço tecnológico, além de melhor qualificação e aplicação dos recursos financeiros/humanos, aprimoramento da logística e do planejamento estratégico. O aproveitamento das sinergias do próprio parque industrial nacional também será fator importante de redução dos custos de produção individual. Portanto, o menor custo de energia elétrica, de telecomunicações e de financiamento dos



meios produtivos reduzirá custos de produção e preços finais em outros segmentos, aumentando assim a competitividade perante o globo. Pode-se afirmar que as privatizações, que continuarão a acontecer, tendo por objetivo viabilizar investimentos em infra-estrutura e melhorar sua eficiência, de forma a se conseguir permanente redução de custos no Brasil, buscando uma eficiente competitividade em todos os mercados mundiais.

Teremos os grandes ganhos alicerçados por grandes idéias, no conhecimento, no talento das pessoas que a compõem, na criatividade; isto, na área financeira e nas demais áreas empresariais. Não há tendência de retorno das épocas de inflação elevada, onde os ganhos financeiros e não-operacionais costumavam ter uma participação significativa no resultado das empresas. As preocupações com qualificação profissional, evolução tecnológica e reduções de custo de capital eram relegadas a um segundo plano, pois representavam grandes esforços para pequenos resultados, quando contextualizadas em ambientes inflacionários. A estabilização da economia, que no Brasil deve experimentar uma seqüência, consolidará uma inversão deste processo, pois os ganhos que advêm destas variáveis passam a causar grandes impactos para as empresas.

A redução dos custos de capital imporá, de modo cada vez mais acentuado, o estabelecimento de novo relacionamento entre as empresas e os bancos: algo de mais personalizado, que se pareça com uma parceria, uma grande diversidade de serviços prestados de forma bastante apropriada à realidade de cada empresa. Será um tratamento especial através, das recentemente criadas, áreas corporativas dos mais diversos bancos.

O aumento do retorno do negócio pela fórmula do aumento do preço tornar-se-á impraticável e inviável, já que todos buscarão reduzir preços e sabem que aumentá-los em mercados competitivos e com economias estabilizadas é perder fatias deste mercado. A globalização tende a aumentar a competitividade e a eficiência dos mercados, pois traz, principalmente para as economias globalizadas, melhores tecnologias e mais intervenientes, capazes de limitar manipulações.

Em tempos de economia estabilizada, globalizada e substancialmente calcada na produção, tem-se a certeza que os resultados do segmento bancário serão, em gradativa maior proporção, oriundos da prestação de serviços para as empresas. A boa prestação destes serviços passa pelo bom entendimento das formas de redução dos custos de capital destas empresas, trazendo melhora da classificação de risco e captação de recursos mais baratos via operações de administração e análise financeira junto a mercados financeiros estruturados de mercadoria, de instrumentos financeiros e de futuros, nacionais e internacionais.



## CONCLUSÕES

Um ponto importante a destacar é que os mercados financeiros, hoje, estão mais imprevisíveis que no passado devido à crescente interação entre os países. Quando um país ou um bloco de países for atingido por uma crise, com o advento da globalização, todos os demais, de uma forma ou de outra, sofrerão de algum dano; é como um dominó, as pedras vão caindo até atingir nosso país e, provavelmente, nossa empresa.

Neste contexto, em que o administrador operará como vendedor de serviços da empresa e a avaliação de clientes será despersonalizada, o dinheiro mais usual será manipulado por meios eletrônicos e a empresa não poderá sujeitar-se a correr os riscos de alocar recursos em investimentos que não tragam o retorno proporcional ao capital investido, ou ainda, o retorno que remunere adequadamente o investimento.

As habilidades em transformar informações, conhecimento e motivação em resultados serão fundamentais para o sucesso do empreendimento. Não será a empresa “A” que concorrerá com a empresa “B”, mas sim a capacidade das pessoas da empresa “A” com a capacidade das pessoas da empresa “B”. Este efeito se aplicará, principalmente aos executivos financeiros, pois a eficiência ou ineficiência deste profissional será facilmente avaliada com base nos resultados obtidos. Com o aumento das empresas que utilizarão em seus sistemas de custos o custeio por atividades, a eficiência financeira será visível e indisfarçável.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZEVEDO, Denny Paulista. **Sistema financeiro nacional**. São Paulo: CETEC, 1995.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo, 1995.
- DAEMON, Dalton. **Empresas de comércio internacional**. Blumenau: FURB, 1994.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.
- GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração financeira**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- REVISTA HSM - Management, n.7, HSM do Brasil, março-abril 1998, p.124-130.
- SANTOS, Edmo Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.