

APLICAÇÃO DA CONSULTORIA FINANCEIRA: SEUS EFEITOS E RESULTADOS

André Lopes Ladeira *, Elica Marcelo da Silva **, Paulo Roberto Mendes da Silva ***

Resumo

A organização é o resultado da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e recursos da empresa, acrescentam-se também seus níveis hierárquicos e de seus processos decisórios, alcançando os resultados conforme planejado. A consultoria tem o objetivo de identificar e solucionar problemas de acordo com as necessidades e assessorar na tomada de decisão, caracterizando como um agente gerador de informações e condicionadora de mudanças, o que leva a proporcionar alterações relevantes nas ações administrativas. Este estudo mostra a importância da consultoria empresarial para as organizações controlarem suas finanças, e tem como objetivo identificar e solucionar problemas de acordo com as necessidades, auxiliando os gestores e administradores nas tomadas de decisões. Diante disso, a pesquisa justifica-se devido a dificuldade de se manter o controle na área financeira e gerencial. Foi realizado um estudo exemplificando uma empresa do ramo industrial, situada em Dona Euzébia/MG. A mesma encontrava-se com deficiência em seus controles financeiros e gerenciais. A análise permitiu concluir que a consultoria realmente tende a auxiliar, levando a administração superior a analisar e resolver problemas práticos de uma organização, sugerindo caminhos e fazendo demonstrações de possíveis aplicabilidades ou capacitações de pessoas para melhor gestão. Também é uma ótima ferramenta de mudanças organizacionais e de gestão de conhecimento.

Palavras-chave: Consultoria. Organizações. Resultado financeiro.

1 Introdução

As organizações são unidades sociais coordenadas, constituídas por duas ou mais pessoas, que priorizam alcançar metas e um conjunto de objetivos comuns. Por isso, as organizações são empresas produtoras e de serviços como indústrias moveleiras, alimentícias, têxteis, construtoras, confecções, hotéis, transportadoras, escolas, hospitais, igrejas, unidades militares, lojas de varejo entre outras. Os gestores/administradores são responsáveis por monitorar as organizações para que

*Acadêmico do 8º período do curso de Administração da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá. **E-mail:** ladeiraandreadm@gmail.com

Acadêmica do 8º período do curso de Administração da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá. **E-mail: elicadasilva631@gmail.com

*** Professor Orientador da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá. **E-mail:** prmendessilva62@gmail.com

seus objetivos e metas sejam alcançados. É possível defini-las como grupo formado por pessoas dispostas a comunicar e agir em conjunto para cumprir a missão.

Dessa forma, condiciona o engajamento das ações empresariais em busca das metas planejadas. Devido a isto, a ambiência empresarial em que as organizações estão inseridas em determinados momentos e realidades facilitam a elaboração de teorias e ferramentas cuja finalidade é a adaptação ambiental.

Segundo Gitman (2010), profissionais de todas as áreas de responsabilidade em cada empresa precisam interagir com o pessoal e os procedimentos de finanças para desempenhar suas tarefas. Para que o pessoal de finanças possa fazer previsões e tomar decisões úteis, deve estar disposto e habilitados a conversar com colegas de outras áreas. Por exemplo, ao avaliar um novo produto, o gerente financeiro precisa obter da equipe de *marketing* previsões de vendas, diretrizes de precificação e estimativas de publicidade e promoção. A função de administração financeira pode ser genericamente descrita por meio de seu papel na organização, de sua relação com a teoria econômica e as ciências contábeis e das principais atividades do administrador financeiro.

Nessa realidade, o aumento da complexidade dos negócios, ou competitividade e a globalização fazem com que os administradores acumulem responsabilidades que dificultam a tomada de decisões, prejudicando a eficácia das ações organizacionais. Uma forma de assessorar a gestão administrativa é através da consultoria que, caracterizada como gerador de informações e condicionadora de mudanças, leva a proporcionar alterações relevantes nas ações administrativas. É uma prestação de serviço com o objetivo de identificar e solucionar problemas de acordo com as necessidades, assessorando na tomada de decisão. Portanto, os administradores e gerentes recorrem a ela como apoio às suas estratégias na busca de soluções corretas.

Buscando uma visão mais crítica, as organizações necessitam da consultoria para auxiliá-las. Os gestores têm sempre que se informar do ambiente em torno à sua empresa para que façam adaptações de acordo com as exigências do momento, a aceleração do mercado exige uma tomada de decisão mais rápida. A pesquisa justifica-se pela dificuldade de se manter o controle na área financeira e gerencial.

O estudo foi desenvolvido através de *sites*, livros, acervos de documentos e como método de pesquisa utilizou-se a análise de uma empresa alimentícia, constituída por uma Sociedade de Responsabilidade por Quotas Limitada, ramo

industrial e comercial, situada na Zona da Mata na cidade de Dona Euzébia, Minas Gerais. Os dados foram coletados e analisados e os resultados de fluxo de caixa foram calculados utilizando planilhas de controle financeiro. A empresa apresenta um fluxo de caixa deficitário, resultado de um planejamento ruim, atraso de recebimentos de clientes e curto prazo para quitação de matéria prima.

2 Consultoria Financeira Empresarial

As organizações são dirigidas para atingir seus objetivos, isto é, o atendimento das demandas do mercado composto por pessoas e grupos sociais, seus principais alvos. Porém, cada organização tem seu diferencial ao lado das tecnologias disponíveis em seu ambiente e colaboradores com competência e habilidades para desenvolver as tarefas que lhe são atribuídas. Portanto, o foco é nas pessoas, satisfazendo as suas necessidades e fidelizando-as. Visando organizar uma empresa, a administração resulta de um planejamento específico, estabelecendo metas para atingir os objetivos propostos.

Cury (2000), *apud* Abreu, Teles, Santos (2008) comentam que “a administração, através de cooperação e racionalidade, é uma forma de buscar resultados cuja natureza é dotada de reflexão, estudo e pensamento, voltada à consecução de metas a serem atingidas, adequando-se ao meio e aos fins”¹. Para Araújo (2006), *apud* Abreu, Teles, Santos (2008), “neste sentido, o pensamento administrativo evolui constantemente buscando adaptar-se à tecnologia, às relações humanas e às incertezas que cercam as organizações”². Portanto, as organizações submetem-se às ocorrências do ambiente externo, ou seja, as empresas necessitam adaptar-se à essas mudanças para sobreviverem no mercado cada vez competitivo.

Devido a necessidade de administrar as organizações desde a idade média até os dias atuais, gerentes e outros profissionais desenvolvem teorias que ajudam na tomada de decisões, refletindo ao que as empresas necessitam no momento. Ao final do século XIX e meados do século XX as universidades dos Estados Unidos incluíram o curso de Administração de Empresas. Como resultado, surgiram os primeiros profissionais de consultoria com o intuito de estudar profundamente as atividades

¹<http://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/471/Consultoria%20empresarial%3a%20ferramenta%20gerencial%20e%20de%20conhecimento.pdf?sequence=1>

²Ibidem

empresariais sob um ponto de vista acadêmico e científico. Porém a popularidade da Consultoria Empresarial só aconteceu em 1930, após a quebra da bolsa de valores de Nova Iorque, em 1929³.

As empresas prejudicadas com a recente crise financeira necessitavam de uma reorganização estratégica, estrutural e financeira, para se prevenirem de futuras crises. Os empresários buscaram conselhos com profissionais na área de consultoria para serem orientados na reestruturação de suas empresas. A consultoria é uma forma de assessorar, planejando idéias, auxiliando a alta administração na diminuição de falhas nos processos gerenciais⁴.

De acordo com Araújo (2006), a consultoria constitui-se em um conjunto de atividades executadas através de uma interatividade entre as várias áreas da empresa, com a atuação de um agente de mudanças responsável em estudar a organização diagnosticando suas falhas e propondo soluções em auxílio à tomada de decisões.

Oliveira (1999) estabelece que várias são as tendências inquestionáveis para justificar a consultoria empresarial. O autor destaca algumas das mais importantes: busca de novos conhecimentos para enfrentar a globalização da economia, necessidade de consolidação de vantagens competitivas, demanda da consultoria proveniente dos processos de terceirização e busca de um processo de melhoria empresa-cliente contínua sustentada.

A partir das citações determina-se que as organizações devem identificar suas falhas e inovar em suas estratégias para que tenham soluções imediatas de seus problemas financeiros e operacionais, modificando sua estrutura organizacional e operacional, mantendo suas vantagens competitivas e buscando constantes melhorias nas relações entre o cliente e a empresa para estarem sempre adequadas ao mercado.

Os gerentes financeiros são responsáveis pela decisão de como investir os recursos de uma empresa para expandir seus negócios e como obter recursos (financiamento). As ações realizadas pelos gerentes financeiros, ao tomarem decisões para suas respectivas empresas, são conhecidas como administração financeira ou gerenciamento financeiro. (GITMAN, 2003 p.3)

³<https://www.prolucroconsultoria.com.br/blog/historia-da-consultoria-empresarial/>

⁴ Ibidem

Os gerentes financeiros avaliam as oportunidades potenciais de investimento para a empresa, a fim de determinar se devem persegui-las. As decisões de investimento dos gerentes financeiros afetam significativamente o grau de sucesso das empresas, uma vez que determinam em quais tipos de negócios suas empresas se engajam. (GITMAN, 2003, p.5)

A consultoria divide-se em interna e externa, a interna tem como vantagem um menor custo para empresa, o profissional tem mais habilidade em identificar e solucionar os problemas, o consultor encontra-se num cargo de confiança com o poder de decisão, o que é melhor para a empresa. Tem como desvantagem a dificuldade na aceitação de suas propostas, já que na maioria das vezes depende da aprovação de superiores.

A consultoria externa é realizada por terceiros, mediante a um contrato de prestação de serviços; as vantagens são: o profissional é específico em suas atividades, com *Know How* em diagnosticar e solucionar problemas; pode correr riscos; e há maior imparcialidade. A desvantagem é processo lento por depender de dados que a empresa lhe dispõe, pois o mesmo não tem acesso informal aos colaboradores e não conhece a rotina diária.

O consultor externo está fora da empresa e de seu sistema, e sujeito a normas, procedimentos, relações e valores definidos em contrato especialmente estabelecido para a realização de determinados trabalhos, precisando responder a questões específicas e proporcionar meios para o alcance dos resultados ali descritos. (CROCCO. 2017. p.63)

O mercado está cada vez mais competitivo, é fundamental que a empresa faça exercícios buscando identificar oportunidades de melhorar seus resultados, sejam com aumento de vendas, com novos mercados, clientes, produtos ou mesmo internamente, buscando identificar seus custos e despesas, otimizá-los e reduzi-los, para isso é importante ter informações.

O desenvolvimento deste estudo teve base nos resultados alcançados pela prestação de serviços de consultoria à Indústria e Comércio de Biscoitos Doce Delícia LTDA, localizada na cidade de Dona Euzébia em Minas Gerais. A empresa contratou

o serviço de consultoria externa por estar enfrentando sérios problemas financeiros como atraso de recebimento dos clientes, juros de cobranças em atraso e queda de vendas consequentes de uma falta de planejamento.

O planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidas, estimando os recursos a serem utilizadas e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados. (HOJI. 2006. p. 385)

A empresa passou por uma reformulação de todo seu processo administrativo e gerencial; gastos desnecessários foram cortados, o quadro de colaboradores foi reduzido para uma quantidade necessária que suporte a empresa no momento, foram realizados o cálculo de custo dos produtos e a definição do preço mínimo para venda etc. Essas mudanças trazidas pela consultoria trouxeram resultados benéficos para a empresa com a ajuda de um empréstimo bancário com juros baixos, indicado pelo consultor, para a quitação de dívidas e pagamento dos funcionários em dia. Além disso, ele estimulou prazos para clientes não atrasarem seus títulos, realizou um controle rigoroso que antes não havia e negociou de títulos vencidos com os inadimplentes. A empresa passou a ter seu saldo positivo, ocasionando uma tranquilidade financeira em meio à crise.

Para atingir bons resultados à curto prazo o consultor analisou os recursos de cada departamento, objetivando um levantamento dos custos da empresa, identificando desperdícios, para posteriormente cortar gastos desnecessários. Através de planilhas é possível verificar o custo de cada matéria prima utilizada nos produtos em produção e todo seu processo de fabricação, possibilitando a definição de um preço mínimo para venda com um consequente retorno do investimento (lucro).

Custos são os gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de bens ou serviços sejam eles desembolsados ou não. Só são reconhecidos como custos no momento da fabricação de um produto ou execução de um serviço. Correspondem aos valores gastos com a fabricação dos produtos. A classificação dos custos vai depender do enfoque que for atribuído a ela, podendo ser determinada quando à natureza, à função, à contabilização, ao produto e à formação ou produção. (CREPALDI, 2018, p.20)

2.1 Ferramentas de um consultor financeiro

2.1.1 Estruturação e melhoria dos controles financeiros:

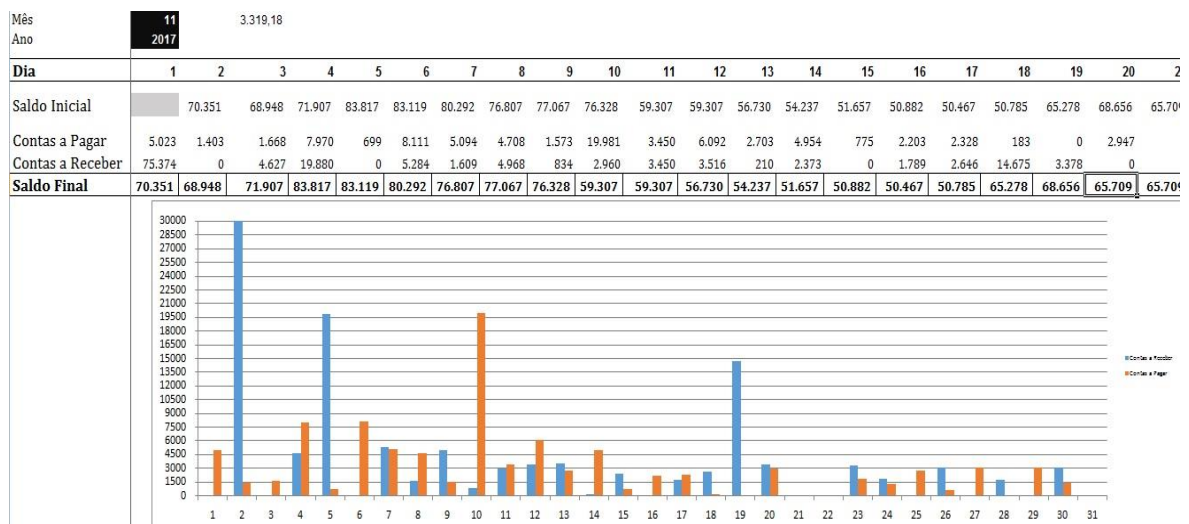
Usado para tomada de decisão, o controle financeiro empresarial serve para acompanhar o dia a dia da empresa, o que representa o primeiro estágio para a gestão do capital de giro. A falta de controle poderá trazer uma série de problemas na empresa como atraso em pagamento de fornecedores, colaboradores e outras despesas.

HOJI (2006) cita que um planejamento financeiro sem um controle adequado não produz resultado eficaz. Fazer um controle que não seja comparável com o resultado planejado, também não faz sentido.

2.1.2 Análise do fluxo de caixa e demais informações financeiras:

Segundo HOJI (2006) o fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Em um fluxo de caixa, deve existir pelo menos uma entrada (ou vice-versa).

Gráfico 1 - Fluxo de Caixa



Fonte: *print screen* da planilha de fluxo de caixa aplicada à Indústria e Comércio de Biscoitos Doce Delícia.

No GRÁF.1 pode-se analisar uma parte da planilha aplicada na Indústria e Comércio de Biscoitos Doce Delícia LTDA, o lançamento de contas a pagar e a receber gera um resultado mensal, no qual pode-se observar diariamente as entradas, as saídas, e o que a empresa terá de saldo no banco.

2.1.3 Formação de preços dos produtos e serviços:

Para HOJI (2006. p. 345)

A determinação do preço de venda é uma questão fundamental para a empresa. Se ela praticar um preço muito alto inibirá a venda, e se o preço for muito baixo poderá não cobrir os custos e despesas. Os resultados econômicos e financeiros favoráveis dependem de preço de venda adequado. No mercado globalizado, em muitos ramos de negócios, os preços são impostos pelo mercado, e as empresas precisam se ajustar para acompanhar os preços internacionais.

2.1.4 Planejamento financeiro:

O planejamento é usado para ajudar o empreendedor a estabelecer novas metas e pensar melhor sobre o futuro da empresa. Gitman (2010) o descreve como importante porque irá indicar antecipadamente as necessidades de numerários para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir, considerando os prazos para serem saldados.

Gitman (2010) ainda comenta que o planejamento financeiro fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos.

2.1.5 Análise e planejamento para pagamento de dívidas:

Através de uma planilha de fluxo de caixa as organizações podem planejar os pagamentos de dívidas, pois o gerente financeiro poderá identificar quando a empresa estará com um caixa positivo.

2.2 Benefícios da consultoria para a empresa

Hoje, no Brasil, praticamente todas as grandes e pequenas empresas utilizam os serviços de consultoria para orientar os líderes na tomada de decisão e aperfeiçoar os métodos de gestão da organização. Destacam-se alguns benefícios como, aumento da lucratividade; diminuição dos custos e empréstimos; ótima relação interpessoal dentro da organização; colaboradores treinados para novo método de trabalho; identificação do custo real dos produtos, orientando os gestores nas estratégias de vendas e compras; aumento no volume de vendas; crescimento e estruturação da empresa.

3 Considerações Finais

Entende-se que a consultoria deva ser externa à empresa, considerando a necessidade de transparência nos resultados, pois esta atividade executada

internamente pode ser influenciada por tendências e interesse dos profissionais envolvidos. O resultado da consultoria é a geração de informações, outro fator preponderante é que esta acaba tendo função de criadora de conhecimento, proporcionando capacidade intelectual à empresa por meio da experiência da consultoria e assumindo o perfil de agente de mudanças.

O ambiente externo apresenta variações e paradigmas, como a globalização, que exige dos administradores maior comprometimento e flexibilidade, aumentando ainda mais as suas funções, percebendo-se a complexidade das funções da alta administração, bem como a questão da responsabilidade.

Neste contexto, o profissional que deseja trabalhar na atividade de consultoria deve agregar valor ao seu trabalho, buscando adquirir conhecimento constantemente para se tornar sempre empregável. O consultor precisa ter determinadas características para poder realizar o seu trabalho. Estas características são divididas em atitudes, habilidades e conhecimento; o mesmo deve buscar estas características necessárias para poder atuar na realização de seu serviço da melhor maneira possível.

As necessidades que levaram à contratação da consultoria fundamentaram-se na obtenção de informações, visando solucionar e responder questões práticas e repentinas na tomada de decisões, planejando ideias, elaborando respostas, servindo como auxílio para a gerência da empresa.

A empresa em estudo optou pelo consultor externo na busca de uma visão ampla e realista, buscando identificar quais as causas que dificultavam o alcance do objetivo da empresa e que diferiam o seu desempenho, o que definiu, assim, soluções que aperfeiçoam o desenvolvimento da organização.

Como consequência do serviço de consultoria realizado na referida empresa em análise percebeu-se insatisfação entre os colaboradores. Esta situação é compreensível, visto que a consultoria encontra problemas que ocorrem na organização, expondo seus colaboradores e causando consequências desagradáveis como adaptação e demissão de funções.

Os resultados atingidos até o momento foram benéficos para a organização e alcançaram uma lucratividade maior para seus produtos, definição do preço de venda, diminuição dos custos, reformulação da estrutura da empresa.

Conforme já abordado, a consultoria realmente tende a auxiliar, levando a administração superior a analisar e resolver problemas práticos de uma organização,

sugerindo caminhos e fazendo demonstrações de possíveis aplicabilidades ou capacitações de pessoas para melhor gestão. Também é uma ferramenta de mudanças organizacionais e de gestão de conhecimento.

APPLICATION OF FINANCIAL ADVICE: ITS EFFECTS AND RESULTS

Abstract

An organization is a result of an identification, analysis and review of the company's activities and resources, in all hierarchical and decision-making levels to achieve the expected bottom line. Business consulting aims to spot and solve businesses' obstacles, helping decision making as an information tool, implementing changes that provides relevant changes in administrative actions. This study shows the importance of business consulting as a tool for financial control and aims to identify and solve shortfalls as they appear, helping leaders to make wise decisions. The search is important due to the importance of keeping financial and managerial areas under control. The following study exemplifying was carried out in an industrial plant located in Dona Euzébia / MG, which lacked financial and management control tools. The analysis concludes that business consultancy does work, helping top executives solving day-to-day issues, demonstrating possible uses of people's needed skills for management improvement. It is also a great tool for internal change and decision-making.

Keywords: Consulting. Organizations. Financial result.

Referências

ABREU, Livia Rosa. Et al. **Consultoria Empresarial: Ferramenta Gerencial e de Conhecimento**. 2008. Disponível em <<http://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/471/Consultoria%20empresarial%3a%20ferramenta%20gerencial%20e%20de%20conhecimento.pdf?sequence=1>>. Acesso em 24 ago 2017.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional – 2ª Edição**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

Consultoria Empresarial: Pequeno Histórico. Disponível em <<https://www.prolucroconsultoria.com.br/blog/historia-da-consultoria-empresarial/>>. Acesso em 25 out 2017.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade de Custos**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CROCCO, Luciano. GUTTMANN, Erik. **Consultoria Empresarial**. Prefaciado por Antoninho Marmo Trevisan. 3. Ed. Rev., ampl. e atual. São Paulo: Saraiva, 2017.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**. Tradução Allan Vidigal Hastings. 12.ed. São Paulo: Harbra Editora, 2010.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Administração Financeira: Uma Abordagem Gerencial**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa. São Paulo: Addison Wesley, 2003.

HOJI, Masakasu. **Administração Financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 5. Ed. – 3. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 18. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.