



ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA – FUNDAMENTOS E UM MODELO PRÁTICO: ESTÚDIOS GLOBO / DEPARTAMENTO DE EFEITOS ESPECIAIS

Área temática: Gestão Econômica e Financeira

Caio Soares Gonçalo de Souza

caio_goncalo@hotmail.com

(LATEC/UFF)

Carlos Augusto de Oliveira

Carlos_oliveirarj@hotmail.com

(LATEC/UFF)

Resumo: Os estúdios Globo (popularmente conhecido como PROJAC) é um complexo de estúdios responsável por maior parte da produção do conteúdo audiovisual da Rede Globo, localizado na cidade do Rio de Janeiro. É a segunda metade da empresa – que se divide em jornalismo e entretenimento. A Rede Globo – Globo Comunicação e Participações S.A – por sua vez, é a maior e mais lucrativa empresa do Grupo Globo, um dos maiores conglomerados de empresas do país, maior no ramo do entretenimento. Devido à grande dimensão e complexidade da estrutura financeira dos Estúdios Globo, que acarretaria em um demasiado volume de conteúdo, far-se-á um recorte que contemplará exclusivamente um de seus departamentos, o DEE (Departamento de Efeitos Especiais). O motivo de o recorte ter sido feito em específico neste departamento, é devido à facilidade na coleta de informações, uma vez que é o local de trabalho do autor deste estudo. O presente trabalho tem como objeto apresentar a estrutura financeira do DEE a fim de atestar da importância de um modelo fazendário robusto e bem estruturado para assegurar o bom funcionamento do mesmo, para tal, far-se-á a explanação, a nível operacional, desta estrutura. Devido a questões de política interna de privacidade da informação, nenhum dado relevante de caráter contábil será revelado, o objetivo não é expor a situação econômica da empresa e sim atentar-se à formatação geral da estrutura financeira.

Palavras-chaves: Rede Globo; Administração financeira; Finanças; Função financeira.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Globo Comunicação e Participações S.A. é uma empresa de grande porte do ramo de comunicação e entretenimento, fundada em 1965, pelo então jornalista, Roberto Marinho. É a maior das empresas de um conglomerado denominado Grupo Globo, onde tem uma abrangência de 98,56% do território nacional e 99,55% de telespectadores potenciais. Historicamente, referência em qualidade de suas produções (principalmente de suas telenovelas, carro-chefe da área de entretenimento nacional e que são inclusive referência internacional). (Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Rede_Globo).

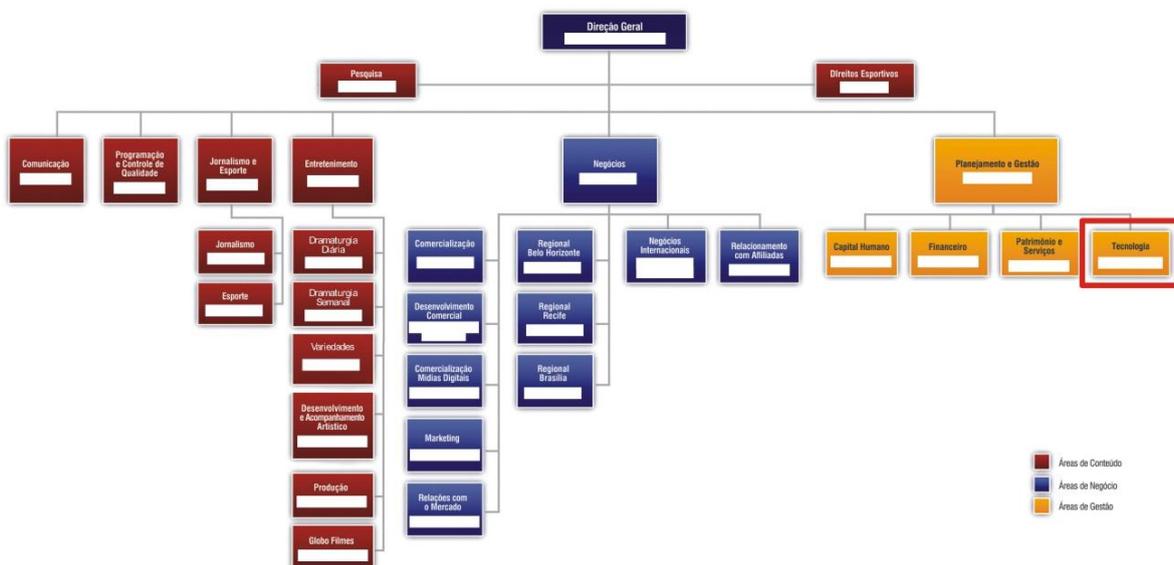


Figura 1: Organograma macro da estrutura gerencial da empresa, fornecido pela mesma. Fonte: Intranet

A estrutura geral da organização permite ter uma noção da dimensão da máquina financeira por trás de todo o seu funcionamento e isso por si já justifica da necessidade do recorte aqui feito - os nomes dos responsáveis por cada área foi suprimido a pedido da empresa. A área em destaque (tecnologia) é onde está subordinado o DEE, por sua vez ainda existem outros departamentos hierarquicamente paralelos a ele, em um emaranhado de áreas que conversam entre si.

Como já diz a máxima: Difícil não é chegar ao topo e sim manter-se nele. A empresa é extremamente exigente com relação ao seu conteúdo, criou-se há muitos anos um jargão interno que logo se tornou a frase-símbolo da empresa: Padrão Globo de qualidade. Isso refletia o nível de perfeição que era exigido na época e ainda é referência dentro da organização, que não “admite” fazer nada aquém do

que se é possível de ser feito. Apesar desse alto grau de exigência, a empresa dispõe de recursos finitos, por isso da importância de uma administração financeira extremamente competente.

Juridicamente a empresa é do tipo sociedade anônima (S.A.) – “quando o capital social é constituído por ações de um mesmo valor nominal e é formado por meio de subscrições” (CHIAVENATO, 2006). É uma sociedade de capital fechado (grupo limitado de acionistas) e que com relação aos seus fatores de produção, pode ser caracterizada da seguinte forma:

1. Quanto à natureza: Possui a maior e melhor infraestrutura de produção e apoio dentre as emissoras nacionais, possui sua sede na cidade do Rio de Janeiro, porém, têm filiais e afiliadas espalhadas por todo o território nacional. É a maior emissora nacional e da América latina, a quinta maior do mundo e possui o segundo maior complexo de produção de entretenimento (conhecido como PROJAC – Projeto Jacarepaguá, porém, oficialmente Estúdios Globo). (Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Rede_Globo).
2. Quanto ao capital: É uma empresa que tem a base de sua arrecadação na venda de espaços publicitários dentro, durante e entre suas transmissões.
3. Quanto ao trabalho: Possui mais de 10.000 (dez mil) funcionários ativos espalhados por todo o território nacional (além de alguns no exterior), também possui um número incalculável de funcionários terceirizados, muitos deles com total dependência financeira das demandas vindas da Globo.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral defender a importância da função financeira dentro de uma empresa, para tal, usa-se como objeto de estudo a estrutura financeira do Departamento de Efeitos Especiais dos Estúdios Globo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar administração financeira, seus conceitos e principais assuntos correlatos ao tema;
- Fazer um apanhado teórico que fundamente academicamente este trabalho;

- Demonstrar, com um nível de aprofundamento pré-julgado satisfatório, como é construída a estrutura financeira do DEE.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Para Gitman (1997) administração financeira diz respeito à responsabilidade do administrador financeiro de uma instituição, que independente de ter ou não fins lucrativos, do porte, ramo de atividade ou qualquer outra variável, tem por objetivo gerir os recursos econômicos da organização. Dentre as atividades principais estão: Fazer orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa e do crédito, análise de investimentos e captação de recursos.

Chiavenato (2006) define administração financeira (AF) como sendo a “área da administração que cuida dos recursos financeiros da empresa [...] ela está preocupada com dois aspectos importantes dos recursos financeiros: A rentabilidade e a liquidez”. Ainda segundo o autor: Rentabilidade é o grau de rendimento proporcionado por determinado investimento, é alcançada na medida em que o negócio da empresa proporcione a maximização dos retornos dos investimentos feitos pelos proprietários ou acionistas. Liquidez é representada pelo disponível (que é o dinheiro em caixa mais títulos de mercado) e pelo realizável em curto prazo (que são as mercadorias vendidas em prazos inferiores a seis meses, duplicatas e promissórias) [...] Liquidez significa a qualidade daquilo que se pode dispor imediatamente e, portanto, a capacidade de um bem, título ou obrigação em se transformar em dinheiro ou em disponibilidade monetária”.

Chiavenato (2006) afirma, no entanto, que é impossível manter ambos os aspectos em maximização, o que gera um conflito entre rentabilidade e liquidez, para ele o segredo está em achar o ponto máximo da rentabilidade sem comprometer a liquidez. “Deve-se aplicar boa parte dos fundos disponíveis e manter inativa outra parte, como proteção [...] mas fundos inativos não produzem retorno aos investidores”. Isso gera o conflito por ele defendido. Ainda segundo o autor, as principais atribuições da atividade financeira são 3 (três): Obter recursos financeiros através do mercado de capitais; Utilizar recursos financeiros para manter a operação da empresa; Investir recursos financeiros excedentes com aplicações objetivando obter lucros. No caso da AF em questão neste trabalho, se encaixa mais apropriadamente na segunda opção, pois ela não tem como diretriz central adquirir recursos no mercado financeiro tampouco investir o excedente em aplicações visando o crescimento de capital. O objetivo central é prezar pelo pleno funcionamento do departamento ao qual é responsável financeiramente.

Segundo Lamb *et al.* (2013) o objetivo da administração financeira, restringindo-se agora apenas aos negócios com fins lucrativos, é defender os interesses dos acionistas. Supondo que o objetivo de quem compra ações é o aumento do capital, logo o objetivo central do administrador financeiro é “maximizar o valor unitário corrente das ações existentes”. Essa definição a princípio pode se apresentar um pouco vaga e até óbvia, por isso, é importante que se aborde mais profundamente como se atingir esses objetivos financeiros. Ainda segundo o autor, em se pensando nas possibilidades de se atingir esse objetivo, chegamos a algumas possibilidades, listadas a seguir:

1. Sobreviver
2. Evitar problemas financeiros e falência
3. Superar a concorrência
4. Maximizar as vendas ou a participação no mercado
5. Minimizar os custos
6. Maximizar os ganhos
7. Manter o crescimento constante dos lucros

Administração financeira é, de forma sucinta, uma área de caráter administrativo dentro de uma organização e que é responsável por gerir os recursos financeiros da mesma.

2.2 FUNÇÃO FINANCEIRA

A função financeira resulta da combinação entre gestão e estratégia financeira. É um conjunto de práticas/ rotinas que organizam a mobilidade funcional do capital, tanto para dentro da estrutura empresarial quanto para fora, isto é, crescimento interno e externo. (Disponível em: <http://www.pucsp.br/~acomina/economia/glossglob.html>)

Para Borges (2013) é um conjunto de ações e procedimentos administrativos, envolvendo o planejamento, análise e controle das atividades financeiras da empresa, visando maximizar os resultados econômico-financeiros decorrentes de suas atividades operacionais. Ainda segundo a autora, o objetivo do gestor financeiro é aumentar o patrimônio líquido da empresa, por meio da geração de lucro líquido, decorrente das atividades operacionais da empresa.

Ferreira (2014) diz que os principais objetivos da função financeira são obter o montante adequado para a continuidade do negócio e conservar e saber obter lucro do capital para que os investimentos continuem fluindo.

Tendo em vista os sete pontos mencionados no tópico anterior e agora direcionados à atividade financeira do Departamento de Efeitos Especiais – objeto desse estudo – se pode afirmar que a função financeira em questão objetiva fazer a melhor gestão possível dos recursos financeiros disponíveis, visando ao final à produção de conteúdo de efeitos especiais. Observa-se que, o setor financeiro do departamento contempla ao mesmo tempo todos os objetivos lembrados acima, uns com mais outros com menos afinidade, observados a seguir:

1. Sobreviver: Tendo em vista que os recursos disponíveis para o departamento são finitos, orçados e aprovados antes de cada programa e no início de cada ano em nível de estrutura básica de funcionamento (pagamento de funcionários e da estrutura física, que tendo ou não trabalho é necessário ser paga), a gestão dos recursos busca garantir que não “falte dinheiro” antes do final de cada programa ou que a má utilização dele interfira negativamente no pleno funcionamento da infraestrutura básica do local.
2. Evitar problemas financeiros e falência: Em complemento ao item acima, logicamente que devido ao porte financeiro e da importância do conteúdo gerado internamente pelo departamento, um colapso financeiro seria “absolvido e resolvido” com a entrada de mais recursos financeiros não previstos. A falência em si não seria possível – no mínimo pouco imaginável – mas um descontrole financeiro local acarretaria em um desconforto para empresa como um todo.
3. Superar a concorrência: Do ponto de vista de mercado, a empresa apreciada é referência na qualidade de suas produções a nível nacional e em algum caso, também internacional, líder em audiência na maioria dos horários e em também em arrecadação. A gestão adequada dos recursos financeiros é um dos pilares de sustentação de toda a estrutura por trás dos números.
4. Maximizar as vendas ou participação no mercado: Se pensado de forma mais ampla, a qualidade do que é produzido, que está diretamente ligada à gestão dos recursos financeiros, é diretamente relacionada com as vendas de espaço publicitário (que é a maior fonte de arrecadação da empresa), logo, a gestão de cada departamento tem influência direta nas vendas e na participação no mercado de produção e transmissão de conteúdo.
5. Minimizar os custos: Uma frase que é bastante vinculada internamente à empresa é a que diz: “menos é mais”. Essa postura reflete em todas as áreas da empresa, como produzir com menos (sejam recursos financeiros, mão de obra, materiais, etc.) o mesmo conteúdo com a mesma qualidade de sempre. Dentro do departamento existe uma um compromisso firmado com cada um dos

colaboradores em se realizar cada vez a um valor/ custo agregado menor, a administração financeira está intimamente envolvida nesse ponto.

6. Maximizar os ganhos: Muito relacionada ao item 4 (quatro), o aumento dos ganhos está relacionada à maior venda de espaços publicitários, *Merchant* dentro de programas e novelas e no intervalo entre eles, além de outras fontes de renda de menor impacto nas finanças da empresa. Tudo isso está relacionado com o fato de fazer por menos e com cada vez mais qualidade.

7. Manter o crescimento constante do lucro: Esse ponto tangencia todos os outros acima defendidos. A partir do momento que se produz um conteúdo com a qualidade que se espera e a um custo menor, está se aumentando o lucro.

3. ORGANOGRAMA DA FUNÇÃO FINANCEIRA NO DEE

O PCP (Planejamento e Controle de Produção), que nada mais é do que a administração - inclusive financeira - do departamento, conta com quatro funcionários exclusivamente envolvidos com essas questões e estão subordinados diretamente à gerência do departamento.

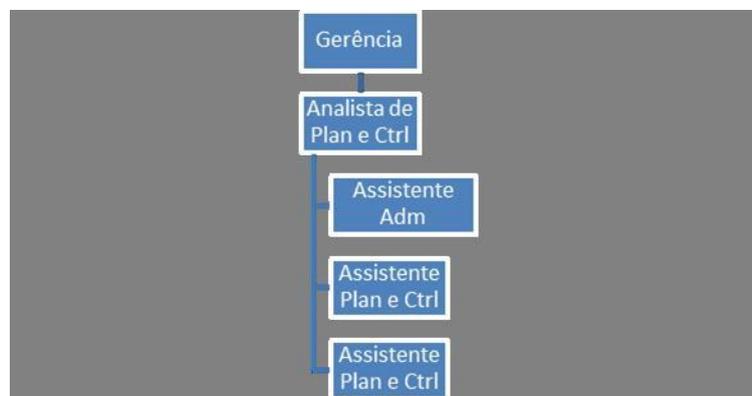


Figura 2: Organograma função financeira do DEE. Fonte: Material cedido pelo PCP do DEE

Neste organograma se pode observar:

1. O gerente: De uma forma geral, cuida de forma macro da administração financeira do departamento, buscando e fazendo o acompanhamento dos recursos despendidos ao departamento. Ele tem diversas outras atividades de gestão, dentre outras, as financeiras.
2. O analista de planejamento e controle: É o responsável direto pelas finanças, ele que responde diretamente ao gerente, coordena e faz a gestão dos recursos financeiros, propriamente dito.

3. Os assistentes de planejamento e controle: Fazem a parte mais dinâmica da gestão financeira, alocando recursos, fazendo pagamentos, investimentos, entre outros atributos.

3. O assistente administrativo: É mais direcionado às questões burocráticas das atividades, organização de documentos como contratos, recibos, etc.

3. DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES DE FINANÇAS DO DEE

As atividades/ tarefas financeiras do departamento podem ser divididas da seguinte forma: Processos de rotina, processos pontuais, processos de suporte e processos gerenciais. Vistos abaixo nessa mesma sequência que foi citada.

ATIVIDADES	Classificação		Assist. Admin.	Assist. Plan e Ctrl. A	Assist. Plan e Ctrl. B	Analista Plan. e Ctrl.
ELABORAÇÃO DIÁRIA DE ESCALA DE GRAVAÇÃO	PLAN. OPERACIONAL	Rotina		X		
EMISSION DE COMPRA DE SERVIÇOS	PLAN. OPERACIONAL	Rotina			X	
EMISSION DE COMPRA DE SERVIÇO DE DUBLÊS	PLAN. OPERACIONAL	Rotina			X	
ANÁLISE DAS SOLICITAÇÕES DE EFEITOS ESPECIAIS	PLAN. OPERACIONAL	Rotina		X		
PEDIDO DE TRANSPORTE NOTURNO (SISTEMA)	PLAN. OPERACIONAL	Rotina		X		
SOLICITAÇÃO DE INFRA (SISTEMA)	PLAN. OPERACIONAL	Rotina		X		
PAUTA DE TAREFAS DIÁRIA DE TRANSPORTE DE EFEITOS	PLAN. OPERACIONAL	Rotina		X		
CONTROLE DE GRATIFICAÇÃO DE DIREÇÃO - TÉCNICOS DE EFEITOS	PLAN. OPERACIONAL	Rotina			X	
CONTROLE DE RELATÓRIOS DE GRAVAÇÃO	GESTÃO OPERACIONAL	Rotina				X
RELATÓRIOS DE GRAVAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO	GESTÃO OPERACIONAL	Rotina				X
CONTROLE DE FREQUÊNCIA DE AUXILIAR DE EFEITOS (ps)	GESTÃO OPERACIONAL	Rotina			X	
PLANILHA DE CONTROLE DE JORNADA	GESTÃO OPERACIONAL	Rotina			X	
CONTROLE DE UTILIZAÇÃO DE FORNECEDORES (PLANILHA ELETRÔNICA)	GESTÃO OPERACIONAL	Rotina			X	
ALOCÇÃO NO SISTEMA DE CONTROLE DE FREQUÊNCIA (SCF)	ADMINISTRATIVO	Rotina			X	
EMISSION DE REQUISIÇÃO DE COMPRA	ADMINISTRATIVO	Rotina	X		X	
EMISSION DE REQUISIÇÃO DE ALMOXARIFADO	ADMINISTRATIVO	Rotina	X		X	
RECEBIMENTO E CONTROLE DE NOTAS FISCAIS	ADMINISTRATIVO	Rotina			X	
ALOCÇÃO DO QUADRO DE EFEITOS NOS PRODUTOS (PCP)	ADMINISTRATIVO	Rotina			X	
DISTRIBUIÇÃO DE DOCUMENTOS	ADMINISTRATIVO	Rotina			X	
ORÇAMENTO E APROVAÇÃO DAS SEE's	ADMINISTRATIVO	Rotina	X			
APOIO TAREFAS GERÊNCIA	ADMINISTRATIVO	Rotina	X			

Figura 3: Processos de rotina 1. Fonte: PCP do DEE

ATIVIDADES	Classificação		Assist. Admin.	Assist. Plan e Ctrl. A	Assist. Plan e Ctrl. B	Analista. Pl. e Ctrl.
EMISSION DE INVESTIMENTOS	ADMINISTRATIVO	Pontual			X	
CONTROLE DE DESPESAS E ADIANTAMENTOS	ADMINISTRATIVO	Pontual			X	
CONTROLE E EMISSION DE VIAGENS	ADMINISTRATIVO	Pontual			X	
FLAP MENSAL	ADMINISTRATIVO	Pontual			X	
SERVIÇOS DE REPROGRAFIA	ADMINISTRATIVO	Pontual			X	
EMISSION DE RP. ASF's e PD	ADMINISTRATIVO	Pontual			X	
ATUALIZAÇÃO E CONTROLE DO EFETIVO DE EFEITOS ESPECIAIS	ADMINISTRATIVO	Pontual			X	
CONTROLE DE SMOTS	ADMINISTRATIVO	Pontual			X	

Figura 4: Processos de rotina 2. Fonte: PCP do DEE

ATIVIDADES		Classificação	Assist. Admin.	Assist. Plan e Ctrl. A	Assist. Plan e Ctrl. B	Analist. Pl. e Ctrl
GESTÃO DE FROTA EFEITOS / RELAÇÃO COM MANUTENÇÃO	GESTÃO OPERACIONAL	Processo Suporte				X
SUPERVISÃO MOTORISTAS DEE	GESTÃO OPERACIONAL	Processo Suporte				X
APOIO AO SUPRIMENTOS NA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS	GESTÃO OPERACIONAL	Processo Suporte				X
AVALIAÇÃO DE AUXILIARES DE EFEITOS (PS)	GESTÃO OPERACIONAL	Processo Suporte				X
PLANILHA DE CONTROLE ORÇAMENTÁRIO DOS PRODUTOS	GESTÃO ESTRATÉGICA	Processo Suporte				X

Figura 5: Processos de rotina 3. Fonte: PCP do DEE

ATIVIDADES		Classificação	Assist. Admin.	Assist. Plan e Ctrl. A	Assist. Plan e Ctrl. B	Analist. Pl. e Ctrl
CONTROLE E MANUTENÇÃO DO QUADRO DE AUXILIARES DE EFEITOS	GESTÃO OPERACIONAL	Processo Gerencial				X
ANÁLISE E CONTROLE DA DEMANDA DE EFEITOS	GESTÃO OPERACIONAL	Processo Gerencial				X
CONTROLE DO PAINEL DE FREQUÊNCIA	GESTÃO OPERACIONAL	Processo Gerencial				X
CONTROLE DE HORAS EXTRAS FUNCIONÁRIOS TVG	GESTÃO OPERACIONAL	Processo Gerencial			X	
ADMINISTRAÇÃO DE FÉRIAS	ADMINISTRATIVO	Processo Gerencial	X			X
CONTROLE E SALDO DE INVESTIMENTOS (PLANILHA ELETRÔNICA)	ADMINISTRATIVO	Processo Gerencial			X	
CONTROLE DE DESPESAS DO DEPARTAMENTO DE EFEITOS ESPECIAIS	ADMINISTRATIVO	Processo Gerencial			X	
PARTICIPAÇÃO DE REUNIÃO DAS ÁREAS	GESTÃO ESTRATÉGICA	Processo Gerencial				X
GESTÃO DE TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DO CORPO TÉCNICO	GESTÃO ESTRATÉGICA	Processo Gerencial				X
RELATÓRIOS GERENCIAIS	GESTÃO ESTRATÉGICA	Processo Gerencial				X
PLANILHA DE CUSTOS DE EFEITOS ESPECIAIS	GESTÃO ESTRATÉGICA	Processo Gerencial				X

Figura 6: Processos de rotina 4. Fonte: PCP do DEE

Os quatro quadros acima representam o grupo de atividades que o setor financeiro do DEE realiza. Na primeira coluna tem-se uma suma descrição da atividade propriamente dita (o que é); na segunda, o tipo da atividade dentro do universo de gestão operacional (de que tipo), administrativo ou gestão estratégica; na terceira coluna é a classificação interna daquela atividade (de que tipo) e por último o cargo envolvido para cada caso (quem está envolvido).

4. RESUMO DAS ATIVIDADES FINANCEIRAS NO DEE

1. Controle e emissão de investimentos: É responsável pelo levantamento, emissão e acompanhamento das necessidades do parque de equipamentos do departamento, visando à atualização de novas tecnologias e garantindo assim a melhor qualidade de atendimentos aos programas.
2. Controle de despesas: Por possuir recursos finitos a área financeira controla, através de planilhas eletrônicas todas as despesas do departamento visando a alocação e destinação dos recursos financeiros de forma otimizada.
3. Alocação de custos: É de reponsabilidade da área financeira do departamento alocar a efetividade correta dos recursos em seus reais destinos.
4. Resultado operacional: A área financeira é responsável por controlar mensalmente os resultados operacionais financeiros e apontar qualquer tipo de inconformidade ou estouro de orçamento.

5. INTEGRAÇÃO DA FUNÇÃO FINANCEIRA COM AS DEMAIS FUNÇÕES

A área financeira do departamento, denominada PCP (Planejamento e Controle de Produção) interage intimamente com todas as demais áreas/funções do departamento:

1. Supervisores Executivos de Efeitos Especiais: Esse profissional é o elo de união entre o Departamento de Efeitos Especiais e o produto (programa, novela, evento ou qualquer outra produção que necessite da expertise oferecida pelo departamento). Ele é o responsável por captar a demanda vinda da direção do produto (ou diretamente dos diretores ou de assistentes de direção, produção e qualquer outro profissional que esteja responsável pela aprovação do que for apresentado). Fazendo uso dos recursos materiais, humanos, mercadológicos, administrativos e financeiros (destinados a cada departamento no começo de cada produção) viabilizando o que fora solicitado. A área financeira do departamento interage com esse profissional viabilizando os pedidos a partir de orçamentos, aprovação, alocação de recursos, atendimento de requisições de compra e de almoxarifado.

2. Produção (Projeto, Oficinas, Automação): Os profissionais responsáveis por essa área têm as mais diversas formações (design, engenharias elétrica, eletrônica e de automação, mecânica...) e são os responsáveis por transformar o conceito que chega através dos produtores (cargo detalhado acima) em algo tangível. Eles planejam, projetam, fabricam e entregam a solução já pronta para serem aplicadas em cenas de efeitos especiais. A atuação dos profissionais responsáveis pela administração financeira do departamento com esses profissionais é equivalente à supracitada, pois ele é o responsável por viabilizar qualquer pedido relativo aos projetos solicitados pelos supervisores.

3. Gravação: Depois de finalizada a etapa anterior é necessária que aquela solução seja de fato aplicada no set de gravação, para isso um grupo de profissionais (em sua maioria, técnicos e assistentes técnicos de efeitos especiais) são os responsáveis por fazer de fato “a coisa acontecer”. Eles são profissionais extremamente especializados no que fazem, iniciam a carreira como técnicos das mais diversas áreas e aplicam esse conhecimento no universo de efeitos especiais. No cotidiano desses profissionais a área de gestão financeira do departamento é responsável por criar e monitorar os custos realizados para as execuções de todos os programas que envolvem custos de Efeitos Especiais, tais como insumos, alocação de mão de obra, horas extras, etc.

4. Suprimentos (compras): É responsável por realizar todas as compras que são solicitadas pelos departamentos, é uma área autônoma ao DEE e a qualquer outro departamento ligado diretamente à

produção de qualquer tipo de conteúdo que será exibido. Ela dá o suporte a todos os departamentos providenciando (seja por compra indicada, concorrência ou licitação) qualquer tipo de insumo solicitado. Esse departamento tem uma estreita relação com a administração financeira do DEE, pois é ele que faz a interface e a comunicação entre a demanda vinda pelos supervisores e os resultados apresentados pelo setor de suprimentos.

5. Logística (CDEE – Centro de Distribuição de Efeitos Especiais): O CDEE é o almoxarifado do DEE, nele estão armazenados todos os equipamentos que são de propriedade do departamento, apesar dessa afinidade, hierarquicamente é uma área que não responde diretamente à gerência do Departamento de Efeitos Especiais e sim à sua própria gerência. Essa área é responsável por catalogar, gerenciar e administrar os recursos que vão e voltam diariamente da gravação e também de organizar, conforme vão recebendo os pedidos, o material que será usado e despacha-los. O PCP tem grande sinergia com essa área, pois é ele que supervisiona a manutenção e custos do parque de equipamentos do departamento. Assim, verificando as necessidades de investimentos em novos ativos caso seja verificada a necessidade de troca ou atualização dos mesmos.

6. FERRAMENTAS DE FINANÇAS UTILIZADAS PELO DEE

6.1 Fluxo de caixa

“Fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o caixa para o período projetado” (Disponível em: www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/0_fluxo-de-caixa.pdf).

Para CURY *et. al* (2008) é uma importante ferramenta para auxiliar na projeção financeira. Eles completam que “os resultados contábeis são influenciados por técnicas que nem sempre refletem o resultado de caixa financeiro real de um período. Os fluxos de caixa estão condicionados a valores históricos que, em geral, diferem dos valores atuais de mercado e são afetados pela depreciação e outras despesas não financeiras. Os resultados contábeis, portanto, não são insumos suficientes para determinar o valor dos ativos da empresa. A função das informações contábeis é auxiliar a construção de fluxos de caixa, o que fornecerá um resultado de caixa ajustado à realidade do mercado em que a empresa atua”.

O fluxo de caixa nada mais é do que a análise de um apanhado de informações, pautada em recursos financeiros e que visa dar indicativos de futuro. Segue abaixo um exemplo de fluxo de caixa do DEE, os valores foram alterados devido à política de privacidade da empresa.

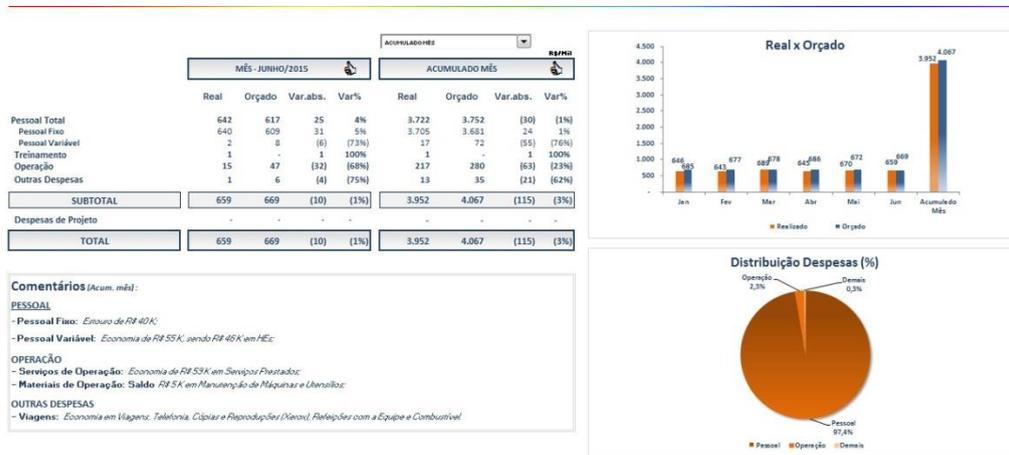


Figura 7: Exemplo de fluxo de caixa, no caso do DEE. As informações contábeis foram completamente alteradas, respeitando a política interna de sigilo da informação. Fonte: PCP do DEE.

6.2 Técnicas de avaliação de projetos de investimento

6.2.1 VPL Valor Presente Líquido

Para CURY *et. al* (2008) é “a diferença entre o valor presente do projeto e o custo do projeto na data atual.” Ainda segundo os autores, VPL positivo significa que o projeto é lucrativo, se o resultado for negativo significa que o projeto está dando prejuízo. Isso serve para determinar se o projeto deve ou não ser implementado, em nível decisório, o projeto só deve ser executado se o VPL for nulo ou positivo. Eles completam que o VPL é o critério mais utilizado por profissionais de finanças, pois permite interpretar facilmente os resultados e auxiliam na tomada de decisão.

Para Newman & Lavelle (2008) *apud* Silva *et. al* (2005) VPL é “a diferença entre o valor presente dos benefícios e o valor presente dos custos.” (Disponível em: [http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/B7F4CB4354DD398403256FA4004EA595/\\$File/NT000A3A6A.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/B7F4CB4354DD398403256FA4004EA595/$File/NT000A3A6A.pdf)). Eles dizem com isso que VPL nada mais é do que um indicativo de validade ou não da implementação de determinado projeto, ele tenta prever se o projeto será lucrativo a nível financeiro.

Logo: $VPL = VP - L0$

Para se encontrar o VPL, basta calcular o fluxo de caixa de cada período e depois subtrair o investimento inicial.

Cálculo genérico de VPL: $0/FC_0 + 1/FC_1 + 2/FC_2 + \dots + X/FC_X - L_0$

No departamento essa ferramenta é utilizada para calcular a previsão de orçamento para a produção da grade do ano seguinte. Por exemplo: Calcula-se o orçamento da próxima novela das 20h que será produzida no ano seguinte (no caso, 2016). Traz-se esse valor a valor presente e verifica-se a viabilidade de sua produção, visando as margens de lucro exigidas pela empresa.

6.2.2 TIR – Taxa Interna de Retorno

“É a taxa de desconto que torna nulo o valor atual do investimento, isso é, a taxa de remuneração anual do empreendimento.” (Disponível em: [http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/05DF4F80761CE0BE03256E590060110F/\\$File/NT0003C95A.PDF](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/05DF4F80761CE0BE03256E590060110F/$File/NT0003C95A.PDF)).

Segundo Cury *et. al* (2008) a TIR é a taxa que anula o VPL. Para que se possa chegar ao TIR de um projeto, basta traçar um gráfico da variação do VPL em função das variações da taxa de desconto, a taxa que anular o VPL é o TIR. Ainda segundo o autor, a vantagem é que todo o projeto se resume a um único número: a sua rentabilidade intrínseca. Outra vantagem citada pelo autor é que, no mercado financeiro, quase todos os fluxos de caixa dos investimentos possuem uma única inversão de sinal. A TIR, portanto, tem um critério de aceitação definido: $TIR > TMA$ (Taxa Mínima de Atratividade), que é uma taxa de juros que representa o mínimo que um investidor se propõe a ganhar quando faz um investimento ou o máximo que uma pessoa se propõe a pagar quando faz um financiamento. (Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Taxa_m%C3%ADnima_de_atratividade) . Com isso eles afirmam que TIR é uma taxa referencial de custo do capital no mercado, geralmente são os retornos financeiros oferecidos pelos grandes bancos.

Ainda segundo Cury *et. al* (2008) a principal desvantagem é o risco de se usar o critério quando há mais de uma inversão de sinal. Nesse caso, podem-se encontrar várias TIRs positivas. Usando uma delas, você estará incorrendo em erro. A TIR pode levar a equívocos quando utilizada para comparar diferentes projetos: $TIR(A) > TIR(B)$ não significa que o projeto A seja superior ao projeto B. A TIR não diferencia os projetos lucrativos daqueles que causam prejuízos. (CURY *et. al*, 2008)

No departamento, essa ferramenta serve como parâmetro de apoio para a tomada de decisão de investimento e definição de orçamento dos produtos (programas) a serem produzidos.

6.2.3 PB – *Payback*

CURY *et. al* (2008) define essa ferramenta como sendo o tempo que um investimento leva para pagar de volta o que seu dono investiu inicialmente. Ainda segundo o autor, existem duas formas de analisar um projeto de investimento, por *payback* simples e por *payback* descontado.

1. *Payback* simples: Consiste em somar os valores dos benefícios obtidos pela operação do projeto. O período de *payback* consiste no tempo necessário para que esse somatório totalize o valor inicialmente empregado. A vantagem desse critério é a simplicidade, ele serve para nortear o tempo que um investidor terá seu retorno de volta, porém, por não ser preciso em suas informações, não pode ser o critério decisivo de realizar ou não um investimento. (CURY *et. al*, 2008)

2. *Payback* descontado (Pd): Visa corrigir o *payback* simples no sentido de que o primeiro não considera o valor do dinheiro ao longo do tempo [...] a vantagem desse critério em relação ao anterior é que, pelo menos para a análise de um projeto isolado, ele é consistente do ponto de vista financeiro. Por outro lado, não tem a mesma simplicidade (CURY *et. al*, 2008) Com isso, o autor diz que o segundo é mais fiel à realidade, pois leva em consideração fatores que variam com o tempo, ponto que não é abordado pela primeira análise.

Com isso os autores afirmam que a opção simples serve apenas como um referencial geral, sem grande precisão, dá uma ideia sem assumir muito compromisso com a realidade que se virá. Já o segundo, é mais pautado na realidade, leva em consideração variáveis que tornam seu resultado muito mais confiável em nível de informação financeira/temporal.

O *payback* descontado é bastante utilizado no departamento para a viabilidade de aquisição de novos equipamentos. Por exemplo: verifica-se com isso a viabilidade de aquisição de determinado equipamento tendo em vista a possibilidade de aluguel. Contabilizam-se os custos associados com o tempo de vida útil do equipamento e a quantidade de vezes que ele é alocado para as gravações.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Administração financeira é a área responsável pela gestão dos recursos financeiros de uma instituição. Corresponde aos “esforços despendidos objetivando a formulação de um esquema que seja adequado à maximização dos retornos dos proprietários das ações ordinárias da empresa [...]” (Disponível em: <http://www.coladaweb.com/administracao/administracao-financeira>).

Para Lamb *et. al* (2013) o objetivo da administração financeira é “ tomar decisões que aumentam o valor das ações ou, de modo geral, que aumentem o valor de mercado do patrimônio do mercado dos acionistas investido na empresa”. Essas definições apensar de corretas, ao ver do autor deste artigo estão incompletas, pois contemplam apenas parte das atribuições do administrador financeiro.

Para Silva (2009) administração financeira é a terça parte de um campo de estudo muito mais abrangente - as finanças - que por sua vez, “consistem em três áreas inter-relacionadas: (1) mercados monetários e de capitais, que trabalham com os mercados de títulos e as instituições financeiras; (2) investimentos, que focalizam as decisões tomadas, tanto pelos investidores individuais quanto pelos institucionais, à medida que escolhem títulos para as suas carreiras de investimento; (3) administração financeira ou “finanças de empresas”, que envolvem decisões dentro das empresas.” (SILVA, 2009). Ainda segundo o autor, a administração financeira é a mais ampla das três áreas e tem grande importância para os diversos setores da economia, sejam instituições financeiras, indústrias ou comércio. Ele complementa que a importância da administração financeira vai além do caráter profissional de sua aplicação, pois afeta também aspectos pessoais, que vão desde o planejamento de uma aposentadoria até o financiamento de um veículo. Essa parece ser uma conceituação mais completa, pois olha o administrador financeiro como um agente de atuação mais ampla.

Independente de definição, a administração financeira é fundamental para o funcionamento de qualquer organização, pois é ela é responsável pela gestão adequada dos recursos financeiros que permitem o funcionamento pleno da mesma. Sua atuação é muito mais ampla, sendo impraticável defini-la em algumas poucas linhas, dentro da Rede Globo, é uma área de grande destaque e responsabilidade equivalente, pois sua atuação é ampla e indispensável para o funcionamento da estrutura empresarial.

REFERENCIAS

SILVA, Marcelo Cerqueira. **Princípios de Administração Financeira**. Disponível em:
<<http://www.unisa.br/conteudos/5116/f1799100354/apostila/apostila.pdf>> Acesso: 15/02/16

NASCIMENTO, Marise do. **Administração Financeira**. Disponível em:
<<http://www.coladaweb.com/administracao/administracao-financeira>> Acesso: 19/02/16

COMIN, Alexandre. **Glossário de termos de economia industrial**. Disponível em:
<<http://www.pucsp.br/~acomин/economes/glogsglob.html>> Acesso: 01/03/16

BORGES, Evelyne. **Função Financeira**. Disponível em:
<<http://pt.slideshare.net/EvelyneBorges/funo-financeira-17700301>> Acesso: 04/03/16

FERREIRA, Simone Bacellar Leal. **Função Financeira**
<http://www.uniriotec.br/~simone/Analise%20Empresarial/Parte%203%20-%20Areas%20Funcionais/3_AreasFuncionais.pdf> Acesso: 04/03/16

CHIAVENATO, Adalberto. **Administração financeira – Uma abordagem introdutória**. São Paulo: Elsevier, 2006.

CURY, Marcus et. al. **Finanças Corporativas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

Ross, Stephen A.; Westerfield, Randolph W.; Jaffe, Jeffrey; Lamb, Roberto. **Administração financeira – Versão brasileira de corporate finance**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2015.

SANVICENTE, A. Z. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1987

BRITO, O. **Mercado Financeiro**. São Paulo: Saraiva, 2005

PINHEIRO, J. L. **Mercado de capitais**. São Paulo: Atlas, 2007

Outras fontes:

https://pt.wikipedia.org/wiki/Rede_Globo

https://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa_de_capital_fechado

https://pt.wikipedia.org/wiki/Taxa_m%C3%ADnima_de_atratividade

https://pt.wikipedia.org/wiki/Taxa_interna_de_retorno