

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - IFCH
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO ECONÔMICO - DEPE
CENTRO TÉCNICO ECONÔMICO DE ASSESSORIA EMPRESARIAL - CTAE**

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Prof. Airton Alves da Silva

Material de uso exclusivo dos cursos do DEPE

F² . 6-6.75-50/9

1975

INTRODUÇÃO

Na economia capitalista os recursos materiais – capital e mão de obra – são distribuídos de acordo com um sistema livre de preços. O sistema de concorrência orienta a distribuição eficiente de bens equacionando a procura e a oferta.

Nas primeiras etapas do desenvolvimento econômico, as decisões referentes a distribuição de recursos para a produção de bens eram tomadas pela unidade “produtor-consumidor”, isto é, por uma só entidade: o empresário. Praticamente, todas as decisões da unidade produtora, eram, necessariamente, tomadas com referência ao seu próprio consumo; cada decisão administrativa se relacionava diretamente com todas as outras decisões através do sistema de preços, e no domínio da unidade “produtora-consumidora”. Entretanto, a revolução industrial mudou o modo de vida individualista e auto-suficiente das entidades “produtoras-consumidoras”. Os mercados cresceram e os métodos de produção e distribuição tornaram-se mais complexos, exigindo mais investimentos fixos, e certo grau de especialização.

Nas primeiras etapas de crescimento o antigo “produtor-consumidor” reservava para si todo o processo de decisões, mas o tamanho e a complexidade crescente das organizações exigiram uma divisão das funções de administração da empresa. Exemplo: Produção – Mercadologia – Finanças, etc.

Numa grande organização, a distribuição de recursos, dentro da própria empresa, não se processa automaticamente através de um sistema livre de preços. Pelo contrário, a distribuição dos recursos precisa ser planejada necessitando a participação e a orientação de especialistas. A rapidez e a freqüência de mudanças na economia determinam uma dinâmica que obriga a empresa a adaptar-se necessariamente às novas condições econômicas do mercado. A utilização do recurso do capital, na moderna economia, é cada vez mais importante, tendo em vista o grau de investimento e tecnologia, que a unidade produtora de bens necessita possuir.

A destinação dada ao recurso de capital, principalmente em países em desenvolvimento, em que esse fator é escasso, adquire importância fundamental, tanto na visão macro-econômica, como dentro da própria empresa.

A má distribuição de recursos dentro de uma empresa prejudica tanto a saúde da economia, como a da própria empresa. Ela significa produção de bens com

menor eficiência do capital aplicado, do que teria sido possível. Isto indica que os consumidores pagarão mais e receberão menos do produto final. Alguns consumidores deixarão o mercado, e os fatores utilizados na fabricação e venda do produto receberão menos do que deveriam, e, com o tempo, serão desviados para outros usos, o que afetará o processo econômico.

As pessoas que tomam decisões na organização sentem necessidade de objetivos e diretrizes que orientem suas atividades.

O PAPEL DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO NA EMPRESA

O administrador financeiro é o homem que planeja as necessidades de recursos de uma empresa, levanta os recursos necessários às suas operações e se responsabiliza pela aplicação eficaz desses recursos (Anexo I). O papel do Administrador Financeiro é de importância vital para todos setores da administração.

Isoladamente, a administração financeira pode ser simplesmente considerada como o conjunto de atividades destinadas a provisão de meios de pagamento e, como tal, inclui o planejamento financeiro, isto é, a estimativa de recebimentos e pagamentos de caixa, além do levantamento de fundos. Além disso, executa o controle financeiro, ou seja, a comparação dos resultados com os planos iniciais.

Contudo, a expressão “Administração Financeira” possui um significado mais amplo. Além de cuidar de que as contas sejam pagas, o Administrador Financeiro precisa contribuir para a sobrevivência da empresa e a realização dos objetivos de lucros de seus proprietários. Realizar os objetivos de lucro bem como prover os meios de pagamento acrescentam uma nova dimensão à função da administração financeira.

Em certo sentido, esses dois objetivos da administração financeira são contraditórios. O ideal seria que o administrador financeiro igualasse entradas e saídas de caixa para evitar que houvesse saldos ociosos sem lucratividade para a firma. Para assegurar o pagamento das contas no vencimento ele corre o risco de perder retornos que poderiam ser obtidos por investimento com numerário ocioso. Se prejudicar o padrão de crédito da empresa por pagamentos atrasados, o administrador financeiro não estará cumprindo uma de suas principais

responsabilidades; mas superestimar suas necessidades de caixa, ele não favorecerá os lucros da empresa. Eis o dilema do administrador financeiro.

FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO

Para atingir a dualidade de objetivos de saldar os compromissos e maximizar os lucros do proprietário, o administrador financeiro exerce três funções principais: planejamento e controle financeiro, levantamento de fundos e aplicação de fundos.

Normalmente essas diversas funções afetam o departamento de vendas, de produção e outros, e, freqüentemente são tão importantes que influenciam o conjunto das operações da empresa. Por esse motivo o administrador financeiro somente assessora o presidente ou a diretoria a respeito de certas diretrizes. Não há padrão estabelecido e o papel do administrador financeiro variará de acordo com a política em apreço, o tamanho da empresa, suas aptidões e a dos outros setores da empresa.

1 – Planejamento e Controle Financeiro

O planejamento é uma das mais difíceis e importantes funções do administrador financeiro. Como participa freqüentemente na determinação do rumo a longo prazo do negócio, o administrador financeiro precisa ter uma visão ampla e geral das operações da empresa. Ele se preocupa primeiro com os planos de expansão a longo prazo das instalações, com substituição de máquinas e equipamentos ou com outros desembolsos que poderão causar excepcionais reduções e necessidades de recursos de caixa. Com base no conhecimento desses planos e das estimativas de vendas para o futuro próximo, o administrador financeiro também precisa estimar as entradas e saídas de caixa no futuro imediato. Para esses planos precisa levar em conta que, até certo ponto, eles serão perturbados por forças externas, sobre as quais tem restrito controle (aquelas de ordem reguladora do mercado financeiro).

Na elaboração de seus planos o administrador financeiro precisa estabelecer um sistema de relatórios para o controle das despesas, comparando o desempenho

efetivo com o planejado. Variações exageradas exigem investigações e, em seguida, reajustes do desempenho ou revisões dos planos.

2 – Levantamento de Fundos

Quando a saída de caixa excederem as entradas e o saldo de caixa for insuficiente para absorver o déficit, o administrador financeiro precisará obter fundos em fontes externas.

No mercado financeiro há disponibilidade de fundos de muitas fontes, sob diversas condições e por diversos prazos. O problema do administrador financeiro é obter a combinação que melhor convenha às necessidades antecipadas de seu negócio. Financiamentos de baixo custo exigem, normalmente, compromissos fixos. Consequentemente, o atrativo de baixos custos precisa ser considerado à luz do risco de não poder saldar os compromissos exigidos. É preciso que a empresa equacione as possibilidades futuras do mercado de fundos com as condições financeiras em que ela espera estar dentro de seis meses (vencimento do compromisso), e não com as condições que se encontra hoje. É preciso decidir se hoje é o momento mais adequado para obter fundos do que daqui a seis meses. Portanto, a previsão de suas necessidades, já estabelecida como parte de suas funções de planejamento, o administrador financeiro acrescenta outra, referente à situação futura no mercado que lhe fornece fundos.

3 – Aplicação dos Fundos

Depois de planejar o fluxo futuro de entradas de caixa e levantar os fundos porventura necessários, o administrador financeiro precisa cuidar da aplicação sábia ou econômica dos fundos dentro do negócio, seria a administração do ativo, quando o administrador deverá tirar o maior proveito dos fundos investidos em ativo. Ele será responsável pela política de crédito e pela supervisão da cobrança das contas a receber. Quanto mais tempo os fundos ficarem imobilizados em uma conta atrasada, menor proveito a empresa obterá dos mesmos. Cada ativo representa o investimento de fundos fornecidos pelos proprietários ou credores. Atrasos na

liquidação de contas a receber e excesso de estoques são tão indesejáveis quanto uma máquina parada.

4 – Problemas Específicos

Além das funções já descritas o administrador financeiro tem outras decorrentes delas. Para um bom planejamento financeiro ele precisa assessorar o planejamento de compras para que as mesmas estejam dentro de sua programação no que se refere a volume de compras e prazos de pagamentos. É necessário também o seu assessoramento à programação de vendas no que se refere a volume e prazos de venda.

É também de suma importância que em consequência da necessidade do levantamento de fundos, ele se preocupe em conhecer as exigências dos fornecedores desses fundos e faça uma composição adequada do Balanço da empresa, para que não seja tolhido naquela função por deficiência de índices de garantia e liquidez. Para tanto, o administrador financeiro precisa possuir, também, uma boa base contábil.

5 – Administração de Caixa

Uma vez programadas as necessidades financeiras, determinados os tipos de recursos que serão aplicados para atender essas necessidades e obtidos esses recursos, a administração da caixa consiste em distribuir estes recursos de maneira econômica pelas diversas modalidades de ativos.

O administrador deve ter sempre em mente os objetivos simultâneos de liquidez e rentabilidade. É necessário manter um saldo adequado de caixa para que seja possível um pronto pagamento das contas, contudo uma reserva excessivamente grande de caixa é um desperdício, pois deixamos de aplicar tais recursos com maior proveito.

Para atingir o objetivo de liquidez a administração de caixa é o aspecto chave. Quanto maior disponibilidade de caixa, mais prontamente serão pagas as contas. Contudo, à medida que é reduzido o saldo de caixa pode-se fazer maiores aplicações em outros setores da empresa.

5.1. – Fatores Determinantes do Volume de Saldo de Caixa

Uma grande parte do saldo de caixa é mantida de modo a funcionar como um amortecedor nos períodos em que os recursos sairão da caixa mais rapidamente do que entrarão. Estas discrepâncias poderão ocorrer durante curtos intervalos ou em períodos mais longos. É muito difícil se conseguir que os vencimentos das contas a pagar coincidam com os recebimentos, forçando a manter um rígido controle das entradas e manter empréstimos a curto prazo.

Alterando o escalonamento das entradas e saídas de caixa, as discrepâncias poderão ser reduzidas e diminuídas às necessidades de saldo de caixa.

As acumulações sazonais de estoque produzem também um impacto violento nas necessidades financeiras, que às vezes podem ser reduzidas com a obtenção de prazos mais longos para pagamentos.

Contudo, sempre persistirão certas diferenças entre os fluxos de caixa, sendo necessário planejar a manutenção de um saldo de segurança para absorver as saídas líquidas sazonais.

5.2 – Relações com Bancos Comerciais

Quanto melhor for a posição de crédito de uma empresa, menor será o volume de saldo de caixa de que ela necessitará. Até certo ponto tendo crédito, poderemos transferir grande parte dos nossos problemas de liquidez para os bancos.

É importante ter um ou mais bancos disponíveis para empréstimos, quando estes se fizerem necessários, evitando “correrias” de última hora.

6 – Administração de Valores a Receber

O setor de cobrança de uma empresa é um dos mais delicados. É necessário que o encarregado das cobranças seja eficiente sem prejudicar as relações com os clientes; se for demasiadamente agressivo corre o risco de perder clientes; por outro lado, se não tiver métodos eficientes de cobrança, manterá níveis muito elevados de valores a receber.

Os atrasos ocorridos nos recebimentos afetarão diretamente as necessidades de disponibilidades para fazer frente às saídas de caixa e são, geralmente,, conseqüência de deficiências no setor de cadastro ou dos processos de cobrança.

7 – Cadastramento de Clientes

Uma vez definidas as condições de crédito está definido o mercado no qual a empresa deseja operar. Resta então selecionar os clientes que solicitam crédito.

Há quatro etapas fundamentais:

- 1 - Elaboração de um formulário capaz de fornecer elementos suficientes para definir os atributos dos solicitantes de crédito.
- 2 - Investigação é a tomada de informações cadastrais nas fontes indicadas pelos clientes.
- 3 - Análise, em função das informações obtidas, da idoneidade e capacidade de pagamento de cada cliente.
- 4 - Estabelecimento do limite de crédito de cada solicitante.

Em toda empresa, entretanto, dependerá da estratégia financeira da empresa, e em última instância do Administrador Financeiro, sobre as decisões e políticas de crédito.

BIBLIOGRAFIA

Depallens, Georges - *Financiacion de Empresas: Principios Manuales Practicos de Gestion de Empresas*. Bilbao – España – 1967

Johnson, Robert W. - *Administração Financeira* - Biblioteca pioneira de administração e negócios – 1969

Quilici, Frediano - *Leitura em administração Contábil e Financeira* – Fundação Getúlio Vargas – 1973

Solomon, Ezra - *Teoria da Administração Financeira* - Zahar editores - 1969

ORGANOGRAMA

