3

Administração Financeira

Edison Kuster
Nilson Danny Nogacz

O que é realmente importante saber para uma boa administração financeira? Esta pergunta é comum entre os empresários, em especial aos pequenos e microempresários, mas é de difícil elaboração. Pode-se dizer que tudo na administração financeira é importante, mas, se fosse necessário eleger apenas um item, mesmo assim citaríamos duas estratégias, que ao nosso ver são de extrema importância, para o sucesso de uma empresa e de seus comandantes.

O principal papel do Administrador Financeiro é o relativo à tesouraria da empresa, ou seja, cuidar efetivamente do dinheiro, sua entrada e saída, e logicamente preservar o retorno exigido pelos acionistas. Neste sentido é necessário buscar um pleno entendimento da Administração de Caixa da empresa e o Custo ao qual este fluxo está submetido. A administração de caixa está intimamente ligada ao ciclo operacional da empresa e o custo de capital ao financiamento deste ciclo.

Vejamos agora maiores detalhes sobre ambas as abordagens, bem como exemplos para melhor entendimento.

1 Administração de caixa

A administração do caixa compreende uma tarefa de suma importância para a empresa. A grande maioria dos fracassos empresariais tem fortalecido a convicção de que a principal razão da chamada mortalidade precoce das pequenas e médias empresas é a falta da habilidade gerencial de seus administradores. Estas empresas normalmente nascem através de uma idéia de negócios proposta por empresários que conhecem profundamente a função

técnica a ser exercida, porém não se preocupam com a função administrativa financeira da empresa. Esses empresários acreditam que, produzindo bens de alta qualidade e demanda, estão dispensados de dedicar tempo à boa administração, relegando esta tarefa a funcionários sem preparo, ao invés de contratarem alguém apto para fazê-lo em seu lugar. Empresa alguma poderá crescer ou mesmo sobreviver, sem um gerenciamento adequado na área administrativa. É essencial a essa função administrativa o conhecimento dos procedimentos financeiros e contábeis disponíveis, bem como a sua melhor utilização para o acompanhamento, controle, ajuste e projeção dos resultados da empresa.

O demonstrativo do Fluxo de Caixa é o instrumento financeiro que permite ao administrador monitorar a evolução do equilíbrio ou desequilíbrio entre a entrada e a saída de dinheiro durante um período determinado, possibilitando a adoção antecipada de medidas que possibilitem assegurar a disponibilidade de recursos para o atendimento das necessidades de caixa.

É essencial para a função administr ativa o conhecimento dos procedimentos financeiros e contábeis disponíveis

Elaborado em períodos, o fluxo de caixa deve compreender um resumo do cronograma das despesas e investimentos, das receitas previstas e épocas de realizações, dos pagamentos parciais ou totais de obrigações, bem como de novas obrigações a contratar, possibilitando prever:

- As projeções das entradas e saídas de recursos;
- Os períodos deficitários e superavitários da projeção;
- Os resultados finais por períodos.

1.1 Estabelecendo os controles

A administração do Caixa constitui ferramenta fundamental para a boa administração dos recursos financeiros em qualquer empresa, independente de seu tamanho. A previsão de caixa preparada pelo administrador financeiro somente terá sucesso com o esforço conjunto dos vários departamentos da empresa. A previsão de vendas, as condições das vendas, incluindo prazos de recebimentos, são geralmente de responsabilidade do pessoal de vendas. Os gastos de produção são definidos com o auxílio do pessoal de produção e contabilidade de custos.

Todos os demais departamentos envolvidos no processo da administração deverão proceder de forma a evitar custos e despesas excessivas e procurar a maior receita para as suas atividades. Uma constante comunicação entre os diversos setores e o setor financeiro é fundamental para o sucesso do gerenciamento das disponibilidades.

Com a entrada das diversas informações diárias e dos documentos internos provenientes do setor financeiro, inicia-se a fase de controle de dados relativos a:

1.º Movimentação Financeira

- Registro das entradas e saídas, de tal forma que se permita comparar as previsões com o realizado;
- Conhecimento de todas as movimentações financeiras:
  - Quais são as receitas e despesas?
  - Em que datas irão ocorrer?
  - Qual o meio de movimentação?
  - Se são constantes, diárias, semanais ou mensais.

2.º Controle do Pessoal

- Estrutura de Recursos Humanos existente, com determinação de suas peculiaridades relativas:
  - Profissionais efetivos;
  - Profissionais temporários;
  - Trainees (estagiários).
- Despesas agregadas relativas a encargos trabalhistas, contribuições.

3.º Controle de máquinas, veículos e equipamentos

- Consumo de combustível e ou energia;
- Serviços executados;
- Manutenção preventiva;
- Manutenção corretiva;
- Peças e elementos controlados.

4º Controle de Estoques

- Entradas e saídas de insumos e matérias-primas;
- Níveis de estoque, datas de compra;
- Estrutura de armazenagem.

2 Montagem do fluxo de caixa

A seguir será elaborado um exemplo da montagem de um fluxo de caixa para demonstrar sua simplicidade e comprovar sua utilização como instrumento de ajuda na tomada de decisão, por parte do administrador financeiro.

A partir dos dados fornecidos nos quadros 1 e 2, será criado um fluxo de caixa projetado para os meses de junho a outubro de 20 X 0.

É necessário considerar ainda as seguintes informações adicionais:

- O período inicial é fevereiro de 20 X 0;
- O período projetado será até outubro de 20 X 0;
- Saldo de R$ 22.600,00 com início em junho;
- Condições dos negócios operacionais:
- As vendas serão em 4 parcelas postecipadas;
- As compras serão em 3 parcelas antecipadas.
- O saldo de caixa deve ser ajustado mensalmente em R$ 3.000,00;
- Deve-se efetuar empréstimos quando da falta de caixa a uma taxa de juros de 4% ao mês;
- A sobra de caixa deverá ser aplicada com remuneração de 0,87% a.m.

QUADRO 1 - INFORMAÇÕES RELATIVAS A COMPRAS E VENDAS PROJETADAS

(Em R$)

MÊS	COMPRAS	VENDAS
Fevereiro	81.000,00	148.000,00
Março	81.000,00	162.680,00
Abril	89.100,00	160.384,00
Maio	116.100,00	230.670,00
Junho	112.500,00	282.250,00
Julho	114.000,00	277.020,00
Agosto	135.000,00	298.760,00
Setembro	126.000,00	319.000,00
Outubro	134.700,00	343.485,00

NOTA: É importante salientar que o presente exemplo é de caráter demonstrativo da confecção do fluxo de caixa, portanto não tem como objetivo apresentar todas as possíveis movimentações de caixa, atendo-se apenas a algumas possíveis movimentações demonstrativas. Também os critérios de projeções utilizados são meramente demonstrativos, podendo ser adaptados a quaisquer situações existentes na empresa.

QUADRO 2 - INFORMAÇÕES RELATIVAS AOS CUSTOS FIXOS

DESPESAS DE/COM	VALOR R$	OBSERVAÇÕES
Marketing	4.000,00	Acréscimo mensal de 10%
Aluguel	2.800,00	Por mês
Combustível	2.500,00	Acréscimo mensal de 5%
Administrativas	10%	Relativas a vendas do mês anterior
Comissões	3.000,00	Por mês
Investimentos	35.000,00	Nos meses de julho e setembro
Prêmios	10.000,00	No mês de junho
Gratificação	40.000,00	No mês de agosto
Retirada dos sócios	50.000,00	No mês de outubro
Salários	8%	Sobre as vendas do mês anterior
Impostos	4%	Sobre o volume financeiro das vendas que superarem o valor das compras

2.1 Ajuste no regime de competência para regime de caixa

Considerando-se que as informações do volume de compras e vendas (quadro 1) encontram-se sob o regime de competência, isto é, baseiam-se nos valores de notas com datas dos fatos geradores, será necessário efetuar o ajuste para o regime de caixa, ou seja, identificar qual o volume financeiro da movimentação de caixa a cada período de interesse.

Uma compra realizada no mês de fevereiro estará influenciando a movimentação financeira do caixa até o pagamento da última parcela negociada com o fornecedor, do mesmo modo que a venda de produto ou serviços pela empresa, quando realizada a prazo, irá afetar a movimentação do caixa até o registro da previsão de entrada da última parcela concedida ao cliente. Desta forma é importante levar em consideração que o lucro líquido é um conceito estritamente contábil, pois é apurado tradicionalmente pelo regime de competência, e o fluxo de caixa é montado a partir da movimentação financeira, entrada e saída de recursos. Não sendo, portanto, aconselhável se tentar comparar os resultados contábeis com o resultado financeiro da empresa, pois os mesmos ocorrem em tempos diferentes.

a) Com este objetivo e considerando-se a informação adicional das condições de negócios (03 parcelas mensais antecipadas) identificam-se os valores destinados às compras:

QUADRO 3 - DEMONSTRATIVO DOS VALORES PROJETADOS DAS COMPRAS

MÊS	PARCELA 1	PARCELA 2	PARCELA 3	TOTAL
Fevereiro	27.000,00			(27.000,00)
Março	27.000,00	27.000,00		(54.000,00)
Abril	29.700,00	27.000,00	27.000,00	(83.700,00)
Maio	38.700,00	29.700,00	27.000,00	(95.400,00)
Junho	37.500,00	38.700,00	29.700,00	(105.900,00)
Julho	38.000,00	37.500,00	38.700,00	(114.200,00)
Agosto	45.000,00	38.000,00	37.500,00	(120.500,00)
Setembro	42.000,00	45.000,00	38.000,00	(125.000,00)
Outubro	44.900,00	42.000,00	45.000,00	(131.900,00)

b) Para ajustar as informações sobre as vendas, também observando as condições de negócios (04 parcelas mensais postecipadas), identificam-se os valores destinos às vendas:

QUADRO 4 - DEMONSTRATIVO DOS VALORES PROJETADOS DAS VENDAS

MÊS	PARCELA 1	PARCELA 2	PARCELA 3	PARCELA 4	TOTAL
Março	37.000,00				37.000,00
Abril	40.670,00	37.000,00			77.670,00
Maio	40.096,00	40.670,00	37.000,00		117.766,00
Junho	57.667,50	40.096,00	40.670,00	37.000,00	175.433,50
Julho	70.562,50	57.667,50	40.096,00	40.670,00	208.996,00
Agosto	69.255,00	70.562,50	57.667,50	40.096,00	237.581,00
Setembro	74.690,00	69.255,00	70.562,50	57.667,50	272.175,00
Outubro	79.750,00	74.690,00	69.255,00	70.562,50	294.257,50

c) Considerando que as demais informações do exercício encontram-se no regime de caixa, para se efetuar a montagem do fluxo final será suficiente que se obedeçam os critérios estabelecidos para cada uma das contas relacionadas. Desta forma é importante levar em consideração que o lucro líquido é um conceito estritamente contábil, pois é apurado tradicionalmente pelo regime de competência, e o fluxo de caixa é montado a partir da movimentação financeira, entrada e saída de recursos. Não sendo, portanto, aconselhável se tentar comparar os resultados contábeis com o resultado financeiro da empresa, pois os mesmos ocorrem em tempos diferentes.

2.2 Fluxo de caixa

O saldo inicial de R$ 22.600,00, foi informado como mês de junho de 20 X 0.

Para a montagem do Fluxo de Caixa, foram consideradas 05 (cinco) modalidades de critérios de projeções:

1.º Contas: Marketing e Combustíveis, foi efetuado o levantamento de consumo a partir do mês de fevereiro e projetado com acréscimos conformes.
2.º Contas: Aluguel e Administrativas, fixando uma verba para os próximos períodos.
3.º Contas: Comissões e Salários, determinando uma verba baseada em percentual das vendas do mês anterior.
4.º Os impostos são pagos no mês seguinte sobre a movimentação das compras e vendas, sem regime de compensação.
5.º Demais contas possuem mês específico para cada ocorrência.

QUADRO 5 - FLUXO DE CAIXA PROJETADO DE JUNHO ATÉ OUTUBRO DE 20X0

ITEM	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO
Saldo Anterior	22.600,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Vendas	175.433,50	208.996,00	237.581,00	272.175,00	294.257,50
Compras	(105.900,00)	(114.200,00)	(120.500,00)	(125.000,00)	(131.900,00)
Subtotal	92.133,50	97.796,00	120.081,00	150.175,00	165.357,50
Resgate de Aplicação	0,00	18.334,93	5.262,70	9.768,61	44.588,77
Juros s/ aplicação	0,00	159,51	45,79	84,99	387,92
Salários	(18.453,60)	(22.580,00)	(22.161,60)	(23.900,80)	(25.520,00)
Impostos	(4.582,80)	(6.790,00)	(6.520,80)	(6.550,40)	(7.720,00)
Marketing	(5.856,40)	(6.442,04)	(7.086,24)	(7.794,87)	(8.574,36)
Aluguel	(2.800,00)	(2.800,00)	(2.800,00)	(2.800,00)	(2.800,00)
Combustível	(3.038,77)	(3.190,70)	(3.350,24)	(3.517,75)	(3.693,64)
Desp. Administração	(23.067,00)	(28.225,00)	(27.702,00)	(29.876,00)	(31.900,00)
Comissões	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)
Investimentos		(35.000,00)		(35.000,00)	
Pagamento de Empréstimo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Juros s/ empréstimo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prêmios	(10.000,00)				
Gratificação			(40.000,00)		
Retirada					(50.000,00)
Saldo	21.334,93	8.262,70	12.768,61	47.588,77	77.126,20
FINANCIAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
APLICAR	18.334,93	5.262,70	9.768,61	44.588,77	74.126,20
CAIXA MÍNIMO	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00

3 Custo de capital

Custo de capital pode ser definido como o custo dos recursos financeiros próprios e/ou de terceiros utilizados pela empresa em seu ciclo operacional ou empreendimento. A boa administração financeira propõe que todo investimento ou uso de capital merece uma rigorosa análise de viabilidade, buscando avaliar as alternativas perante o custo do capital. Como as alternativas existentes para o financiamento do ciclo operacional e ou capital de giro são diversas, é de extrema importância que o administrador financeiro busque conhecer o custo efetivo de cada uma destas fontes, através dos instrumentos de análise competentes, para posterior tomada de decisão.

A utilização de capital de terceiros é vantajosa quando seu custo se apresenta inferior à taxa de retorno prevista. Porém, mesmo com esta vantagem, existe o risco do endividamento pela eventual falta de lucratividade na operação.

A boa administração financeira propõe que todo investimento ou uso de capital mereça uma rigorosa análise de viabilidade

3.1 Os custos relativos

Ao se calcular o custo de capital de uma operação, torna-se importante considerar todas as despesas existentes, pois as instituições financeiras, pelas características de seus negócios, passam a exigir reciprocidades diversas. Considera-se como reciprocidade todo e qualquer recurso utilizado por uma empresa na obtenção do capital, seja a curto, médio ou longo prazo, que podem ser desde o simples saldo médio até contraprestações de aplicações financeiras, seguros, planos previdenciários, pagamento de fornecedores, centralização de folha de pagamento, recolhimento de encargos, impostos, taxas, contribuição de melhoria, e ainda, em alguns casos, favores. Outras despesas, muitas vezes esquecidas pelos empresários, são aquelas decorrentes dos custos com alienações, hipotecas, transferências, emissão de documentos, viagens de funcionários para obter liberações especiais, entre outras. Especial atenção deve ser dada às custas de fornecimento de garantias, pois considerando que a maioria das instituições tem interesse em Garantias Reais (representadas pela transferência de um bem tangível e específico), o financeiro deve considerar todas as despesas de transferências como escritura e registro,

tanto na passagem do bem para a posse da instituição como para o retorno da posse do bem, após a quitação do empréstimo. Neste momento é de grande importância a habilidade do financeiro em negociar com a instituição uma garantia que não represente grande ônus de transferência, apesar de oferecer tranqüilidade para a instituição.

Dentre os diversos aspectos do custo de capital, podemos citar o custo relativo à dívida, que nada mais é do que o custo relativo à taxa aplicada sobre um financiamento/empréstimo qualquer, ou ainda o custo marginal de capital, que projeta na estrutura ótima de capital uma nova realidade, oriunda de uma nova fonte de recurso, ou ainda, de um novo aporte de recursos. Para apurar o custo de capital, a maioria das empresas se utiliza do método de cálculo do Valor Presente Líquido (VPL), que consiste em apurar o valor presente de um fluxo de resultado projetado, utilizando-se de uma taxa mínima de atratividade para realizar o desconto do fluxo. A taxa mínima de atratividade (TMA) é a taxa mínima que a empresa deseja obter na aplicação de um projeto ou negócio.

Outro método também largamente utilizado é a Taxa Interna de Retorno (TIR), que consiste em determinar qual a taxa pela qual um investimento se equipara ao seu retorno num período de tempo, considerando as entradas de um fluxo projetado. Ambos os modelos podem ser facilmente apurados com uma calculadora financeira, em especial a HP 12 C.

3.2 Custo médio ponderado de capital

Quando uma empresa necessita buscar recursos para atender suas necessidades de capital, seja ele de curto, médio ou longo prazo, estes poderão não ser de uma única fonte, e portanto não necessariamente possuírem o mesmo custo. Neste sentido se faz necessário apurar o custo médio ponderado que possibilite realizar uma análise sobre a viabilidade ou não de se buscar estes recursos.

O primeiro passo é determinar quais os ativos que comporão a análise e qual é seu custo efetivo. Importante salientar que todas as taxas deverão obrigatoriamente estar na mesma base de tempo (dia, mês etc.). Supondo que uma empresa necessite de um montante de R$ 50.000,00 para implementar um projeto de expansão e verificando as fontes de recursos disponíveis no mercado, identificou-se a possibilidade de compor este capital necessário para servir de base ao financiamento deste projeto, as fontes de recursos descritas no quadro 6.

QUADRO 6 - DEMONSTRATIVO DE CUSTO POR ATIVO FINANCEIRO

ATIVO	VALOR (R$)	CUSTO DO ATIVO (%)
Financiamento	20.000,00	4,00
Conta Garantida	15.000,00	5,20
Hot Money	6.500,00	6,35
Capital de Giro	4.000,00	4,35
Desconto de Duplicatas	12.000,00	6,50
VALOR TOTAL	57.500,00	

O segundo passo será apurar a proporção que cada ativo representa no somatório dos R$ 50.000,00. Neste sentido a valor de R$ 20.000,00 relativo ao ativo Financiamento é equivalente a 40% do valor total, como demonstra o quadro 7.

QUADRO 7 - DEMONSTRATIVO DA APURAÇÃO DA PROPORÇÃO DE CADA ATIVO

ATIVO	VALOR (R$)	PROPORÇÃO (%)
Financiamento	20.000,00	40
Conta Garantida	15.000,00	30
Capital de Giro	5.000,00	10
Desconto de Duplicatas	10.000,00	20
VALOR TOTAL	50.000,00	100

O terceiro passo será calcular o custo proporcional de cada ativo em relação à sua participação no total necessário para o projeto. O processo é bastante simples, bastando multiplicar o Custo do Ativo pela proporção de participação deste ativo. Antes de realizar este cálculo é necessário converter a proporção da forma percentual para a forma unitária, conforme demonstra o quadro 8.

QUADRO 8 - DEMONSTRATIVO DA APURAÇÃO DA TAXA PROPORCIONAL

ATIVO	VALOR (R$)	CUSTO AO ATIVO (%)	PROPORÇÃO	CUSTO PROPORCIONAL (%)
Financiamento	20.000,00	4,00	0,40	1,60
Conta garantida	15.000,00	5,20	0,30	1,56
Capital de giro	5.000,00	4,35	0,10	0,44
Desconto de duplicatas	10.000,00	6,50	0,20	1,30
VALOR TOTAL	50.000,00		1,00	4,90

Após a apuração do custo proporcional, procede-se ao somatório destes, apurando assim o custo médio ponderado para o projeto, que no exemplo acima ficou em 4,90% ao mês.

Como percebido pelo exemplo acima, o Custo Médio Ponderado de capital possui a importância de servir como indicador dos custos relativos aos múltiplos ativos financeiros que uma empresa possa buscar no mercado a fim de financiar seus projetos, e em especial servir de comparação, com demais ativos tanto internos como externos à empresa. Outra importante razão para o seu cálculo é possibilitar ao administrador financeiro realizar simulações a fim de encontrar um custo ponderado menor, dentro dos limites de cada ativo que o mercado concede à empresa.

Bibliografia recomendada

GITMAN, Lauwrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Harbra, 2001.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. Porto Alegre: Sandra Luzzata, 1998.

Resumo

Contextos econômicos modernos de concorrência de mercado exigem das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, não cabendo indecisões e improvisações sobre o que fazer com eles. Sabidamente, uma boa gestão de recursos financeiros reduz substancialmente a necessidade de capital de giro, proporcionando maiores lucros com a redução das despesas financeiras. Se os fluxos de caixa são otimizados, obtém-se maior segurança na utilização do capital de giro. Essa é e deve ser a preocupação constante das empresas, pois os custos financeiros podem absorver valores significativos da sua receita operacional. A preocupação com o fluxo de caixa não deve ser exclusiva das grandes empresas; uma instituição religiosa, empresa estatal, empresa privada, comercial, industrial ou de serviços também necessitam de um fluxo bem gerenciado com a finalidade de atingir os seus objetivos de maneira adequada. Somente um Fluxo de caixa bem otimizado poderá dimensionar com segurança o capital de giro.