

CONCEITOS BÁSICOS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Paulo César Leite de Carvalho

1. INTRODUÇÃO

A administração financeira está estritamente ligada à Economia e Contabilidade, e pode ser vista como uma forma de Economia aplicada, que se baseia amplamente em conceitos econômicos, como também em dados contábeis para suas análises.

2. COMPARATIVO ENTRE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E CONTABILIDADE

Embora haja uma relação estreita entre elas, a função contábil pode ser melhor visualizada como um insumo indispensável à Administração Financeira.

Diferença básica de perspectiva entre a Administração Financeira e a Contabilidade:

- Enquanto a primeira enfatiza a **Tomada de Decisão**, a segunda tem como objetivo o **Tratamento dos Fundos**.

Tratamento dos Fundos

“A função básica do Contador é desenvolver e fornecer dados para avaliar o desempenho da empresa, apurar sua situação financeira, bem como atender às exigências legais e tributárias. Neste sentido, são elaboradas normas e princípios padronizados de atuação (princípios contábeis aceitos) que determinam o método contábil, e dos quais o Contador não pode desviar. O *Regime de Competência* determina que as receitas devem ser reconhecidas por ocasião da venda e as despesas somente quando incorridas.”

Tomada de Decisão

“O Administrador de Empresas preocupa-se em manter a solvência da empresa e tem toda a flexibilidade para trabalhar as informações da forma que melhor lhe convier, sem se preocupar com normas contábeis. Assim, interessa-lhe receitas e despesas quando estas representam entradas e saídas de Caixa. O *Regime de Caixa*, é pois a base para a tomada de decisão do administrador financeiro.”

3. ESTRUTURA E PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA NA EMPRESA

O papel e a importância da função financeira dependem, em grande parte, do tamanho da empresa. Nas MPE's a função financeira é geralmente vinculada aos próprios donos ou à área contábil.

Para boa gestão das MPE's há necessidade, além dos controles internos de contas a receber, contas a pagar, bancos, caixa, receitas e despesas, de uma adequada formação do preço de venda, da apuração de resultados periódicos corretamente, do

acompanhamento da rentabilidade, da administração do caixa e da análise desses resultados voltada para o diagnóstico financeiro, de forma que possibilite a visão pelo *Proprietário* ou *Sócios* da empresa da sua performance econômica-financeira.

4. CONTROLES INTERNOS FINANCEIROS

a) CONTAS A RECEBER

A cada operação de venda a prazo gera-se um documento, podendo ser uma cópia da nota fiscal, duplicata, bloqueio de cobrança bancária, ou uma planilha de venda em que registre pelo menos o nome do cliente, o valor e a data de vencimento:

CONTROLE DIÁRIA DE CONTAS A RECEBER				Data: / /
Tipos	Saldo Anterior	(+) Vendas a Prazo	(-) Recebimentos	(=) Saldo Atual
Nota Fiscal				
Duplicata				
Cheque Pré-Datado				
Total				
Visto do Responsável				

b) CONTAS A PAGAR

A cada compromisso que a empresa assume perante a terceiros deve ser gerado um documento, podendo ser uma cópia da nota fiscal, duplicata, bloqueio de cobrança bancária, ou uma planilha em que conste pelo menos o nome do credor, o valor e a data do compromisso:

CONTROLE DIÁRIA DE CONTAS A PAGAR				Data: / /
Tipos	Saldo Anterior	(+) Entradas	(-) Saídas	(=) Saldo Atual
Fornecedores				
Impostos Diversos				
Outras Contas				
Total				
Visto do Responsável				

c) CONTROLE DE BANCOS

Todas as contas bancárias que a empresa movimenta devem ser controladas através de um livro de contas correntes ou com a utilização de softwares específicos, que na maioria das vezes, são disponibilizados pelas próprias instituições financeiras (ex: Itaú Banking Line, BB Personal Banking, Microsoft Money, etc.).

d) CONTROLE DIÁRIO DE CAIXA

Quando houver um intenso movimento de vendas à vista e recebimentos de contas a receber por caixa, ou seja, na empresa, esta deve elaborar um fechamento diário de caixa através de controle de entradas e saídas de numerário.

MOVIMENTO DIÁRIO DE CAIXA	
RESPONSÁVEL _____	DATA ___/___/___
Composição	
Dinheiro	
.....	
Cheques	
.....	
Outros	
.....	
TOTAL ENTREGUE	
(+) Valor para Troco que Ficou ..	
(+) Vales de Retirada	
(+) Pagamentos Efetuados	
(-) Troco Anterior	
.....	
(A) Valor Recebido no Caixa	
Movimento de Recebimentos	
Vendas à Vista	
Recebimento Vendas a Prazo ...	
(B) Total de Recebimentos	
Diferença do Caixa (A-B) (+) ou (-)	
.....	
.....	
.....	
Funcionário Responsável	Conferente

Dependendo do volume de operações da empresa, faz-se necessário um fechamento geral de tesouraria, consolidando todo o movimento diário de caixa e bancos no Movimento Diário de Tesouraria.

MOVIMENTO DIÁRIO DE TESOURARIA	
	DATA ___/___/___
Entradas	
Recebimento de Venda à Vista	
Recebimento de Venda a Prazo	
Recebimento de Venda a Prazo pelo Banco	
Outros	
Total	
Saídas	
Pagamentos a Fornecedores	
Pagamentos de Despesas	
Pagamentos de Investimentos	
Total	
Posição de Caixa e Bancos	
Saldo Anterior do Caixa	
(-) Saídas do Caixa	
(+) Entradas no Caixa	
Saldo Atual do Caixa	
Saldo Anterior de Bancos	
(-) Cheques Emitidos	
(+) Depósito em Conta Corrente	
(+) Depósitos Efetuados	
(+) Crédito em Conta Corrente	
Saldo Atual em Bancos	

e) CONTROLE DE DESPESAS

As despesas devem ser registradas em controle específico, independentemente se as notas forem à vista ou a prazo.

f) CONTROLE FINANCEIRO DE ESTOQUE

Apesar de não ser uma boa prática administrativa e financeira trabalhar com estoques, nas empresas onde a política e metodologia "just-in-time" não são adotadas, deve-se acompanhar diariamente seus níveis de estocagem a preço de venda.

CONTROLE DE ESTOQUE				DATA ___/___/___
Saldo Anterior	(+) Compras	(-) Vendas	Saldo Atual	

5. CONTROLES DE CUSTOS E ACOMPANHAMENTO FINANCEIRO

a) INVESTIMENTO FIXO

É aquele destinado aos bens necessários para a empresa operar. Por exemplo:

- ✓ imóveis e instalações;
- ✓ máquinas e equipamentos;
- ✓ móveis e utensílios;
- ✓ veículos.

Investimento Fixo

Quantidade	Discriminação	Valor Unitário	Valor Total
	Total	--	

b) CUSTO DOS RECURSOS HUMANOS NECESSÁRIOS

O elemento humano é de fundamental importância para a empresa. Assim, os problemas de administração dos recursos humanos (recrutamento, seleção, salários, preparação para o trabalho, etc.) podem invalidar o sucesso do empreendimento.

Para calcular o custo da mão-de-obra é necessário:

- ✓ quantificar o número de pessoas necessárias por área de trabalho;

- ✓ estimar os salários mensais (levar em conta os salários de mercado);
- ✓ calcular os encargos sociais que incidem sobre os salários.

Área/Função	Quantidade	Salário Unitário (ao mês)	Total/Mês
Desenvolvimento			
Vendas			
Administração			
Soma			
Encargos Sociais			
Total			

c) ESTIMATIVA DE CUSTOS

➤ Custos Fixos

São aqueles que ocorrem, independentemente da produção ou das vendas. Os custos fixos são chamados também de custos administrativos e podem ser: pró-labore, honorários do contador, salários e encargos de pessoal administrativo, depreciação, aluguéis, água e telefone, etc.

Discriminação	Valor/Mês R\$
a) Salários + Encargos (MOD Adm/Com)	
b) Retirada Pró-labore	
c) Honorários do Contador	
d) Água, Luz e Telefone	
e) Aluguéis	
f) Material de Expediente	
g) Despesas de Manutenção	
h) Depreciação	
i) Amortização Desenvolvimento Produto	
j) Amortização Investimento em Marketing	
Soma	
k) Outros (3% sobre a soma)	
TOTAL	

➤ Custo Desenvolvimento do Produto

Descrição	Total
Quantidade horas trabalhadas Sócios (a)	
Valor Horas dos Sócios (b)	
Total (a) x (b)	
Serviços de Terceiros (+)	
Custo Total	

➤ Amortização Desenvolvimento Produto

Custo Total
N

N = Número de meses a ser amortizado

➤ Custos Variáveis

São aqueles que variam proporcionalmente ao volume de produção e vendas. Por exemplo, custos com matéria-prima, com materiais secundários, com embalagens, com comissões sobre as vendas, com os fretes, com os impostos. Deste modo, quando a produção aumenta, estes custos também aumentam e, quando a produção diminui, os custos caem.

Para facilitar o cálculo dos custos variáveis, sugerimos a classificação desses custos em duas categorias:

- 1) custos de produção - diretamente ligados aos produtos que se quer fabricar - materiais diretos, embalagens, mão-de-obra direta;
- 2) custos de vendas - incidem sobre as vendas - comissões, impostos, despesas de expedição.

▪ Custo Unitário de Produção

Descrição	Referência	Valor Total em R\$
Matéria Prima	Valor Aquisição	
Embalagem	Valor Aquisição	
Custos de Edição	Orçamento	
Mão-de-Obra (Excluir MOD Administrativa)		
Custo Total (a)	-	
Quantidade a ser Produzida (b)	Unidade (Meta)	
Custo Unitário (a/b)	-	

▪ **Custo de Vendas/Comercialização**

Custo	Em %	Em R\$, após ter calculado preço de venda
Comissão de Venda		
ICM		
PIS		
Expedição		
Outros		
TOTAL		

▪ **Custos Variáveis por Unidade**

Custos Unitários	R\$/ Unidade
Custos de Produção	
Custos de Comercialização	

d) DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Efetue os seguintes cálculos, conforme formulário abaixo:

1) Rateio dos custos fixos por unidade

- custos fixos/mês (a) - R\$
 - quantidade produzida/mês (b) - unidades
 (a) / (b) - R\$

2) Custo do produto por unidade

- custo unitário de produção (a) - R\$
 - custo fixo unitário (p/rateio) (b) - R\$
 (a) + (b) - R\$

3) Margem de Lucro

A margem de lucro desejada é definida de acordo com a política de venda da empresa, que deve levar em conta, entre outros fatores, a situação da concorrência.

- margem de lucro desejada - %

Com base nos dados acima mencionados, calcular o Preço de Vendas conforme fórmula abaixo:

$$PV = \frac{\text{custo unitário do produto}}{1 - (\text{custo de comercialização em \%} + \text{margem de lucro em \%})}$$

$$PV = \frac{\text{custo unitário do produto}}{100}$$

Preço de Venda Calculado R\$	Preço de Venda a ser Praticado R\$

e) PONTO DE EQUILÍBRIO

Ponto de Equilíbrio, é a quantidade de unidades a ser vendida para começar a ter Lucro. Neste ponto, o lucro é zero.

$$PE = \frac{\text{Custos Fixos Totais}}{\text{Pç Unt.} - \text{Custo Var.Unit.Total}}$$

f) DETERMINAÇÃO DAS RECEITAS OPERACIONAIS

Considerando um período de 12 meses: multiplique a quantidade de produtos a serem fabricados, projetada para o período considerado, pelo preço de venda estimado:

1º trimestre/99

Produto	Quantidade	Preço Unitário	Total/R\$

2º trimestre/99

Produto	Quantidade	Preço Unitário	Total/R\$

3º trimestre/99

Produto	Quantidade	Preço Unitário	Total/R\$

4º trimestre/99

Produto	Quantidade	Preço Unitário	Total/R\$

g) APURAÇÃO DOS RESULTADOS

Tomando por base os dados levantados, preencha o formulário abaixo:

Item	Discriminação	Valor 1º Trimestre	%	Valor 2º Trimestre	%	Valor 3º Trimestre	%	Valor 4º Trimestre	%
1	RECEITAS TOTAIS								
1.1	Vendas à vista								
1.2	Vendas à prazo								
1.3	Serviços à vista								
1.4	Serviços à prazo								
2	CUSTOS VARIÁVEIS								
2.1	Matéria-prima								
2.2	Embalagens								
2.3	Mão-de-obra direta								
2.4	Despesas com comercialização								
3	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO								
4	CUSTOS FIXOS								
4.1	Salários								
4.2	Encargos sociais								
4.3	Honorários da diretoria								
4.4	Contador								
4.5	Água, luz, telefone								
4.6	Aluguéis								
4.7	Material de expediente								
4.8	Despesas de manutenção								
4.9	Amortização Desen. Produto								
4.10	Amortização Invest. Marketing								
4.11	Outros								
5	LUCRO OPERACIONAL								
6	PONTO DE EQUILÍBRIO								

Para um melhor entendimento:

1. RECEITAS TOTAIS

vendas à vista (1.1) + vendas à prazo (1.2) + serviços à vista (1.3) + serviços à prazo (1.4)

2. CUSTOS VARIÁVEIS

matéria-prima (2.1) + embalagens (2.2) + mão-de-obra direta (2.3) + despesas de comercialização (2.4)

3. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

vendas totais (1) menos (-) custos variáveis (2)

4. CUSTOS FIXOS

salários (4.1) + encargos sociais (4.2) + honorários da diretoria (4.3) + contador (4.4) + água, luz e telefone (4.5) + aluguéis (4.6) + material de expediente (4.7) + despesas de manutenção (4.8) + amortização desen.produto (4.9) + amortização invest. Marketing (4.10) + outros (4.11)

5. LUCRO OPERACIONAL

margem de contribuição (3) menos (-) custos fixos (4)

6. PONTO DE EQUILÍBRIO

custos fixos (4)

$$\frac{(1 - \text{custos variáveis (2)})}{\text{vendas totais (1)}}$$

h) FLUXO DE CAIXA

É a previsão de entradas e saídas de recursos monetários, por um determinado período. Essa projeção deve ser feita com base nos dados levantados nas projeções econômico-financeiras realizadas anteriormente.

O principal objetivo dessa projeção é fornecer informações para a tomada de decisões, bem como prever os períodos em que haverá sobras ou necessidades de recursos.

Considere para a montagem da projeção do fluxo de caixa os seguintes dados básicos:

Entradas

- a) vendas/serviços à vista
- b) recebimento de vendas/serviços à prazo
- c) dinheiro dos sócios
- e) empréstimos

Saídas

- a) fornecedores
- b) despesas gerais de administração (custos fixos)
- c) pagamento de empréstimos
- d) compras à vista
- e) despesas de comercialização

Projeção do Fluxo de Caixa

Discriminação	1º Trimestre R\$	2º Trimestre R\$	3º Trimestre R\$	4º Trimestre R\$
1 Saldo Inicial				
2 ENTRADAS				
2.1 Vendas/Serviços à vista				
2.2 Recebimento vendas/serviços à prazo				
2.3 Empréstimos				
2.4 Dinheiro dos sócios				
SOMA				

3 SAÍDAS			
3.1 Compras à vista			
3.2 Fornecedores			
3.3 Despesas Fixas			
3.4 Despesas comercialização			
3.5 Pagamento de empréstimos			
SOMA			
4 SALDO DO TRIMESTRE			
(1 + 2) - (3)			

i) ESTIMATIVA DO CAPITAL DE GIRO

O Capital de Giro é o instrumento de gestão financeira que complementa as funções do Fluxo de Caixa.

Ao comprar materiais e serviços para atender a produção, ou prestação de serviços, o caixa diminui. O mesmo ocorre com o caixa quando são pagas as contas dos fornecedores. Uma vez formado o estoque, que será vendido no mercado, são gerados recursos para o caixa ou direitos para a empresa (contas a receber). Quando os clientes pagam estas contas, diminui o saldo das contas a receber e aumenta o saldo de caixa.

Assim, há dois conjuntos de contas: os direitos e as obrigações de caixa.

Os direitos são os recursos de caixa e aqueles que podem ser convertidos em caixa no período de um ano, dentro de um ciclo normal de negócio, o que inclui o próprio dinheiro em caixa, os títulos negociáveis, as contas a receber, os estoque e outros direitos a receber. Os direitos de curto prazo constituem o Ativo Circulante da empresa.

As obrigações são aquelas devidas no período de um ano, em um ciclo normal de negócio, incluindo duplicatas, títulos a pagar, despesas acumuladas a pagar e outras obrigações. As obrigações de curto prazo constituem o Passivo Circulante.

Partindo destes dois conceitos, o capital de giro significa a diferença entre os direitos atuais e as obrigações atuais. A mudança neste valor de um período para outro, é o "capital de giro líquido".

Por exemplo:

	1.9X1	1.9X2
Direitos atuais	150.000	250.000
(-)Obrigações atuais	85.000	175.000
<hr/>		
Capital de giro	65.000	75.000
Capital de giro líquido		10.000

Quando o capital de giro líquido aumenta durante o ano, é necessário identificar o tipo de aumento, ou seja, pode ter sido em dinheiro ou estoque ou ainda o resultado de uma redução nas contas a pagar.

Assim, o capital de giro líquido mostra as mudanças na posição atual quanto aos direitos e obrigações, enquanto o fluxo de caixa explica as variações ocorridas em qualquer conta durante qualquer momento do período.

Portanto, o capital de giro é constituído de recursos próprios da empresa que não serão absorvidos pelos investimentos fixos e assim, estarão disponíveis para financiar as operações de curto prazo (até um ano) da empresa.

Com base nas projeções do fluxo de caixa, considerando um período de 12 meses, é possível calcular as necessidades de giro do período utilizando o modelo ilustrado no quadro abaixo.

Para calcular o capital de giro líquido, basta fazer o mesmo processo para o período seguinte e seguir o exemplo anteriormente citado.

Quando a necessidade de capital de giro é positiva, significa que a empresa tem condições de financiar suas operações com o seu capital próprio. Quando se torna negativa, o empreendedor pode identificar as causas através da análise de cada conta do fluxo de caixa, tentando eliminar ou pelo menos minimizar tais necessidades de cobertura, através do capital de terceiros (crédito de fornecedores ou empréstimos bancários).

1º Período

Especificação	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
ATIVO CIRCULANTE				
. Estoques				
. Adiantamento aos fornecedores				
. Duplicatas a receber				
. Outros títulos a receber				
. Créditos de impostos				
. Outras contas a receber				
A) TOTAL ATIVO CIRCULANTE				
PASSIVO CIRCULANTE				
. Adiantamento de clientes				
. Fornecedores				
. Impostos a pagar				
. Outras contas a pagar				
B) TOTAL PASSIVO CIRCULANTE				
(A) - (B) = NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO				

2º Período

Especificação	1º	2º	3º	4º
---------------	----	----	----	----

	Trimestre	Trimestre	Trimestre	Trimestre
ATIVO CIRCULANTE				
. Estoques				
. Adiantamento aos fornecedores				
. Duplicatas a receber				
. Outros títulos a receber				
. Créditos de impostos				
. Outras contas a receber				
A) TOTAL ATIVO CIRCULANTE				
PASSIVO CIRCULANTE				
. Adiantamento de clientes				
. Fornecedores				
. Impostos a pagar				
. Outras contas a pagar				
B) TOTAL PASSIVO CIRCULANTE				
(A) - (B) = NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO				

6. BIBLIOGRAFIA

- Manual de Administração Financeira para MPE's – Lusimar Honório
- Administração Financeira – Professor Odon de Melo Júnior
- Metodologia FUMSOFT/INSOFT-BH

Paulo César Leite de Carvalho é Gerente de Organização e Métodos da CREDIMINAS - Cooperativa Central de Crédito Rural de Minas Gerais Ltda.

Graduado em Administração de Empresas e Ciências Contábeis - PUC/MG, Pós-graduado em Análise de Sistemas - FUMEC/MG, Pós-graduado em Administração Bancária - Fundação Dom Cabral/MG e Especialista em Análise da Informação - IBM Brasil. Contato: pcdani@yahoo.com.br