



GESTÃO FINANCEIRA



IEL Desenvolvimento e Qualificação
de **Fornecedores**

INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL

Conselho Superior

Armando de Queiroz Monteiro Neto
Presidente

IEL – Núcleo Central

Paulo Afonso Ferreira
Diretor-Geral

Carlos Roberto Rocha Cavalcante
Superintendente

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC

Alcantaro Corrêa
Presidente

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Departamento Regional de Santa Catarina – SENAI/SC

Sérgio Roberto Arruda
Diretor Regional

Instituto Euvaldo Lodi. Núcleo Regional de Santa Catarina – IEL/SC

Natalino Uggioni
Superintendente



GESTÃO FINANCEIRA



IEL Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores

© 2010. IEL – Núcleo Central

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

IEL/NC

Unidade de Gestão Executiva – UGE

FICHA CATALOGRÁFICA

I59g

Instituto Euvaldo Lodi.

Gestão financeira / Instituto Euvaldo Lodi, Irajá Saul Abbad. –
Brasília, 2010.

62 p. : il. (IEL Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores)

ISBN 978-85-87257-50-5

1. Gestão Financeira 2. Desenvolvimento de Fornecedores 3.
Qualificação de Fornecedores I. Abbad, Irajá Saul II. Título III. IEL
Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores

CDU 334.716

Instituto Euvaldo Lodi – IEL/Núcleo Central

Setor Bancário Norte, Quadra 1, Bloco B

Edifício CNC – 70041-902 – Brasília/DF

Tel.: (061) 3317-9080

Fax: (061) 3317-9360

www.iel.org.br

Agradecimento

O IEL/NC agradece as contribuições
de seus Núcleos Regionais para a
produção desta obra.

SUMÁRIO



APRESENTAÇÃO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Conceito	13
2 RECEITAS E DESPESAS	15
2.1 Receitas	15
2.2 Despesas	16
2.3 Receitas <i>versus</i> despesas	17
3 CUSTOS	19
3.1 Custos sob a ótica contábil	19
3.2 Classificação do custo	20
3.3 Quanto à formação	20
3.4 Quanto à apuração	20
3.5 Composição dos custos variáveis	21
3.6 Custo da mercadoria vendida	22
3.7 Preço de custo	23
3.8 Apuração de custo	23
4 ANÁLISE DAS VENDAS E CUSTO	25
4.1 Margem de contribuição	25
4.2 Ponto de equilíbrio	25

5	FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDAS	27
5.1	Determinação da demanda	28
5.2	Demanda elástica	28
5.3	Demanda inelástica	29
5.4	Tamanho do mercado	29
5.5	Presença da concorrência	29
5.6	Metodologias de formação de preços – markup	29
5.7	Metodologias de formação de preços – Rkw	30
5.8	Aspectos que influenciam no preço	30
5.9	Seleção de objetivo de preço	31
5.10	Estratégia de preço	31
6	DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	33
6.1	Plano de contas	33
6.2	Objetivos do plano de contas	34
6.3	Contas do Balanço Patrimonial	36
6.4	Análise de balanço – contabilidade gerencial	37
6.5	Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	39
7	FLUXO DE CAIXA	45
7.1	Vantagens do regime de caixa	46
7.2	Projeção das demonstrações	46
7.3	Demonstração do resultado projetado	46
7.4	Balanço patrimonial projetado	46
7.5	Demonstrativos projetados	47
7.6	Comparativo: fluxo de caixa X DRE	47
8	CONTAS A PAGAR E A RECEBER	49
8.1	Contas a receber	49
8.2	Contas a pagar	50
9	PLANEJAMENTO FINANCEIRO	51
9.1	Conceito	51
9.2	A importância do planejamento financeiro	52
9.3	Desenvolvimento do planejamento financeiro	53
9.4	Previsão de vendas	53
9.5	Planejamento de caixa: orçamentos de caixa	53
9.6	Planejamento do lucro	54
9.7	Plano financeiro	55
9.8	Planejamento financeiro a longo prazo	56
9.9	Planejamento financeiro a curto prazo	57
	REFERÊNCIAS	59
	ANEXO A – SOLUÇÃO DOS EXERCÍCIOS DA PÁGINA 32	61

APRESENTAÇÃO



As novas tecnologias trouxeram mudanças profundas nas interações humanas e sociais, tornando o mundo mais interligado. Tais avanços refletem também a realidade dos mercados, que estão cada vez mais integrados, competitivos e sujeitos a oscilações mundiais.

Se por um lado tudo se tornou mais rápido e acessível, por outro, a inexistência de fronteiras nos tira a segurança. Precisamos desenvolver uma visão mais ampla, global. E quando pensamos em empresas, independentemente de porte ou setor, constatamos muitas vezes que os maiores concorrentes não são necessariamente os instalados em nosso território.

Com o intuito de oferecer visão ampliada do mercado global e aumentar a competitividade das empresas do setor produtivo, o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) oferece o *Programa IEL Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores*, que fomenta a interação e geração de negócios entre grandes empresas compradoras de produtos e serviços – as chamadas empresas-âncoras – com as fornecedoras.

A iniciativa é uma oportunidade para que as médias, pequenas e micro empresas obtenham qualificação para aumentar a competitividade e enfrentar a concorrência. Principalmente porque muitas dessas organizações não tem tradição em fornecimento de produtos e serviços com alto grau de especialização e exigências específicas.

Para atender aos requisitos de gestão, nacionais e internacionais, estão previstas no programa consultorias e capacitações para as empresas fornecedoras participantes em diversas áreas, entre as quais: econômica, comercial e financeira; qualidade, segurança e saúde no trabalho; responsabilidade social empresarial; produção; inovação; e gestão ambiental. Dessa forma, reúnem as mais variadas soluções ofertadas por todas as entidades do Sistema Indústria – CNI, IEL, SESI, SENAI e federações de indústria.

O presente material integra o módulo de *Gestão Financeira*. O assunto é decisivo na administração dos negócios pois os recursos econômicos são a base da oferta de serviços e produtos na sociedade. Análise apurada de custos, capacidade de investimentos e precificação são aspectos fundamentais que determinam a forma como empresas se apresentam ao mercado e garantem maior rentabilidade e vantagens em relação aos concorrentes.

Paulo Afonso Ferreira
Diretor-Geral do IEL/NC

INTRODUÇÃO

1



Com a competição existente do mercado, a pressão por uma constante redução de custos já faz parte da realidade de cada empresa. Com as margens de custo reduzidas, um cálculo do custo errado pode significar retirar de fabricação produtos rentáveis, ou manter produtos deficitários sem atuar nesse problema.

Portanto, a gestão dos recursos da empresa, para maximizá-los, torna-se fator crítico de sucesso do negócio. Logo, a análise dos custos apurada permite uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, pois conhecendo os custos é possível gerenciá-los adequadamente, trabalhar em sua redução e, consequentemente, obter uma rentabilidade melhor.

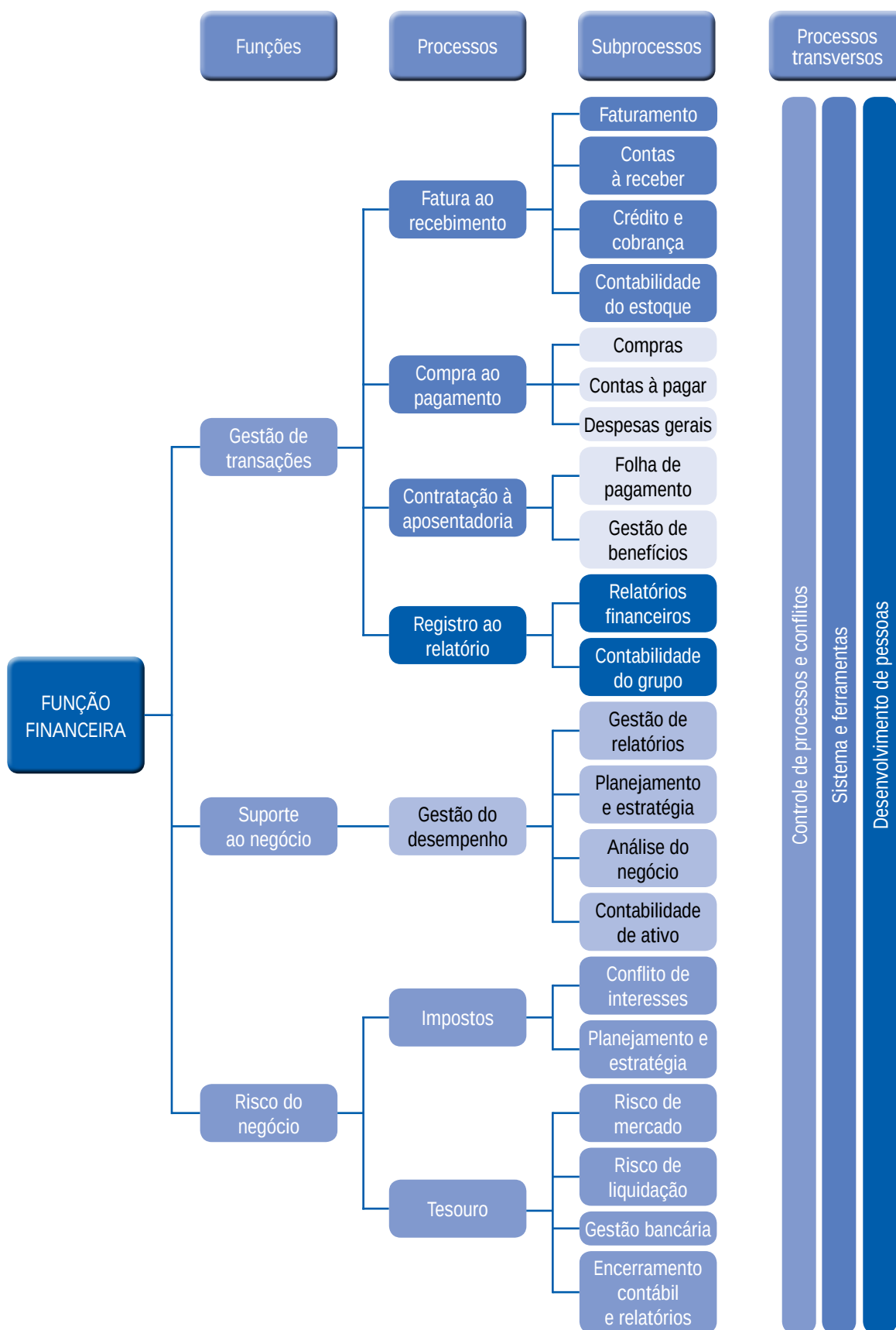
Gerenciar significa controlar. Porém, para que isto ocorra de fato, são necessários instrumentos precisos para que se tenha a informação financeira em bases confiáveis.

A seguir, serão apresentados os relatórios mais comuns e seu uso para o gerenciamento das informações sobre gestão financeira, assim como os conceitos de custo, suas aplicações e modelos de cálculo final do preço de venda. Para isso, serão apresentadas também algumas informações conceituais para entendermos melhor as ferramentas de análise, bem como os cálculos de custos e preço de venda.

Assim sendo, os objetivos que norteiam este módulo são:

- desenvolver a capacidade de entendimento e análise das informações financeiras;
- desenvolver noções dos conceitos de custo, de despesas e de receitas;
- desenvolver noções de formação do preço de vendas;
- conhecer e aplicar instrumentos de gestão financeira como índices de análise, DRE e fluxo de caixa.

FIGURA 1: MAPA DOS PROCESSOS FINANCEIROS



1.1 Conceito

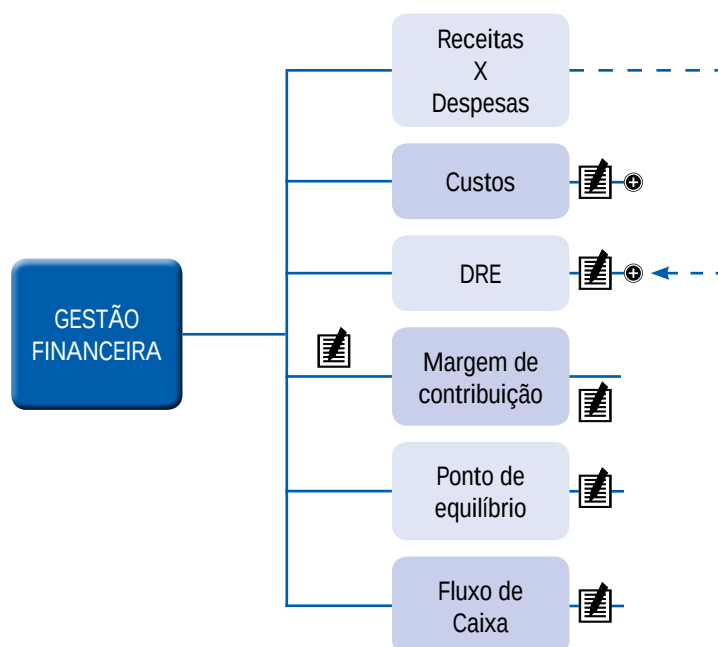
A gestão financeira é o processo de estabelecer políticas e procedimentos para controlar os gastos, obter previsão do fluxo de caixa e lucros, maximizar o uso de financiamentos e minimizar os riscos financeiros.

A gestão financeira desenvolve um importante papel na busca e no alcance dos objetivos das empresas. É de responsabilidade do gestor financeiro garantir a eficiência no uso dos recursos da empresa, sejam eles financeiros ou físicos. Ao gestor financeiro compete às funções de coordenar a elaboração do planejamento dos recursos por meio do orçamento e planejamento de capital e sua estrutura, gerenciar o fluxo de caixa e administrar os riscos financeiros. Além disso, é responsável por zelar pelas informações contábeis e gerar relatórios financeiros gerenciais para suporte à decisão, sejam estas financeiras ou não.

No suporte à decisão está a geração das informações de custos e informações para a formação do preço de vendas. Apesar de não atuar diretamente sobre nenhum destes dois fatores – os custos são gerados pela operação e o preço de venda é dado pelo mercado em conjunção com as políticas de venda –, a gestão financeira dessas informações é que permitirá o sucesso dos negócios.

É fato que grande parte das empresas ainda se utiliza de bases empíricas de gestão, não se apoiando em conhecimento para decidir sobre os caminhos a seguir. A elevada competição, aliada ao desconhecimento do próprio negócio, tem provocado uma prática inadequada de focar essencialmente no concorrente e não no cliente, embora a maior parte dos problemas com o mercado e os clientes possa ser detectada e resolvida “da porteira para dentro”. O profissional de finanças, mais que qualquer outro ligado à empresa, tem a obrigação de despertar todos para as questões internas e identificar se a empresa está no rumo certo.

FIGURA 2: GESTÃO FINANCEIRA E SEUS PRINCIPAIS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO



RECEITAS E DESPESAS

2



Conhecer a classificação das receitas e despesas permite conhecer de onde vem o dinheiro e para onde vai. E nesta “passagem” do dinheiro pela empresa é que se torna possível gerar as informações para o fluxo de caixa, para os custos dos produtos e, finalmente, para a formação do preço de vendas.

As receitas e despesas servem para “encaixar” todos os fatos financeiros da empresa dentro de um mesmo período e, assim, permitir comparações das informações em uma mesma base de tempo. Portanto, essas informações alimentarão os demonstrativos financeiros como o Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE), o Balanço e o Demonstrativo de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR).

As receitas e despesas em regime de caixa servem para controlar diretamente as entradas e saídas de recursos da empresa, no momento em que realmente ocorrem. Por isto servem para informar o fluxo de caixa da empresa e projetá-lo de modo que quando seja preciso o recurso, este esteja disponível, bem como procuram alocar os pagamentos quando houver realmente recursos em caixa.

2.1 Receitas

Receita é a entrada monetária que ocorre em uma entidade (conceito contábil) ou patrimônio (conceito econômico), em geral sob a forma de dinheiro ou de créditos representativos de direitos. Nas empresas privadas a receita corresponde normalmente ao produto de venda de bens ou serviços (chamado no Brasil de faturamento). Classificam-se em operacionais e não operacionais.

Receitas Operacionais são as provenientes do objeto de exploração da empresa, e classificam-se em:

- receita da atividade técnica ou principal, que diz respeito à atividade principal da empresa como venda de produtos, mercadorias ou serviços. Esta deve ser sempre a principal receita da empresa, na qual a atenção do gestor deve ser concentrada;
- receita acessória ou complementar, que normalmente decorre da receita da atividade principal e representa rendimentos complementares. No Brasil denomina-se contabilmente este grupo de receitas de “Outras Receitas Operacionais”, que devem ser compostos basicamente de Receitas Financeiras (juros, aluguéis, rendimentos). Estas receitas ainda tem grande significado nas empresas

brasileiras por causa dos juros altos e antigamente por causa da inflação. Contudo, é preciso sempre ter cuidado com estas receitas, pois se não controladas adequadamente podem ser confundidas com as receitas advindas da operação principal e “mascarar” as informações necessárias para se entender a força do principal negócio da empresa;

- receitas não operacionais são ingressos provenientes de transações (atípicas ou extraordinárias) não incluídas nas atividades principais ou acessórias da empresa. Estas receitas geralmente são insignificantes perto das demais receitas e também tem caráter de excepcionalidade. Por exemplo, venda de ativos que não são mais usados pela empresa.

As receitas orçamentárias são consideradas realizadas quando arrecadadas no regime de caixa, ou seja, quando efetivamente entram no caixa da empresa. Diferenciam-se neste ponto das receitas do exercício, que são aquelas ganhas (geradas, realizadas) no período, não importando se tenham sido recebidas ou não. Receitas a receber são aquelas ganhas (o fato gerador ocorreu) dentro do período contábil, mas ainda não recebidas. As vendas a preço geram receitas a receber.

Receitas diferidas representam recebimentos adiantados que vão gerar um passivo para uma prestação de serviço futuro, ou a entrega posterior de bens. Um adiantamento que o cliente pague, gera a receita diferida.

2.2 Despesas

Despesa, para a Contabilidade, é o gasto necessário para a obtenção de receita. As despesas são gastos que não se identificam com o processo de transformação ou produção dos bens e produtos.

As despesas estão relacionadas aos valores gastos com a estrutura administrativa e comercial da empresa. Ex.: aluguel, salários e encargos, pró-labore, telefone, propaganda, impostos, comissões de vendedores etc. Elas ainda são classificadas em fixas e variáveis, sendo as despesas fixas aquelas cujo valor a ser pago não depende do volume, ou do valor das vendas, enquanto que as variáveis são aquelas cujo valor a ser pago está diretamente relacionado ao valor vendido.

As despesas, assim como os custos, foram ou são gastos, isto é inevitável. Porém há gastos que, muitas vezes, não se transformaram em despesas, como por exemplo, elemento do Ativo Permanente Imobilizado, como terrenos, que não são depreciados, mas na sua manutenção serão despesas. Isto facilita verificar a definição de despesas como aqueles itens que diminuem o Patrimônio Líquido e que conseqüentemente tem essa característica de ser um dispêndio no processo de aquisição das receitas.

MAS E O CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS REPRESENTA UM DISPÊNDIO NA APURAÇÃO DA RECEITA?



Sim, no entanto, de acordo com o autor Eliseu Martins(2003), a terminologia é errada e deveria ser chamado de despesas das mercadorias vendidas, por se tratar de um elemento redutor na apuração de resultado.

Em suma, todos os custos que foram ou são gastos se transformaram ou se transformarão em despesas quando da entrega ou do consumo de bens ou serviços para obtenção de receita. Vários gastos são transformados diretamente em despesas sem nunca terem sido custo. Outros, no entanto, não passam a ser custo e depois se tornam despesas. Ou seja, há uma evolução entre gasto, custo e despesa, sem que necessariamente sigam todas as etapas. Podendo o gasto tornar-se investimento, custo e, finalmente, despesa, ou simplesmente de gasto passar a despesa.

As despesas são classificadas basicamente pela sua variação em relação à operação da empresa. Há aquelas que existem apenas pela empresa estar aberta, e outras que só são geradas pela própria operação do negócio, conforme demonstrado a seguir.

- **Despesas variáveis:** são aquelas que variam proporcionalmente ao volume produzido ou ao volume vendido, ou seja, só haverá despesa se houver venda ou unidades produzidas. Exemplos: matéria-prima, comissões sobre vendas, fretes, impostos sobre vendas.
- **Despesas fixas:** são aquelas cujo total não varia proporcionalmente ao volume produzido (na indústria), ou ao volume de vendas (comércio e serviço), ou seja, existem despesas a serem pagas, independente da quantidade produzida ou do valor de vendas. Exemplos: aluguel, honorários de contador, seguro da empresa, salário dos funcionários, entre outros.

É importante lembrar que não há uma regra exata para a definição de cada despesa. É necessário analisar o comportamento de cada uma para a correta definição. A energia elétrica, por exemplo, pode ser considerada fixa no comércio e variável em uma indústria.

2.3 Receitas *versus* despesas

As receitas de uma empresa são consideradas como o dinheiro que ela recebe ou tem direito de receber proveniente de suas operações (venda de mercadorias, produtos ou serviços). As receitas também podem ser derivadas de juros sobre depósitos bancários ou títulos e de outros ganhos eventuais. São exemplos: receitas de aluguel, venda de imobilizados etc.

As despesas de uma empresa são os gastos por ela desembolsados ou devidos, necessários ao desenvolvimento de suas operações. São exemplos: salários, aluguéis, material de limpeza, propagandas, energia elétrica, manutenção de veículos, comissões de vendedores, despesas financeiras (juros), entre outras. Os custos referem-se aos gastos efetuados com materiais e insumos (na produção do bem, no caso da indústria), aquisição do produto (no caso do comércio) ou realização dos serviços.

A relação equilibrada entre receitas e despesas é decisiva para a saúde das operações de uma empresa. O desajuste de alguns fatores pode desencadear situações de difícil reversão em função da dinamicidade inerente aos negócios. O aumento repentino dos custos, a perda do capital de giro, dentre outros, representam alguns desses fatos.

O desempenho das vendas e a gestão cuidadosa dos custos são cruciais para o sucesso do negócio. O empresário deve se mostrar atento às sinalizações e tendências a cada alteração nas operações do negócio, aplicando um conjunto de técnicas para monitorar e corrigir os desvios assim que ocorrerem.

Na análise das receitas *versus* despesas, a empresa tem que focar primeiramente, claro, que as receitas sejam maiores que as despesas, mas isto não é o suficiente: o prazo médio de recebimento tem que ser menor que o prazo médio de pagamento. Caso contrário, a empresa estará financiando seu cliente com o lucro das suas operações. Se este não for suficiente para isso, a empresa mesmo crescendo se tornará inadimplente, pois os pagamentos acontecerão antes de receber dos clientes.

QUADRO 1: RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITO DO PLANEJAMENTO DAS VENDAS EM DESPESAS E CUSTOS

Receitas X Despesas

Sintoma	Efeito	Causa
Queda nas vendas	- Elevação do CF% - Perda da L% - Elevação dos PV	- Elevação do CF% - Novo concorrente - Perda do CG - Falta planejamento - Mix inadequado - Preços elevados
Custos elevados	- Perda de vendas - Redução margem - Elevação dos PV - Inviabilização	- Tamanho inadequado - Furtos / Perdas - Ineficiência operacional

Legenda:

- CF: custo financeiro;
- CG: capital de giro;
- CF: custo financeiro;
- L: lucro;
- PV: preço de vendas.

EXERCÍCIO

Monte em grupo um diagrama de causa e efeito de suas próprias empresas (escolham uma por grupo), considerando a figura de relação de causa e efeito. Procure novas causas e efeitos para elevação das vendas, queda, redução de custos e elevação. Atente-se para os efeitos financeiros.

CUSTOS

3



Conhecer o custo é de suma importância para a competitividade da empresa, uma vez que a maioria dos produtos hoje tem seu preço dado pelo mercado. Portanto, a única forma realmente efetiva de aumentar o lucro é a redução do custo abaixo da média da concorrência, transformando o que poderia ser um problema (custos altos) em uma vantagem competitiva (custos baixos).

Custos são medidas monetárias dos gastos financeiros com os quais uma organização, uma pessoa ou um governo tem de arcar a fim de atingir seus objetivos, sendo estes considerados a utilização de um produto ou serviço qualquer utilizado na obtenção de outros bens ou serviços.

A Contabilidade Gerencial incorpora esses e outros elementos para refletir o entendimento da empresa sobre seus custos. Neste caso, a classificação do que é despesa, o que é custo é uma percepção de cada empresário. Não em termos gerenciais, “certo e errado”, mas apenas concepções diferentes da gestão do negócio.

O retrabalho na fábrica, por exemplo, pode ser considerado gerencialmente uma despesa, de modo a não distorcer o custo médio dos produtos, ou pode ser considerado uma despesa, não impactando no custo de produção.

De qualquer forma, com o balanço contábil fechado cada empresário entenderá melhor a sua empresa, considerando o custo médio de produção variando ou não.

3.1 Custos sob a ótica contábil

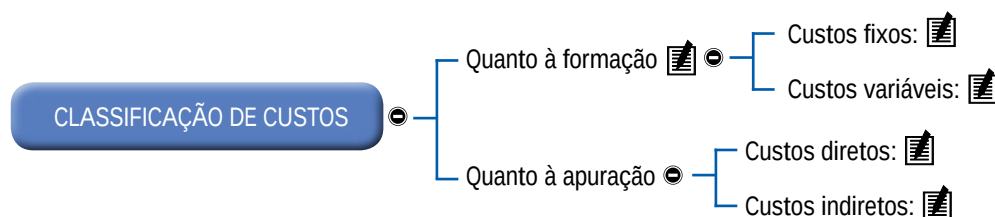
Custos são medidas monetárias resultantes da aplicação de bens e serviços na produção de outros bens e serviços durante o processo de fabricação.

Assim, observa-se que custo é um conceito ligado diretamente ao processo produtivo, sendo que qualquer gasto não relacionado à produção não é considerado custo e sim despesa.

3.2 Classificação do custo

A classificação dos custos gera informações gerenciais para que se possa atuar na redução daqueles em que é possível atuar. Uma vez que se conheça na estrutura de custos aquele que tem maior peso, pode-se direcionar os esforços para sua redução. Decide-se, portanto, dar prioridade à redução dos custos fixos, dos variáveis, dos diretos e assim por diante.

FIGURA 3: CLASSIFICAÇÃO DE CUSTOS



3.3 Quanto à formação

- **Custo fixo:** são gastos que permanecem constantes, independentemente do volume da produção ou venda alcançada, ou seja, não oscilam com o aumento ou a redução das vendas ou produção (dentro de um intervalo de vendas ou produção). É um termo polêmico, porque este custo ocorrerá mesmo que não haja produção. A partir dos custos fixos aliados à margem de contribuição (veremos adiante) como objetivo da empresa, determina-se o ponto de equilíbrio contábil e econômico. Neste último, o empresário estabelece objetivos de retorno sobre o investimento.
- **Custos variáveis:** são aqueles gastos que variam proporcionalmente com o aumento ou a redução no volume de venda.

3.4 Quanto à apuração

A nomenclatura de custos tem sido trabalhada conforme os objetivos a que se destina. As informações de custos podem ser utilizadas para apurar os gastos da empresa ou ainda com a finalidade de formação de preços. Daí as duas maneiras de distribuir os custos dentro das empresas.

- **Custos diretos:** são os custos suscetíveis de serem identificados com os bens ou serviços resultantes, ou seja, tem parcelas definidas apropriadas a cada unidade ou lote produzido. Geralmente são representados por mão-de-obra direta e pelas matérias-primas.
- **Custos indiretos:** são custos que apesar de não terem uma relação direta com o produto ou o serviço, são gerados no processo produtivo, sendo necessário aplicar um critério de rateio ou adotar um direcionador de custo (veja conceitos de Custo ABC, item 3.8, Apuração de custo, página 23) para que os valores entrem na composição dos custos dos produtos.

EXERCÍCIO

Discuta em grupos se cada uma das atividades a seguir representa um custo ou uma despesa e como estes devem ser alocados ao produto ou serviço.

- Investimento em pesquisa e em publicidade (dê um exemplo para casos que podem ser despesas ou quando deve ir ao custo do produto).
- Há diferença em produtos seriados de baixo valor (sabonete, por exemplo) em alocar o re-trabalho no custo do produto ou como despesa geral da fábrica?

3.5 Composição dos custos variáveis

- Matérias-primas; produtos; mão-de-obra direta.
- Comissões: as comissões de vendedores.
- Frete: só se considera o frete como um custo variável quando este tem um comportamento proporcional às vendas, o que frequentemente acontece, porém há exceções.
- Impostos: aqueles que são taxados sobre o volume faturado, tais como:
 - » SIMPLES – forma de tributação diferenciada para as micro e pequenas empresas, conforme legislação específica. Recentemente foi aprovada uma Medida Provisória que elevou a base de faturamento, incluindo assim um número maior de empresas beneficiadas, sua alíquota varia de 3% a 12,6% sobre o faturamento das empresas;
 - » ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços de transporte e comunicação) – 17%; varia por produto e Estado;
 - » COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social) – 3%, não varia;
 - » PIS (Programa de Integração Social) – 0,65%, não varia;
 - » IR (Imposto de Renda) – 1,70%, Lucro Presumido;
 - » CS (Contribuição Social) – 1,08%, Lucro Presumido;
 - » CPMF (Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira) – 0,38%, “temporário”;
 - » IPI (Impostos sobre Produtos Industrializados) – em média 10%, porém em alguns casos varia de 0% a 50%, conforme estabelecido pelo Governo Federal.
 - » ISSQN (Impostos Sobre Serviços de Qualquer Natureza) – incide sobre os serviços, é aplicado pelo município. Por tal motivo, algumas cidades se utilizam deste imposto como mecanismo para atrair empresas.

As empresas que não estão optaram pela modalidade do SIMPLES incidem nos seguintes tributos:

- **indústria:** PIS, COFINS, CS, IR, IPI, ICMS;
- **comércio:** PIS, COFINS, CS, IR, ICMS;
- **serviços:** PIS, COFINS, CS, IR, ISSQN.

3.6 Custo da mercadoria vendida

Estoque inicial + Compras – Estoque final

Na atividade comercial o conceito de custo das mercadorias vendidas não difere, em sentido geral, do conceito de custo na atividade industrial ou da prestação de serviços.

Considera-se custo das mercadorias vendidas todas os gastos incorridos com a referida mercadoria até que a mesma esteja no ponto de venda. Assim, o valor da compra da mercadoria, o frete do local da produção até o local da venda, o seguro contratado no transporte e outros gastos necessários até que a mercadorias seja posta à venda são denominados de custos. Portanto, todos os demais gastos da empresa com despesas administrativas, tributárias, financeiras, com vendas, com comissões não são custos, mas sim despesas.

Os custos estão ligados diretamente aos bens (produtos mercadorias e serviços); as despesas são gastos suportados pelas atividades inerentes de cada negócio e não tem relação com o custo desses bens. As despesas ocorrem mesmo não havendo vendas, os custos somente existem se houver venda, não havendo venda os bens adquiridos ficam em estoque e são ativados, eles não desaparecem, ficam em poder da empresa. As despesas devem ser suportadas pela margem de lucro que a atividade empresarial coloca em cada bem ou serviço vendido, que depende de quanto a empresa quer obter de ganho em seu negócio.

A equação para apuração do resultado (lucro ou prejuízo) numa atividade comercial é praticamente a mesma, sendo o lucro final fica assim representado:

$$\text{Lucro do período} = \text{Receita do período (vendas)} - \text{Custo das mercadorias vendidas no período} - \text{Despesas incorridas no período}$$

Ressaltando que o custo das mercadorias vendidas (CMV) é constituído apenas pelo valor da compra das mercadorias acrescido do frete e demais despesas necessárias até que as mesmas estejam dispostas no local de venda.

Ainda quando se adquire mercadorias para revenda e no seu valor está embutido impostos como o ICMS e agora também o PIS e a COFINS, estes tributos são recuperáveis por ocasião da venda, na forma de créditos. Desta forma, na composição do custo das mercadorias esses tributos quando recuperáveis devem ser deduzidos para chegar ao valor do custo.

O mesmo se dá em relação ao processo industrial. Os créditos relativos ao ICMS, IPI, PIS e COFINS devem ser deduzidos, pois representam créditos e são abatidos do imposto a pagar por ocasião da venda, são os chamados tributos não cumulativos.

Deve-se observar que dependendo do regime de apuração dos tributos da pessoa jurídica esse aproveitamento de crédito não existe, neste caso também os tributos embutidos no valor da compra não devem ser deduzidos para se chegar ao valor de custo.

3.7 Preço de custo

É o custo necessário para a produção de um produto ou serviço, sem a margem de lucro.

Preço de fábrica + Embalagem + Seguro + Frete +
Impostos não reembolsáveis – Impostos reembolsáveis

3.8 Apuração de custo

Os principais métodos utilizados nas empresas brasileiras para apuração dos custos e formação de preços são: o custeio por absorção, o custeio direto/variável, o custeio baseado em atividades (ABC) e o custeio meta.

O custeio por absorção define que todos os gastos na produção são considerados custos, tanto os diretos, como os indiretos, fixos ou variáveis. Os custos indiretos, devido à sua não identificação direta com o produto, são alocados aos produtos por meio de critérios de rateio. Caracteriza-se, principalmente, por ser o único aceito pelo fisco e por atender aos princípios contábeis.

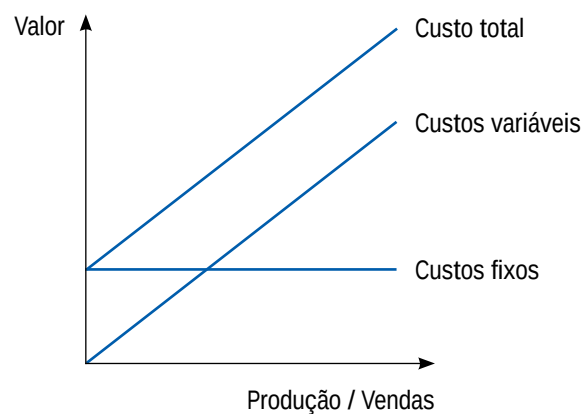
O custeio direto/variável diz que os custos fixos são considerados despesas, não sendo aplicados à apuração do custo unitário dos produtos. Somente os custos que variam com a produção é que compõem a apuração dos custos dos produtos.

O Custeio ABC é uma forma de “precificar” as atividades realizadas na empresa, de modo que os custos de cada setor serão distribuídos por essas atividades. As que forem internas ao setor, serão distribuídas para atividades que são “vendidas” para os demais setores, criando assim uma cadeia cliente-fornecedor. Por exemplo, o setor de contabilidade “compra” serviços de processamento medidos em minutos de CPU (o minuto terá um preço) do departamento de informática, e “vende” serviços de contabilidade à direção da empresa.

Dessa forma, cada departamento passa a controlar seus próprios custos, os valores que “compram” dos demais setores e por quanto “vendem” seus serviços. Assim, é possível comparar os custos internos ao mercado (contabilidade interna *versus* contabilidade externa, por exemplo) e entre os mesmos serviços executados em diferentes unidades da empresa (custos do minuto de CPU, por exemplo).

O custeio-meta tem por objetivo principal reduzir ao máximo os custos de fabricação, pois o preço de venda dos produtos é determinado pelo mercado, portanto, quanto menores os custos, mais competitivo se tornará o produto.

GRÁFICO 1: DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS EM RELAÇÃO ÀS VENDAS



EXERCÍCIO

1. Calcule o custo de um produto de sua empresa conforme as indicações.
 - a) Faça estimativas para os valores que não puderem ser obtidos diretamente (custos indiretos). Determine um critério de rateio, como por exemplo, por peça produzida. Considere ainda: folha de pagamento da administração, manutenção do prédio, segurança, materiais indiretos etc.
 - b) Determine um critério de rateio para os custos diretos: mão-de-obra dos operadores de máquina, matéria-prima, eletricidade.

ANÁLISE DAS VENDAS E CUSTO

4

4.1 Margem de contribuição

A margem de contribuição é um dado facilmente encontrado e de grande utilidade. Representa com quanto cada uma das vendas (ou conjunto das vendas) contribui para pagar as despesas fixas e, dependendo do volume, para gerar lucro.

A margem de contribuição é calculada da seguinte forma:

$$\text{Preço de venda} - (\text{custo da mercadoria} + \text{despesas variáveis}) = \text{Margem de contribuição}$$
$$\text{Preço de Venda} - \text{Custo da mercadoria vendida} - \text{Despesas variáveis}$$

Exemplo:

$$\begin{aligned} \text{Preço de Venda} &= \text{R\$ } 20,00 \text{ (100\%)} - \text{Custo das mercadorias vendidas} = \text{R\$ } 12,00 \text{ (60\%)} \\ - \text{Despesas variáveis} &= \text{R\$ } 2,00 \text{ (10\%)} = \text{Margem de contribuição R\$ } 6,00 \text{ (30\%)} \end{aligned}$$

Para saber a margem de contribuição total, o empresário deve enumerar a venda de todos os produtos no mês. Do faturamento ele retira custos de aquisição e despesas de comercialização (variáveis).

Lembre-se que a margem de contribuição total tem que ser maior do que os custos fixos. Se ocorrer o contrário, é sinal de que a empresa estará com sérios problemas financeiros.

4.2 Ponto de equilíbrio

É o valor das vendas que permite a cobertura dos gastos totais (custos, despesas fixas e despesas variáveis). Neste ponto, os gastos são iguais à receita total da empresa, ou seja, a empresa não apresenta lucro nem prejuízo.

Normalmente nos perguntamos:

**“QUANTO TEREI QUE FATURAR PARA CONSEGUIR
PAGAR OS MEUS CUSTOS, DESPESAS FIXAS E VARIÁVEIS?”**



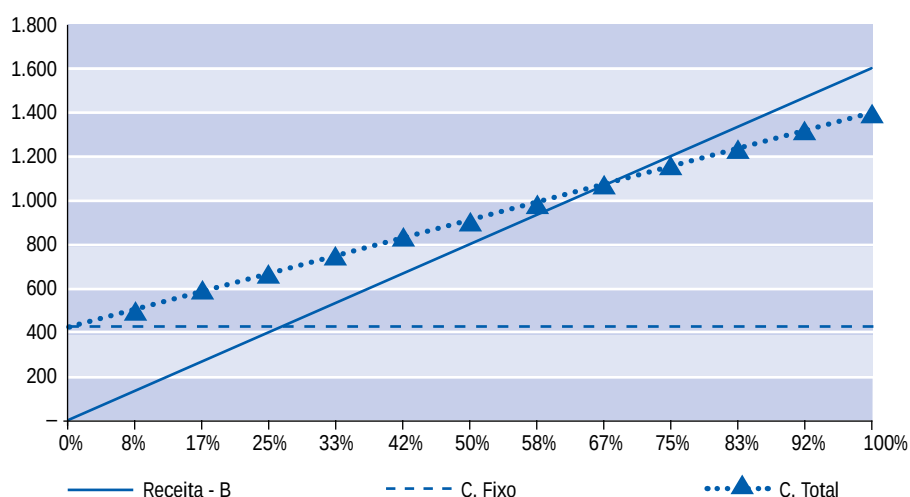
O PONTO DE EQUILÍBRIO é que vai definir e esclarecer essas dúvidas. Podemos determinar o ponto de equilíbrio pelo volume de vendas.

$$PE = DF/MC(\%)$$

Sendo:

- PE: ponto de equilíbrio;
- DF: despesas fixas;
- MC: margem de contribuição.

GRÁFICO 2: PONTO DE EQUILÍBRIO – MIL



Base: Média da margem de contribuição do período

O ponto de equilíbrio deve ser apurado antes, durante e depois das vendas mensais, a fim de que haja previsão, acompanhamento e avaliação dos resultados.

EXERCÍCIOS

1. Calcule a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio para dois produtos diferentes de sua empresa.
2. Analise a viabilidade desses produtos e determine uma nova estratégia de preços, se for necessário.

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDAS

5

$\text{Preço} = \text{Lucro} + \text{Custos}$

$\text{Lucro} = \text{Preço} - \text{Custos}$

A formação do preço de venda dos produtos e serviços alterou-se radicalmente nos últimos tempos. Em função da concorrência, o preço é dado pelo mercado, portanto, para aumentar a margem de lucro, temos que reduzir custos, pois simplesmente o aumento de preços, muitas vezes, é inviável. Logo, a responsabilidade do gestor financeiro aumenta – como não é mais possível impor preços ao mercado, a gestão de custos, com apoio da área financeira, torna-se fundamental para o sucesso de qualquer negócio.

Portanto, a formação do preço de vendas serve para referenciar a margem em relação ao mercado. É um indicador se o lucro está adequado em relação aos custos.

A formação do preço de vendas obedece a um conjunto de técnicas, porém, a mais antiga e, portanto, a mais usada é a formação de preços por meio da apuração dos custos dos produtos e/ou serviços. Assim sendo, os métodos de custeio são considerados como bases gerenciais de extrema importância para a tomada de decisões, para a obtenção de lucros e para o alcance dos objetivos previamente traçados.

As decisões de preço são parte importante do processo de planejamento da empresa e estão relacionadas diretamente a seus objetivos. A natureza dos produtos, a situação do mercado e os objetivos de curto e longo prazo são fatores relevantes nas decisões de formação de preço.

A formação do preço de venda dos produtos e serviços nas empresas constitui-se numa estratégia competitiva de grande relevância para as organizações. A importância é ressaltada à medida que as organizações convivem com as imposições do mercado, dos custos, do Governo, da concorrência e da disponibilidade financeira do consumidor.

O preço está intimamente ligado à competitividade, podendo transformar-se numa poderosa vantagem competitiva e fator de diferenciação no mercado. O estudo da formação e estipulação do preço é uma atividade vital para a sobrevivência e lucratividade das organizações.

O processo de decisão de preço envolve a coleta, ordenação e avaliação de diferentes variáveis complexas e interligadas que podem ser mais bem entendidas e equacionadas por meio de um modelo de decisão empresarial a ser utilizado como instrumento da gestão. O objeto principal de investigações deste estudo concentra-se na formulação de um modelo conceitual de decisão de preço de venda, reconhecendo as limitações de aplicabilidade e contribuições das abordagens existentes.

5.1 Determinação da demanda

O conhecimento do tamanho da demanda e a forma que se comporta são fundamentais para a decisão da estratégia de preços que a empresa possa adotar, seja para os produtos que estão no mercado, seja para aqueles que serão lançados. As perguntas a serem respondidas ao se pensar em uma estratégia de preço para um produto são: há mercado para o produto? A que preço há mercado? Como se comportará as vendas se o preço for aumentado ou diminuído?

Em poucas palavras, o tamanho da demanda determinará a estratégia de preços. Pouca demanda, o preço tem que ser alto, pois não há como diluir os custos em muitos produtos. Muita demanda, o preço pode ser menor, pois há mais unidades vendidas para carregar os custos.

Portanto, na formação do preço de vendas é muito importante o conhecimento da demanda. Se para o preço calculado não tiver uma demanda que justifique o negócio, é preciso rever os custos, ou até mesmo o mercado que se quer atingir.

Pelas leis da oferta e da procura é possível apontar a direção de uma resposta em relação à mudança de preços – demanda cai quando o preço sobe, oferta aumenta quando o preço sobe etc. – mas não informa o quanto mais os consumidores demandarão ou os produtores oferecerão.

O conceito de elasticidade é usado para medir a reação das pessoas frente a mudanças em variáveis econômicas. Por exemplo, para alguns bens os consumidores reagem bastante quando o preço sobe ou desce e para outros a demanda fica quase inalterada quando o preço sobe ou desce. No primeiro caso se diz que a demanda é elástica e no segundo que ela é inelástica. Do mesmo modo os produtores também tem suas reações e a oferta pode ser elástica ou inelástica.

A forma de calcular a elasticidade da demanda é baseada no histórico de preço e demanda da empresa mais informações sobre o aquecimento do mercado. Estatisticamente é difícil calcular a elasticidade, em função de que o “mercado” é uma estimativa que depende de muitos fatores. Contudo, o sentimento do empresário sobre o aquecimento permite fazer ajustes na curva preço x demanda. Logo, comparando os dados históricos de preço unitário e quantidade vendida em um mercado, é possível projetar os resultados de uma alteração de preço, ou até mesmo das vendas em um novo mercado.

A elasticidade em particular funciona como um limitador dos ajustes de preço. Em momentos de mercado aquecido, o aumento de preços não significa necessariamente uma queda proporcional das vendas, o que resulta um lucro maior. Ao contrário, em um mercado desaquecido, é fundamental conhecer o mínimo que se possa cortar de preço e o aumento da demanda por causa disto, para assim poder manter a lucratividade da empresa.

5.2 Demanda elástica

Diz-se que a demanda é elástica quando os consumidores se mostram sensíveis a mudanças de preços. A diminuição no preço provoca uma perda de despesa que é mais do que compensada pelos aumentos de despesa decorrentes da expansão nas compras. Assim, uma redução no preço do bem provocará um grande aumento na quantidade demandada desse bem, elevando o dispêndio total com o produto.

5.3 Demanda inelástica

Diz-se que a demanda é inelástica quando os consumidores se mostram insensíveis a mudanças de preços. A diminuição do preço provoca uma perda de despesa que é menos do que compensada pelos aumentos de despesa decorrentes da expansão das compras. Assim, uma redução no preço do bem provocará um pequeno aumento na quantidade demandada desse bem e uma queda no dispêndio total.

5.4 Tamanho do mercado

Determina a abordagem e o esforço para abocanhar uma fatia. Quanto maior o mercado, maior as chances de penetração. Em mercados pequenos, qualquer concorrente (mesmo que seja apenas um) torna difícil a penetração.

5.5 Presença da concorrência

Determina a margem de manobra de preços. Quanto menor a concorrência em um mercado, mais fácil impor preços.

EXERCÍCIOS

1. Estime a demanda para o mercado que atua. Se aumentar o preço em 10% quanto cairá a demanda? E se diminuir 10%, quanto aumentará?
2. Analise o histórico de preços e quantidades vendidas e faça um gráfico preço x demanda.
3. Compare as suas conclusões da primeira pergunta com o gráfico montado e projete a demanda para o ano que vem, baseado no gráfico e em suas estimativas de demanda.

5.6 Metodologias de formação de preços – *markup*

Indústria: $PV = TM \times CTu$

Sendo: $TM = 1 / 100\% - (CVV\% + L\%)$

Comércio: $PV = TM \times CMu$

Sendo: $TM = 1 / 100\% - (CF\% + CVV\% + L\%)$

Serviços: $PV = TM \times CSu$

Sendo: $TM = 1 / 100\% - (CVV\% + L\%)$

Legenda:

- PV: Preço de Venda unitário;
- TM: Taxa de Marcação;
- CTu: Custo Total unitário;
- CVV: Custos Variáveis de Venda;
- L: Lucratividade;
- CMu: Custo da Mercadoria unitária;
- CF: Custo Fixo;
- CSu: Custo do Serviço unitário.

5.7 Metodologias de formação de preços – Rkw

Indústria: $PV = CTu / 100\% - (CVV\% + L\%)$

$CTu = CFu + CVPu$

$CFu = CF / Qtde.$

Comércio: $PV = CMu / 100\% - (CF\% + CVV\% + L\%)$

$CMu = (CAM - Cr. ICMS) + frete + seguro + IPI + embalagem$

Serviços: $PV = CSu / 100\% - (CVV\% + L\%)$

$CSu = CFUSP + CVPUSP$

Legenda:

- PV: Preço de Venda unitário;
- CFu : Custo Fixo unitário;
- CVPu: Custo Variável de Produção unitário;
- CAM: Custo de Aquisição da Mercadoria unitário Cr.;
- ICMS: Crédito de ICMS;
- IPI: Imposto sobre Produto Industrializado;
- CSu: Custo do Serviço unitário;
- CFUSP: Custo Fixo do Serviço Prestado;
- CVPUSP: Custo Variável de Produção Unitário do Serviço Prestado;
- TM: Taxa de Marcação;
- CTu: Custo Total unitário;
- CVV: Custos Variáveis de Venda;
- L: Lucratividade;
- CMu: Custo da Mercadoria unitária;
- CF: Custo Fixo;
- CSu: Custo do Serviço unitário.

5.8 Aspectos que influenciam no preço

- Positivamente:
 - » agregação de valor;
 - » diferenciação;
 - » segmentação.
- Negativamente:
 - » efeito de percepção substituta;
 - » efeito de gasto total;
 - » efeito de comparação difícil;
 - » aumento da concorrência.
- O perfil do cliente (público-alvo):
 - » distribuidores;
 - » sazonalidade;
 - » indústria;
 - » Governo;
 - » canal de distribuição;
 - » flutuações cambiais;
 - » inflação/risco/juros;
 - » os custos internos.

- Fatores psicológicos:
 - » alinhamento de preços;
 - » preços de prestígio (preço alto sugere alta qualidade ou *status*);
 - » preços quebrados ou redondos (quebrados: percepção de economia; redondo: percepção de *status*);
 - » impostos;
 - » descontos e concessões (por quantidade, à vista, sazonais, por juros reduzidos, promocionais).

5.9 Seleção de objetivo de preço

- **Maximizar lucro** – empresas que buscam explorar ao máximo uma oportunidade e para tanto estabelecem margens de lucro mais elevadas. Pode-se perceber esta estratégia quando o consumo de determinado produto é impulsionado por algum tipo de pressão de consumo. Ex.: venda de peixe na quaresma; ovos de páscoa.
- **Retorno do investimento** – o estabelecimento de preços se dá colocando uma meta de preço capaz de oferecer retorno em determinado tempo.
- **Preços baseados em custos** – todos os custos são levantados e em seguida a margem de lucro é estabelecida.

5.10 Estratégia de preço

Existem algumas estratégias que uma empresa pode utilizar para elaborar o seu preço de venda sem correr o risco de errar no preço final.

- Específicas:
 - » abertura de mercado;
 - » defender-se da concorrência;
 - » atacar espaços ocupados pela concorrência;
 - » solucionar problemas emergenciais de caixa;
 - » desovar estoque específico.
- Voltadas aos objetivos:
 - » orientadas para o lucro;
 - » orientadas para as vendas;
 - » orientadas para manutenção do *status quo*.
- Genéricas:
 - » liderança no custo total (estrutura eficiente, redução do custo pela experiência, rígido controle de custos, a estratégia está centrada no custo baixo. Exemplo: Fiat).
 - » diferenciação (trabalhar a imagem da marca, tecnologia, serviços agregados, investimento contínuo em P&D, menor sensibilidade a preço, aumenta a margem, lealdade do consumidor. Exemplo: Alfa Romeo).
 - » enfoque (atenção a um determinado grupo de compradores-segmento, alvo estratégico estreito, reputação como líder em qualidade. Exemplo: Ferrari).

EXERCÍCIOS

1. Calcule o preço de vendas de um de seus produtos para um novo mercado, com a estratégia de preços baseada em custos.
2. Em uma empresa X, o preço de venda de uma mercadoria é R\$ 18, 00, o custo da mercadoria é R\$ 12, 50, incluindo as despesas variáveis. Calcule a margem de contribuição desse produto.
3. Encontre o preço de venda do botijão de gás de 13 kg, considerando as seguintes informações:
 - a venda média da empresa é de R\$ 40.000,00/mês;
 - são vendidas 1300 unidades pro mês em média;
 - a mercadoria é adquirida da envazadora por R\$ 23,50 de custo;
 - os impostos são de 3%;
 - o ICMS é retido na fonte e não dá direito a crédito na aquisição;
 - o custo fixo médio mensal é de R\$ 7.500,00.

A que preço deveria ser vendido o botijão para que a empresa conseguisse uma margem de lucro de 5%?
4. Encontre o preço de venda dos produtos da Comillança Ind. de Alimentos, a qual industrializa dobradinhos e multitorta, sabendo que espera-se faturar 60% das vendas com o primeiro e o restante com o último:
 - dobradinhos – a matéria-prima custa R\$ 5,85 e o lucro estimado é de 12%;
 - multitorta – a matéria-prima custa R\$ 8,17 e o lucro estimado é de 8%;
 - informações – os impostos e comissões representam 17% do preço, e o custo fixo médio é de R\$ 7.800,00;
 - espera-se produzir uma média de 1.500 unidades/mês de dobradinhos e 1.850 unidades/mês de multitorta.

Respostas: ver **Anexo A** (página 61)

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

6



A avaliação dos resultados, nas empresas, deve ser demonstrada de forma a destacar o resultado do período, além de fornecer uma medida do desempenho operacional da empresa. Pode ser apresentada de duas formas: fluxo de caixa e demonstração do resultado do exercício.

As demonstrações contábeis devem apresentar adequadamente a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações e os fluxos de caixa de uma entidade. Ou seja, devem retratar adequadamente os efeitos de transações e outros eventos, observando as definições e os critérios para registro de ativos, passivos, receitas e despesas, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Como instrumento de gestão, quando projetadas no tempo (histórico e projeções), servem para análise da evolução da empresa e inferência sobre situações financeiras futuras.

6.1 Plano de contas

Plano de contas (ou elenco de contas) é o conjunto de contas previamente estabelecido, que norteia os trabalhos contábeis de registro de fatos e atos inerentes à entidade, além de servir de parâmetro para a elaboração das demonstrações contábeis.

A montagem de um plano de contas deve ser personalizada por empresa, já que os usuários de informações podem necessitar de detalhamentos específicos, que um modelo de plano de contas geral pode não compreender.

O plano de contas, genericamente tido como um simples elenco de contas, constitui na verdade um conjunto de normas do qual deve fazer parte, ainda, a descrição do funcionamento de cada conta – o chamado “Manual de Contas”, que contém comentários e indicações gerais sobre a aplicação e o uso de cada uma das contas (para que serve, o que deve conter e outras informações sobre critérios gerais de contabilização).

O principal problema dos planos de contas encontrado nas empresas é colocar nele como conta informações do dia-a-dia da empresa, como os nomes de clientes e fornecedores. Esses estão em um livro auxiliar, não sendo necessário serem detalhados diretamente no plano de contas. Portanto, o plano de contas deve ser limpo e enxuto, de modo que possa se adaptar aos negócios da empresa sem grandes alterações.

6.2 Objetivos do plano de contas

Seu principal objetivo é estabelecer normas de conduta para o registro das operações da organização e, na sua montagem, devem ser levados em conta três objetivos fundamentais:

- atender às necessidades de informação da administração da empresa;
- observar formato compatível com os princípios de contabilidade e com a norma legal de elaboração do balanço patrimonial e das demais demonstrações contábeis (Lei nº 6.404/1976, a chamada “Lei das S.A.”);
- adaptar-se tanto quanto possível às exigências dos agentes externos, principalmente às da legislação do Imposto de Renda.

O plano de contas deve conter, no mínimo, quatro níveis. Abaixo, segue um exemplo bem simples de uma estrutura de plano de contas em quatro níveis:

1 ATIVO

1.1 ATIVO CIRCULANTE

1.1.1 Caixa

1.1.1.01 Caixa Geral

1.1.2 Bancos c/ Movimento

1.1.2.01 Banco Alfa

1.1.3 Contas a Receber

1.1.3.01 Clientes

1.1.3.02 Outras Contas a Receber

1.1.3.09 (-) Duplicatas Descontadas

1.1.4 Estoques

1.1.4.01 Mercadorias

1.1.4.02 Produtos Acabados

1.1.4.03 Insumos

1.1.4.04 Outros

1.2 REALIZÁVEL A LONGO PRAZO

1.2.1 Contas a Receber

1.2.1.01 Clientes

1.2.1.02 Outras Contas

1.3 PERMANENTE

1.3.1 INVESTIMENTOS

1.3.1.01 Participação em Cooperativas

1.3.2 IMOBILIZADO

1.3.2.01 Terrenos

1.3.2.02 Construções e Benfeitorias

1.3.2.03 Máquinas e Ferramentas

1.3.2.04 Veículos

1.3.2.05 Móveis

1.3.2.98 (-) Depreciação Acumulada

1.3.2.99 (-) Amortização Acumulada

1.3.3 INTANGÍVEL

1.3.3.01 Marcas

1.3.3.02 Softwares

1.3.3.99 (-) Amortização Acumulada

1.3.4 DIFERIDO

2 PASSIVO

2.1 CIRCULANTE

2.1.1 Impostos e Contribuições a Recolher

2.1.1.01 Simples a Recolher

2.1.1.02 INSS

2.1.1.03 FGTS

2.1.2 Contas a Pagar

2.1.2.01 Fornecedores

2.1.2.02 Outras Contas

2.1.3 Empréstimos Bancários

2.1.3.01 Banco A - Operação X

2.2 EXIGÍVEL A LONGO PRAZO

2.2.1 Empréstimos Bancários

2.2.1.01 Banco A - Operação X

2.3 PATRIMÔNIO LÍQUIDO

2.3.1 Capital Social

2.3.2.01 Capital Social Subscrito

2.3.2.02 Capital Social a Realizar

2.3.2. Reservas

2.3.2.01 Reservas de Capital

2.3.2.02 Reservas de Lucros

2.3.3 Prejuízos Acumulados

2.3.3.01 Prejuízos Acumulados de Exercícios Anteriores

2.3.3.02 Prejuízos do Exercício Atual

3 CUSTOS E DESPESAS

3.1 Custos dos Produtos Vendidos

3.1.1 Custos dos Materiais

3.1.1.01 Custos dos Materiais Aplicados

3.1.2 Custos da Mão-de-Obra

3.1.2.01 Salários

3.1.2.02 Encargos Sociais

3.2 Custo das Mercadorias Vendidas

3.2.1 Custo das Mercadorias

3.2.1.01 Custo das Mercadorias Vendidas

3.3 Custo dos Serviços Prestados

3.3.1 Custo dos Serviços

3.3.1.01 Materiais Aplicados

3.3.1.02 Mão-de-Obra

3.3.1.03 Encargos Sociais

3.4 Despesas Operacionais

3.4.1 Despesas Gerais

3.4.1.01 Mão-de-Obra

3.4.1.02 Encargos Sociais

3.4.1.03 Aluguéis

3.5 Despesas Não Operacionais

3.5.1 Despesas Gerais

3.5.1.01 Custos Alienação Imobilizado

4 RECEITAS

- 4.1 Receita Líquida
 - 4.1.1 Receita Bruta de Vendas
 - 4.1.1.01 De Mercadorias
 - 4.1.1.02 De Produtos
 - 4.1.1.03 De Serviços Prestados
 - 4.1.2 Deduções da Receita Bruta
 - 4.1.2.01 Devoluções
 - 4.1.2.02 Serviços Cancelados
- 4.2 Outras Receitas Operacionais
 - 4.2.1 Diversos
- 4.3 Receitas Não Operacionais
 - 4.3.1 Diversos
 - 4.3.1.01 Receita de Alienação Imobilizado

6.3 Contas do Balanço Patrimonial

Os saldos das contas do plano de contas são organizados no Balanço Patrimonial para refletir a situação financeira da empresa em um determinado momento. A empresa deve manter escrituração contábil com base na Legislação Comercial e com observância das Normas Brasileiras de Contabilidade.

O balanço patrimonial é uma das demonstrações contábeis que visa evidenciar, de forma sintética, a situação patrimonial da empresa e dos atos e fatos consignados na escrituração contábil.

QUADRO 2: ESTRUTURA DO BALANÇO PATRIMONIAL	
Ativo	Passivo
• Circulante • Realizável a longo prazo • Permanente	• Circulante • Exigível a longo prazo • Resultado de exercícios futuros • Patrimônio líquido
Demonstração do resultado do exercício	
• Receitas • Custos e despesas	

- Ativo compreende os bens, os direitos e as demais aplicações de recursos controlados pela entidade, capazes de gerar benefícios econômicos futuros, originados de eventos ocorridos.
- Passivo compreende as origens de recursos representados pelas obrigações para com terceiros, resultantes de eventos ocorridos que exigirão ativos para a sua liquidação.
- Patrimônio líquido compreende os recursos próprios da entidade, e seu valor é a diferença positiva entre o valor do ativo e o valor do passivo. Quando o valor do passivo for maior que o valor do ativo, o resultado é denominado passivo a descoberto. Portanto, a expressão patrimônio líquido deve ser substituída por passivo a descoberto.

6.4 Análise de balanço – contabilidade gerencial

Sem dúvida, a utilização mais tradicional da Contabilidade refere-se à análise de desempenho medido pelo balanço patrimonial e demonstração de resultado do exercício, além de outras demonstrações auxiliares.

Não se avalia o desempenho de uma gestão apenas pelo resultado líquido do exercício (seja este lucro ou prejuízo), mas por uma série de componentes, indicativos da operação do negócio.

Tais indicativos se baseiam em “índices financeiros”, que nada mais são que fórmulas objetivas, medindo determinadas características da gestão.

A seguir estão relacionados os principais índices financeiros. As siglas utilizadas são:

- AC – Ativo Circulante;
- AP – Ativo Permanente;
- REOB – Receita Operacional Bruta;
- ROB – Resultado Operacional Bruto;
- ROL – Receita Operacional Líquida;
- PL – Patrimônio Líquido;
- PC – Passivo Circulante;
- ELP – Exigível a Longo Prazo.

6.4.1 Índices de rentabilidade

GIRO DO ATIVO = REOB / Ativo Total

- Indica qual é a geração de receitas sobre cada R\$ do ativo.
- Quanto maior o índice, maior a capacidade de geração de receitas, indicando um bom desempenho de vendas e/ou uma boa administração dos ativos.

MARGEM LÍQUIDA = Resultado Líquido / ROL

- Utiliza-se este índice para avaliar a performance de resultado (lucro ou prejuízo) sobre a receita. Obviamente, quanto maior o índice (se positivo), melhor a margem.

RENTABILIDADE DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO = Resultado Líquido / (PL Médio – Resultado Líquido)

- A remuneração do Patrimônio Líquido, como recursos dos donos, é representada pelos resultados gerados.
- Se este índice for inferior à taxa de aplicação financeira (líquida de impostos) no período, significa um desempenho insatisfatório. Espera-se que qualquer negócio tenha um desempenho mínimo de 50% superior à taxa de aplicação financeira. Desta forma, se a taxa (líquida de impostos) de aplicação, ao ano, corresponde a 14%, então espera-se um retorno mínimo sobre o PL de 21%.

6.4.2 Índices de estrutura de capital

PARTICIPAÇÃO DE CAPITAL DE TERCEIROS = (PC + ELP) / Ativo Total

- Indica qual é a “dependência” dos negócios em relação a recursos de terceiros (bancos, fornecedores, recursos trabalhistas e tributários).
- Uma participação próxima a 1 denota insolvência e extrema dependência de terceiros. O ideal é que esta participação seja igual ou inferior a 0,6.

$$\text{ENDIVIDAMENTO A CURTO PRAZO} = \text{PC} / (\text{PC} + \text{ELP})$$

- Evidencia qual é o nível de exigibilidade de curto prazo do endividamento.
- Não existe uma regra geral para determinar qual o ideal para este índice, mas quando menor for, significa maior “folga” em relação às dívidas e aos compromissos existentes.

$$\text{IMOBILIZAÇÃO DO PL} = \text{AP} / \text{PL}$$

- Reflete o “engessamento” dos recursos próprios, pois quanto maior o índice, maior a dependência de terceiros para atender compromissos financeiros.
- Um índice menor que 0,5 é recomendável.

$$\text{IMOBILIZAÇÃO SOBRE RECURSOS NÃO CORRENTES} = \text{AP} / (\text{PL} + \text{ELP})$$

- Uma variante do índice anterior. Avalia qual é o nível de imobilização em relação aos recursos próprios e de terceiros de longo prazo. Quanto maior o índice, maior a imobilização.

6.4.3 Índices de liquidez

$$\text{LIQUIDEZ GERAL} = (\text{AC} + \text{RLP}) / (\text{PC} + \text{ELP})$$

- Demonstra a “viabilidade” de médio e longo prazo dos pagamentos de compromissos já assumidos.
- O índice mínimo é 1. Abaixo de 1, indica problemas de liquidez.

$$\text{LIQUIDEZ CORRENTE} = \text{AC} / \text{PC}$$

- Evidencia a capacidade de pagamento de curto prazo.
- Um índice inferior a 1 indica problemas prementes de liquidez.

$$\text{LIQUIDEZ SECA} = (\text{AC} - \text{Estoques}) / \text{PC}$$

- Como os estoques tem uma característica de permanência nas atividades da empresa (pois são indispensáveis para a maioria das atividades de produção e comercialização), este índice procura demonstrar uma “liquidez real”, mediante a realização de ativos ditos “financeiros” (que se realizam em caixa).

6.4.4 Índices de realização financeira

$$\text{PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO (PMR)} = \text{Média de Clientes} \times 365 / \text{REOB}$$

- Mede em quantos dias há o recebimento das receitas de vendas.

$$\text{PRAZO MÉDIO DE ESTOQUES (PME)} = \text{Média de Estoques} \times 365 / \text{Custos das Vendas}$$

- Avalia o “giro” dos estoques, em dias.

PRAZO MÉDIO DE COMPRAS (PMC) = Média de Fornecedores x 365 / Compras

- Indica em quantos dias haverá o pagamento das compras efetuadas.

CICLO DE CAIXA = PMR + PME – PMC

- Evidencia em quantos dias os recursos aplicados nas atividades operacionais demoram para retornar ao caixa. Quanto maior o ciclo, maior a necessidade de capitais para manter as atividades.

É fundamental, na análise destes ciclos, ter o prazo médio de pagamento MAIOR que o prazo médio de recebimento. Caso contrário, a empresa paga seus fornecedores antes de receber, afetando seriamente seu fluxo de caixa.

6.5 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A Demonstração do Resultado do Exercício tem como objetivo principal apresentar de forma vertical e resumida o resultado apurado em relação ao conjunto de operações realizadas num determinado período, normalmente, de 12 meses.

Para fins gerenciais, pode ser gerado mensalmente para controle, tanto do próprio mês como acumulado (desde o início do ano e dos últimos 12 meses).

A construção do DRE começa pelas receitas, e nas linhas seguintes descontam-se as despesas até chegar ao lucro. Gerencialmente, a ideia é agrupar as despesas nas principais contas, de modo a ter uma noção de como estão se comportando as receitas, onde se concentram as principais despesas, para que se possa agir sobre estas e finalmente perceber o resultado das operações da empresa por meio do lucro resultante.

De acordo com a legislação mencionada, as empresas deverão na Demonstração do Resultado do Exercício discriminar:

- a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;
- a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;
- as despesas com as vendas, as despesas financeiras deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;
- o lucro ou prejuízo operacional, as receitas e despesas não operacionais;
- o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto;
- as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, e as contribuições para instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados;
- o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

Na determinação da apuração do resultado do exercício serão computados em obediência ao princípio da competência:

- as receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente de sua realização em moeda; e
- os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos.

No Brasil, as despesas de entidades privadas e com fins lucrativos são demonstradas na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), conforme as Normas Brasileiras de Contabilidade, logo abaixo do Lucro Operacional Líquido.

As empresas sem fins lucrativos demonstram as despesas na Demonstração do Déficit/Superávit do Exercício, as quais constituem os grupos de despesas com vendas, administrativas e financeiras, e também no grupo Despesas Não-Operacionais, daquela demonstração.

É importante frisar que, contabilmente, despesa não é sinônimo de custo, uma vez que este é relacionado com o processo produtivo de bens ou serviços, enquanto que despesa diz respeito (de uma forma genérica) aos gastos com a manutenção das atividades da entidade.

No DRE são computados as receitas e os rendimentos do período (independentemente da sua realização em moeda) e os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a tais receitas e rendimentos. O desempenho da gestão será acompanhado, comparando-se o resultado de um período com o outro.

TABELA 1: DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS COM PROJEÇÃO								
Demonstrativo de resultados								
DRE		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Total
Vendas		1.400	1.680	2.016	2.419	2.903	3.484	13.902
Mercadoria		(1.000)	(1.200)	(1.440)	(1.728)	(2.074)	(2.448)	(9.930)
Desp. Financeira			(80)	(96)	(115)	(138)	(166)	(595)
Lucro Líquido		400	400	480	576	691	830	3.377
Crescimento			1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	
Desp. Financeira %			5,71%	5,71%	5,71%	5,71%	5,71%	
Fluxo de caixa								
	Tempo 0	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Total
Saldo inicial	1.000	1.000	-	120	264	437	644	1.000
Entradas		-	1.320	1.584	1.901	2.281	2.737	9.823
Saídas		(1.000)	(1.200)	(1.440)	(1.728)	(2.074)	(2.488)	(9.930)
Saldo Final	1.000	-	120	264	437	644	893	893
Balanço								
Balanço		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	
Caixa	1.000	-	120	264	437	644	893	
Contas a receber		1.400	1.680	2.016	2.419	2.903	3.484	
Estoques								
Total Ativo/Passivo	1.000	1.400	1.800	2.280	2.856	3.548	4.377	
Fornecedores								
Capital Social	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
Lucro		400	800	1.280	1.856	2.548	3.377	

Veja a seguir um exemplo de demonstrações financeiras da empresa Gerdau.

**DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS EM IFRS
RESUMIDAS – EXERCÍCIO 2007
(VALORES EXPRESSOS EM MILHARES DE REAIS)**

ATIVO

	2007	2006
CIRCULANTE	15.312.973	15.083.956
NÃO-CIRCULANTE		
Realizável a longo prazo	2.572.746	2.173.870
Permanente		
Investimentos	646.865	481.668
Ágios	6.043.396	437.838
Imobilizado	15.827.944	13.373.543
Intangível	1.073.715	45.381
	23.591.920	14.338.430
	26.164.666	16.512.300
TOTAL DO ATIVO	41.477.639	31.596.256

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO

	2007	2006
CIRCULANTE	6.587.148	6.191.420
NÃO-CIRCULANTE		
Exigível a longo prazo	18.248.413	11.216.620
PARTICIPAÇÃO DOS ACIONISTAS MINORITÁRIOS	3.929.573	3.556.934
PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
Capital social	7.810.453	7.810.453
Ações em tesouraria	(106.667)	(109.609)
Reserva legal	278.713	159.109
Lucros acumulados	5.779.339	3.030.459
Ajustes cumulativos de conversão para moeda estrangeira	(1.049.333)	(259.130)
TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	12.712.505	10.631.282
PATRIMÔNIO LÍQUIDO INCLUINDO MINORITÁRIOS	16.642.078	14.188.216
TOTAL DO PASIVO E DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	41.477.639	31.596.256

**DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS EM IFRS
RESUMIDAS – EXERCÍCIO 2007
(VALORES EXPRESSOS EM MILHARES DE REAIS)**

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO

	2007	2006
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	30.613.528	25.883.911
Custo das vendas	(23.131.527)	(19.039.266)
LUCRO BRUTO	7.482.001	6.844.645
Despesas com vendas	(618.938)	(557.045)
Despesas gerais e administrativas	(1.877.654)	(1.784.865)
Outras receitas (despesas) operacionais	(171.958)	(36.163)
LUCRO OPERACIONAL	4.813.451	4.466.572
Resultado da equivalência patrimonial	118.399	243.550
LUCRO ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO E DOS IMPOSTOS	4.931.850	4.710.122
Receitas financeiras	815.763	939.484
Despesas financeiras	(1.202.027)	(903.292)
Variação cambial, líquida	723.289	329.633
Ganhos e perdas com derivativos, líquido	(4.456)	74.467
LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS	5.264.419	5.150.414
Provisão para imposto de renda e contribuição social		
Corrente	(872.315)	(906.297)
Diferido	(82.011)	17.361
	(954.326)	(888.936)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	4.310.093	4.261.478
ATRIBUÍDO A:		
Participação dos controladores	3.552.751	3.546.934
Participação dos minoritários	757.342	714.544
	4.310.093	4.261.478
Lucro básico por ação – ordinária e preferencial	5,36	5,34
Lucro diluído por ação – ordinária e preferencial	5,32	5,30

DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

	2007	2006
Fluxo de caixa da atividade operacional		
Lucro Líquido (LL) do exercício (inclui participação dos minoritários)	4.310.093	4.261.478
Ajustes para reconciliar o LL ao fluxo de caixa das atividades operacionais:	892.267	389.592
Variação de ativos e passivos	2.570.201	(760.548)
Pagamento de juros de empréstimos e financiamentos	(711.518)	(555.092)
Pagamento de imposto de renda e contribuição social	(696.728)	(912.860)
Caixa líquido proveniente das atividades operacionais	6.364.315	2.422.570
Fluxo de caixa das atividades de investimento		
Adições de imobilizado	(2.757.093)	(2.373.508)
Pagamentos na aquisição de empresas	(8.525.731)	(669.603)
Juros recebidos sobre aplicações financeiras	191.561	752.424
Caixa líquido usado nas atividades de investimento	(11.091.263)	(2.290.687)
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos		
Dividendos e juros sobre o capital próprio pagos	(1.199.424)	(1.070.197)
Financiamentos obtidos	11.693.389	4.606.793
Pagamentos de financiamentos	(5.622.460)	(3.629.755)
Aumento de capital 907.324 -		
Financiamentos com empresas ligadas, líquido	291.440	(49.142)
Caixa líquido proveniente de (usado em) atividades de financiamentos	6.070.269	(142.301)
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa	(387.749)	(146.758)
Aumento do caixa e equivalentes de caixa	955.572	(157.176)
Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício	1.070.524	1.227.700
Caixa e equivalentes de caixa no final do exercício	2.026.096	1.070.524

EXERCÍCIO

1. Faça em grupo o DRE da sua empresa seguindo o seguinte modelo:

RECEITA OPERACIONAL BRUTA

Vendas de Produtos

Vendas de Mercadorias

Prestação de Serviços

(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA

Devoluções de Vendas

Abatimentos

Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas

= RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA

(-) CUSTOS DAS VENDAS

Custo dos Produtos Vendidos

Custo das Mercadorias

Custo dos Serviços Prestados

= RESULTADO OPERACIONAL BRUTO

(-) DESPESAS OPERACIONAIS

Despesas com Vendas

Despesas Administrativas

(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS

Despesas Financeiras

(-) Receitas Financeiras

Variações Monetárias e Cambiais Passivas

(-) Variações Monetárias e Cambiais Ativas

(-) OUTRAS RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS

= RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO

RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS

Receitas Não Operacionais

Despesas Não Operacionais

= LUCRO LÍQUIDO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA
E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL E SOBRE O LUCRO

(-) Provisão para Imposto de Renda e Contribuição Social Sobre o Lucro

= LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES

(-) Participações de Administradores, Empregados, Debêntures e Partes Beneficiárias

(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO

FLUXO DE CAIXA



Também chamado *orçamento de caixa* e, em inglês, *cash flow forecast*, este documento não é mais do que uma tabulação das entradas e saídas do caixa da empresa projetadas no tempo. Algumas destas como o contas a pagar e receber são informações reais que acontecerão no futuro. Outras são estimativas sobre valores a pagar e receber. Como a maioria delas é de fácil previsão, é relativamente simples de estimar.

Portanto, quando mais no futuro, mais imprecisa é a informação, mas conforme o tempo vai se aproximando, as informações vão chegando, e deixam de ser estimativa e tornam-se previsão. A conta de energia é um bom exemplo: a empresa prevê, baseada nos históricos dos meses e anos anteriores, o valor da conta. Quando a conta chega, o valor previsto é substituído pelo valor real, e assim sucessivamente. Esta regra vale para todas as contas, assim como vale para a previsão de vendas. Neste caso, os valores estimados de vendas vão sendo substituídos pelos valores do contas a receber.

Em outras palavras, a previsão do fluxo de caixa procura antecipar a informação sobre, quando e com que valor os pagamentos e os recebimentos vinculados à atividade econômica da empresa vão ser apresentados. Nessa previsão são considerados todos os prováveis recebimentos e pagamentos esperados para um mesmo período. E, deste modo, são incluídos, além do produto das vendas, de juros recebidos e outras receitas, os valores resultantes da alienação de bens patrimoniais e de entradas relativas a empréstimos conseguidos.

A relação de desembolsos incluirá também ao lado de despesas de rotina (impostos, salários, aluguéis e outros do gênero) o pagamento de dividendos, amortização de empréstimos ou saídas relativas à compra de bens de capital.

Registram-se, portanto, todos os pagamentos, constituam eles ou não despesas da empresa. Por outro lado, não devem ser incluídas despesas que não correspondam à saída de caixa – as de depreciação.

Será necessário registrar, além dos valores das entradas e saídas em certo período, os instantes em que essas alterações se processam. Recebimentos e pagamentos são relacionados por mês, semana ou dia, conforme as exigências do tipo de negócio. O mais comum costuma se apresentar em pormenores os dados relativos aos períodos próximos, alargando as faixas à proporção que as datas se distanciam. Constitui boa política em uma economia estável prever caixa, por exemplo, mês a mês para o ano corrente, por trimestre ou até mesmo para o ano próximo.

Inúmeras são as vantagens que podem advir de um planejamento bem feito na área financeira:

- ao estudar a viabilidade financeira de um projeto estaremos realizando um teste de sua execução;
- saberemos, com antecedência, que volume de recursos terá que ser procurado em fontes de crédito;
- captaremos a confiança dos credores ao procurá-los, com a antecedência necessária, levando-lhes previsões bem feitas;
- disporremos de um mecanismo de controle que nos permitirá observar os desvios eventuais em relação aos planos traçados;
- poderemos prever possíveis aplicações para os excessos de fundos que vierem por ventura a se acumularem na economia.

7.1 Vantagens do regime de caixa

- Simplicidade – naturalidade dos conceitos e facilidade dos procedimentos:
 - » o empresário tem e terá pouco conhecimento contábil;
 - » o método deve ser adequado ao seu usuário, e não o contrário;
 - » o custo de controlar deve ser baixo;
 - » o sistema e as suas partes devem ser facilmente delegáveis a pessoas com pouco treinamento.
- Dificuldade de manipulação – é mais seguro trabalhar com caixa do que com versões manipuladas, arbitrárias ou mal compreendidas do lucro.
- Coerência conceitual – a longo prazo, a melhor definição do lucro é a variação do caixa.

7.2 Projeção das demonstrações

As demonstrações para também ter uma função de gestão e informações gerenciais devem ser projetadas para o futuro, baseado nos dados do passado, com ajustes das informações do mercado. Deste modo, as empresas tem mais um instrumento para análise e correção das ações, para alcance dos objetivos previstos.

7.3 Demonstração do resultado projetado

Um modelo simples de desenvolver demonstração do resultado é usar o método em que os custos dos produtos vendidos, as despesas operacionais e as despesas de juros são expressos em termos de percentagens em relação às vendas previstas. As percentagens apresentadas possivelmente serão as mesmas do ano passado.

A metodologia utilizada para a estimativa do resultado projetado sugere que as relações entre vários custos e vendas no próximo ano repetirão as do ano anterior.

7.4 Balanço patrimonial projetado

O balanço patrimonial projetado utiliza-se de uma técnica criteriosa para estimar certas contas e calcular o valor de outras. Quando esta técnica é utilizada, o financiamento externo necessário é utilizado para fazer o balanço fechar.

Esse balanço tem como saída o financiamento externo necessário para o fechamento das contas. Se o valor der positivo para o financiamento externo necessário, significa que a empresa terá que levantar fundos externos para financiar o nível de operação previsto para o período. Se o valor for negativo, tem-se a indicação de excessos de recursos, e tais recursos poderiam ser destinados para saldar dívidas e/ou em compras de ações. Frequentemente tal técnica é utilizada para medir as necessidades de financiamento da empresa.

7.5 Demonstrativos projetados

A preparação de demonstrativos financeiros é formada por diversas variáveis, sendo que muitos analistas, investidores, credores e administradores utilizam-se de técnicas simplificadas para a elaboração dos demonstrativos projetados. Mesmo com o auxílio de planilhas eletrônicas, que agilizam o processo, as técnicas simplificadas ainda são bastante usadas.

Um dos fins das demonstrações projetadas é a estimativa de valor externo exigido para financiar um dado nível de vendas; outra finalidade é a base para analisar antecipadamente o nível de lucratividade e o desempenho financeiro global da empresa para o ano seguinte. Aspectos como liquidez, atividade, endividamento e lucratividade também podem ser auferidos com isso, pode-se preparar o demonstrativo de fluxo de caixa projetado. Em virtude das demonstrações financeiras projetadas, tanto o administrador quanto o credor terão subsídios para analisar as origens e aplicações de recursos da empresa.

Medidas para adequar as operações planejadas do ano seguinte poderão ser tomadas, a fim de atingir metas financeiras. Uma demonstração do resultado projetado é sendo o lucro projetado pequeno, é possível então tomar decisões que provoquem aumento de preço, corte nos custos ou ambos. De maneira análoga, se o nível projetado de contas a receber for elevado, é possível instituir mudanças na política de crédito. Em virtude disto, as demonstrações financeiras projetadas são extremamente importantes na construção dos planos financeiros do ano seguinte.

7.6 Comparativo: fluxo de caixa X DRE

O DRE é uma foto de um determinado instante da empresa, mostrando como o resultado da empresa foi gerado. Porém este demonstrativo pode ser projetado no tempo mostrando possíveis fotos futuras do resultado da empresa, se as previsões se concretizarem. Deste modo, o DRE pode ser um instrumento de gestão e informação, que ao projetar o futuro, permite avaliar as medidas que devem ser tomadas no presente para que se busque o resultado almejado. O foco do DRE é o resultado da empresa.

O fluxo de caixa por natureza já traz em si projeções de entradas e saídas reais do caixa da empresa do presente e no futuro, não se importando quando o fato contábil aconteceu. Enquanto o DRE é uma sequência de fotos, o fluxo de caixa é um filme que se modifica a todo o instante, durante as operações da empresa. O foco do fluxo de caixa é ajustar as saídas de recursos às entradas.

O DRE tem como sua base quando os fatos contábeis aconteceram, para assim unir todas as informações em uma mesma base: as receitas e despesas que se referem a um mesmo período de tempo. Uma venda a prazo tem seu registro no momento que a venda aconteceu (registrado no instante da venda pelo DRE), mas os recursos entrarão no futuro (registrados no instante da venda pelo fluxo de caixa). O mesmo vale para as despesas com pagamento a prazo.

EXERCÍCIO

1. Projete o fluxo de caixa da sua empresa da seguinte forma, utilizando o Excel:
 - a) diário para as próximas quatro semanas e semanal para os próximos quatro meses;
 - b) use as principais contas da sua empresa como vendas, energia, salários, pagamento de fornecedores, contas a receber;
 - c) faça as projeções dos valores baseados nos históricos.

CONTAS A PAGAR E A RECEBER

8

8.1 Contas a receber

É o ativo mais importante da empresa. Um gerenciamento adequado aumenta a disponibilidade de recursos. Portanto, o processo deve ser preciso e sem atraso, expandindo o fluxo de caixa e dando suporte às operações do negócio. O objetivo final deste processo é aumentar o capital de giro.

As empresas podem lidar com dois extremos: poucos clientes com faturas altas, ou muitos clientes com faturas de baixo valor. Para os dois casos, o processo de contas a receber é praticamente o mesmo.

As melhores empresas investem pesadamente no faturamento e contas a receber, inclusive até remunerando melhor esses profissionais e, claro, por causa disto cobrando erro zero neste processo.

Os três principais processos de contas a receber são:

- **processo de remessa** – incluindo métodos de recebimento e processamento automático. Cartões de crédito, interface com os sistemas bancários para recebimento e processamento dos recebimentos, interface com os sistemas contábeis e contas a receber, todos estes processos devem estar integrados e o mais automatizado possível para eliminar ainda mais a possibilidade de erros;
- **gestão de crédito** – incluindo comunicação das políticas de crédito, verificação e aprovação de crédito e manutenção do crédito. Mais importante do que identificar os maus pagadores, é traçar um perfil dos bons pagadores, para que a cada novo cliente possa enquadrá-lo adequadamente;
- **cobrança** – incluindo métodos de monitoramento e motivação interna e externa dos agentes de cobrança.

O serviço a clientes tem um papel-chave em cada um desses processos. A satisfação do cliente tem um impacto direto no contas a receber, que essencialmente representa a importância que a empresa verdadeiramente dá ao seu serviço ao cliente. As melhores empresas incorporam uma abordagem focada no cliente para o contas a receber.

8.1.1 Melhores práticas

- Eliminar barreiras para receber.
- Implementar um processo formal de gestão de conflitos.
- Automatizar o processo de remessa e processamento de contas a receber.
- Dar manutenção adequada ao grau de crédito dos clientes.
- Desenvolver equipes de contas a receber altamente motivadas.
- Foco em contas com risco de recebimento.
- Alinhar políticas de vendas e crédito para educar os clientes sobre questões de pagamentos.

8.2 Contas a pagar

É o processo de como a empresa paga as suas contas. O processo deve começar no pedido dos produtos e serviços, passando pelo recebimento dos produtos e serviços contra o pedido de compra, até o efetivo pagamento do fornecedor.

O foco é manter boas relações com os fornecedores e gerenciar o caixa da empresa, alinhando os pagamentos com as disponibilidades financeiras. Por isto, o fluxo de caixa é um instrumento fundamental para as negociações com fornecedores.

As melhores práticas incluem processamento eletrônico, resolução de problemas com fornecedores, mantendo assim a sua credibilidade, mas maximizando os recursos.

8.2.1 Melhores práticas

- Gerenciar os pagamentos para maximizar o fluxo de caixa.
- Automatizar os processos de pagamento, e contabilização.
- Manter uma linha de comunicação com os fornecedores para solução de conflitos.
- Focar na prevenção de fraude de pagamentos.
- Analisar constantemente as atividades que agregam valor no processamento de contas a receber.

PLANEJAMENTO FINANCEIRO



9.1 Conceito

Uma empresa tem como principal objetivo a criação e obtenção de valor para o mercado que se propõe a atuar. O lucro, portanto, é consequência da geração de valor. Logo, o objetivo de uma empresa não é o lucro, contudo, este é o resultado da geração de valor.

Entretanto, outros objetivos também estão implícitos dos quais destacam-se uma maior taxa de retorno do capital, participação do mercado, obtenção de recursos financeiros. Um bom planejamento financeiro é a forma de garantir que os objetivos e planos traçados em relação às áreas particulares de operação da empresa sejam viáveis e internamente coerentes. O planejamento financeiro ajuda a estipular metas, deixando os gestores motivados, oferecendo os mecanismos para avaliação dos resultados.

A expressão planejamento tem em seu significado literal o ato ou efeito de planejar; trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados; planificação, processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações (pelo Governo, pela direção de uma empresa etc.) visando à consecução de determinados objetivos. Já financeiro significa trabalho relativo às finanças, à circulação e gestão do dinheiro e de outros recursos líquidos. Contudo, o conceito de planejamento financeiro tem a junção destes dois conceitos levados para um plano empresarial.

O processo de planejamento financeiro começa, então com a especificação dos objetivos da empresa definidos no planejamento estratégico, após o que a administração divulga ser uma série de previsões e orçamentos para cada área significativa da empresa.

O planejamento financeiro envolve a realização de projeções de vendas, renda e ativos baseados em estratégias alternativas de produção e de marketing, seguidas pela decisão de como atende às necessidades financeiras previstas.

O planejamento e o controle estão diretamente ligados. O planejamento é necessário para a fixação de padrões e metas, já o controle permite obter informações e comparar os planos com os desempenhos reais e fornecer meios para a realização de um processo de *feedback* no qual o sistema pode ser transformado para que atinja uma situação esperada.

Atualmente, onde a economia sofre variações e encontra-se vulnerável a fatores globais, o plano financeiro empresarial tende a ser mais valorizado e apreciado em primeiro plano no momento de se tomar uma decisão. As empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e em longo prazo, onde um grande montante de recursos está envolvido.

Um plano financeiro eficaz deve “dar à luz” no momento de expor as ligações das diferentes propostas de investimento ligadas às várias atividades operacionais da empresa e as opções de financiamento disponíveis a ela no mercado. De modo paralelo, um plano financeiro atribui à empresa a chance de desenvolver, analisar e comparar muitos cenários de diferentes ângulos, permitindo, assim, que questões relativas às linhas futuras de negócios da empresa e os melhores esquemas de financiamento, se necessários, sejam analisados.

O planejamento financeiro formaliza a maneira pela qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro. O planejamento dá a empresa subsídios para que não seja surpreendida e possa ter uma alternativa já prevista, caso tenha que tomar uma decisão.

O planejamento financeiro direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, por conseguinte, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência.

9.2 A importância do planejamento financeiro

O planejamento financeiro é uma condição necessária para alavancar o sucesso empresarial. Não existe mais lugar para a improvisação na empresa. É preciso ser profissional e estar atento a variações da economia e política – local e global –, sabendo enxergar oportunidades de expansão de mercado não só no meio local mas também em mercados externos. É preciso, ainda, prever dificuldades inerentes a esses questionamentos e formular uma política empresarial que atenda a todos esses fatores, levando a empresa a ter um crescimento homogêneo e constante.

O planejamento financeiro é um subsidiário do planejamento estratégico, responsável por prever as necessidades monetárias da empresa a fim de atender certa expectativa de produção, prever as possíveis incertezas do mercado, traçar planos alternativos se algo planejado der errado ou se os resultados forem além das expectativas. Deve ter planos para conduzir a produção sem que ocorra prejuízo da imagem da empresa por falta de oferta de produto, ou por má qualidade causada pela produção indiscriminada juntamente com a aplicação dos recursos providos das vendas.

O processo de planejamento financeiro contém uma série de pontos relevantes sensíveis à administração financeira e gerencial, os quais são de extrema importância para a elaboração do mesmo e necessários para dar mais segurança para sua aplicação, entre os quais estão o planejamento financeiro a longo prazo, o planejamento financeiro a curto prazo, o planejamento de caixa, e um dos mais importantes, a previsão de vendas e o planejamento do lucro, entre outros.

O planejamento financeiro deve ser profundamente analisado e discutido entre os executivos até que se chegue a um consenso. O processo de planejamento financeiro não deve ser uma atividade mecanizada, apesar dos avanços da tecnologia que trouxeram muita agilidade ao processo com o uso de planilhas e gráficos.

Tem-se como um dos objetivos do planejamento financeiro desenvolver uma relação harmoniosa entre o crescimento da empresa com a necessidade de produção necessária para dar sustentação à mesma, necessidade de investimentos externos, previsão de pagamentos de dívidas e impostos, salários, estimativa de custos da produção entre outras, com o intuito de prover a empresa de recursos financeiros.

9.3 Desenvolvimento do planejamento financeiro

A base de todo o planejamento financeiro é o planejamento estratégico da empresa e, consequentemente, o planejamento de vendas. Com esta base de informações o planejamento financeiro pode ser realizado.

Contudo, é importante perceber o processo interativo e cíclico que se forma no desenvolvimento do planejamento – o planejamento estratégico alimenta o planejamento de vendas, e este o planejamento financeiro, planejamento de produção etc., mas se os resultados ou a viabilidade não for a esperada, retoma-se o planejamento estratégico como base nas análises e novamente reprojeta-se o planejamento de vendas o financeiro, o de produção etc. Este processo repete-se quantas vezes for necessário para se obter o refinamento e os resultados desejados e factíveis em todos os níveis.

Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigido pelos credores atuais e futuros.

9.4 Previsão de vendas

A previsão de vendas é o principal predicado em um planejamento financeiro a curto prazo, pois este planejamento concentra-se nas vendas projetadas em um dado período, nos ativos e financiamentos necessários para sustentar tais vendas.

Um aspecto importante na previsão de vendas é o levantamento de dados coerentes e confiáveis para uma previsão, sendo que tal previsão quando automatizada deve ser obtida de forma direta e confiável. A previsão de vendas está diretamente ligada a uma análise detalhada dos dados do mercado.

A projeção de vendas geralmente começa com uma revisão das vendas dos últimos cinco a dez anos, mas na maioria das empresas utiliza-se como parâmetro um passado mais recente para uma previsão mais realista, pois o crescimento futuro está ligado com o passado mais recente do que o passado distante.

A projeção de vendas constitui uma estimativa de vendas em unidades e valores de uma empresa para algum período futuro, geralmente se baseia nas tendências recentes de vendas e, ainda, nas projeções das perspectivas econômicas do país, da região, do setor e assim por diante.

Se a projeção de vendas se revelar errada, as consequências podem ser sérias. A primeira é o fato de a empresa querer uma abrangência na qual não está preparada ocasionando um despreparo para atender a demanda, causando desconforto aos seus clientes, que passarão a comprar na concorrência. Por outro lado, se a previsão for além do que o mercado possa absorver, poderá haver uma retenção de ativos na forma de matéria-prima, máquinas, entre outros não dando a liquidez necessária, tendo ainda embutido o custo da oportunidade.

Evidentemente que uma previsão exata não é possível, isto porque as vendas dependem diretamente do futuro incerto de aspectos da economia. Em determinados casos a previsão não é vital, mas sim o planejamento de investimento e financiamento se caso determinados índices de vendas venham a incidir. Mas a correta previsão e estruturação dos planos de vendas dá à empresa condições de uma maior abrangência do mercado com um menor desvio de vendas previsto e uma maior lucratividade.

9.5 Planejamento de caixa: orçamentos de caixa

O orçamento de caixa é uma ferramenta básica do planejamento financeiro de curto prazo. Para preparar um orçamento de caixa tem-se que levar em conta diversos pontos da atividade financeira da empresa como recebimentos de caixa, que são todos os itens que a empresa recebe de entrada de caixa durante um determinado período do planejamento financeiro.

O orçamento de caixa, ou projeção de caixa, é um demonstrativo dos fluxos das entradas e saídas projetadas de caixa da empresa, usado para estimar suas necessidades de caixa a curto prazo.

Um fator importante na preparação do orçamento são os pagamentos efetuados pela empresa no período do planejamento financeiro. Os pagamentos mais importantes são as compras à vista, salários, pagamentos de impostos, pagamento de empréstimos, aquisição de equipamentos, entre outros.

Pelo planejamento de excedentes e faltas de caixas a empresa poderá planejar investimentos a curto prazo, e se projetar sobras de recursos, ao mesmo tempo, poderá preparar-se para obter financiamento em caso de falta de caixa. Por meio do orçamento de caixa o administrador financeiro tem uma visão dos fluxos de entrada e saída de recursos ao longo de um período.

O orçamento de caixa permite a empresa prever as necessidades de caixa da empresa a curto prazo, geralmente no período de um ano, subdividido em intervalos mensais.

Uma das alternativas de reduzir o risco de uma previsão errônea do orçamento, além de uma correta estimativa das vendas, é a elaboração de vários orçamentos de caixa. Com isto, o administrador financeiro terá instrumentos para uma ação diante da detecção de risco, de modo que possa tomar uma decisão a curto prazo mais cabível e com maior segurança. As saídas de caixa se encaixam em quatro categorias básicas. A primeira delas é o pagamento de contas a pagar que representam pagamentos correspondentes à compra de bens ou serviços, tais como matérias-primas.

Esses pagamentos quase sempre ocorrem após as compras. As compras dependem da previsão de vendas. A segunda categoria é o pagamento de salários, impostos e outras despesas, no qual são incluídos todos os demais custos normais desembolsados de operação. A terceira categoria de gastos de capital corresponde a pagamentos por ativos de longa duração. A última categoria é o financiamento a longo prazo que engloba pagamentos de juros e amortização de dívidas a longo prazo e pagamentos de dividendos aos acionistas.

A concepção de um orçamento de caixa é bastante simples, basta registrar as estimativas de entradas e saídas de caixa, prevendo o montante de recursos para que a empresa possa dar continuidade no seu trabalho ou o montante necessário para cobrir os *déficits* previstos.

9.6 Planejamento do lucro

O processo de planejamento do lucro está centrado na elaboração de demonstrações projetadas, demonstração do resultado e balanço patrimonial. A elaboração destas demonstrações exige uma fusão cuidadosa de inúmeros procedimentos que levem em conta receitas, custos e despesas, obrigações, ativos e participação acionárias resultantes do nível de operações antecipadas.

Os dados necessários para a preparação de demonstrações projetadas utilizando-se a técnica simplificada são: as demonstrações financeiras do ano passado e uma previsão de vendas para o ano seguinte. Um ponto importante a ser considerado na técnica simplificada envolve diretamente a linha de produção, pois cada modelo fabricado pelo mesmo processo exige quantidades de matérias-primas e mão-de-obra diferentes.

O administrador da área financeira tem por base o uso de aproximações simplificadas para apreciar demonstrações projetadas. As técnicas mais populares baseiam-se na confiança de que as relações financeiras verificadas nas demonstrações financeiras passadas não sofram modificações significativas para o período seguinte.

Para se tornar eficiente e ter uma maior credibilidade por parte da área administrativa da empresa o processo de planejamento financeiro deve atentar para pontos cruciais, como o planejamento de caixa, planejamento de lucros e a previsão de vendas, entre outros.

9.7 Plano financeiro

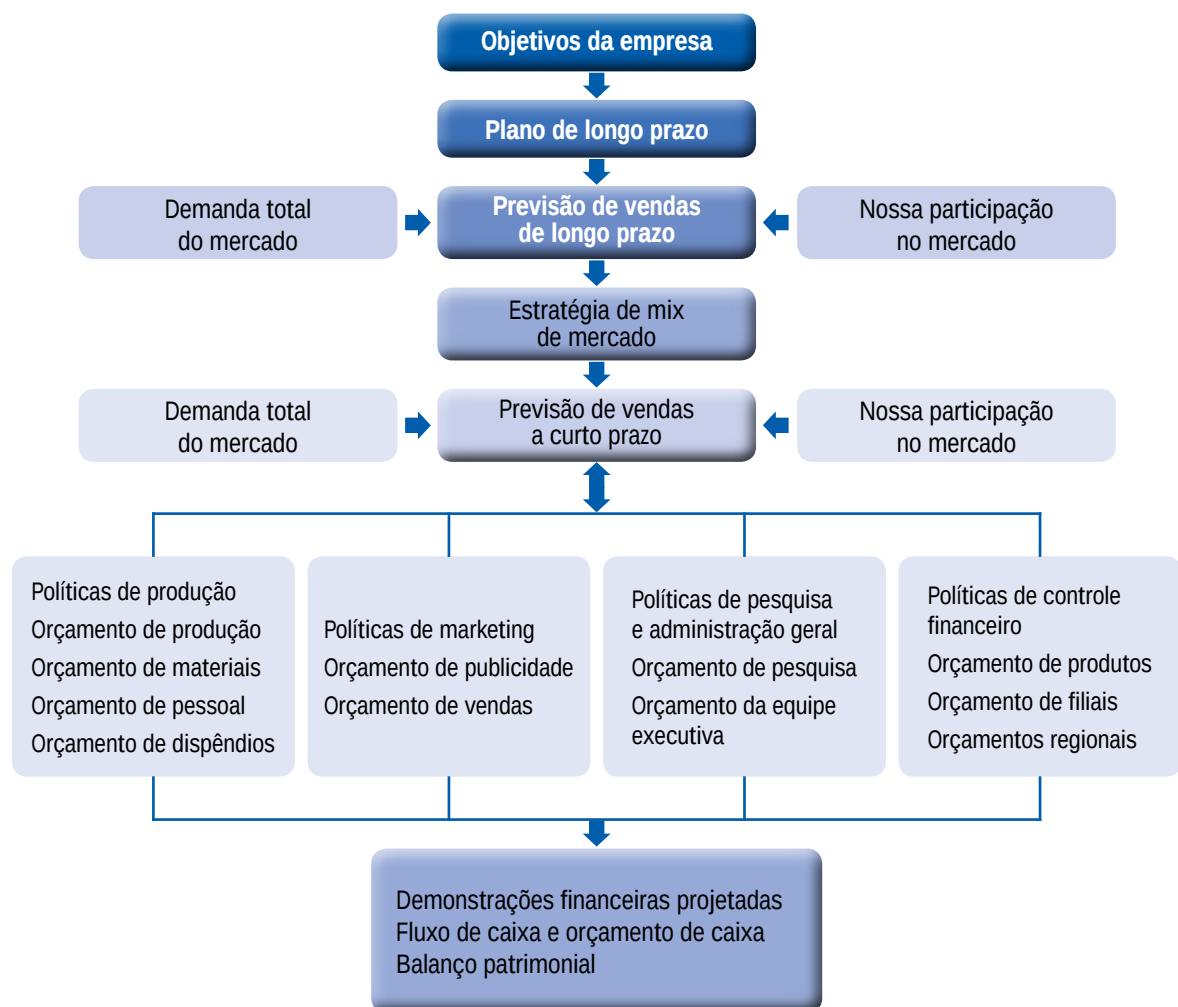
Os planos financeiros estratégicos ou de longo prazo servem como guia na preparação de planos operacionais a curto prazo. Planos de longo prazo dão uma antevisão de um período de dois a dez anos e estão ligados ao plano estratégico da empresa, enquanto planos de curto prazo geralmente dão antevisão de um período de um a dois anos e dizem respeito aos ativos e passivos de curto prazo, por exemplo, à previsão de vendas.

O processo de planejamento financeiro é um recurso administrativo da área contábil da empresa tornando-se bastante trabalhoso ao administrador financeiro, no entanto, há uma metodologia aplicável em conjunto com o conhecimento das atividades da empresa.

No decorrer pode-se observar no fluxograma o modelo de um processo de planejamento composto por etapas que vão desde as concepções dos objetivos e metas da empresa passando pela formulação de planos de longo prazo, previsão de vendas, estratégias de mercado, políticas da empresa culminando nas demonstrações financeiras projetadas.

Conforme a figura a seguir os orçamentos são combinados e, partindo destes dados, os fluxos de caixa são consolidados no orçamento de caixa, sendo assim, se um aumento projetado de vendas levar a uma carência de recursos a administração pode tomar as medidas cabíveis para supri-la.

FLUXOGRAMA 1: VISÃO GERAL DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO E PROCESSO DE CONTROLE



Com base no que foi apresentado, tem-se uma exemplificação de modelo de planejamento financeiro e processos de controle. Dá-se inicialmente com os objetivos ou metas da empresa que objetivam a estruturação de planos de longo prazo que levam a uma projeção de vendas de longo prazo, o qual agrega uma série de dados relevantes ao processo entre os quais está a estimativa da demanda do mercado e a participação da empresa no mesmo.

Com base nesses dados é traçada uma estratégia de mercado que leva aos planos de curto prazo, os quais operacionalizam-se com base na participação do mercado e pela receptividade dos produtos.

Já com uma previsão de vendas estimadas pode-se planejar os orçamentos. O orçamento de produção está subdividido em orçamentos de matéria-prima, mão-de-obra e equipamentos, necessários para sustentar o nível de vendas previsto. Assim, as demais áreas abrangidas terão seu próprio orçamento, por exemplo, o setor de marketing elabora orçamentos de venda e publicidade.

Durante o processo de planejamento, os orçamentos são combinados e, em consequência, os fluxos de caixa da empresa são consolidados no orçamento de caixa. Se houver, pois, um aumento nas vendas e levar a uma escassez na projeção de caixa, a administração pode antecipar quais as medidas que irá adotar para obter os recursos necessários com maior economia.

O plano financeiro deve explicitar as ligações entre as propostas de investimento das várias atividades operacionais da empresa e as opções de financiamento a ela disponível. Em outras palavras, se a empresa estiver pensando em se expandir e realizar novos investimentos e projetos onde será obtido o financiamento para custeá-los, a incapacidade de perceber a ligação, por exemplo, entre o crescimento das vendas e as necessidades de produção poderá levar a um desastre financeiro.

O planejamento financeiro compreende a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa.

O controle financeiro é onde os planos financeiros passam por uma análise mais criteriosa. Este controle se dá pela troca de informações visando o cumprimento dos planos, como a inclusão de modificações necessárias devido a mudanças imprevistas.

O processo de planejamento financeiro se inicia com a projeção de planos financeiros a longo prazo, ou estratégicos, que por sua vez direcionam a formulação de planos e orçamentos operacionais a curto prazo.

Desta forma, o planejamento financeiro é realizado e desenvolvido em duas etapas, a curto prazo e a longo prazo, acompanhando a execução do planejamento financeiro global, mediante as investigações das variações orçamentárias, sendo que as principais correspondem a previsão de vendas e orçamento de caixa.

9.8 Planejamento financeiro a longo prazo

Os planos financeiros a longo prazo são ações projetadas para um futuro distante, acompanhados da previsão de seus reflexos financeiros. Tais planos tendem a cobrir um período de dois a dez anos, sendo comumente encontrados em planos quinquenais que são revistos periodicamente à luz de novas informações significativas.

Os planos de produção, marketing e outros utilizam uma série de recursos administrativos para orientar a empresa a alcançar seus objetivos, estes são traçados por meio do plano estratégico da empresa e, paralelo a ele, encontram-se os planos financeiros a longo prazo.

Planos a longo prazo focalizam os dispêndios de capital, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing e de desenvolvimentos de produtos, estrutura de capital e importantes fontes de financiamentos.

Os planos financeiros de longo prazo são um modo organizado e sistemático, pelo qual as necessidades de capital ou financiamento para transformar as aspirações da empresa em realidade são vistas. O planejamento financeiro a longo prazo auxilia a ordenar as alternativas, priorizar objetivos e dar uma direção à empresa.

O resultado das decisões de investimento em novos produtos é transformado em objetivos de vendas e lucro. Um investimento pesado em propaganda não deveria apenas refletir-se em despesa de propaganda, mas também prever a elevação de vendas associada àquele esforço de propaganda. As instalações deveriam ser revistas à luz da projeção de vendas e das providências tomadas para maximizar a contribuição da produção. O planejamento a longo prazo também pode ser utilizado para estabelecer padrões e objetivos de desempenho.

As taxas de crescimento planejadas devem resultar de um processo completo de planejamento. Com o uso de um modelo de planejamento o levantamento das variáveis de crescimento torna-se mais preciso. A determinação da taxa de crescimento torna-se um processo padrão permitindo a simulação de hipóteses otimistas e pessimistas, permitindo testar a viabilidade da taxa de crescimento planejada.

Em planos de longo prazo não se deve esquecer a conclusão de projetos existentes, linhas de mercadorias, ramo de negócios, reembolso de dívidas e quaisquer aquisições planejadas. Estes por sua vez, tendem a ser subsidiados pelos orçamentos e planos de lucros anuais, dando o aval para a continuidade de tais planos sem desequilíbrio financeiro da empresa.

A falta de um planejamento financeiro a longo prazo é o principal motivo de ocorrência de dificuldades e falências de empresas. Planos financeiros a longo prazo possuem a tendência a serem custeados por planos financeiros a curto prazo e estão ligados ao planejamento estratégico da organização.

9.9 Planejamento financeiro a curto prazo

Os planos financeiros a curto prazo são ações planejadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros.

Não há uma definição globalmente aceita para finanças a curto prazo. A diferença mais significativa entre finanças de curto prazo e finanças de longo prazo é a duração da série de fluxo de caixas.

As finanças a curto prazo consistem em uma análise das decisões que afetam os ativos e passivos circulantes, com efeitos sobre a empresa dentro do prazo de um ano. As finanças a curto prazo fazem a empresa ter uma abordagem mais técnica sobre aspectos no que dizem respeito ao nível de caixa a ser mantido num banco para pagamento de contas, quanto de matéria-prima deve-se encomendar e quanto de crédito deve ser concedido aos clientes.

O planejamento financeiro a curto prazo preocupa-se com gestão do ativo a curto prazo, ou circulante, e do passivo de curto prazo da empresa. Os elementos mais importantes do ativo circulante são as disponibilidades, os títulos negociáveis, as exigências e as contas a receber. Os elementos mais importantes do passivo de curto prazo são os empréstimos bancários e as contas a pagar. A diferença entre o ativo circulante e o passivo de curto prazo é chamada de fundo de maneiio.

As decisões financeiras de curto prazo implicam, em geral, a passivos e ativos de curta duração e são normalmente fáceis de anular. Um gestor financeiro de curto prazo não precisa prever o futuro remoto, as decisões financeiras a curto prazo são mais fáceis, mas não menos importantes do que as decisões a longo prazo.

Um dos pontos-chave para o sucesso do planejamento financeiro de uma empresa concentra-se na previsão de vendas, pois partindo desta previsão são criados planos de produção alternativos que levam em conta o tempo que será necessário para converter a matéria-prima em produto acabado, como os tipos e as quantidades de matérias-primas necessárias.

Acabado os planos de produção, a empresa tem dados suficientes para estimar as necessidades de mão-de-obra, despesas de fábricas e operacionais. Sendo apuradas todas essas estimativas, pode-se preparar a demonstração do resultado e o orçamento de caixa projetado.

As principais metas do planejamento a curto prazo é a previsão de vendas juntamente com os dados operacionais e financeiros. Como resultado da análise do planejamento a curto prazo, tem-se como mais importantes os orçamentos operacionais, orçamento de caixa e demonstrações financeiras projetadas.

REFERÊNCIAS



BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1992.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. **Princípios de finanças empresariais**. 3. ed. Portugal: McGraw-hill, 1997.

BRIGHAM, E. F. et al. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Tradução de M^a Imilda da Costa e Silva. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 8. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

LEMES JUNIOR, A. B.; CHEROBIM, A. P.; RIGO, C. M. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROSS, S. A.; WERTERFIELD, R. W.; JORDAM, B. D. **Princípios de administração financeira**. Tradução de: Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1998.

TUNG, N. H. **Controladoria financeira das empresas**: uma abordagem prática. 5. ed. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1976.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ZADNOWCZ, J. E. **Planejamento financeiro e orçamento**. 3. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

Leitura complementar

ASSEF, R. **Guia prático de formação de preços**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BERLINER, C.; BRIMSON, J. A. **Gerenciamento de custos**. São Paulo: Ed. J. A. Queiroz, 1992.

BRIMSON, J. **Contabilidade por atividades**. São Paulo: Atlas, 1996.

COGAN, S. **Custos e preços**: formação e análise. São Paulo: Pioneira, 1999.

- FIGUEIREDO, S. **Controladoria**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997.
- HOJI, M. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.
- LEONE, G. G. **Custos, um enfoque administrativo**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1998.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1998.
- NAKAGAWA, M. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 1991.
- NEVES, S. das. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Frase, 2000.
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. 6. ed. São Paulo: Campus, 1992.
- SEBRAE. **Análise e Planejamento Financeiro**, Set./2006.
- _____. **Os efeitos dos custos**. Disponível em: <www.sebraemg.com.br>.
- _____. **Margem de contribuição**. Disponível em: <www.sebraemg.com.br>.
- SILVA JÚNIOR, J. B. **Custos**: ferramentas de gestão. São Paulo: Atlas, 2000. (coleção IBRACON).

ANEXO A – SOLUÇÃO DOS EXERCÍCIOS DA PÁGINA 32



- 1) Calcule o preço de vendas de um de seus produtos, para um novo mercado, com a estratégia de preços baseada em custos.
- 2) Em uma empresa X, o preço de venda de uma mercadoria é R\$ 18,00, o custo da mercadoria é R\$ 12,50, incluindo as despesas variáveis. Calcule a margem de contribuição deste produto.
$$\text{R\$ } 18,00 - \text{R\$ } 12,50 = \text{R\$ } 5,50$$

- 3) Encontre o preço de venda do botijão de gás de 13kg, considerando as seguintes informações:
 - A venda média da empresa é de R\$ 40.000,00/mês;
 - São vendidas 1.300 unidades por mês em média;
 - A mercadoria é adquirida da envazadora por R\$ 23,50 de custo;
 - Os impostos são de 3%;
 - O ICMS é retido na fonte e não dá direito a crédito na aquisição;
 - O custo fixo médio mensal é de R\$ 7.500,00.

A que preço deveria ser vendido o botijão para que a empresa conseguisse uma margem de lucro de 5%?

- $\text{R\$ } 40.000,00 - 3\% = \text{R\$ } 38.800,00$
- $\text{R\$ } 38.800,00 - \text{R\$ } 7.500,00 = \text{R\$ } 31.300,00$
- $1.300 \times \text{R\$ } 23,50 = \text{R\$ } 30.550,00$
- Saldo: $\text{R\$ } 31.300,00 - \text{R\$ } 30.550,00 = \text{R\$ } 750,00$
- Margem de lucro: $\text{R\$ } 750,00 / \text{R\$ } 40.000,00 = 1,875\%$

Margem de 5%:

- $5\% \times \text{R\$ } 40.000,00 = \text{R\$ } 2.000,00$
- $\text{R\$ } 2.000,00 + \text{R\$ } 30.550,00 = \text{R\$ } 32.550,00$
- $\text{R\$ } 32.550,00 + \text{R\$ } 7.500,00 = \text{R\$ } 40.050,00$
- $\text{R\$ } 40.040,00 \times 1,03 = \text{R\$ } 41.251,50$
- Preço para margem de 5%: $\text{R\$ } 41.251,50 / 1.300 = \text{R\$ } 31,73$

4) Encontre o preço de venda dos produtos da Comillança Ind. de Alimentos, a qual industrializa Dobradilhos e Multitorta, sabendo que: Espera-se faturar 60% das vendas com o primeiro e o restante com este último;

- Dobradilhos: A matéria-prima custa R\$ 5,85; o lucro estimado é de 12%.
- Multitorta: A matéria-prima custa R\$ 8,17; o lucro estimado é de 8%.
- Informações: Os impostos e comissões representam 17% do preço; O custo fixo médio é de R\$ 7.800,00.
- Espera-se produzir uma média de 1.500 unidades/mês de Dobradilhos e 1.850 unidades/mês de Multitorta.
 - » $1.500 \times \text{R\$ } 5,85 = \text{R\$ } 8.775,00$
 - » $1.850 \times \text{R\$ } 8,17 = \text{R\$ } 15.114,50$
 - » $(\text{R\$ } 8.775,00 + \text{R\$ } 15.114,50 + \text{R\$ } 7.800,00) \times 1,17 = \text{R\$ } 31.689,50$ CUSTO
 - » Custo Fixo Dobradilhos 60% $\times \text{R\$ } 7.800,00 = \text{R\$ } 4.680,00$
 - » Custo Fixo Multitorta 40% $\times \text{R\$ } 7.800,00 = \text{R\$ } 3.120,00$
- Dobradilhos
 - » $(\text{R\$ } 8.775,00 + \text{R\$ } 4.680,00) \times 1,17 = \text{R\$ } 15.742,35$
 - » $\text{R\$ } 15.742,35 \times 1,12 = \text{R\$ } 17.631,43$
 - » $\text{R\$ } 17.631,43 / 1.500 = \text{R\$ } 11,75$

IEL/NC**Unidade de Gestão Executiva – UGE**

Júlio Cezar de Andrade Miranda
Gerente-Executivo

GERÊNCIA DE EDUCAÇÃO EMPRESARIAL – GEE

Tatiana Farah de Mello
Gerente

Suely Lima Pereira
Coordenação Técnica

GERÊNCIA DE RELAÇÕES COM O MERCADO – GRM

Ana Paula Lima de Almeida
Gerente

Ana Amélia Ribeiro Barbosa
Responsável Técnico

Equipe Técnica

André Luiz Pinto – IEL/BA

Cassiano Hemerly – IEL/ES

Denis Sodré Campos – IEL/MA

Eduardo Carvalho Paiva – IEL/GO

José Vieira Neto – IEL/ES

Mirela das Neves – IEL/SC

Irajá Saul Abbad
Conteudista

SENAI/SC

Revisão Técnica
Revisão Gramatical

SUPERINTENDÊNCIA DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS – SSC**Área Compartilhada de Informação e Documentação – ACIND**

Renata Lima
Normalização

Maria Clara Costa
Produção Editorial

Grifo Design
Projeto gráfico e diagramação

Hatten Produções Cinematográficas
Impressão e Reprodução de CDs

Athalaia Solução Digital
Impressão