



# Orçamento e Custos

Armando Rasoto  
Vanessa Rasoto

# ■ Orçamento e Custos

**Armando Rasoto**

Graduado em Administração pela Faculdade de Ciências Administrativas e Comércio Exterior do Paraná.

Especialista em Finanças pela Universidade Mackenzie.

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC.

Professor de graduação e pós-graduação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Professor de pós-graduação do Centro Universitário Franciscano do Paraná (UniFAE),

da Universidade Positivo (UP) e do Ibmec-RJ.

Consultor das áreas de Análise Dinâmica, Gestão do Capital de Giro, Planejamento Financeiro.

Autor de conteúdos didáticos para EaD.

**Vanessa Ishikawa Rasoto**

Graduada em Administração pelo Centro Universitário Franciscano do Paraná (UniFAE).

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Professora de graduação e pós-graduação da UniFAE e da Universidade

Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Autora de conteúdos didáticos para EaD.

P225 Rasoto, Armando.  
Orçamento e custos / Armando Rasoto; Vanessa Ishikawa  
Rasoto. — Curitiba: Aymará, 2009.  
: il. — (Série EAD).

ISBN 978-85-7841-363-7 (Material impresso).  
ISBN 978-85-7841-364-4 (Material virtual).

1. Custos. I. Rasoto, Vanessa Ishikawa. II. Título  
III. Série.

CDU 657.47

## SOCIEDADE BAIANA DE EDUCAÇÃO E CULTURA – ASBEC

*Presidência do Conselho de Administração*

José Eugênio Barreto da Silva

*Presidência*

Viviane Brito de Lucca Silva

*Direção de Operações e Expansão*

Lila Lopes

*Direção Administrativo-Financeira*

Marcelo Adler

*Assessoria de Governança*

Silvio Bello

## CENTRO UNIVERSITÁRIO JORGE AMADO – UNIJORGE

*Reitoria*

Viviane Brito de Lucca Silva

*Pró-Reitoria de Educação a Distância*

Simone de Oliveira Branco

*Coordenação Acadêmica*

Arturo Cavalcanti Catunda

*Coordenação de Tecnologia Educacional*

José Maria Nazar David

*Coordenação de Desenvolvimento e Produção de Conteúdos*

Karen Sasaki

*Coordenação de Tutoria*

Daniel Magnavita

*Revisão Técnica*

Carlos Alberto Ferreira Danon

## AYMARÁ EDIÇÕES E TECNOLOGIA LTDA.

*Diretoria-Geral*

Áureo Gomes Monteiro Júnior

*Diretoria de Produção Editorial*

Júlio Röcker Neto

*Gerência de Produção Editorial*

Jurema Ortiz

*Gerência de Produção Gráfica*

Hidelvar Munin Junior

*Gerência de Produção Visual*

Cynthia Amaral

*Gerência de Patrimônio Intelectual*

Célia Suzuki

*Consultoria de Conteúdo*

Profª Me. Jaqueline De Mori Jamil de Oliveira

*Edição*

Shirlei França

*Revisão*

Diego Matoso

Fabiane Ariello

Giorgia Hellou

Isabela Domingues

Solange Loos

*Pesquisa de Imagens*

Evelyn Peruci

*Projeto Gráfico*

Cynthia Amaral

*Diagramação*

Fábio Rocha

Fernanda Costa

Nara Azevedo

Rafaelle Moraes

*Tratamento de Imagens*

Sandra Ribeiro

# Prefácio

A obra *Orçamento e Custos*, dos professores Armando Rasoto e Vanessa Ishikawa Rasoto, aborda questões fundamentais não apenas para os gestores financeiros, mas para todos os responsáveis pela tomada de decisões nas empresas.

É notório, na maioria das empresas nacionais, especialmente nas pequenas, o pouco planejamento para direcionar ações em busca de resultados.

Nesse contexto, grande parte das empresas não elabora o planejamento financeiro, representado pelo orçamento empresarial. Sem esse planejamento e sem uma visão mais clara de um futuro próximo, essas organizações tendem a agir de forma mais reativa do que proativa. Uma visão do caixa, resultado e patrimônio (representada pelo orçamento de resultado, de caixa e patrimonial) voltada para o futuro contribui para definir ações, no momento presente, que influenciarão as condições financeiras do negócio, permitindo a geração de melhores resultados. A importância do orçamento financeiro e de como elaborá-lo é abordada no início deste livro.

Da mesma forma, esta obra dos professores Rasoto e Vanessa demonstra, de forma clara, que o controle financeiro tem importância vital para o negócio, pois permite aos gestores avaliarem a eficácia de suas ações estratégicas e operacionais. São abordadas, ainda, questões importantes relativas ao custeio, assunto de destaque na gestão dos resultados do negócio.

Pesquisadores extremamente dedicados, os autores contribuem para tornar mais fácil o entendimento de assuntos tão vitais para as empresas.

## Sérgio Augusto Leoni Filho

Especialista em Finanças e Engenharia Econômica, consultor, administrador e professor de MBA das disciplinas de Custos, Finanças e Formação dos Preços.

# Apresentação

Em qualquer ambiente onde predominem a concorrência e a volatilidade, a administração requer competência para diagnosticar problemas, analisar possibilidades futuras de soluções e tomar decisões que objetivem trazer o melhor retorno possível para os acionistas.

Como pano de fundo dessas decisões, está a elaboração de informações. Estas são organizadas pelas áreas operacionais e, especialmente, pela administração financeira, que elabora orçamentos e, por meio deles, os controles de custos.

Nesse contexto, esta obra visa levar ao ambiente de orçamentos e custos seus diversos conceitos e a respectiva relação com a liquidez e estratégia financeira das empresas, de uma forma prática e embasada por uma bibliografia atualizada.

Ao longo dos quatro capítulos deste livro, você lerá a respeito de assuntos como: orçamento empresarial no planejamento financeiro; orçamentos operacionais; projeção dos demonstrativos financeiros; análise e acompanhamento de orçamentos por meio de índices estáticos e dinâmicos, além da gestão de custos voltada para a tomada de decisões empresariais.

Quanto à metodologia usada para a elaboração deste trabalho, procuramos demonstrar para os gestores a importância da utilização dos orçamentos e custos de uma forma simples e direta, pois entendemos que se trata de uma ferramenta importante para alunos e profissionais das diversas áreas de gestão e de outras áreas que necessitem de um conhecimento mais específico do assunto.

# Conteúdos da disciplina

## CAPÍTULO 1

### O ORÇAMENTO EMPRESARIAL

|  |    |
|--|----|
| Planejamento financeiro                  | 13 |
| Visão sistêmica do orçamento empresarial | 25 |
| Orçamentos operacionais – parte 1        | 31 |
| Orçamentos operacionais – parte 2        | 41 |

## CAPÍTULO 2

### DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS PROJETADOS

|  |    |
|--|----|
| Demonstração do resultado do exercício       | 53 |
| Fluxo de caixa                               | 61 |
| Balanço patrimonial                          | 71 |
| Acompanhamento das demonstrações financeiras | 79 |

## CAPÍTULO 3

### ANÁLISE E ACOMPANHAMENTO DO ORÇAMENTO

|   |     |
|---|-----|
| Orçamento previsto x orçamento realizado  | 91  |
| Acompanhamento do orçamento por meio de índices estáticos                               | 99  |
| Acompanhamento do orçamento dos demonstrativos financeiros por meio da análise dinâmica | 107 |
| Análise do orçamento dos demonstrativos financeiros                                     | 117 |

## CAPÍTULO 4

### GESTÃO DE CUSTOS

|   |     |
|---|-----|
| Importância da classificação dos custos e métodos de custeio                                | 129 |
| Custos como ferramenta para a tomada de decisão: análise de custo, volume e lucro – parte 1 | 143 |
| Custos como ferramenta para a tomada de decisão: análise de custo, volume e lucro – parte 2 | 155 |
| Custo padrão e análise de variações   | 165 |

# **Lista de abreviaturas, siglas e símbolos**

- ABC** – *Activity Based Costing* (Custeio Baseado em Atividades)
- AC** – Ativo Circulante
- AH** – Análise Horizontal
- AP** – Ativo Permanente
- Bacen** – Banco Central do Brasil
- CBN** – Central Brasileira de Notícias
- CCL** – Capital Circulante Líquido
- CDF** – Custos e Despesas Fixas
- CDV** – Custo e Despesa Variável
- CDG** – Capital de Giro
- CDT** – Custo e Despesas Totais
- CDVu** – Custo e Despesa Variável Unitário
- CF op** – Custo Fixo Operacional
- CIFs** – Custos Indiretos de Fabricação
- CMV** – Custo das Mercadorias Vendidas
- Cofins** – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
- CP** – Curto Prazo
- CPV** – Custo dos Produtos Vendidos
- CS** – Contribuição Social
- CSP** – Custo do Serviço Prestado
- CSV** – Custo do Serviço Vendido
- CV op** – Custo Variável Operacional
- CVM** – Comissão de Valores Mobiliários
- CVL** – Custo–Volume–Lucro
- DFC** – Demonstração do Fluxo de Caixa
- DRE** – Demonstração do Resultado do Exercício
- EBITDA** – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (Resultados Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização)
- EUA** – Estados Unidos da América
- FED** – Fundo Europeu de Desenvolvimento
- FGTS** – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
- FGV** – Fundação Getúlio Vargas
- Fofa** – Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças
- GAC** – Grau de Alavancagem Combinada
- GAF** – Grau de Alavancagem Financeira
- GAO** – Grau de Alavancagem Operacional
- GAT** – Grau de Alavancagem Total
- ICMS** – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
- IED** – Investimentos Estrangeiros Diretos
- ELP** – Exigível em Longo Prazo
- IGP** – Índice Geral de Preços
- IGP-M** – Índice Geral de Preços do Mercado
- ILG** – Índice de Liquidez Geral
- INSS** – Instituto Nacional do Seguro Social
- IPA** – Índice de Preços por Atacado

# **Lista de abreviaturas, siglas e símbolos**

- IPC – Índice de Preços ao Consumidor  
IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Amplo  
IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados  
IR – Imposto de Renda  
L – Lucro  
Lajir – Lucro Antes de Juros e Imposto de Renda  
Lair – Lucro Antes do Imposto de Renda  
LC – Liquidez Corrente  
LLEX – Lucro Líquido do Exercício  
LP – Longo Prazo  
MCu – Margem de Contribuição Unitária  
MCT – Margem de Contribuição Total  
MOD – Mão de Obra Direta  
MOI – Mão de Obra Indireta  
MP – Matéria-prima  
MPM – Média Ponderada Móvel  
MS – Margem de Segurança  
NFE – Necessidade de Financiamento Externo  
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
PAC – Programa de Aceleração do Crescimento  
PC – Passivo Circulante  
PE – Ponto de Equilíbrio  
PEA – População Economicamente Ativa  
PEC – Ponto de Equilíbrio Contábil  
PEE – Ponto de Equilíbrio Econômico  
PEF – Ponto de Equilíbrio Financeiro  
PIB – Produto Interno Bruto  
PIS – Programa de Integração Social  
PL – Patrimônio Líquido  
PV – Preço de Venda  
PVu – Preço de Venda Unitário  
Q – Quantidade  
RET. PL – Retorno do Patrimônio Líquido  
RH – Recursos Humanos  
RKW – *Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit* (Sistema por Centros de Custos)  
RLP – Realizável em Longo Prazo  
ROA – *Return on Assets* (Retorno sobre o Ativo)  
ROE – *Return on Equity* (Retorno sobre Patrimônio Líquido)  
ROI – *Return on Investment* (Retorno sobre Investimento)  
RSPL – Retorno Sobre o Patrimônio Líquido  
RT – Receita Total  
Swot – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*  
TC – Transações Correntes  
UEP – Unidades de Esforços de Produção  
Unit – Unitário

# **Lista de tabelas**

---

- Tabela 1 – Orçamento de vendas por região  
Tabela 2 – Orçamento de vendas  
Tabela 3 – Controle de estoques de produto acabado  
Tabela 4 – Controle de estoques de matéria-prima  
Tabela 5 – Orçamento de compras de matéria-prima 1  
Tabela 6 – Orçamento de compras de matéria-prima 2  
Tabela 7 – Orçamento de compras de matéria-prima 3  
Tabela 8 – Controle de estoques de matéria-prima  
Tabela 9 – Investimento de capital  
Tabela 10 – Depreciação da máquina  
Tabela 11 – Depreciação 1  
Tabela 12 – Depreciação 2  
Tabela 13 – Depreciação 3  
Tabela 14 – Mão de obra direta  
Tabela 15 – Mão de obra indireta  
Tabela 16 – Despesas administrativas  
Tabela 17 – Despesas decorrentes de vendas  
Tabela 18 – Custos primários (MOD + MP)  
Tabela 19 – Custos variáveis  
Tabela 20 – Custos indiretos de fabricação (MOI + CV + depreciação)  
Tabela 21 – Orçamento de vendas por região  
Tabela 22 – Demonstração do resultado (20X2)  
Tabela 23 – Custo do produto vendido  
Tabela 24 – Fluxo de caixa – ano 20X2  
Tabela 25 – Fluxo de caixa simplificado  
Tabela 26 – Fluxo de caixa  
Tabela 27 – Balancete do mês de janeiro – ano 20X2  
Tabela 28 – Balancete do mês de fevereiro – ano 20X2  
Tabela 29 – Balancete do mês de março – ano 20X2  
Tabela 30 – Balancete trimestral – ano 20X2

# **Lista de tabelas**

---

- Tabela 31 – Orçamento de vendas por região: janeiro – fevereiro  
Tabela 32 – Orçamento de vendas por região: fevereiro – março  
Tabela 33 – Orçamento de vendas por região: trimestre  
Tabela 34 – Orçamento de vendas por região – janeiro  
Tabela 35 – Orçamento de vendas por região – fevereiro  
Tabela 36 – Orçamento de vendas por região – março  
Tabela 37 – Orçamento previsto trimestral  
Tabela 38 – Análise do orçamento previsto x realizado em janeiro  
Tabela 39 – Análise do orçamento previsto x realizado em fevereiro  
Tabela 40 – Análise do orçamento previsto x realizado em março  
Tabela 41 – DRE  
Tabela 42 – FC – recebimento das vendas  
Tabela 43 – BP ativo  
Tabela 44 – Fluxo de caixa  
Tabela 45 – Compras de matéria prima  
Tabela 46 – BP passivo  
Tabela 47 – Indicadores de liquidez  
Tabela 48 – Análise dinâmica da liquidez  
Tabela 49 – Índices de endividamento  
Tabela 50 – Índices de rentabilidade  
Tabela 51 – DRE 1  
Tabela 52 – DRE 2  
Tabela 53 – Elaboração de DRE  
Tabela 54 – Primeira alternativa  
Tabela 55 – Segunda alternativa  
Tabela 56 – Custo padrão  
Tabela 57 – Custo real  
Tabela 58 – Variação

# **Lista de ilustrações**

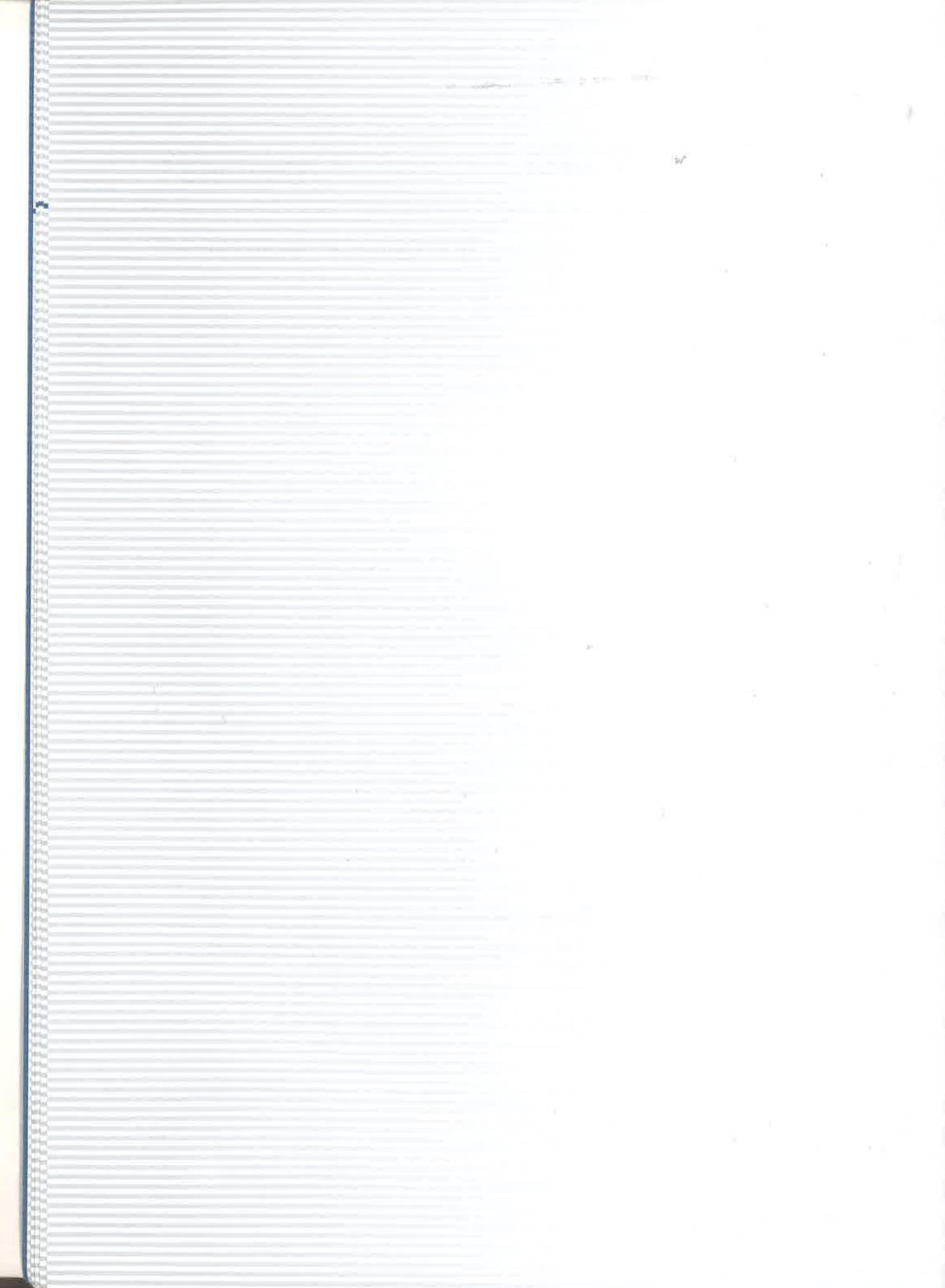
---

- Figura 1 – Visão geral do processo de planejamento financeiro e processo de controle
- Figura 2 – Divisões do planejamento financeiro
- Figura 3 – Orçamento empresarial integrado
- Figura 4 – Controle de produto acabado
- Figura 5 – Orçamento de MP
- Figura 6 – Custo total e custo efetivo
- Figura 7 – Custos com mão de obra direta
- Figura 8 – Vendas por região
- Figura 9 – Comparativo do lucro antes do Imposto de Renda nos meses de janeiro a março
- Figura 10 – Balanço patrimonial
- Figura 11 – Orçamento previsto x realizado no primeiro trimestre
- Figura 12 – Aspectos revelados pelos índices financeiros
- Figura 13 – Liquidez seca x liquidez corrente
- Figura 14 – Gráfico de demonstração do efeito tesoura
- Figura 15 – Definição genérica de custos
- Figura 16 – Conceitos básicos
- Figura 17 – Classificação dos custos
- Figura 18 – Metodologia dos custos
- Figura 19 – Representação gráfica de custos fixos e variáveis
- Figura 20 – Representação gráfica dos custos fixos de acordo com a capacidade produtiva
- Figura 21 – Custeio por absorção e custeio baseado em atividades
- Figura 22 – Modelo de custeio ABC de dois estágios para determinação do custo dos produtos
- Figura 23 – Ponto de equilíbrio
- Figura 24 – Gráfico do ponto de equilíbrio
- Figura 25 – Representação da alavancagem
- Figura 26 – Análise das variações entre o custo real e o custo padrão
- Figura 27 – Variações favoráveis e desfavoráveis entre custo real e custo padrão

# Capítulo 1

## O orçamento empresarial

- Planejamento financeiro
- Visão sistêmica do orçamento empresarial
- Orçamentos operacionais – parte 1
- Orçamentos operacionais – parte 2



# Planejamento financeiro

## Conteúdo programático

- Cenários e premissas do planejamento financeiro
  - O que é planejamento financeiro?
  - Peculiaridades dos planejamentos financeiros

## Objetivos

- Apresentar o planejamento financeiro empresarial: finalidade, cenários e premissas.
- Evidenciar a importância do planejamento financeiro nas organizações.
- Apresentar a visão geral do planejamento financeiro.
- Explicar o processo do planejamento financeiro.
- Apresentar o processo de controle.

## CENÁRIOS E PREMISSAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

No mundo dos negócios, diante de nosso cenário econômico global, em que há uma concorrência crescente, além de riscos operacionais, financeiros e econômicos, é indispensável estabelecer um planejamento financeiro nas empresas.

A velocidade das mudanças tecnológicas é – e será – cada vez mais acentuada, exigindo que as informações sejam assimiladas e compreendidas pelos gestores para oportunizar negócios que agreguem valor para os acionistas.

Em geral, as empresas não conseguem elaborar seu planejamento financeiro ou gerenciar suas operações devido à falta de sistemas gerenciais consistentes – devemos levar em conta que as informações devem ser processadas de forma que gerem relatórios para os executivos as interpretarem e, com base num diagnóstico, tomarem suas decisões. Desse modo, o planejamento financeiro assume um papel importante na transformação da estratégia em números, visando à sobrevivência empresarial e facilitando as funções administrativas – planejamento, organização, controle e direção – por meio do orçamento empresarial.

Assim, podemos dizer que o planejamento financeiro disciplina as operações empresariais, possibilita a distinção entre o necessário e o supérfluo e permite o senso de responsabilidade em relação ao lucro previsto, comparando os resultados dos cenários entre o orçado e o realizado.

Sua principal característica são as indicações para o futuro com flexibilidade na aplicação. Para tanto, é necessário legitimar o sistema, ou seja, conseguir o apoio da administração com a participação direta dos responsáveis. Além disso, para a obtenção do êxito, são importantíssimos o entrosamento com a contabilidade, uma organização adequada e, consequentemente, um sistema gerencial adequado.

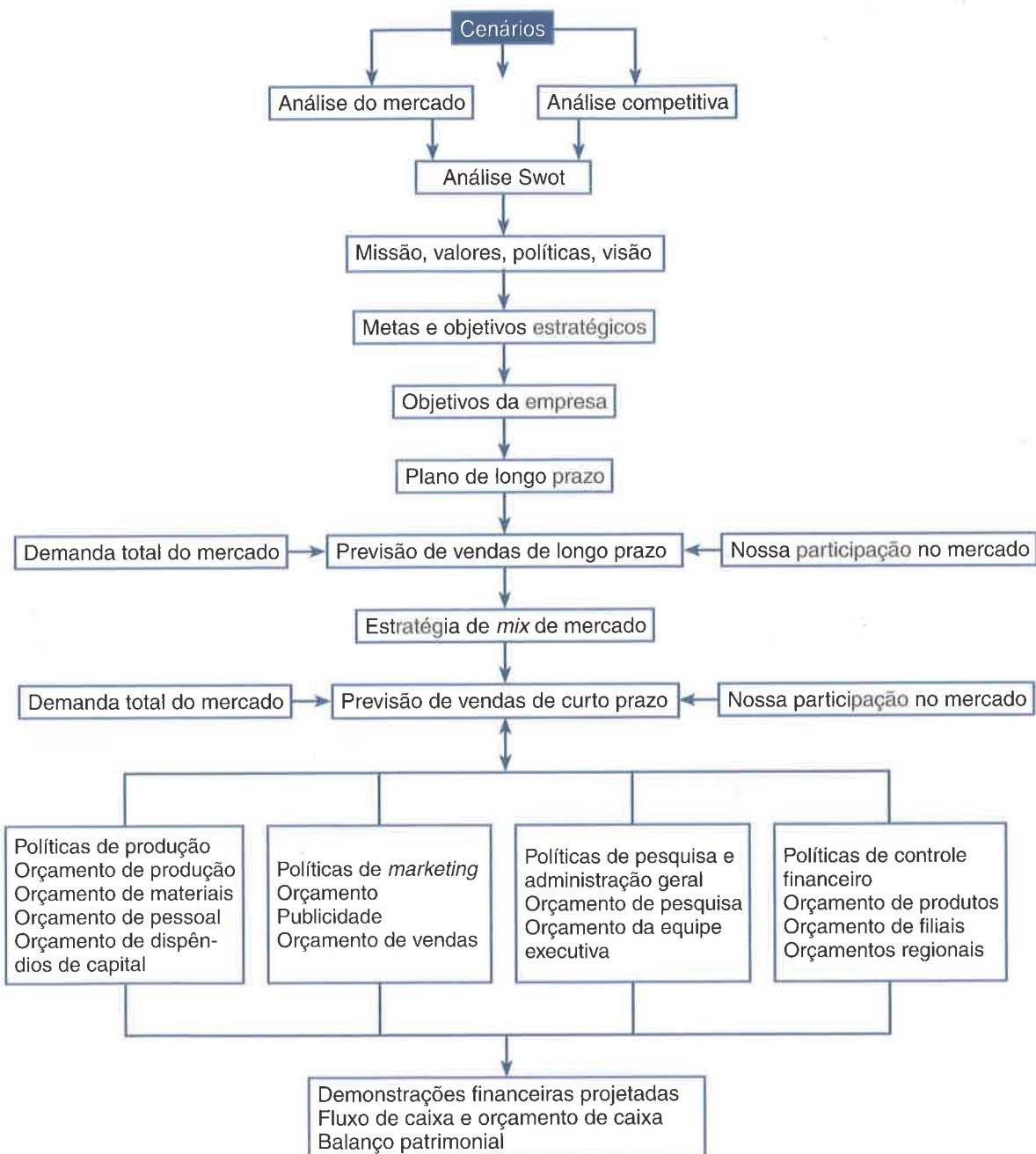
- Condições para o êxito:
  - Apoio da administração
  - Organização adequada
  - Entrosamento perfeito com a contabilidade
  - Sistema gerencial adequado
- Características:
  - Indicações para o futuro
  - Flexibilidade na aplicação
  - Participação direta dos responsáveis
- Vantagens do planejamento financeiro:
  - Disciplina nas operações
  - Distinção entre o necessário e o supérfluo
  - Senso de responsabilidade em relação ao lucro previsto
  - Prática da “administração por exceção” (comparação entre o real e o orçado)

### O que é planejamento financeiro?

Para Groppelli e Nikbakht (2001), “planejamento financeiro refere-se ao processo de estimar as necessidades futuras de financiamento e identificar como os fundos anteriores foram financiados e por quais propósitos eles foram gastos”. Por sua vez, Weston e Brigham (2000) consideram que o planejamento financeiro envolve desde a realização de projeções de vendas, renda e ativos, tomando como base as es-

tratégias alternativas de produção e de *marketing*, seguidas pela decisão de como atender às necessidades financeiras previstas.

No entanto, é importante considerar que o tempo é um fator de risco, pois o amanhã é incerto e vivemos num mundo onde os consumidores adquirem novos hábitos, ficam mais exigentes. Assim, toda empresa corre o risco de encontrar dificuldades ao colocar seus produtos ou serviços no mercado. Diante desse contexto, o orçamento é uma tentativa de criar um cenário de números mais próximos da realidade.



Fonte: Adaptado de WESTON; BRIGHAM, 2000.

Figura 1 – Visão geral do processo de planejamento financeiro e processo de controle.

Note que a figura 1 representa a visão geral dos processos de planejamento financeiro e de controle, com o objetivo de facilitar a compreensão da importância da empresa iniciar com a análise de cenários,

utilizando-se de técnicas de análise de mercado, análise competitiva, Swot (*strengths, weaknesses, opportunities, threats* ou, em português, Fofa – forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) e estabelecer a sua missão (por que existe), seus valores (o que é importante para ela), sua visão (o que deseja ser) e estratégia (seu plano de jogo). Ainda, na representação, são estabelecidas as metas e os objetivos estratégicos para, então, apontar-se os planos de longo prazo (ou seja, as ações elaboradas visando os objetivos previstos para um futuro distante), que indicam uma projeção de vendas também em longo prazo. Sendo assim, é possível agregar uma série de informações relevantes ao processo, entre elas a estimativa da demanda do mercado e a participação da empresa nele. Com base nisso, a empresa estabelece a sua estratégia de mercado, que a conduz aos planos de curto prazo.



## Importante

A sigla Swot refere-se ao modelo para análise do ambiente de uma empresa e indica os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças:

*Strengths* – Forças

*Weaknesses* – Fraquezas

*Opportunities* – Oportunidades

*Threats* – Ameaças

Para Weston e Brigham (2000), os planos financeiros em curto prazo, nomeados também como planejamentos operacionais, são ações planejadas para um período curto, compreendido entre um e dois anos, acompanhadas da previsão de seus reflexos financeiros.

Esse tipo de planejamento varia de organização para organização, uma vez que, quando se possui um ciclo curto de produção, além de incertezas operacionais, o horizonte de planejamento (período/tempo de planejamento) torna-se igualmente mais curto.

Os principais insumos são a previsão de vendas e os dados operacionais e financeiros, e como principais resultados estão os inúmeros orçamentos operacionais, a projeção do orçamento de caixa, o balanço patrimonial e o demonstrativo de resultados do exercício projetados.

Ao se estabelecer uma ação planejada, a empresa já tem a sua previsão de vendas e com ela pode realizar o planejamento orçamentário, considerando-se que cada área específica dentro da empresa terá o seu próprio orçamento.

Diante disso, Bodie e Merton (1999) consideram que:

*a finalidade do planejamento financeiro é agregar os vários planos divisionais da empresa em um todo consistente para estabelecer metas concretas, para medir o sucesso e para criar incentivos pelo alcance das metas da empresa. O resultado tangível do processo de planejamento financeiro é um conjunto de projetos na forma de demonstrações financeiras projetadas e orçamentos.*

É importante lembrar que ao se elaborar o planejamento financeiro de uma organização, deve-se considerar o norte financeiro empresarial: a **liquidez** e a **rentabilidade**.

**Liquidez** Capacidade de uma empresa liquidar seus compromissos em dia.

**Rentabilidade** Retorno sobre investimentos.



## Comentário

No planejamento financeiro em longo prazo, a maior importância está no aspecto econômico, ou seja, na rentabilidade, que é o resultado da operação (lucro). Já o planejamento financeiro de curto prazo privilegia o estudo e o acompanhamento da liquidez na empresa, com foco no fluxo de caixa.

Um aspecto importante do planejamento financeiro é a duração do horizonte de planejamento. Tenha em mente que quanto mais longo o horizonte de tempo, menos detalhado será o plano financeiro. Um plano financeiro quinquenal, por exemplo, mostra somente categorias gerais, com poucos detalhes. Já um plano financeiro para um mês subsequente incluirá um orçamento que mostra previsões detalhadas de fluxos de entradas e saídas de caixa.

Salientamos ainda que o planejamento financeiro inclui uma tomada diária de decisões para auxiliar a empresa em suas necessidades de caixa. Planejamentos em longo prazo devem ser elaborados com o objetivo de fornecerem orientações adequadas à área de pesquisa e desenvolvimento e de propiciarem decisões de gastos de capital devidamente fundamentadas, visando à continuidade empresarial. Se um planejamento for bem administrado, será percebido pelos investidores como fator de redução de risco e de aumento nos retornos esperados, contribuindo, provavelmente, para que o valor da empresa aumente. Com isso, os administradores financeiros terão maiores chances de manter a saúde financeira da empresa (liquidez) e de maximizar a riqueza dos acionistas (rentabilidade) (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2001).

Para Gitman (2004), “o planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de objetivos”. Logo, dois aspectos chaves do planejamento financeiro são o planejamento de caixa – que envolve a preparação do orçamento de caixa – e de lucros – normalmente, realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados.

Os planos financeiros em longo prazo, também conhecidos como planejamentos estratégicos, são ações elaboradas visando atingir os objetivos almejados para um futuro distante (que pode abranger um período entre dois e dez anos). Esses planos podem sofrer constantes alterações devido ao uso de informações mais atualizadas, uma vez que, inevitavelmente, são muitas as mudanças que ocorrem ao longo de tal período.

Uma vez estabelecidas as previsões de vendas, de acordo com Gitman (2004), são desenvolvidos os planos de produção. Estes servirão de base para a empresa estimar as necessidades de mão de obra direta, as despesas gerais de fábrica e as despesas operacionais. Considere que, com base nessas estimativas, é possível preparar tanto a demonstração do resultado quanto o orçamento de caixa projetado.



## Dica

Sugere-se que o processo de planejamento financeiro seja feito em planilhas eletrônicas para automatizar e facilitar o processo.

## Peculiaridades dos planejamentos financeiros

Assim como há diferenças de tamanho e produtos entre as empresas, o processo de planejamento financeiro será distinto de empresa para empresa.

Conforme Ross, Westerfield e Jordan (2002), os modelos de planejamento podem ser muito diferentes em termos de complexidade, mas quase todos possuem alguns elementos comuns, tais como:

- **Previsão de vendas** – Quase todos os planos financeiros requerem uma previsão exógena de vendas. A previsão de vendas é o “elemento gerador”. Isso significa que o usuário do modelo de planejamento fornece um determinado valor e quase todos os outros valores são calculados com base nele. Esse enfoque é comum à maioria dos tipos de empresa, uma vez que o planejamento se concentra nas vendas projetadas, nos ativos e nos financiamentos necessários para sustentar essas vendas.
- **Demonstrações preliminares** – Um plano financeiro envolve projeções de balanço, demonstração de resultado e demonstração de fluxo de caixa. Essas demonstrações preliminares representam o formato escolhido para sintetizar os diversos eventos projetados.
- **Necessidades de ativos** – O plano descreve os gastos de capital projetados. Essa parte do balanço projetado deve, no mínimo, conter as alterações de ativo permanente e capital de giro líquido, as quais representam, na verdade, o orçamento global de capital da empresa.
- **Necessidades de financiamento** – Essa parte do plano deve discutir a política de dividendos e a política de financiamento. Às vezes, as empresas têm a pretensão de obter um caixa adicional emitindo novas ações ou fazendo empréstimos. Nesse caso, o plano precisa considerar os tipos de títulos a serem vendidos e os métodos de lançamentos mais apropriados.
- **A variável de fechamento** – Representa a fonte (ou fontes) de financiamento externo necessária para lidar com qualquer insuficiência (ou excesso) de financiamento e, por isso, deve fazer com que o balanço “feche”. Por exemplo, uma empresa com um grande número de oportunidades de investimento e fluxo de caixa limitado poderá ser obrigada a emitir novas ações. Outras empresas, com poucas oportunidades de crescimento e fluxo de caixa bastante amplo, enfrentarão um *superávit* e poderão assim pagar um dividendo extra. No primeiro caso, o capital próprio externo é a variável de fechamento. No segundo, a variável de fechamento é representada pelo dividendo.
- **Premissas econômicas** – O plano deve indicar claramente o ambiente econômico em que a organização espera estar inserida durante o período por ele coberto. Nesse caso, entre as premissas econômicas mais importantes que precisarão ser formuladas estão o nível das taxas de juros e a alíquota de imposto de renda da empresa.

Além desses elementos listados, conforme Brigham e Ehrhardt (2006), o processo de planejamento financeiro pode ainda ser dividido em seis passos:

- Projetar as demonstrações financeiras com o objetivo de usá-las para analisar os efeitos do plano operacional sobre os lucros e índices financeiros projetados, monitorar as operações após o plano finalizado e traduzir o seu efeito.
- Determinar os fundos necessários para sustentar o plano por cinco anos, por exemplo.
- Prever a disponibilidade de fundos durante os próximos anos.
- Estabelecer e manter um sistema de controle sobre a alocação e o uso dos fundos dentro da empresa.
- Desenvolver procedimentos de ajuste do plano básico caso as previsões econômicas sobre as quais o plano foi baseado não se materializarem.

- Estabelecer um sistema de remuneração para administração baseado no respectivo desempenho.

Enfim, é importante ressaltar que os modelos financeiros nem sempre fazem as perguntas certas. Um motivo básico é o de que tendem a depender de relações contábeis e não financeiras. Assim sendo, às vezes eles não produzem informações de fato relevantes para seu usuário, no que diz respeito a descobrir quais são as estratégias que conduzirão a aumentos de valor da empresa no mercado. Ao contrário, desviam a atenção do usuário para questões concernentes à associação. Vale salientar ainda que o planejamento financeiro é um processo interativo. Planos são produzidos, analisados e revistos constantemente. O plano final será um resultado negociado entre todos os participantes do processo, contendo, implicitamente, objetivos diversos em áreas diferentes e obedecendo a muitas restrições. Por esse motivo, tal plano pode muito bem ser um meio de conciliar as atividades planejadas de grupos distintos e fixar objetivos comuns para o futuro (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2002). Por isso, considere que o planejamento financeiro de uma empresa não deve se tornar uma atividade puramente mecânica. Se isso ocorrer, provavelmente, haverá uma concentração nas coisas erradas. Muitas vezes, os planos são formulados com base em uma meta de crescimento, sem ligação explícita com a criação de valor e, frequentemente, preocupam-se exageradamente com demonstrações contábeis.

## ■ Leitura complementar

### CENÁRIOS 2009–2010

Os indicadores mais recentes da economia brasileira são um indicativo de que o pior da crise ficou para trás, facilitando a nossa construção de cenários. Se no início do ano o horizonte era totalmente turvo, pela fase de indefinições gerada pela seca absoluta de crédito nos mercados globais, com a montagem das projeções se tornando um exercício difícil de adivinhação, agora o que se vê, pelo menos no Brasil e alguns emergentes, é uma recuperação consistente da atividade econômica, pontuada por indicadores melhores de confiança do setor privado.

Sendo assim, acredita-se que este segundo semestre [de 2009] registrará uma retomada da economia, com o PIB podendo vir a crescer cerca de 4,5% no quarto trimestre contra o mesmo do ano passado, impulsionado pela demanda interna, com destaque para o segmento de bens duráveis, em função da redução do juro, normalização na oferta de crédito, isenção de IPI e os vários programas de transferência de renda implementados, como os reajustes do Bolsa Família e do salário-mínimo, neste ano, acima da inflação. Nesse contexto, devemos salientar o impulso do consumo do governo, embora seja questionável sua qualidade, dado que este vem se concentrando mais nas despesas de custeio e na manutenção da máquina pública, com os investimentos meio que de lado, dado os atrasos nas obras do PAC.

Sendo assim, com o consumo puxando o crescimento deste ano, representando 60% do PIB, é possível que os investimentos sejam também retomados, mas estes costumam responder a estímulos de política econômica de uma forma mais lenta, em função do longo prazo de maturação.

Nesse cenário traçado, quase consensual, de retomada da economia ainda neste ano, é possível vislumbrar um PIB final próximo à estabilidade, mas dúvidas surgem quando enxergamos o próximo ano, dadas as incertezas observadas na economia norte-americana, já que a fragilidade do seu sistema bancário e a trajetória da dívida pública ainda preocupam. Embora os indicadores mais recentes da economia norte-americana mostrem alguma recuperação, superando a fase mais aguda da crise, esses ainda não se mostram consistentes o suficiente para que possamos visualizar o fim da recessão.

Com o mercado de trabalho ainda muito impactado, a taxa de desemprego indo a 10% da PEA, na certa essa retomada acabará mais lenta do que nos mercados emergentes, tendo como destaques o Brasil, a Índia e, principalmente, a China, o principal *player* do cenário mundial.

Sim, porque a China terá um papel crucial nessa retomada global, dada sua forte demanda por *commodities* (agrícolas e minerais) e o bom ritmo dos seus investimentos em infraestrutura. Para este ano, as projeções indicam um crescimento em torno de 8%.

Nos EUA, a retração da economia deve chegar a 2,5% neste ano, mas a retomada mais firme a partir de 2010 terá que vir pela recuperação consistente do consumo privado, ainda travado, com o nível de poupança chegando a níveis inimagináveis, em torno de 5% do PIB. Lembremos que nos últimos anos os EUA conviveram com “déficits gêmeos” crônicos, financiados, na sua maioria, pela poupança da China e de outros emergentes. Agora, embora o desequilíbrio fiscal seja uma realidade, dadas as injetões de recursos realizadas pelo Fed e pelo Tesouro, acima de US\$ 10 trilhões, observa-se um movimento de retração da demanda agregada do país, dada a profundidade da crise enfrentada.

Com isso, e diante de um panorama frágil no mercado de trabalho, dúvidas surgem sobre o fôlego da recuperação norte-americana, já que a perda de emprego pode acabar como um obstáculo a mais, além da forte deterioração fiscal nos últimos anos. Sendo assim, na “sopa de letrinhas” que se transformou o debate em torno da trajetória das economias e dos mercados, a superação do pior da crise nos leva a achar plausível uma recuperação em forma de “U”, embora um novo mergulho, formando um “W” não deva ser totalmente descartado, dada a fragilidade da recuperação norte-americana.

É fato, porém, que no Brasil o cenário indica uma recuperação, para muitos prematura, mas reflexo de políticas econômicas acertadas nos últimos anos. Sairemos primeiro da crise, acompanhados por outros emergentes. No entanto, a baixa qualidade da política fiscal pode nos levar a experimentar um período de crescimento no ano que vem abaixo do nosso potencial. Deveremos crescer cerca de 3%, abaixo dos 6% a 7% possíveis, visto que os investimentos públicos, importantes na sinalização do setor privado, devem vir num volume ainda insuficiente, com as “externalidades positivas” ainda limitadas. Isso se baseia muito no fato de que as obras do PAC em infraestrutura continuam patinando nos vários entraves legais e burocráticos existentes na economia brasileira.

Somada a isso, há uma preocupação de que a retomada da demanda, numa velocidade excessiva, acabe por colocar o Bacen num dilema de ter que controlá-la, embora a capacidade ociosa ainda dê uma certa margem de manobra para um crescimento no primeiro semestre do ano que vem, sem maiores pressões inflacionárias.

Nesse contexto, é preciso estarmos atentos ao ritmo de crescimento da economia, puxado pela demanda, mas com a retomada dos investimentos ainda lenta. A seguir, façamos uma avaliação dos principais fundamentos da economia nacional neste ano e suas perspectivas para 2009/2010.

**Trajetória da política monetária:** [...] Segundo o Bacen, este novo patamar de juro (8,75%) deverá ajudar na “recuperação não inflacionária da atividade econômica”, sendo um indício de que esta foi a última de uma série, iniciada em janeiro, com redução de 5 pontos desde então. No patamar de juro real, entre 4% e 5%, há espaço para uma retomada da economia sem maiores pressões inflacionárias, dado que a capacidade ociosa da indústria é considerável, mas preocupa a velocidade desta, visto que há um *gap* histórico entre a capacidade de resposta da produção, na ampliação dos investimentos e o ritmo da demanda [...]. Ao fim do ano de 2010 estamos projetando uma taxa em torno de 9,5%.

**Trajetória da inflação:** A inflação global e a doméstica continuam sem força. Pela OCDE, as estimativas para este ano indicam uma deflação em torno de 0,1% entre os países desenvolvidos, com o IPC dos EUA derretendo 0,6% em julho e na Zona do Euro o recuo chegando a 1,4%. Por aqui, os IGPs seguem negativos, com os IPAs recuando 3,5% em 12 meses, no caso do IGP-M. Ao contrário, os IPCs avançam 4,7% por esse mesmo índice da FGV, decorrente das pressões dos preços administrados, que devem começar a se dissipar nos próximos meses e no ano que vem, em função da queda destes mesmos IGPs. [...] Para o ano que vem, na ausência de pressões nos preços administrados, a indexação deve perder um pouco de força, com os IPCs devendo ficar próximos a 4% e os IGPs próximos a 3%.

**Trajetória da taxa de câmbio:** O retorno dos recursos externos ao país pode ser um bom indicativo da recuperação da confiança dos estrangeiros no Brasil. Estes, inclusive, já começam a achar o nosso mercado como o mais promissor do mundo, alguns mais até do que a China, dada a nossa estabilidade democrática e institucional, além da transparência de informações, ao contrário dos chineses. Nessa retomada firme, boa parte do foco vem se dando através de investimentos externos diretos, mas não devemos nos esquecer do ingresso líquido no mercado de ativos, com destaque para bolsa de valores. [...] Sendo assim, ao fim deste ano, a tendência deve se manter na apreciação cambial, mas com alguma volatilidade no meio do caminho. Nesse caso, predomina a tese de que o dólar segue se depreciando em função dos problemas estruturais da economia global, com os emergentes como principais credores da economia norte-americana e o dólar perdendo espaço como “reserva de valor global”. Ao fim deste ano, estamos prevendo o dólar em torno de R\$ 1,80 a R\$ 1,90, em viés de queda, não descartando um patamar abaixo disso em 2010.

**Trajetória das contas públicas:** O desempenho do setor público segue preocupante neste ano, em função da baixa qualidade das despesas correntes e do baixo volume de investimentos públicos. Enquanto as despesas com a manutenção da máquina pública seguem céleres, a arrecadação continua perdendo fôlego. [...] Neste segundo semestre, há previsão de mais despesas com o reajuste do Bolsa Família e a segunda parcela de reajuste para os servidores públicos. No entanto, o governo argumenta que haverá um avanço da arrecadação pelo reaquecimento da economia neste período e ao longo do ano que vem. Aguardemos os próximos passos do governo, mas lembremos que 2010 será ano de eleições.

**Trajetória do setor externo:** O saldo em conta corrente de junho veio negativo em US\$ 535 milhões, surpreendendo o mercado que esperava um saldo positivo, em função do bom desempenho da balança comercial [...]. Outro destaque veio da conta financeira, com o ingresso líquido de investimentos estrangeiros em carteira, chegando a US\$ 1,8 bilhão. Em 12 meses, o saldo em conta corrente foi negativo em US\$ 18,4 bilhões. A conta de serviços registrou déficit de US\$ 1,9 bilhão [...]. Ao fim deste ano, estamos prevendo um saldo negativo em US\$ 28 bilhões, só não sendo pior em função da recuperação da balança comercial.

Concluindo, acreditamos na tese do descolamento, com os emergentes saindo primeiro da crise do que os ricos. Nestes, os EUA devem se recuperar primeiro que a Europa, atolada na sua chamada “euroesclerose”. Resta saber, no entanto, se a retomada global será consistente no ano que vem, dada a forte elevação dos gastos públicos e as possíveis pressões inflacionárias numa economia em retomada. Com a palavra, os bancos centrais e os governos, nas suas políticas ativas.



## Indicação de site

No site <http://site.mtecomunicacao.com/2009/03/cbn-debate-sobre-gestao-empresarial-1%C2%AA-parte/> você acessa um debate promovido pela CBN sobre gestão empresarial. Na primeira parte, os convidados Michelle Thomé, Ana Artigas, Armando Rasoto e Luiz Hamilton Berton debatem sobre gerenciamento empresarial, crise mundial, avaliação de equipes de acordo com o desempenho, gestão como maneira de alocar os recursos da melhor forma possível para atingir objetivos e o controle como uma forma de disciplinar a gestão das organizações.

Aproveite esse espaço na web para se aprofundar e saber mais sobre liquidez, rentabilidade, função social de uma empresa, resultado empresarial, realidade empresarial, crise versus oportunidades, importância da preparação de equipes, entre outros assuntos relacionados.



## Indicações de leituras

*Orçamento empresarial*, de Glenn Albert Welsch, publicado pela Editora Atlas, apresenta os elementos de um programa amplo de planejamento e controle de resultados por meio de um profundo tratamento dos fundamentos conceituais, conjugado a uma riqueza de estudos de aplicação prática. Além disso, fornece informações e orientações fundamentais para profissionais da administração em diversos campos, desde empresas privadas até órgãos públicos, bem como empresas sem finalidades lucrativas. O objetivo central do livro é indicar como se podem desenvolver as funções ligadas ao orçamento empresarial, com enfoque no planejamento e controle dos resultados, considerando, inclusive, os problemas organizacionais nas diferentes fases de elaboração e execução do programa orçamentário.

Nessa outra obra – *Orçamento empresarial: casos* –, do mesmo autor e Editora, você encontra estudos de casos de uma série de situações selecionadas. Os assuntos abordados são: planejamento e controle de resultados; processo de administração; princípios fundamentais do planejamento; controle de resultados; planejamento e controle de vendas; planejamento e controle de custo de mão de obra direta; planejamento de despesas; planejamento e controle de disponibilidades.



## Síntese

Você estudou:

- O planejamento financeiro como forma de prospectar valores para projetar cenários e antever o futuro de uma organização.
- O planejamento financeiro disciplina as operações empresariais.
- O cenário econômico global impõe a necessidade de planejamento financeiro nas empresas.
- O planejamento financeiro é um processo que deve ser interativo e a sua elaboração deve ser analisada e ajustada várias vezes, se necessário for.



## Referências

BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. *Finanças*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. *Administração financeira: teoria e prática*. 10. ed. São Paulo: Thomson, 2006.

BRIGHAM, Eugene F; HOUSTON, Joel F. *Fundamentos da moderna administração financeira*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FLÁVIA, Paola. Planejamento financeiro. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/planejamento\\_financeiro/29100](http://www.administradores.com.br/artigos/planejamento_financeiro/29100)>. Acesso em: 9 ago. 2009

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Pearson Education, 2004.

GBOPPEI L. A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. *Administração financeira*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

HQ II. Masakazu. Administração financeira: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1999.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. Planejamento financeiro. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/v1n01/a09v1n01.pdf>>. Acesso em: 9 ago. 2009.

NETTO, Julio Hegedus. Cenários 2009–2010. Disponível em: <[http://www.acionista.com.br/mercado/artigos\\_mercado/070809\\_julio\\_hegedus.htm](http://www.acionista.com.br/mercado/artigos_mercado/070809_julio_hegedus.htm)>. Acesso em: 13 ago. 2009.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. *Princípios de administração financeira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. *Fundamentos da administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

Anotações



# Visão sistêmica do orçamento empresarial

## Conteúdo programático

- Orçamento empresarial

## Objetivos

- Facilitar o entendimento do que é sistema orçamentário.
- Entender a estrutura básica do plano orçamentário.
- Compreender as etapas do orçamento.
- Apresentar as críticas e as vantagens do orçamento.

## ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Vamos começar esse assunto transcrevendo a definição de orçamento empresarial, segundo a visão de José Carlos Moreira (2002):

*[o]rçamento empresarial é] um conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permite à alta administração conhecer, a priori, os resultados operacionais da empresa, bem como executar os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados, e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos.*

Sendo assim, Hoji (2004) sugere que as empresas utilizem o orçamento empresarial por ser um sistema adequadamente estruturado de informações contábeis e financeiras que auxiliam na tomada de decisões financeiras.

Esse sistema, composto por diversos orçamentos específicos, é um instrumento capaz de evidenciar o que está acontecendo no presente. Serve para planejar o futuro da organização por meio da quantificação do planejamento empresarial, devendo atingir toda a hierarquia da empresa e ser totalmente integrado. Assim, o planejamento pode ser dividido em planejamento **estratégico, tático** e de **curto prazo**. Veja a representação:

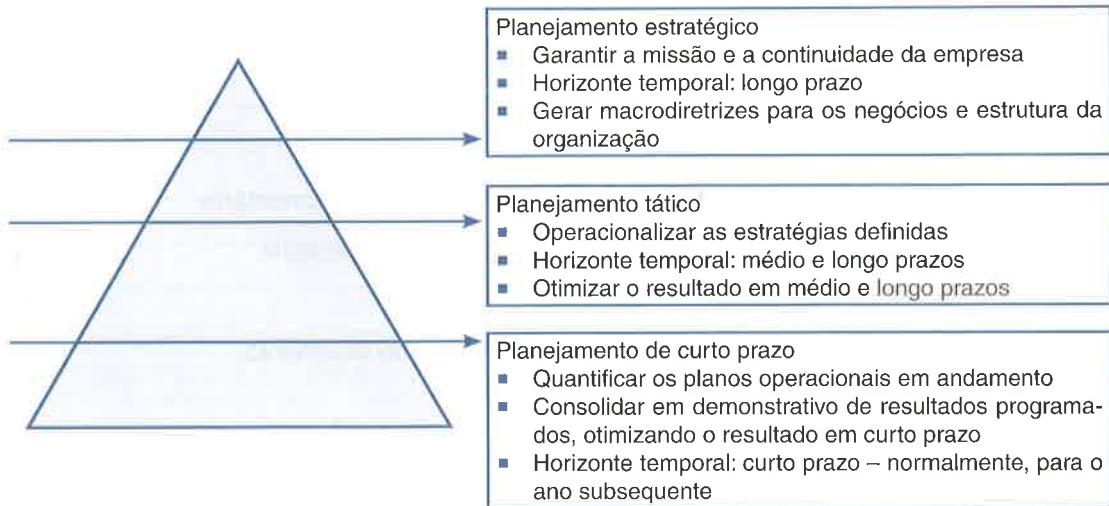


Figura 2 – Divisões do planejamento financeiro.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2008), “o processo orçamentário ocorre no curto prazo, normalmente um ano, e fornece uma direção dos passos que os gestores devem seguir no período corrente para que os objetivos organizacionais sejam atingidos”. Sua função é prever movimentações financeiras na empresa que deverão ocorrer no futuro, podendo ser considerado como “farol baixo” para as previsões de curto prazo e “farol alto” para as previsões de longo prazo. Em ambos os casos, visam a que os objetivos empresariais sejam alcançados.

É importante acompanhar, em todas as partes do planejamento, a sua execução para otimização de cada transação e, como atividade de controle, comparar os resultados com padrões de desempenho estabelecidos. Também é fundamental tomar atitudes corretivas para garantir o favorecimento dos resultados esperados por meio da monitoração dos resultados realizados, com os resultados orçados evidenciando as variações. Para tanto, é necessária a utilização de procedimentos, técnicas e princípios contábeis (Lei nº 6404/76 e suas atualizações) que devem ser obedecidos na apuração dos resultados sociais e na preparação de demonstrativos financeiros para a tomada de decisões. Além disso, deve-se considerar, ainda,

que a elaboração de um orçamento não pode ser feita por uma pessoa leiga ou sem experiência, uma vez que exige conhecimentos específicos, especialmente no que se refere à definição de custos totais e de orçamento de produção.

## Curiosidade

A Lei nº 4.769/65, que dispõe sobre o exercício da profissão de administrador, determina que o orçamento empresarial é uma atribuição desse profissional.

Outro aspecto importante diz respeito à integração do orçamento com todas as áreas da estrutura organizacional da empresa. Observe a representação de um sistema integrado demonstrando essa condição:



Fonte: [http://www.mapasmentais.com.br/modelos/negocios/img/mapa\\_mental\\_orcamento.png](http://www.mapasmentais.com.br/modelos/negocios/img/mapa_mental_orcamento.png).  
Figura 3 – Orçamento empresarial integrado.

Os passos a serem seguidos na elaboração do orçamento são descritos a seguir. Acompanhe:

- **Orçamento de vendas** – É elaborado com base nas vendas projetadas.
  - **Orçamento de produção** – Feito para dimensionamento dos recursos a serem consumidos no processo produtivo, tem em vista o orçamento de vendas e é dependente dos níveis projetados de estoque final.
  - **Orçamento de consumo de matéria-prima** – Como a taxa de consumo de matéria-prima já é conhecida, o orçamento de consumo de matéria-prima é obtido pela multiplicação dessa taxa pela produção requerida.
  - **Orçamento de compras** – Determina as quantidades e os valores das compras de matérias-primas necessárias para suportar os níveis de produção estipulados no orçamento de produção. As informações necessárias para ele são encontradas no orçamento de consumo de matéria-prima, na projeção dos estoques e no preço de custo da matéria-prima.
  - **Orçamento de mão de obra direta** – É baseado no cálculo da força de trabalho necessária para a produção das saídas necessárias. Os custos da mão de obra direta são computados pela multiplicação da força de trabalho requerida pela projeção dos níveis salariais que serão praticados durante o período orçamentário.

- **Orçamento de custos indiretos** – Esses custos estão divididos em duas categorias: fixos e variáveis. Os custos fixos indiretos incorrem em quantias iguais em cada trimestre; calcula-se o total do custo variável indireto por trimestre pela multiplicação do custo variável unitário pela quantidade de saídas de produção planejada.
- **Orçamento de estoque final** – Consiste numa estimativa do valor do estoque final de matéria-prima e de produtos acabados. Chega-se à estimativa pelo cálculo do custo unitário orçado de estoque e pela multiplicação desse valor pelo nível orçado de estoques.
- **Orçamento de despesas** – Refere-se tanto às despesas administrativas quanto às de vendas.
- **Orçamento de despesas de capital** – Sua proposta é fazer uma provisão, no orçamento corrente, para as despesas de capital planejadas para o ano em curso.
- **Orçamento de custos dos produtos vendidos** – Seu objetivo é computar todos os itens dos orçamentos anteriores juntos, para se chegar a uma estimativa do custo dos produtos vendidos. Essa estimativa será usada na demonstração do resultado do exercício orçada.
- **Orçamento de caixa** – Consiste numa estimativa dos recebimentos e dos pagamentos de caixa, provenientes dos níveis de atividades planejados e do uso dos recursos que foram considerados nos vários orçamentos examinados. O orçamento de caixa envolve-se somente com os fluxos de caixa, excluindo, portanto, todas as despesas que não representam movimentação de caixa, como as depreciações, por exemplo. É também um dos últimos a ser preparado, pois depende de outros orçamentos que são parte do processo orçamentário.
- **Projeção de demonstração de resultados** – Seu objetivo é sintetizar e integrar todos os orçamentos operacionais para que, finalmente, seja apurado o lucro da empresa.
- **Projeção do balanço patrimonial** – É o último estágio. Trata-se da projeção dos resultados orçados da posição financeira da empresa no final do ano.

Ultimamente, no entanto, algumas críticas têm sido dirigidas ao processo orçamentário, devido a algumas de suas desvantagens. Vejamos algumas delas:

- Engessamento, uma vez que o plano tem que ser seguido a qualquer custo.
- Grande dificuldade na obtenção dos dados quantitativos para a elaboração das previsões.
- Geração de custos em todas as suas etapas.
- Tecnologias de informação inadequadas, gerando rotinas contábeis em excesso.

Apesar dessas críticas, o orçamento também apresenta vantagens quanto ao seu uso pela empresa.

Entre elas, destacamos:

- O exame prévio e minucioso de todos os fatores antes de ser tomada uma decisão.
- Um maior grau de acerto na tomada de decisão, evitando o improviso e que opiniões sejam dadas sem nenhum fundamento.
- A facilidade na delegação de poderes e no estabelecimento de quais são as metas financeiras a serem atingidas.
- Quanto ao desempenho dos setores da organização, o reconhecimento dos pontos deficientes e ineficientes.
- A otimização na utilização dos recursos, com o respectivo ajuste de acordo com as atividades prioritárias.



## Comentário

Em nosso entendimento, o orçamento empresarial ainda é tido como o principal instrumento de coordenação, previsão, avaliação de desem-

penho e controladoria, e seu uso contínuo é feito pela maioria dos sistemas de gestão das empresas, fato que demonstra que não há tanta frustração com os resultados. Kaplan e Norton (2008), por sua vez, ressaltam a importância de se ir além do orçamento (*Beyond Budgeting*) e criticam o uso de orçamentos apenas para planejar o futuro e para avaliar o desempenho passado. Para tanto, é importante uma abordagem sistêmica para a integração entre a estratégia e as operações da organização.



## Indicação de site

No site da Universidade de Brasília, você tem acesso a um dicionário de economia com os termos mais frequentes e importantes usados na área, além de materiais complementares como artigos e diversos trabalhos acadêmicos. Para conhecer, acesse o link <http://www.unb.br/face/eco/inteco/paginas/dicionarioa.html>.

## ■ Leitura complementar

### BANCO SANTANDER

*Em 1857, quando a rainha espanhola Isabel II assinou o decreto real que criava um pequeno banco regional no nordeste da Espanha, ninguém poderia imaginar que, 150 anos depois, esse mesmo banco se tornaria uma das instituições financeiras mais importantes do mundo. Leia em seguida como o banco Santander obteve sucesso quando tantos outros fracassaram.*

Somente em 1942 o Santander marcou presença na capital financeira da Espanha, Madri. Desde então, porém, o banco embarcou numa aventura expansionista pelo mundo que o levou a se tornar o banco com o maior número de agências no mundo ocidental.

Ao longo dos anos, o Santander soube criar uma mistura singular de estabilidade financeira e inovação financeira. Com a "Supercuenta Santander", por exemplo, uma nova e revolucionária conta-poupança lançada no final da década de 1980, ou o foco especial no serviço ao cliente, ou o zelo com a responsabilidade social corporativa, ou a aplicação de novas tecnologias para otimizar a eficiência comercial, o Santander sempre esteve um passo à frente de seus concorrentes.

Mas foi a prudência financeira que permitiu ao Santander sair da atual crise financeira relativamente incólume. O banco foi atingido, é claro, mas possui reservas estimadas em 10 bilhões, para possíveis inadimplências e depreciações em 2010, e está a caminho de tornar-se o banco mais lucrativo do mundo até o final do ano.

Uma grande parte do sucesso do banco decorre claramente da filosofia de seu presidente atual, Emilio Botín, cuja família está na direção desde 1920. Ao receber o prêmio de Melhor Banco Global de 2008, ele ofereceu os seguintes conselhos: "Se um instrumento financeiro não for inteiramente compreensível, não o compre. E se você não o compraria para si, não tente vendê-lo para outros. Se você não conhecer um cliente completamente, não lhe empreste dinheiro". Conselhos sábios, com os quais os fundadores do banco na Espanha do século 19 certamente concordariam.

#### A empresa num relance

170.961 funcionários em todo o mundo

Mais de 14 mil escritórios e agências

90 milhões de clientes  
3 milhões de acionistas  
4,5 bilhões de receitas no 1º trimestre de 2009

HSM ONLINE, Banco Santander. br.hsmglobal.com

Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/notas/53876-banco-santander>>. Acesso em: 1º set. 2009.

## Síntese

Você estudou:

- O orçamento empresarial como um instrumento capaz de evidenciar o que está acontecendo no presente.
- O orçamento empresarial é uma forma de planejar o futuro da organização por meio da quantificação do planejamento empresarial, devendo atingir toda a hierarquia da empresa.
- O planejamento pode ser dividido em planejamento estratégico, tático e de curto prazo.
- A importância de o orçamento empresarial ser integrado a todas as áreas da estrutura organizacional de uma empresa.

## Referências

- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva do vínculo da estratégia com as operações do negócio*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- HOJI, Masakazu. *Administração financeira: uma abordagem prática*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- HSM ONLINE. Banco Santander. br.hsmglobal.com. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/notas/53876-banco-santander>>. Acesso em: 1º set. 2009.
- MOREIRA, José Carlos (Coord.). *Orçamento empresarial: manual de elaboração*. 3. ed. São Paulo, Atlas, 2002.
- NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1995.
- ORÇAMENTO empresarial integrado. Disponível em: <[http://www.mapasmentais.com.br/modelos/negocios/img/mapa\\_mental\\_orcamento.png](http://www.mapasmentais.com.br/modelos/negocios/img/mapa_mental_orcamento.png)>. Acesso em: 13 ago. 2009.
- PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. *Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. *Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- SCHAEPPPI, João Paulo S. Orçamento empresarial. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/orcamento\\_empresarial/21484/](http://www.administradores.com.br/artigos/orcamento_empresarial/21484/)>. Acesso em: 10 ago. 2009.
- WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

## Anotações

# Orçamentos operacionais – parte 1

## Conteúdo programático

- Orçamentos operacionais
  - Orçamento de vendas
  - Orçamento de produção
    - Controle de produto acabado
  - Orçamento de compras e estoque de matéria-prima
    - Orçamento de compras de matéria-prima
    - Controle do orçamento de estoques de matéria-prima

## Objetivos

- Apresentar os orçamentos operacionais.
- Mostrar os cálculos dos orçamentos operacionais.
- Evidenciar a importância dos orçamentos.

# ORÇAMENTOS OPERACIONAIS

O objetivo principal dessa abordagem é indicar como será desenvolvido o orçamento de vendas de uma empresa. Esse assunto será explicado por meio do desenvolvimento progressivo de um caso ilustrativo, focando o orçamento de vendas, evidenciando a receita bruta de vendas e o recebimento de vendas e, por fim, apresentando o orçamento de produção. Vale ressaltar que este último tem como finalidade determinar a quantidade de produtos que devem ser produzidos em função das vendas planejadas, considerando-se as políticas de estoques de produtos acabados.

## Orçamento de vendas

Segundo Welsch (1983), o orçamento de vendas é o primeiro orçamento operacional a ser elaborado, pois é com base nas informações obtidas com ele que todos os outros orçamentos evoluem.

Por meio do orçamento de vendas é possível identificar e aproveitar oportunidades, controlar custos, diminuir riscos, bem como avaliar os rumos da organização. Um orçamento de vendas bem elaborado precisa envolver vários aspectos do setor de vendas, tais como: a identificação dos produtos a serem vendidos; a determinação das quantidades a serem vendidas e dos preços à vista e a prazo; a política de recebimentos das vendas; a identificação do mercado; os índices de inadimplência, entre outros.

A previsão de quantidades vendidas de produtos ou serviços multiplicada por preços é o marco inicial do orçamento de vendas e possibilita ao gestor da organização avaliar as perspectivas futuras de vendas da empresa. Para tanto, o administrador deve levar em conta a real possibilidade de a empresa colocar seus produtos e/ou serviços no mercado. Além disso, por menor que seja a empresa, deve considerar também fatores externos que, normalmente, não estão sob controle da empresa, como: concorrentes, novos entrantes, o mercado, a política econômica praticada no país e economia externa, além de questões relacionadas à tecnologia e a fatores sociais e culturais; bem como fatores internos: capacidade de produção, capacidade de vendas, gestão financeira, logística de entregas, armazenamento, entre outros.

Observe agora as tabelas a seguir. Nelas são apresentadas algumas formas de representar os orçamentos de vendas. O primeira tabela, por exemplo, apresenta o orçamento de vendas brutas por produto e por região, sabendo que uma empresa X atua nas regiões Norte e Nordeste.

| ORÇAMENTO DE VENDAS POR REGIÃO |              |              |              |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| 1º TRIMESTRE DO ANO X2         |              |              |              |
|                                | Janeiro      | Fevereiro    | Março        |
| Região Norte (Quantidade)      | 35 000       | 38 000       | 40 000       |
| Preço de venda (R\$)           | 60,00        | 60,00        | 60,00        |
| Valor total (R\$)              | 2.100.000,00 | 2.280.000,00 | 2.400.000,00 |
| Região Nordeste (Quantidade)   | 20 000       | 22 000       | 30 000       |
| Preço de venda (R\$)           | 60,00        | 60,00        | 60,00        |
| Valor total (R\$)              | 1.200.000,00 | 1.320.000,00 | 1.800.000,00 |
| Total de vendas brutas (R\$)   | 3.300.000,00 | 3.600.000,00 | 4.200.000,00 |

Fonte: os autores.

Tabela 1 – Orçamento de vendas por região.

Perceba que o total das vendas brutas é igual aos preços de venda multiplicados pela quantidade vendida. Mas, se quisermos saber o faturamento total da empresa, basta multiplicarmos a quantidade total de vendas pelo preço de venda. Observe esta outra tabela:

| ORÇAMENTO DE VENDAS                    |              |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|
| 1 previsão de entradas de caixa        | Janeiro      | Fevereiro    | Março        |
| Quantidade anual de vendas             | 55 000       | 60 000       | 70 000       |
| (X) Preço unitário de venda (R\$)      | 60,00        | 60,00        | 60,00        |
| (=) Faturamento ou receita bruta (R\$) | 3.300.000,00 | 3.600.000,00 | 4.200.000,00 |
|  |              |              |              |
| Política de recebimento de vendas      | Janeiro      | Fevereiro    | Março        |
| 50% à vista (R\$)                      | 1.650.000,00 | 1.800.000,00 | 2.100.000,00 |
| 50% 30 dias (R\$)                      |              | 1.650.000,00 | 1.800.000,00 |
| Total de recebimentos (R\$)            | 1.650.000,00 | 3.450.000,00 | 3.900.000,00 |

Fonte: os autores.

Tabela 2 – Orçamento de vendas.

Repare que a empresa tem a seguinte política de recebimento das vendas: 50% à vista e 50% em 30 dias. Portanto, no mês de janeiro, a empresa receberá apenas 50% das vendas do mês de janeiro, ou seja, R\$ 1.650.000,00; o restante das vendas do mês de janeiro será recebido no mês de fevereiro.

Então, lembrando da contabilidade, se fizermos um fechamento de balancete para o mês de janeiro, o valor das vendas de janeiro recebido no próprio mês é lançado no fluxo de caixa. O restante das vendas do mês de janeiro, a ser recebido no mês de fevereiro, é lançado no balancete patrimonial na conta “clientes ou duplicatas”.

## Orçamento de produção

Para tratarmos do que é e da importância do orçamento de produção para uma organização, iniciamos com a definição dada por Hoji (2004): “o orçamento de produção tem como finalidade determinar a quantidade de produtos que devem ser produzidos em função de vendas planejadas, considerando-se as políticas de estoques de produtos acabados”.

Para a elaboração do orçamento de produção é necessária a elaboração de alguns controles, como o controle de estoque de produto acabado e de matéria-prima, por exemplo.

Os passos para sua elaboração são:

- Ter em mãos o orçamento de vendas.
- Definir as políticas de estoques.
- Determinar as quantidades de cada produto a serem fabricadas.
- Programar ou distribuir a produção por subperíodos.

## Controle de produto acabado

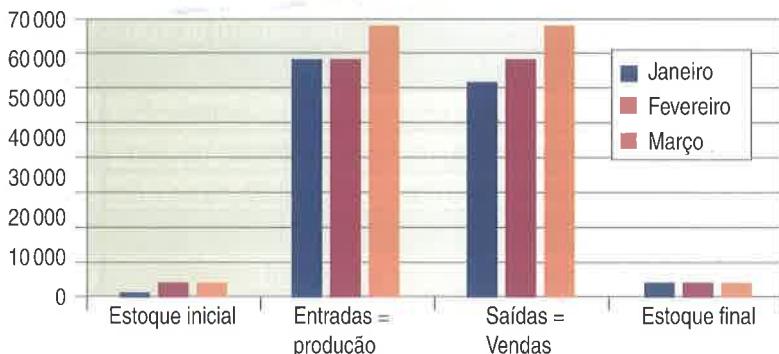
Para um melhor entendimento de como isso ocorre, iniciaremos com o controle de produto acabado. Para tanto, são necessárias as seguintes informações: quantidade a ser produzida, o estoque inicial de produtos acabados e a quantidade a ser vendida. Acompanhe:

| CONTROLE DE ESTOQUES DE PRODUTO ACABADO |         |           |        |
|---|---------|-----------|--------|
|   | Janeiro | Fevereiro | Março  |
| Estoque inicial                         | —       | 5 000     | 5 000  |
| Entradas = produção                     | 60 000  | 60 000    | 70 000 |
| Saídas = vendas                         | 55 000  | 60 000    | 70 000 |
| Estoque final                           | 5 000   | 5 000     | 5 000  |

Fonte: os autores.

Tabela 3 – Controle de estoques de produto acabado.

O gráfico ao lado nos mostra a evolução da tabela 3 nos três períodos, considerando o estoque inicial, a produção, as vendas e o estoque final.



Fonte: os autores.  
Figura 4 – Controle de produto acabado.

## Orçamento de compras e estoque de matéria-prima

No que se refere ao orçamento de matéria-prima (MP), Hoji (2004) explica que “os quadros de orçamento de matérias-primas determinam a quantidade e o valor de matérias-primas a consumir e a comprar, bem como calcular os impostos incidentes sobre as compras”.

Por meio desses quadros de orçamento é possível avaliar as necessidades físicas de cada tipo de matéria-prima requerida pelos diversos produtos de linha da empresa, facilitando-se a análise e a tomada de decisão sobre a adequabilidade de estoques. Essas necessidades devem ser fixadas com base em políticas previamente definidas (MOREIRA, 2002).

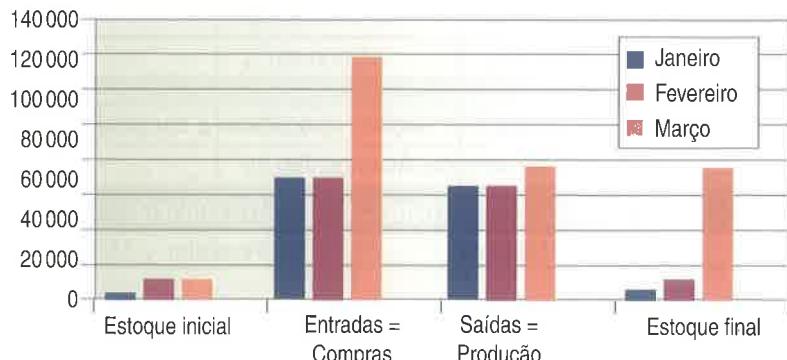
O orçamento de MP possibilita à administração avaliar as necessidades físicas de cada tipo de matéria-prima requerida pelos diversos tipos de produtos. Para elaborar esse tipo de orçamento, são necessárias as seguintes informações: quantidade a ser produzida, o estoque inicial e a quantidade a ser comprada de MP.

Assim, o orçamento de MP será dado por:

| CONTROLE DE ESTOQUES DE MATÉRIA-PRIMA |         |           |         |
|---------------------------------------|---------|-----------|---------|
|                                       | Janeiro | Fevereiro | Março   |
| Estoque inicial                       | —       | 5 000     | 10 000  |
| Entradas (compras)                    | 65 000  | 65 000    | 130 000 |
| Saídas (produção)                     | 60 000  | 60 000    | 70 000  |
| Estoque final                         | 5 000   | 10 000    | 70 000  |

Fonte: os autores.  
Tabela 4 – Controle de estoques de matéria-prima.

A evolução do orçamento de MP pode ser analisada no gráfico a seguir, comparando-se os três períodos:



Fonte: os autores.  
Figura 5 – Orçamento de MP.



## Observação

O orçamento de MP se subdivide em quatro suborçamentos: orçamento de matéria-prima (quantidade, produto, período, setor); orçamento de compras (quantidades a comprar e os seus respectivos custos e datas de entrega); orçamento de estoque (níveis de estoques necessários e o custo que implicará); orçamento de custo (o custo final de consumo das matérias-primas).

### Orçamento de compras de matéria-prima

Segundo Moreira (2002), para elaboração desse tipo de orçamento, devemos levar em consideração que os níveis de estocagem necessários para atingir as metas planejadas de cada período são definidos de acordo com as necessidades de consumo, levando-se em consideração as condições operacionais internas e externas.

Para elaborar o orçamento de compras de matéria-prima são necessárias as seguintes informações: a quantidade a ser comprada de MP; o preço unitário da MP, bem como o cálculo do ICMS.

A tabela a seguir apresenta o orçamento de compras de MP para os meses de janeiro, fevereiro e março:

| ORÇAMENTO DE COMPRAS DE MATÉRIA-PRIMA |              |              |              |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
|                                       | Janeiro      | Fevereiro    | Março        |
| Quantidade                            | 65 000       | 65 000       | 130 000      |
| Preço unitário (R\$)                  | 20,00        | 25,00        | 30,00        |
| Valor total (R\$)                     | 1.300.000,00 | 1.625.000,00 | 3.900.000,00 |

Fonte: os autores.

Tabela 5 – Orçamento de compras de matéria-prima 1.

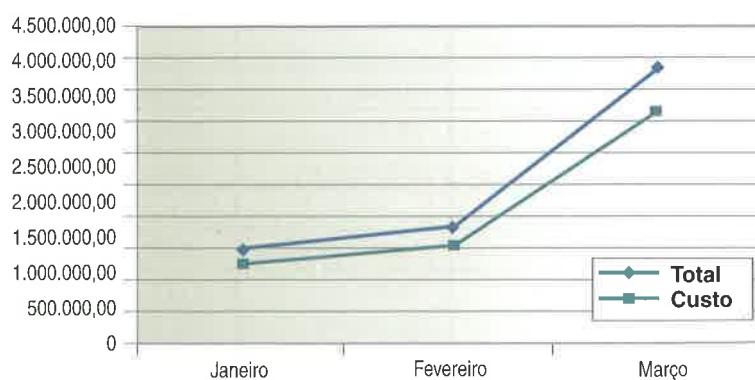
Considerando como exemplo ilustrativo a incidência de ICMS com alíquota de 17%, temos:

| ORÇAMENTO DE COMPRAS DE MATÉRIA-PRIMA |              |              |              |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Total de compras (R\$)                | 1.300.000,00 | 1.625.000,00 | 3.900.000,00 |
| ICMS (17%) (R\$)                      | 221.000,00   | 276.250,00   | 663.000,00   |
| Custo efetivo (R\$)                   | 1.079.000,00 | 1.348.750,00 | 3.237.000,00 |

Fonte: os autores.

Tabela 6 – Orçamento de compras de matéria-prima 2.

Agora observe a figura 6, que nos mostra um comparativo, com e sem a incidência do ICMS, do orçamento de compras. A indicação em azul representa o custo total de compras de matéria-prima, e a outra aponta o custo efetivo.



Fonte: os autores.

Figura 6 – Custo total e custo efetivo.

Enfim, com base no custo efetivo das compras de MP, calcula-se o custo unitário, que será igual ao custo efetivo dividido pela quantidade comprada. Logo, o orçamento de compras de MP para os meses de janeiro, fevereiro e março será dado por:

| ORÇAMENTO DE COMPRAS DE MATÉRIA-PRIMA |              |              |              |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Custo efetivo (R\$)                   | 1.079.000,00 | 1.348.750,00 | 3.237.000,00 |
| Quantidade comprada                   | 65 000       | 65 000       | 130 000      |
| Custo unitário (R\$)                  | 16,60        | 20,75        | 24,90        |

Fonte: os autores.

Tabela 7 – Orçamento de compras de matéria-prima 3.

### Controle do orçamento de estoques de matéria-prima

Para controlar os estoques, devemos lembrar:

|                   |
|-------------------|
| Estoque inicial   |
| (+) entradas      |
| (=) saldo parcial |
| (-) saídas        |
| (=) saldo final   |

Repare que a tabela a seguir apresenta o controle de estoques de MP pela média ponderada móvel (MPM) para os meses de janeiro, fevereiro e março:

| CONTROLE DE ESTOQUES DE MATÉRIA-PRIMA | JANEIRO      | FEVEREIRO    | MARÇO        |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Estoque anterior</b>               |              |              |              |
| Quantidade                            | 0            | 5 000        | 10 000       |
| Preço unitário (R\$)                  | 0            | 16,60        | 20,45        |
| Valor total (R\$)                     | 0            | 83.000,00    | 204.535,71   |
| <b>Compras</b>                        |              |              |              |
| Quantidade                            | 65 000       | 65 000       | 130 000      |
| Preço unitário (R\$)                  | 16,60        | 20,75        | 24,90        |
| Valor total (R\$)                     | 1.079.000,00 | 1.348.750,00 | 3.237.000,00 |
| <b>Saldo parcial</b>                  |              |              |              |
| Quantidade                            | 65 000       | 70 000       | 140 000      |
| Preço unitário (R\$)                  | 16,60        | 20,45        | 24,58        |
| Valor total (R\$)                     | 1.079.000,00 | 1.431.750,00 | 3.441.535,71 |
| <b>Saídas</b>                         |              |              |              |
| Quantidade                            | 60 000       | 60 000       | 70 000       |
| Preço unitário (R\$)                  | 16,60        | 20,45        | 24,58        |
| Valor total (R\$)                     | 996.000,00   | 1.227.214,29 | 1.720.767,86 |
| <b>Estoque final</b>                  |              |              |              |
| Quantidade                            | 5 000        | 10 000       | 70 000       |
| Preço unitário (R\$)                  | 16,60        | 20,45        | 24,58        |
| Valor total (R\$)                     | 83.000,00    | 204.535,71   | 1.720.767,86 |

Fonte: os autores.

Tabela 8 – Controle de estoques de matéria-prima.



## Importante

É importante ter em mente que, com a tendência dos administradores de utilizar os níveis de estoques como parâmetro para isolar uma taxa eficiente de produção das variações de vendas, o orçamento de produção também é dependente dos níveis projetados de estoque final.



## Indicação de leitura



*Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada*, de Masakazu Hoji, publicado pela Editora Atlas, 8<sup>a</sup> edição.

Esse livro retrata casos do cotidiano de algumas empresas brasileiras, muitos deles vivenciados pelo próprio autor, o que revela aplicabilidade imediata em atividades empresariais. Além disso, como uma forma de integrar a teoria com a prática, essa obra contém um livro de exercícios que complementa o ensino e o aprendizado de fundamentos e técnicas de gestão financeira e orçamentária.



## Leitura complementar

### PLANEJAMENTO DE VENDAS

#### Plano de vendas

O processo do planejamento de vendas envolve uma sequência determinada de passos que precisam ser seguidos para obter o melhor resultado quando o plano for implementado.

O plano de vendas deve ter, sobretudo, coerência com a realidade do mercado e da empresa, precisa ser ousado e desafiador, mas deve ser viável. O plano de vendas resulta no somatório de vários planos menores construídos a partir de focos de mercado que desejamos atingir. O principal desafio dos executivos comerciais é gerar um plano de vendas que conte cole as demandas da empresa e seja confiável e possível de ser implementado.

“Planejar é um ato de respeito com as pessoas que dependem de nós para atingir os seus resultados” lembra a todo gerente de vendas qual é a sua responsabilidade sobre a equipe de vendas. Lembra que sem objetivos claros é impossível chegar lá. Se considerarmos que o desempenho de um vendedor está diretamente ligado a três condições básicas, quais sejam: saber o que fazer; saber como fazer e querer fazer, podemos verificar como o planejamento é fundamental para que os resultados desejados sejam alcançados. Quando o gerente de vendas define claramente o que espera dos seus vendedores, está oportunizando que as capacidades individuais sejam adequadas às demandas requeridas, que a motivação individual seja identificada em cada tarefa e, principalmente, que o processo de avaliação do seu desempenho esteja claro. [...]

“Planejar é colocar no papel as decisões já tomadas, as combinações feitas e os compromissos assumidos.”

O planejamento consiste em pensar e analisar o que se pretende fazer antes de fazer. Os gerentes de vendas devem planejar porque tem que atingir múltiplos objetivos em um tempo limitado. O planejamento é a única maneira que o gerente de vendas tem para assegurar-se de que há probabilidade de atingir todos os objetivos pelos quais é responsável. O planejamento ajudará o gerente de vendas a prever, examinar e providenciar ações para as dificuldades que enfrentará.

A mais complexa tarefa da área comercial de uma empresa é a realização do planejamento das vendas. Dessa forma, cabe ao diretor comercial e à gerência de vendas, juntamente com a área de *marketing*, a realização desta tarefa.

"Planejamento é uma eterna obra inacabada."

O planejamento das vendas futuras tem como principais utilidades:

- a) Determinar o potencial de faturamento da empresa para o período considerado.
- b) Indicar quais produtos serão oferecidos aos compradores.
- c) Indicar a lucratividade esperada.
- d) Fornecer informações adequadas à área de suprimentos.
- e) Avaliar o desempenho da equipe de vendas.
- f) Identificar regiões ou produtos com baixo retorno.
- g) Estabelecer sistemas de remuneração, premiação e incentivo para a equipe de vendas.
- h) Verificar áreas ou territórios onde há necessidade de reforço e supervisão

Do plano mestre de vendas são retiradas as informações necessárias:

**Suprimentos** – Produtos, peças, insumos, etc.

**Financeiro** – Fluxo de caixa e comprometimento de crédito.

**Contabilidade** – DRE projetado, lucro previsto.

**Recursos humanos** – Pessoal, treinamento, etc.

Planejar tem três objetivos básicos:

- a) Reduzir a ansiedade – O futuro desconhecido deixa as pessoas vulneráveis. Não saber o que acontecerá produz medo e, por consequência, ansiedade. Os seres humanos precisam ter o controle sobre os seus passos e sua vida. Dessa forma, planejar significa estar seguro em relação ao futuro.
- b) Antecipar e administrar conflitos – Sempre que planejamos precisamos tomar decisões sobre recursos escassos. Temos que fazer escolhas e, por consequência, fazer renúncias. Os diversos agentes envolvidos no ambiente empresarial – compras, finanças e produção – têm diferentes demandas que precisam ser negociadas na elaboração do plano de vendas.
- c) Gerar coesão – Quando o plano de vendas oferece à organização uma visão coerente do futuro e das suas possibilidades, incorpora as demandas das outras áreas da empresa e reflete a percepção da força de vendas, que tem o papel de ser um instrumento de coesão para a união de forças de todos os envolvidos.

Para elaborar o plano de vendas, alguns comentários são necessários:

- a) Escolha os focos de mercado para os quais vão ser feitos os planos de venda.
- b) Reúna informações sobre cada um dos focos para identificar sua viabilidade.
- c) Procure identificar a tendência dos seus consumidores ou clientes diretos.
- d) Monitore a concorrência de forma obsessiva.

O plano de vendas deve conter:

**A quem vender** – Clientes-foco.

**O que vender** – Produtos e serviços a serem ofertados.

**Quanto vender** – Volumes por foco.

**A que preço vender** – Preço e financiamento.

**Quando vender** – Datas de negociação.

**Quem vende** – Forma de atendimento e força de vendas.

**Quem entrega** – Forma de entrega, canais.

Para responder adequadamente aos itens listados, a primeira providência é a escolha dos focos para os quais vamos elaborar o plano de vendas. Estaremos, assim, em condições de elaborar estratégias adequadas para cada um dos focos.

O plano de vendas deve traduzir na prática o direcionamento estratégico da empresa em relação ao mercado, produtos e forma de atuar.

### Informações

A elaboração do plano de vendas deve levar em conta duas fontes básicas de informação. Esse conjunto de informações internas e externas vai direcionar todo o processo de planejamento futuro. A qualidade das informações históricas e da análise das tendências do cenário tem impacto direto sobre a viabilidade do plano de vendas.

TOSS, Vitor Hugo A. Planejamento de vendas.

Disponível em: <<http://www.gestaoevendas.com.br/menu/publicacoes/estudos/1.htm>>. Acesso em: 8 set. 2009.

## Síntese

Você estudou:

- A previsão de vendas como uma maneira de avaliar as projeções de vendas de uma organização.
- O orçamento de produção determina a quantidade de produtos que devem ser produzidos com base nas vendas planejadas e sua capacidade produtiva.
- O orçamento de compras de MP determina a quantidade necessária de cada tipo de matéria-prima requerida pelos diversos tipos de produtos.

## Referências

EDUARDO, Carlos. Elaboração de orçamento de vendas. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/elaboracao\\_de\\_orcamento\\_de\\_vendas/29869/](http://www.administradores.com.br/artigos/elaboracao_de_orcamento_de_vendas/29869/)>. Acesso em: 10 ago. 2009.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GENTIL, Eduardo Diener. Orçamento de produção. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/orcamento\\_de\\_producao/13015/](http://www.administradores.com.br/artigos/orcamento_de_producao/13015/)>. Acesso em: 10 ago. 2009

HOJI, Masakazu. *Administração financeira: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2004.

MOREIRA, José Carlos. *Orçamento empresarial: manual de elaboração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1995.

NORI, Lucio. Orçamento: 10 etapas que podem fazer a diferença na hora de driblar a crise. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/orcamento\\_10\\_etapas\\_que\\_podem\\_fazer\\_a\\_diferenca\\_na\\_hora\\_de\\_driblar\\_a\\_crise/27482](http://www.administradores.com.br/artigos/orcamento_10_etapas_que_podem_fazer_a_diferenca_na_hora_de_driblar_a_crise/27482)>. Acesso em: 10 ago. 2009.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. *Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle*. São Paulo: Atlas, 2000.

TOSS, Vitor Hugo A. Planejamento de vendas. Disponível em: <<http://www.gestaodevendas.com.br/menu/publicacoes/estudos/1.htm>>. Acesso em: 8 set. 2009.

WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

## Anotações

# Orçamentos operacionais – parte 2

## Conteúdo programático

- Orçamentos operacionais
  - Orçamento de investimentos
    - Depreciação
  - Orçamento de mão de obra direta
  - Orçamento de mão de obra indireta
  - Orçamento de despesas
    - Despesas administrativas
    - Despesas de vendas
  - Orçamento de custos primários
  - Orçamento de custos indiretos de fabricação

## Objetivos

- Apresentar os orçamentos operacionais de mão de obra, despesas e custos.
- Apresentar as decisões de investimentos para elaboração do orçamento de investimentos.
- Facilitar o processo de aprendizagem por modelo de orçamentos operacionais.

## ORÇAMENTOS OPERACIONAIS

Aqui temos como objetivo principal falar a respeito de como são desenvolvidos alguns orçamentos com seus respectivos desdobramentos: o orçamento de investimentos; o orçamento de mão de obra direta e indireta; o orçamento de despesas administrativas e o orçamento de custos indiretos de fabricação.

O orçamento de investimentos, por exemplo, possibilita prever os valores a serem aplicados no ativo, como o aumento da planta fabril e a aquisição de máquinas e equipamentos.

Já a finalidade do orçamento de mão de obra direta é determinar a quantidade e o valor total de horas de mão de obra diretamente aplicados na produção, ao passo que o de mão de obra indireta se refere à determinação da quantidade e valores de mão de obra que não estão diretamente aplicados na produção.

O orçamento de despesas, por sua vez, tem a finalidade de prever os valores necessários para a gestão da empresa (despesas administrativas) e para o suporte das vendas orçadas (despesas de vendas).

Por fim, o orçamento de custos indiretos de fabricação tem como função apurar o montante de custos que participam indiretamente na fabricação dos produtos.

### Orçamento de investimentos

Também chamado de plano de investimentos ou de orçamento de capital, o orçamento operacional de investimentos tem por função detalhar os investimentos planejados, especialmente os de ampliação do ativo permanente da empresa, que visam à realização de metas fixadas para o futuro.

*Por meio dele são previstas tanto as aquisições de itens do ativo imobilizado, tais como novas máquinas ou móveis, como também a aquisição de participação acionária em outras empresas. Além do valor de custo, no caso de itens dos ativos imobilizado e diferido, inclui o custo corrigido e a exaustão e amortização acumuladas.*

(MOREIRA, 2002)

Para a elaboração do plano de investimentos são necessárias as seguintes informações: previsão das novas aquisições e valores. Para compreender um pouco melhor como isso se dá, acompanhe o exemplo a seguir.

Considerando o orçamento de produção no mês de janeiro, a empresa X deveria produzir 60 000 unidades de um dado produto. Considerando ainda que cada máquina produz 10 000 unidades, seriam necessárias, então, seis máquinas, no valor de R\$ 80.000,00 cada uma. Assim, foi feito um investimento total em máquinas de R\$ 480.000,00, no mês de janeiro, e de mais R\$ 80.000,00 no mês de março, com a ampliação da capacidade produtiva para 70 000 unidades de produto acabado.

A tabela a seguir mostra o orçamento de investimento de capital de acordo com os dados apresentados, ou seja:

| INVESTIMENTO DE CAPITAL                                  | JANEIRO    | FEVEREIRO | MARÇO     |
|--|------------|-----------|-----------|
| Máquina (10 000 unidades cada)                           | 6          | 0         | 1         |
| Valor da máquina (R\$)                                   | 80.000,00  |           |           |
| Investimento de capital (R\$)                            | 480.000,00 | —         | 80.000,00 |
| Fábrica – ampliação (m <sup>2</sup> )                    |            |           |           |
| Custo do m <sup>2</sup> (R\$)                            | 500,00     |           |           |
| Área atual (m <sup>2</sup> )                             | 0          | 120       | 120       |
| Ampliação da área (cada máquina ocupa 20m <sup>2</sup> ) | 120        | 0         | 20        |

|  |           |     |           |
|--|-----------|-----|-----------|
| Área final (m <sup>2</sup> )               | 120       | 120 | 140       |
| Custo da ampliação (R\$)                   | 60.000,00 | —   | 10.000,00 |
| <b>Ampliação do almoxarifado (estoque)</b> |           |     |           |
| Área atual (m <sup>2</sup> )               | 0         | 25  | 25        |
| Ampliação da área                          | 25        | 0   | 0         |
| Área final (m <sup>2</sup> )               | 25        | 25  | 25        |
| Custo da ampliação (R\$)                   | 12.500,00 | —   | —         |

Fonte: os autores.

Tabela 9 – Investimento de capital.

### Depreciação

A depreciação para esse exemplo será dada pela metodologia linear de depreciação. Observe a tabela de depreciação da máquina:

| DEPRECIAÇÃO DA MÁQUINA       | JANEIRO    | FEVEREIRO  | MARÇO      |
|------------------------------|------------|------------|------------|
| Valor da máquina (R\$)       | 480.000,00 | 480.000,00 | 560.000,00 |
| Saldo inicial (R\$)          | —          | 4.000,00   | 8.000,00   |
| Depreciação em 10 anos (R\$) | 4.000,00   | 4.000,00   | 4.666,67   |
| Saldo final (R\$)            | 4.000,00   | 8.000,00   | 12.666,67  |

Fonte: os autores.

Tabela 10 – Depreciação da máquina.



### Observação

Para um melhor entendimento, convém salientar que 10 anos correspondem a 120 meses. Portanto, para calcular a depreciação, basta dividirmos o valor do investimento pela quantidade de meses de vida útil.

Ou seja: R\$ 480.000,00/120 meses = R\$ 4.000,00 por mês.

Considere para o cálculo de depreciação de máquinas e equipamentos, no caso de uma vida útil de 10 anos, por exemplo, a razão de 10% ao ano.

| DEPRECIAÇÃO                  | JANEIRO   | FEVEREIRO | MARÇO     |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Fábrica</b>               |           |           |           |
| Valor (R\$)                  | 60.000,00 | 60.000,00 | 70.000,00 |
| Saldo inicial (R\$)          | —         | 200,00    | 400,00    |
| Depreciação em 25 anos (R\$) | 200,00    | 200,00    | 233,33    |
| Saldo final (R\$)            | 200,00    | 400,00    | 633,33    |

Fonte: os autores.

Tabela 11 – Depreciação 1.

| DEPRECIAÇÃO                  | JANEIRO   | FEVEREIRO   | MARÇO       |
|------------------------------|-----------|-------------|-------------|
| <b>Almoxarifado/estoque</b>  |           |             |             |
| Valor (R\$)                  | 12.500,00 | 12.500,00   | 12.500,00   |
| Saldo inicial (R\$)          | 0         | 41.66666667 | 83.33333333 |
| Depreciação em 25 anos (R\$) | 41,667    | 41,667      | 41,667      |
| Saldo final (R\$)            | 41,667    | 83,333      | 125,00      |

Fonte: os autores.

Tabela 12 – Depreciação 2.

| DEPRECIAÇÃO             | JANEIRO   | FEVEREIRO | MARÇO      |
|-------------------------|-----------|-----------|------------|
| Depreciação total (R\$) | 4.241,667 | 8.483,333 | 13.425,000 |

Fonte: os autores.  
Tabela 13 – Depreciação 3.

## Orçamento de mão de obra direta

De acordo com Hoji (2004), o orçamento de mão de obra direta (MOD) tem por finalidade determinar a quantidade e o valor total de horas de mão de obra diretamente aplicados na produção de um bem ou serviço. Para tanto, deve ser observada a capacidade produtiva por funcionário para estimar o volume necessário de mão de obra no processo produtivo e as necessidades de fluxo de caixa para investimentos em treinamento. Além disso, é necessário controlar o trabalho para alcançar as metas e apurar o custo unitário de fabricação de cada produto.

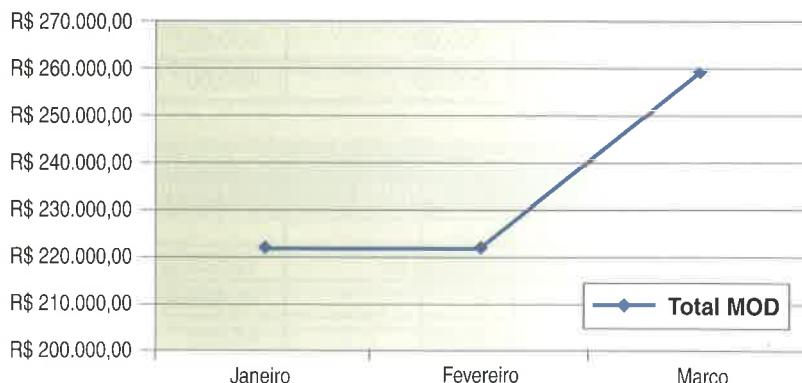
Esse tipo de orçamento visa determinar, por produtos, departamentos e períodos, o volume e os custos das horas de mão de obra trabalhadas aplicadas diretamente à produção, em função das quantidades dos produtos a serem produzidos.

Para elaborá-lo, é necessária a reunião das seguintes informações: a capacidade produtiva dos funcionários, das máquinas e equipamentos; o salário de cada funcionário; os encargos sociais. Acompanhe esse exemplo de orçamento de MOD para um maior entendimento de como se dá esse processo:

| MÃO DE OBRA DIRETA                 | JANEIRO    | FEVEREIRO  | MARÇO      |
|------------------------------------|------------|------------|------------|
| Produção por funcionário (unidade) | 500        | 500        | 500        |
| Produção por máquina (unidade)     | 10 000     | 10 000     | 10 000     |
| Máquinas necessárias (unidade)     | 6          | 6          | 7          |
| Capacidade produtiva (unidade)     | 60 000     | 60 000     | 70 000     |
| Produção desejada (unidade)        | 60 000     | 60 000     | 70 000     |
| Funcionários necessários           | 120        | 120        | 140        |
| Salário por funcionário (R\$)      | 1.000,00   | 1.000,00   | 1.000,00   |
| Salário total (R\$)                | 120.000,00 | 120.000,00 | 140.000,00 |
| Encargos sociais (85%) (R\$)       | 102.000,00 | 102.000,00 | 119.000,00 |
| Total MOD (R\$)                    | 222.000,00 | 222.000,00 | 259.000,00 |

Fonte: os autores.  
Tabela 14 – Mão de obra direta.

Note que o gráfico a seguir nos mostra a evolução dos custos com a mão de obra direta, considerando-se que em janeiro a empresa exemplificada trabalhava com 120 funcionários e, em março, com 140 funcionários.



Fonte: os autores.  
Figura 7 – Custos com mão de obra direta.

## Orçamento de mão de obra indireta

No exemplo, a empresa conta com dois supervisores (que são considerados, pelo conceito da contabilidade de custos, como sendo uma mão de obra indireta).

Assim, nessa tabela temos:

| MÃO DE OBRA INDIRETA             | JANEIRO  | FEVEREIRO | MARÇO    |
|----------------------------------|----------|-----------|----------|
| Salário de cada supervisor (R\$) | 1.900,00 | 1.900,00  | 1.900,00 |
| Quantidade de supervisores       | 2        | 2         | 2        |
| Salário (R\$)                    | 3.800,00 | 3.800,00  | 3.800,00 |
| Encargos sociais (85%) (R\$)     | 3.230,00 | 3.230,00  | 3.230,00 |
| Total MOI (R\$)                  | 7.030,00 | 7.030,00  | 7.030,00 |

Fonte: os autores.

Tabela 15 – Mão de obra indireta.

## Orçamento de despesas

Esse tipo de orçamento, por sua vez, envolve o planejamento de valores a serem despendidos na comercialização e nas funções de apoio às atividades operativas.

Esse planejamento tem como ênfase a melhor utilização de recursos.

### Despesas administrativas

Observe outra tabela ilustrativa:

| DESPESAS ADMINISTRATIVAS                | JANEIRO   | FEVEREIRO | MARÇO     |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Pró-labore (R\$)                        | 15.000,00 | 15.000,00 | 15.000,00 |
| INSS (20%) (R\$)                        | 3.000,00  | 3.000,00  | 3.000,00  |
| Gerente (R\$)                           | 4.000,00  | 4.000,00  | 4.000,00  |
| Contador (R\$)                          | 1.000,00  | 1.000,00  | 1.000,00  |
| Secretaria (R\$)                        | 800,00    | 800,00    | 800,00    |
| Valor total (R\$)                       | 5.800,00  | 5.800,00  | 5.800,00  |
| Encargos sociais (85%) (R\$)            | 4.930,00  | 4.930,00  | 4.930,00  |
| Total de despesas administrativas (R\$) | 28.730,00 | 28.730,00 | 28.730,00 |

Fonte: os autores.

Tabela 16 – Despesas administrativas.

### Despesas de vendas

Esse tipo de orçamento envolve o planejamento dos valores a serem despendidos na comercialização dos produtos ou serviços, tais como: comissões de vendas, viagens, comunicações, propaganda, fretes.

Neste exemplo, consideraremos que a dada empresa tem despesas com propaganda que representam 4% do seu faturamento.

Assim:

| DESPESAS DECORRENTES DE VENDAS       | JANEIRO    | FEVEREIRO  | MARÇO      |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|
| Propaganda (R\$)                     | 66.000,00  | 72.000,00  | 84.000,00  |
| Comissões (10% do faturamento) (R\$) | 330.000,00 | 360.000,00 | 420.000,00 |
| Total de despesas de vendas (R\$)    | 396.000,00 | 432.000,00 | 504.000,00 |

Fonte: os autores.

Tabela 17 – Despesas decorrentes de vendas.

## Orçamento de custos primários

Esse orçamento diz respeito ao cálculo do custo primário, que é o somatório dos custos de mão de obra direta e de matéria-prima.

$$\text{Custo primário} = \text{MOD} + \text{MP}$$

Observe o exemplo:

| CUSTOS PRIMÁRIOS (MOD + MP) | JANEIRO      | FEVEREIRO    | MARÇO        |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| MOD (R\$)                   | 222.000,00   | 222.000,00   | 259.000,00   |
| Matéria-prima (R\$)         | 996.000,00   | 1.227.214,29 | 1.720.767,86 |
| Total (R\$)                 | 1.218.000,00 | 1.449.214,29 | 1.979.767,86 |

Fonte: os autores.

Tabela 18 – Custos primários (MOD + MP).

## Orçamento de custos indiretos de fabricação

O orçamento de custos indiretos de fabricação (CIFs), segundo Hoji (2004), tem como finalidade apurar o montante de custos que participam indiretamente da fabricação de produtos.

Os CIFs abrangem aqueles custos decorrentes do processo produtivo que não podem ser identificados diretamente com os respectivos produtos e, por isso, devem ser agregados ao custo dos produtos segundo algum critério de rateio.



### Importante

O adequado planejamento desse tipo de custos é um fator importante para o êxito do plano de lucros, seja por envolver itens de composição bastante variada, seja pela sua participação significativa no custo de produção.

Vale ressaltar que alguns CIFs variam de acordo com o nível de produção e seu total pode ser determinado em função da quantidade de produção: são os CIFs variáveis – combustíveis e lubrificantes, parte da energia elétrica e alguns materiais consumidos no processo de produção. Outros custos existirão mesmo que não haja produção, como no caso de CIFs fixos. Todos os CIFs são acumulados em contas contábeis e agrupados por centros de custo (HOJI, 2004).

Para a composição desse orçamento se faz necessário o somatório de todos os CIFs. Observe a tabela ilustrativa:

| CUSTOS VARIÁVEIS      | JANEIRO    | FEVEREIRO  | MARÇO      |
|-----------------------|------------|------------|------------|
| Embalagem             |            |            |            |
| Custo unitário (R\$)  | 3,00       | 3,00       | 3,00       |
| Quantidade = produção | 60 000     | 60 000     | 70 000     |
| Valor total (R\$)     | 180.000,00 | 180.000,00 | 210.000,00 |

Fonte: os autores.

Tabela 19 – Custos variáveis.

Assim, o orçamento dos CIFs para o primeiro trimestre será dado por:

| CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO<br>(MOI + CV + DEPRECIAÇÃO) | JANEIRO    | FEVEREIRO  | MARÇO      |
|--|------------|------------|------------|
| MOI (R\$)  | 7.030,00   | 7.030,00   | 7.030,00   |
| Custo variável (R\$)                                       | 180.000,00 | 180.000,00 | 210.000,00 |
| Depreciação (R\$)  | 4.241,667  | 4.241,667  | 4.941,667  |
| Valor total (R\$)  | 191.271,67 | 191.271,67 | 221.971,67 |

Fonte: os autores.

Tabela 20 – Custos indiretos de fabricação (MOI + CV + depreciação).

Nessa etapa são consolidadas as decisões de investimentos da organização. Desse modo, além do aumento referente a máquinas e equipamentos, o orçamento dos CIFs deve ser alimentado com outras decisões, tais como: investimentos em edifícios, equipamentos de processamento de dados, etc.

Outro aspecto abordado se refere à estrutura organizacional e ao número de pessoas no quadro de funcionários, bem como as várias políticas de recursos humanos. Com base nesses elementos, é possível projetar os gastos da empresa com salários, encargos, demissões e admissões.

Por fim, um último aspecto abordado diz respeito aos custos e despesas da organização. Tanto os custos como as despesas são projetados levando-se em conta suas adequações aos centros de custos requeridos para o adequado gerenciamento da organização.



## Indicação de site

No site do Banco Central do Brasil, no link “Serviços ao cidadão”, é possível ter acesso a informações sobre indicadores econômicos; taxas de juros, cálculos, índices e cotações; sistema financeiro nacional; bancos; microfinanças e cooperativismo de crédito, entre outros. Para saber mais, acesse o endereço <http://www.bcb.gov.br/pre/portalcidadao/index.asp?idpai=PORTALBCB>.

## ■ Leitura complementar

### GAMES: INVESTIMENTOS DE 1 BI ATÉ 2011

*Executivos do mercado de entretenimento anunciam novos investimentos nos próximos anos*

O setor de games movimentou US\$ 42 bilhões no mundo em 2008. Diante disso, a visão de cenário é bastante positiva e os executivos estão empolgados. O objetivo agora é alcançar cerca de US\$ 1 bilhão em investimentos até 2011, com expectativa de crescimento a cada ano.

De olho no potencial deste segmento, as agências de publicidade estão apostando cada vez mais nos *advergames* – jogos como parte de campanhas publicitárias e ações de *marketing*.

Segundo executivos das empresas do setor, a produção desse tipo de game é variável e pode custar entre R\$ 30 mil e R\$ 300 mil, de acordo com o objetivo de cada empresa. "O anunciante precisa ter em mente que não se trata apenas da concepção de uma brincadeira, mas sim de um processo que envolve grandes esquemas de segurança e estrutura tecnológica que sustente a proposta", afirmou Fernando Chamis, CEO da Webcore Games.

Segundo Chamis, o *advergame* pode gerar visibilidade, mídia espontânea, geração de cadastro, *prospects* e fidelização de clientes a um custo bem mais baixo em relação a outras ações de *marketing*.

"É importante comunicar às empresas o funcionamento e as vantagens dos *advergames*, além de alertá-las da necessidade de incluí-los desde o início em um plano de *marketing*", aconselha.

Um dos focos das empresas desenvolvedoras de games é a criação de jogos para redes sociais e para celulares. De acordo com o sócio da Webcore, já existem aplicativos no Facebook que são jogados diariamente por cinco milhões de usuários, que passam em média 20 minutos envolvidos no jogo, uma tendência que será convertida em realidade em pouco tempo.

HSM ONLINE. Games: investimentos de 1 bi até 2011. br.hsmglobal.com  
Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/notas/54289-games-investimentos-1-bi-ate-2011>>. Acesso em: 8 set. 2009.

## Síntese

Você estudou:

- O orçamento de investimentos possibilita prever as aplicações de recursos.
- O orçamento de mão de obra tem por finalidade prever a quantidade e o valor total de horas de mão de obra e seus encargos sociais.
- O orçamento de despesas prevê os valores necessários para a gestão da empresa (despesas administrativas) e para o suporte das vendas orçadas (despesas de vendas).
- A função do orçamento de custos indiretos de fabricação é apurar o montante de custos que participam indiretamente na fabricação de produtos.

## Referências

ADMINISTRAÇÃO financeira e orçamentária III. Disponível em: <<http://professor.ucg.br/siteDocente/admin/arquivosUpload/11927/material/5-Or%C3%A7amento%20de%20Produ%C3%A7%C3%A3o.ppt>>. Acesso em: 10 ago. 2009.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOJI, Masakazu. *Administração financeira: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2004.

HSM ONLINE. Games: investimentos de 1 bi até 2011. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/notas/54289-games-investimentos-1-bi-ate-2011>>. Acesso em: 8 set. 2009.

MOREIRA, José Carlos. *Orçamento empresarial: manual de elaboração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1995.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. *Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle*. São Paulo: Atlas, 2000.

WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

## Atividades do capítulo

1. Entre as alternativas abaixo, qual delas não é condição para o êxito de um planejamento financeiro:
  - a) Apoio da administração.
  - b) Organização adequada.
  - c) Entrosamento perfeito com a contabilidade.

- d) Sistema adequado.  
 e) Tratá-la como uma atividade mecânica.
2. A figura abaixo demonstra que:



- a) a produção está diretamente ligada às vendas;  
 b) o orçamento deve ser integrado somente à produção, provisões, projeções e outras despesas;  
 c) o orçamento deve ser integrado a qualquer uma dessas áreas;  
 d) o orçamento deve ser integrado com todas as áreas da estrutura organizacional da empresa;  
 e) não há necessidade de qualquer tipo de integração. Trata-se apenas de uma tabela para fins didáticos.
3. Analise as assertivas abaixo sobre o que o plano de vendas deve conter:
- A quem vender, isto é, o cliente.
  - O que vender, isto é, quais produtos e serviços.
  - A que preço vender, isto é, preço e financiamento.
  - De quem comprar, isto é, fornecedores.
  - Quem entrega, isto é, formas de entrega.
- Diante disso, assinale a alternativa correta:
- a) Apenas I, II e III estão corretas.  
 b) Apenas IV e V estão corretas.  
 c) Apenas I, II, III e V estão corretas.  
 d) Apenas I, II, IV e V estão corretas.  
 e) Todas estão corretas.
4. Qual a finalidade do orçamento de produção?

5. O orçamento de matéria-prima subdivide-se em quatro suborçamentos; quais são eles?
6. Os custos indiretos de fabricação (CIF) abrangem os custos decorrentes:
  - a) de despesas extraordinárias;
  - b) da folha de pagamento da mão de obra direta;
  - c) da manutenção da administração;
  - d) do processo produtivo;
  - e) nenhuma das alternativas.
7. Para o cálculo do custo unitário de produção, precisamos saber os custos primários e os custos indiretos de fabricação da empresa. Com base nos dados a seguir, calcule o custo unitário de produção para os meses de janeiro, fevereiro e março. Se desejar, use a tabela de apoio.  
Dados:
  - Os custos primários para os meses de janeiro, fevereiro e março são: R\$ 406.000,00, R\$ 406.000,00 e R\$ 609.000,00, respectivamente.
  - Quantidade mensal a ser produzida: 20 000 unidades.
  - Os custos indiretos de fabricação para os meses de janeiro, fevereiro e março são: R\$ 64.956,67, R\$ 64.956,67 e R\$ 97.056,67, respectivamente.

| CUSTO DE PRODUÇÃO (CUSTO PRIMÁRIO + CIF)/QUANTIDADE PRODUZIDA |         |           |       |
|---|---------|-----------|-------|
|   | JANEIRO | FEVEREIRO | MARÇO |
| Custo primário  |         |           |       |
| CIF   |         |           |       |
| Custo total do produto fabricado                              |         |           |       |
| Unidades produzidas   |         |           |       |
| Custo do produto fabricado unitário                           |         |           |       |

### Anotações

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Capítulo 2

### Demonstrativos financeiros projetados

- Demonstração do resultado do exercício
- Fluxo de caixa
- Balanço patrimonial
- Acompanhamento das demonstrações financeiras



# Demonstração do resultado do exercício

## Conteúdo programático

- Demonstrativos financeiros
  - Demonstração do resultado do exercício
  - Projeção da demonstração do resultado do exercício

## Objetivos

- Evidenciar a importância dos demonstrativos financeiros.
- Apresentar os demonstrativos financeiros.
- Apresentar a representação da demonstração de resultado do exercício.
- Explicar a composição da demonstração do resultado do exercício.
- Projetar a demonstração do resultado do exercício.

## DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS

Existem diversas formas de avaliar o desempenho de uma empresa, uma delas é a análise dos seus demonstrativos financeiros.

As demonstrações financeiras são regidas pela Lei nº 6.404/76 e suas alterações. Para você entender melhor do que se trata, iniciamos esse assunto transcrevendo o que dizem Assaf Neto e Lima (2009):

*demonstrações contábeis (ou financeiras) equivalem a um conjunto de informações apuradas e divulgadas pelas empresas, revelando os vários resultados de seu desempenho em um exercício social. Através das demonstrações, é possível obter conclusões sobre a efetiva situação da empresa.*

Schrickel (1999) explica que as demonstrações financeiras são complementadas por **notas explicativas** e outros quadros analíticos, quando julgados oportunos para o melhor esclarecimento da situação patrimonial e dos resultados de exercício. Essas informações, por sua vez, devem ser obrigatoriamente examinadas por auditores independentes, registrados na Comissão de Valores Mobiliários, caso a empresa seja companhia de capital aberto com ações negociadas em Bolsa de Valores (§ 3º do art. 177 da Lei 6.404, de 15/12/1976).

As demonstrações financeiras representam frequentemente uma fonte básica de dados que auxiliam a tomada de decisões financeiras. Logo, o relatório anual das sociedades anônimas deve conter essas demonstrações relativas aos dois últimos períodos de operações (pelo menos), acompanhadas de notas explicativas.

Vale ressaltar que os contadores normalmente padronizam as demonstrações de pequenas e médias empresas de maneira similar às das contas das sociedades anônimas. Assim, as empresas limitadas seguem a mesma forma de apresentar os balanços patrimoniais e demonstrativos de resultados.

No que se refere a esse assunto, aqui pretendemos abordar os três principais demonstrativos financeiros: a demonstração do resultado do exercício, o balanço patrimonial e, por fim, a demonstração de fluxos de caixa. Tais demonstrações serão apresentadas mais detalhadamente a seguir.

Gitman (2003), por sua vez, ao discorrer a respeito de como devem ser os demonstrativos financeiros, afirma que “toda empresa emprega registros e relatórios padronizados de suas atividades financeiras para diversos fins. Os relatórios devem ser preparados periodicamente para órgãos fiscalizadores, credores, proprietários e dirigentes”.

Na realidade, essas demonstrações financeiras significam relatórios que seriam uma forma de comunicação da empresa com o meio em que ela está inserida: os sócios, os gestores, o fisco, os colaboradores, os clientes, os fornecedores, os emprestadores de recursos (bancos) e novos investidores.

### Demonstração do resultado do exercício

A demonstração do resultado do exercício (DRE) apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento ou redução do patrimônio líquido entre duas datas. Ela deve ser apresentada de forma dedutiva, isto é, inicia-se com a receita operacional bruta e dela deduzem-se os impostos, custos e despesas para apurar o lucro líquido (HOJI, 2004). Além disso, a DRE fornece um resumo financeiro dos resultados das operações da empresa durante um período específico. Geralmente, essa demonstração abrange o período de um ano, encerrado em uma data específica – normalmente, 31 de dezembro do ano calendário (GITMAN, 2004).

**Notas explicativas** Consistem numa importante fonte de informação acerca das políticas contábeis, procedimentos, cálculos e transações inerentes aos lançamentos efetuados nas demonstrações financeiras. (GITMAN, 2004)

De acordo com Gruppelli e Nikbakht (2002), a DRE relaciona tanto os fluxos de recebimentos gerados por uma organização quanto os fluxos das despesas geradas para produzir e financiar as suas operações. Assaf Neto e Lima (2009) esclarecem que a demonstração de resultados do exercício tem como função exclusiva apurar o lucro ou prejuízo do exercício. Esse resultado, em seguida, é transferido para os lucros ou prejuízos acumulados.



## Saiba mais

De acordo com a Lei nº 6404/76 e suas alterações, as empresas deverão, na demonstração do resultado do exercício, discriminar:

- A receita bruta das vendas e serviços; as deduções das vendas; os abatimentos; os impostos.
- A receita líquida das vendas e serviços; o custo das mercadorias e serviços vendidos; o lucro bruto.
- As despesas com as vendas; as despesas financeiras, deduzidas das receitas; as despesas gerais e administrativas; outras despesas operacionais.
- O lucro ou prejuízo operacional; outras receitas e despesas.
- O resultado do exercício antes do imposto sobre a renda; a provisão para o imposto.
- As participações de **debêntures**, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros e de instituições; fundos de assistência ou previdência de empregados que não se caracterizem como despesa.
- O lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

Veja uma tabela que apresenta o modelo de DRE:

| DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO |        |
|--|--------|
|  | Contas |
| <b>Vendas brutas</b>                   |        |
| Impostos sobre as vendas               |        |
| Devolução e abatimentos                |        |
| <b>Receita operacional líquida</b>     |        |
| CPV/CMV/CSV                            |        |
| <b>Lucro bruto</b>                     |        |
| Despesas de vendas                     |        |
| Despesas administrativas/gerais        |        |
| Honorários da administração            |        |
| Resultado da equivalência patrimonial  |        |
| Outras despesas                        |        |
| <b>Lajir</b>                           |        |
| Receitas financeiras                   |        |
| Despesas financeiras                   |        |
| <b>Lucro operacional</b>               |        |
| Receitas não operacionais              |        |
| Despesas não operacionais              |        |

**Debêntures** São títulos de dívida privada, lançadas por empresas sociedades anônimas com aprovação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

|                      |
|----------------------|
| Outras contas (+)    |
| Outras Contas (-)    |
| <b>Lair</b>          |
| Imposto de Renda     |
| Participações        |
| <b>Lucro Líquido</b> |

Fonte: os autores.

Por meio da observação da tabela, percebe-se que o resultado do exercício é uma equação que se inicia com a receita bruta de vendas (preço de venda unitário multiplicado pela quantidade vendida do período), da qual são deduzidos os impostos referentes à venda e às devoluções/deduções. Essa fórmula resulta na receita líquida de vendas que, diminuído o custo dos produtos vendidos (CPV) ou o custo das mercadorias vendidas (CMV) ou, ainda, o custo dos serviços prestados (CSP), resultará no lucro bruto – que representa o valor disponível para satisfazer as despesas operacionais, financeiras e tributárias. Em outras palavras, do lucro bruto serão diminuídas as despesas operacionais de vendas, as despesas gerais e as administrativas, resultando no Lajir.

Do Lajir são deduzidas as despesas financeiras e acrescidas as receitas financeiras (resultando o “lucro operacional”), deduzidas outras despesas não operacionais (como, por exemplo, perdas de transações do ativo permanente) e somadas as receitas não operacionais, resultando no Lair. Este, por sua vez, servirá de base para o cálculo do Imposto de Renda (aplicação da alíquota do IR), que, deduzido, resultará no lucro líquido do exercício.

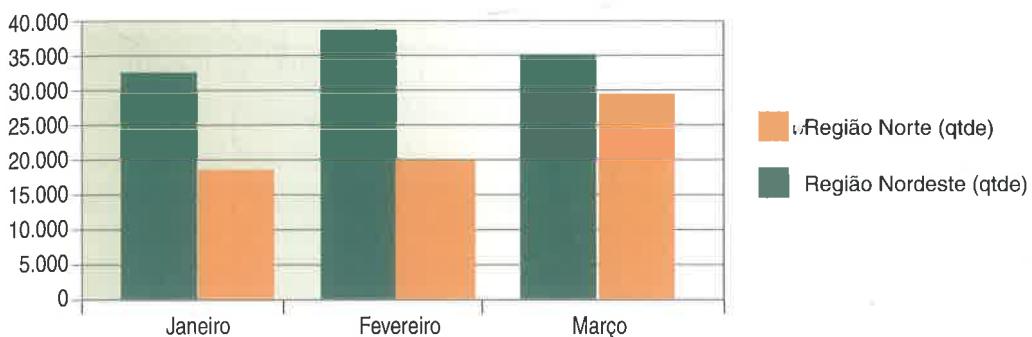
### Projeção da demonstração do resultado do exercício

A projeção de DRE é elaborada com o objetivo de demonstrar o resultado final da empresa no exercício – lucro ou prejuízo –, discriminando todas as contas de receitas e despesas da empresa. Para compreender melhor, observe esta tabela da qual tiramos a receita bruta de vendas:

| ORÇAMENTO DE VENDAS POR REGIÃO  |              |              |              |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| 1º TRIMESTRE DO ANO X2          |              |              |              |
|                                 | JANEIRO      | FEVEREIRO    | MARÇO        |
| Região Norte<br>(quantidade)    | 35 000       | 38 000       | 40 000       |
| Preço de venda (R\$)            | 60,00        | 60,00        | 60,00        |
| Valor total (R\$)               | 2.100.000,00 | 2.280.000,00 | 2.400.000,00 |
| <hr/>                           |              |              |              |
| Região Nordeste<br>(quantidade) | 20 000       | 22 000       | 30 000       |
| Preço de venda (R\$)            | 60,00        | 60,00        | 60,00        |
| Valor total (R\$)               | 1.200.000,00 | 1.320.000,00 | 1.800.000,00 |
| Total de vendas<br>brutas (R\$) | 3.300.000,00 | 3.600.000,00 | 4.200.000,00 |

Fonte: os autores.  
Tabela 21 – Orçamento de vendas por região.

No gráfico a seguir, analisamos as vendas do primeiro trimestre nas regiões Norte e Nordeste. As barras azuis mostram o desempenho das vendas na região Norte e as barras vermelhas, na região Nordeste.



Fonte: os autores.  
Figura 8 – Vendas por região.

A seguir, apresentamos a DRE projetada para o nosso exemplo prático. Note que nela há a reunião de várias informações de diferentes tabelas: vendas, custo do produto vendido, despesas administrativas, despesas de vendas, etc.

| DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO (20X2)                     | JANEIRO      | FEVEREIRO    | MARÇO        | 1º TRIMESTRE  |
|--|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Receita bruta (R\$)                                  | 3.300.000,00 | 3.600.000,00 | 4.200.000,00 | 11.100.000,00 |
| (-) ICMS (R\$)                                       | 561.000,00   | 612.000,00   | 714.000,00   | 1.887.000,00  |
| Receita líquida (R\$)                                | 2.739.000,00 | 2.988.000,00 | 3.486.000,00 | 9.213.000,00  |
| (-) CPV (R\$)  | 1.291.832,36 | 1.622.700,24 | 2.176.656,04 | 5.091.188,64  |
| Lucro bruto (R\$)                                    | 1.447.167,64 | 1.365.299,76 | 1.309.343,96 | 4.121.811,36  |
| (-) Despesas administrativas (R\$)                   | 28.730,00    | 28.730,00    | 28.730,00    | 86.190,00     |
| (-) Despesas de vendas (comissão + propaganda) (R\$) | 396.000,00   | 432.000,00   | 504.000,00   | 1.332.000,00  |
| (-) Despesas financeiras (R\$)                       | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00          |
| Lair (R\$)   | 1.022.437,64 | 904.569,76   | 776.613,96   | 2.703.621,36  |
| (-) IR (R\$)   | 153.365,65   | 135.685,46   | 116.492,09   | 405.543,20    |
| Lucro líquido (R\$)                                  | 869.071,99   | 768.884,30   | 660.121,87   | 2.298.078,16  |

Fonte: os autores.  
Tabela 22 – Demonstração do resultado (20X2).



## Observações

- Consideramos para o exemplo a alíquota de Imposto de Renda de 15% e a do ICMS de 17%.
- Para calcular o custo do produto vendido (CPV) podemos utilizar tabelas de apoio e o critério de avaliação dos estoques de produto acabado pela média ponderada móvel (MPM).

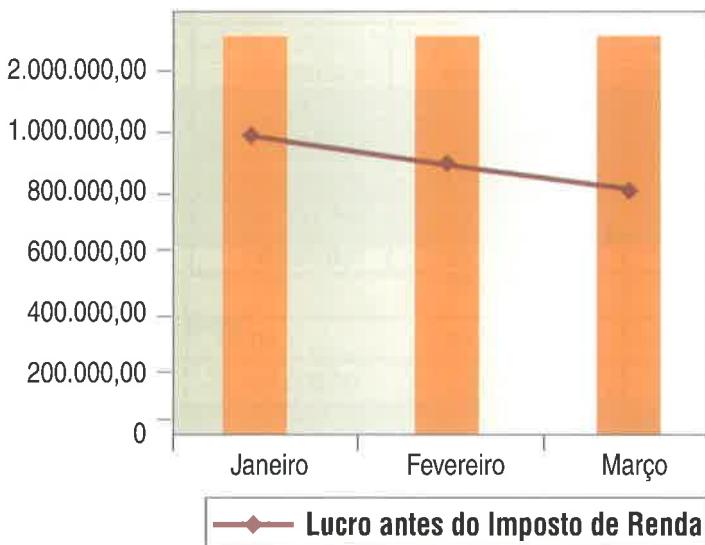
| CUSTO DO PRODUTO VENDIDO |         |           |       |
|--------------------------|---------|-----------|-------|
|                          | JANEIRO | FEVEREIRO | MARÇO |
| Estoque anterior         |         |           |       |
| Quantidade               | –       | 5.000     | 5.000 |

|                            |              |              |              |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Custo (R\$)                | -            | 23,49        | 27,05        |
| Total (R\$)                | -            | 117.439,31   | 135.225,02   |
| <b>Entradas = produção</b> |              |              |              |
| Quantidade                 | 60 000       | 60 000       | 70 000       |
| Custo (R\$)                | 23,49        | 27,34        | 31,38        |
| Total (R\$)                | 1.409.271,67 | 1.640.485,95 | 2.196.906,45 |
| <b>Saldo</b>               |              |              |              |
| Quantidade                 | 60 000       | 65 000       | 75 000       |
| Custo (R\$)                | 23,49        | 27,05        | 31,10        |
| Total (R\$)                | 1.409.271,67 | 1.757.925,26 | 2.332.131,47 |
| <b>Saídas = vendas</b>     |              |              |              |
| Quantidade                 | 55 000       | 60 000       | 70 000       |
| Custo (R\$)                | 23,49        | 27,05        | 31,10        |
| Total (R\$) = CPV          | 1.291.832,36 | 1.622.700,24 | 2.176.656,04 |
| <b>Estoque final</b>       |              |              |              |
| Quantidade                 | 5 000        | 5 000        | 5 000        |
| Custo (R\$)                | 23,49        | 27,05        | 31,10        |
| Total (R\$)                | 117.439,31   | 135.225,02   | 155.475,43   |

Fonte: os autores.

Tabela 23 – Custo do produto vendido.

A DRE demonstra as vendas totais da empresa (receita bruta de vendas), deduzidos os impostos referentes às vendas, que, por sua vez, resultam na receita líquida de vendas. Esta, com dedução do custo do produto vendido, resulta no lucro bruto que, menos as despesas, resulta no Lair e serve de base para o cálculo do IR. Assim, chegamos ao lucro líquido da empresa.



Fonte: os autores.

Figura 9 – Comparativo do lucro antes do Imposto de Renda nos meses de janeiro a março.



## Importante

A demonstração do resultado é, possivelmente, a peça mais importante do orçamento, pois é nessa demonstração que se reflete o resultado final das operações, indicando o lucro líquido do exercício.

## ■ Leitura complementar

### DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

A demonstração do resultado do exercício (DRE) é uma demonstração contábil dinâmica que se destina a evidenciar a formação do resultado líquido em um exercício, através do confronto das receitas, custos e despesas, apuradas segundo o princípio contábil do regime de competência.

A demonstração do resultado do exercício oferece uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais de uma empresa em certo período. Embora sejam elaboradas anualmente para fins legais de divulgação, em geral são feitas mensalmente para fins administrativos e trimestralmente para fins fiscais. Sua finalidade básica, portanto, é descrever a formação do resultado gerado no exercício, mediante especificação das receitas, custos e despesas por natureza dos elementos componentes, até o resultado líquido final – lucro ou prejuízo. Esse resultado líquido final, se lucro, representa o ganho efetivo obtido pela empresa, que tem por finalidade remunerar os sócios ou acionistas e manter e/ou desenvolver o patrimônio da empresa. Se prejuízo líquido do exercício, representa a parcela de desgaste sofrido pelo patrimônio no período.

A DRE, como uma demonstração contábil obrigatória a todos os tipos societários, apresenta-se como de extrema utilidade aos acionistas, aos quotistas, aos bancos financiadores, aos investidores de ações e debêntures, aos trabalhadores, ao governo, à justiça, aos analistas contábeis e, também, aos administradores das empresas, que podem medir, através dela, sua eficiência e, quando necessário, alterar a política dos negócios da empresa.

Com uma DRE bem elaborada, voltada aos usuários segundo seus interesses e que retrate a real situação da empresa, será possível uma administração totalmente voltada para a eficiência e a competência e, por outro lado, maleável aos interesses dos usuários de maneira geral e isenta das interferências legais.

As demonstrações contábeis são utilizadas pelos administradores para prestar contas sobre os aspectos públicos de responsabilidade da empresa, perante acionistas, credores, governo e a comunidade em geral. Têm, portanto, por objetivo, revelar, a todas as pessoas interessadas, as informações sobre o patrimônio e os resultados da empresa.

DEMONSTRAÇÃO do resultado do exercício.

Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/demonstracao\\_do\\_resultado\\_do\\_exercicio/31134/](http://www.administradores.com.br/artigos/demonstracao_do_resultado_do_exercicio/31134/)>

Acesso em: 18 set. 2009.

## ■ Síntese

Você estudou:

- As demonstrações financeiras são importantíssimas para revelar os resultados dos desempenhos e sua efetiva situação financeira em um determinado exercício.
- A DRE serve de fonte básica de informações para a tomada de decisões financeiras.
- A DRE evidencia o faturamento bruto da empresa, deduzidos todos os seus custos e despesas, resultando em lucro ou prejuízo.

## ■ Referências

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. *Curso de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2009.

BALANÇO patrimonial: levantado em 31/12/2005. Disponível em: <[http://gestao.files.wordpress.com/2008/05/conhecendocontabilidade077\\_clip\\_image001.jpg](http://gestao.files.wordpress.com/2008/05/conhecendocontabilidade077_clip_image001.jpg)>. Acesso em: 12 ago. 2009.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm)>. Acesso em: 5 ago. 2009.

BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. *Finanças*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. *Administração financeira: teoria e prática*. 10. ed. São Paulo: Thomson, 2006.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. *Fundamentos da moderna administração financeira*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEMONSTRAÇÃO do resultado do exercício. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/16585083/DRE-MODELO>>. Acesso em: 12 ago. 2009.

DICAS de como montar um fluxo de caixa. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/modelos/fluxocaixa.xls>>. Acesso em: 12 ago. 2009.

PORTAL DE CONTABILIDADE. Demonstração das mutações do patrimônio líquido (DMPL). Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/demonstmutapl.htm>>. Acesso em: 11 ago. 2009.

\_\_\_\_\_. Demonstração das origens e aplicações de recursos (Doar). Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/demonstorigaplicarecursos.htm>>. Acesso em: 11 ago. 2009.

\_\_\_\_\_. Dicas para elaboração do balanço patrimonial. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/balancopatrimonial.htm>>. Acesso em: 11 ago. 2009.

\_\_\_\_\_. NBC T.3.6 – Da demonstração das origens e aplicações de recursos. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t36.htm>>. Acesso em: 11 ago. 2009.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Harbra, 2004.

\_\_\_\_\_. *Administração financeira: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Pearson, 2003.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. *Administração financeira*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

HOJI, Masakazu. *Administração financeira: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2004.

MODELO de balanço patrimonial completo. Disponível em: <[http://www.inf.ufsc.br/~adriana/fase\\_03/pef/Exemplo\\_BP.pdf](http://www.inf.ufsc.br/~adriana/fase_03/pef/Exemplo_BP.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2009.

ROSS, Stephen Alan; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. *Princípios de administração financeira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. *Demonstrações financeiras – Abrindo a caixa-preta: como interpretar balanços para a concessão de empréstimos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

## Anotações

## Conteúdo programático

- Demonstração do fluxo de caixa
  - Fluxo de caixa operacional
  - Ciclo de fluxo de caixa

## Objetivos

- Apresentar o fluxo de caixa.
- Apresentar modelos de representação de fluxo de caixa.
- Explicar a formação do fluxo de caixa por meio da projeção.

## DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

A demonstração do fluxo de caixa (DFC) mostra os recebimentos e pagamentos efetuados pela empresa em caixa, bem como suas atividades de investimento e financiamento. Em conjunto com o balanço patrimonial e a DRE, esse demonstrativo proporciona uma análise mais abrangente do processo pelo qual a empresa gera caixa, seja por meio de operações, investimentos ou financiamentos.

Segundo Gitman (2004), a DFC fornece um resumo dos fluxos de caixa durante um determinado período (normalmente do ano recém-encerrado). Essa demonstração, também denominada “demonstração de fontes e usos”, oferece uma visão dos fluxos de caixa da organização referentes às atividades operacionais, de investimento e de financiamento e, durante o período em questão, reconcilia-os com as variações em seu caixa e títulos negociáveis.

Assaf Neto e Lima (2009) indicam três categorias de fluxo de caixa:

- **Fluxo de caixa das operações** – Relacionado à produção e entrega de bens e serviços.
- **Fluxo de caixa das atividades de financiamento** – Atividades referentes a empréstimos e financiamentos.
- **Fluxo de caixa das atividades de investimentos** – Atividades referentes a investimentos relacionados ao aumento ou diminuição dos ativos de longo prazo utilizados na produção de bens e serviços.

O fluxo de caixa dos ativos da empresa deve ser igual ao fluxo de caixa a credores mais o fluxo de caixa a acionistas (ou proprietários, se a empresa não for uma sociedade por ações). Em outras palavras, o fluxo de caixa reflete o fato de que uma empresa gera caixa por meio de diversas atividades e de que esse dinheiro é usado para pagar credores ou é distribuído aos proprietários da organização.

Groppelli e Nikbakht (2002) afirmam que a análise do fluxo de caixa tem ganhado maior importância na análise financeira porque os lucros reportados de uma empresa podem estar enviesados devido à maneira como os custos e outros lançamentos contábeis são tratados no demonstrativo de resultado. De certo modo, o DFC representa uma reestruturação e uma apresentação mais detalhada dos lançamentos encontrados em outros demonstrativos financeiros, ajudando a apontar áreas de fragilidade nas posições do caixa da empresa e em sua capacidade de saldar dívidas.

Já a projeção da demonstração do fluxo de caixa, também conhecida como orçamento de caixa ou orçamento de disponibilidades, no processo de planejamento econômico e financeiro, é elaborada depois de todos os outros orçamentos específicos, que formam o conjunto do orçamento geral.

A representação do fluxo de caixa é apresentada no modelo a seguir – iniciando pelo saldo inicial, a soma do total das entradas efetivas de caixa e a subtração do total das saídas, que resultam no saldo final. Lembramos que o saldo final do mês será o saldo inicial do outro mês.

| FLUXO DE CAIXA | JANEIRO | FEVEREIRO | MARÇO |
|----------------|---------|-----------|-------|
| Saldo inicial  |         |           |       |
| (+) Entradas   |         |           |       |
| (-) Saídas     |         |           |       |
| Saldo final    |         |           |       |

Fonte: os autores.

Nas projeções dos demonstrativos financeiros, o saldo final do orçamento de caixa é o valor que irá compor a conta caixa do ativo no balanço patrimonial. Outra forma de representar o fluxo de caixa é abrindo as contas das entradas e saídas de caixa da empresa. Observe a seguir o modelo de fluxo de caixa:

| FLUXO DE CAIXA MENSAL             |              |              |              |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
|                                   |              | MÊS:         |              |
|                                   |              | MOEDA:       | R\$          |
| Descrição                         | Projeção     | Participação | Realizado    |
| Total das Entradas                | R\$ -        |              | R\$ -        |
| Vendas à vista                    |              |              |              |
| Recebimentos diversos             |              |              |              |
| Juros diversos                    |              |              |              |
| Empréstimos                       |              |              |              |
| Outras entradas                   |              |              |              |
| <b>Total das Saídas</b>           | <b>R\$ -</b> |              | <b>R\$ -</b> |
| Compras à vista                   |              |              |              |
| Pagamentos dos fornecedores       |              |              |              |
| Pagamentos – empréstimos          |              |              |              |
| Retirada dos sócios               |              |              |              |
| Juros                             |              |              |              |
| Taxas/despesas bancárias          |              |              |              |
| Água/luz                          |              |              |              |
| Telefone fixo                     |              |              |              |
| Internet                          |              |              |              |
| Telefone celular                  |              |              |              |
| Materiais de consumo e expediente |              |              |              |
| Salários                          |              |              |              |
| Encargos sociais (FGTS, INSS)     |              |              |              |
| Multas/despesas rescisórias       |              |              |              |
| Comissões                         |              |              |              |
| ICMS                              |              |              |              |
| PIS/Cofins                        |              |              |              |
| Contribuição social               |              |              |              |
| Despesas com veículos             |              |              |              |
| Imposto de Renda                  |              |              |              |
| Seguros                           |              |              |              |
| Ônibus/vale-transporte            |              |              |              |
| Despesas de viagem                |              |              |              |
| Honorários contábeis              |              |              |              |
| Propaganda                        |              |              |              |
| Aluguel/condomínio                |              |              |              |
| Fretes                            |              |              |              |
| Despesas com manutenção           |              |              |              |
| Outras despesas                   |              |              |              |
| <b>FLUXO LÍQUIDO DE CAIXA</b>     | <b>R\$ -</b> |              | <b>R\$ -</b> |
| <b>SALDO INICIAL</b>              |              |              |              |
| <b>SALDO FINAL</b>                | <b>R\$ -</b> |              | <b>R\$ -</b> |

Fonte: os autores.

A empresa pode fazer o orçamento de caixa diário, semanal, mensal, anual. Recomenda-se, para efeito de controle de caixa, que seja feito diária ou mensalmente. Para análise de viabilidade financeira, as empresas, normalmente, projetam o primeiro ano mensalmente e os outros quatro anos, anualmente.

Para a montagem da projeção do fluxo de caixa, devemos considerar os seguintes dados:

- **Entradas** – Contas a receber, empréstimos, dinheiro dos sócios, juros auferidos, aluguéis, etc.
- **Saídas** – Fornecedores, contas a pagar diversas, despesas gerais de administração (custos fixos), pagamento de empréstimos, compras à vista, entre outros.

Essa projeção pode ser elaborada de duas formas:

- **Entradas e saídas de caixa projetadas** – Nesse caso, são valores previstos para um determinado período de atividade.
- **Entradas e saídas de caixa realizadas** – Nesse outro caso, os valores de fato ocorreram, ou seja, foram realizados em termos de entradas e saídas de recursos financeiros.

Segundo Brigham e Houston (1999), fluxo de caixa pode ser definido como o caixa líquido efetivo, em oposição ao lucro líquido contábil, que uma organização gera durante um determinado período. Logo, o valor de um ativo (ou de toda a empresa) é determinado pelo fluxo de caixa gerado por ele.

O fluxo de caixa de uma empresa, geralmente, é igual à receita das vendas, em dinheiro, menos os custos operacionais, também em dinheiro, menos os custos de juros, assim como os de impostos.



## Importante

Neste ponto, é importante definir depreciação – encargo correspondente aos ativos consumidos na produção.

Tenha em mente que a depreciação não é um desembolso de caixa, logo, precisa ser somada ao lucro líquido para se obter o fluxo de caixa das operações.

## Fluxo de caixa operacional

Segundo Assaf Neto e Lima (2009), “os fluxos operacionais de caixa devem ser projetados para determinado horizonte de tempo, apurando-se, dessa estrutura de entradas e saídas de caixa, a riqueza líquida expressa em moeda atual, ou seja, o valor presente”.

Os fluxos de caixa operacionais têm origem nas operações normais e são, em essência, a diferença entre as receitas de vendas e os desembolsos de despesas, incluindo os impostos pagos. Outros fluxos de caixa surgem com a emissão de ações, com a tomada de empréstimos ou com a venda de ativos imobilizados (BRIGHAM; HOUSTON, 1999).

O fluxo de caixa operacional pode divergir dos lucros contábeis (ou lucro líquido) por três razões principais:

- Todos os impostos apresentados na DRE podem não ter sido pagos durante o ano corrente, ou, sob determinadas circunstâncias, os pagamentos de impostos em dinheiro realmente feitos podem ser maiores do que o valor dos impostos deduzido das vendas para calcular o lucro líquido.
- As vendas podem ser feitas a crédito e, portanto, não representam caixa.
- Algumas das despesas deduzidas das vendas para determinar os lucros podem não ter saídas de caixa. De maior importância, a depreciação não é um desembolso.

Assim, considere que o fluxo de caixa operacional pode ser maior ou menor do que o lucro contábil, em qualquer período.

## Ciclo de fluxo de caixa

O ciclo de fluxo de caixa é importante para um melhor entendimento de como a distribuição no tempo afeta as demonstrações financeiras.

Ele pode ser definido como o modo que o caixa real em dinheiro, em contraposição ao lucro contábil, entra e sai da empresa, durante um período específico (BRIGHAM; HOUSTON, 1999).

Vale ressaltar ainda que, se uma empresa tem escassez de caixa e não consegue obter o suficiente para atender suas obrigações, então não pode operar. Empresas nessa situação estão em dificuldades financeiras e, normalmente, tentam renegociar suas obrigações de forma a conseguir continuar operando. Entretanto, essa tentativa pode não ser bem-sucedida. É o caso da empresa que pode ser forçada a fechar. Portanto, é importante uma previsão acurada do fluxo de caixa, para que se consiga identificar problemas de fluxo de caixa antes que estes se tornem mais sérios.



### Saiba mais

A DFC passou a ser um relatório obrigatório pela contabilidade para todas as sociedades de capital aberto ou com patrimônio líquido superior a R\$ 2.000.000,00.

A obrigatoriedade dessa demonstração entrou em vigor em 1º de janeiro de 2008, por força da Lei nº 11.638/2007 e, por isso, tornou-se mais um importante relatório para a tomada de decisões dentro de uma organização.

A demonstração de fluxo de caixa permite que o administrador financeiro e outras partes interessadas analisem o fluxo de caixa da empresa. É uma demonstração que relata o impacto das atividades operacionais de investimentos e finanças de uma empresa sobre o fluxo de caixa ao longo de um período contábil.

Segundo Gitman (2004), “o administrador deve prestar especial atenção, tanto às principais categorias de fluxo de caixa quanto aos itens individuais de fluxo de entrada e saída de caixa, para avaliar se ocorreram quaisquer desvios contrários às políticas financeiras da companhia”.

Adicionalmente, a demonstração pode ser usada para avaliar o progresso em direção a metas projetadas. Essa demonstração não relaciona diretamente os fluxos de entrada de caixa com os fluxos de saída de caixa, mas ela pode ser usada para apontar ineficiências. Por exemplo, aumento nas duplicatas a receber e estoque resultando em grandes fluxos de saída de caixa podem ser um sinal de que há problemas de crédito e estoque, respectivamente (GITMAN, 2004).

Vamos ver como fica o nosso orçamento de caixa mensal do ano 20X2 para o caso aplicativo.

A tabela a seguir apresenta o fluxo de caixa para os meses de janeiro, fevereiro e março, considerando, inicialmente, a tabela do orçamento de vendas e a política de recebimento das vendas para projetar as entradas de caixa mensal. Também foram listadas outras contas que são entradas de caixa para empresas, ou seja, dizem respeito à captação de recursos por meio de empréstimos de longo ou curto prazo. Na parte das saídas de caixa, foram listadas todas as contas e seus respectivos valores com base nas tabelas anteriores:

| FLUXO DE CAIXA – ANO 20X2          |              |              |              |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| FLUXO DE CAIXA                     | JANEIRO      | FEVEREIRO    | MARÇO        |
| ENTRADAS (R\$)                     | 1.650.000,00 | 3.450.000,00 | 3.900.000,00 |
| Vendas à vista (R\$)               | 1.650.000,00 | 1.800.000,00 | 2.100.000,00 |
| Vendas 30 dias (R\$)               |              | 1.650.000,00 | 1.800.000,00 |
| Empréstimos LP (R\$)               |              |              |              |
| Empréstimos CP (R\$)               |              |              |              |
| SAÍDAS (R\$)                       | 2.098.500,00 | 2.958.125,65 | 4.623.195,46 |
| MP à vista (R\$)                   | 1.300.000,00 | 1.625.000,00 | 3.150.000,00 |
| MP – 30 dias (R\$)                 | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| Salários – mês seguinte (R\$)      | 0,00         | 144.600,00   | 144.600,00   |
| Encargos – mês seguinte (R\$)      | 0,00         | 113.160,00   | 113.160,00   |
| Imobilizações – à vista (R\$)      | 552.500,00   | 0,00         | 90.000,00    |
| Embalagem – à vista (R\$)          | 180.000,00   | 180.000,00   | 210.000,00   |
| Comissões – mês seguinte (R\$)     | 0,00         | 330.000,00   | 360.000,00   |
| Propaganda – à vista (R\$)         | 66.000,00    | 72.000,00    | 84.000,00    |
| IR – mês seguinte (R\$)            | 0,00         | 153.365,65   | 135.685,46   |
| ICMS – mês seguinte (R\$)          | 0,00         | 340.000,00   | 335.750,00   |
| Juros de empréstimo a LP (R\$)     | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| Juros de empréstimo a CP (R\$)     | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| Amortização de empréstimo CP (R\$) | 0,00         | 0,00         | 0,00         |

Fonte: os autores.  
Tabela 24 – Fluxo de caixa – ano 20X2.

De posse dos totais das entradas e saídas de caixa, podemos fazer a aplicação do modelo apresentado anteriormente, iniciando com o saldo inicial. Assim, chegamos aos resultados positivos finais de caixa para os meses de janeiro a março. Observe a tabela:

| FLUXO DE CAIXA SIMPLIFICADO | JANEIRO      | FEVEREIRO    | MARÇO        |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Saldo inicial (R\$)         | 700.000,00   | 251.500,00   | 743.374,35   |
| (+) Entradas (R\$)          | 1.650.000,00 | 3.450.000,00 | 3.900.000,00 |
| (–) Saídas (R\$)            | 2.098.500,00 | 2.958.125,65 | 4.623.195,46 |
| Saldo final (R\$)           | 251.500,00   | 743.374,35   | 20.178,89    |

Fonte: os autores.  
Tabela 25 – Fluxo de caixa simplificado.

O fluxo de caixa pode ser considerado como um elemento orçamentário que consolida todas as movimentações de caixa, relacionadas aos diversos tipos de receitas e despesas, incluindo os **aportes de capital** e as aplicações de fundos que visam à execução dos projetos de expansão das atividades da empresa (MOREIRA, 2002).

Com base no fluxo de caixa, é possível antever:

- necessidades de caixa, a fim de evitar altos custos com a tomada de recursos em situações de emergência;

**Aportes de capital** Entrada de recursos por empréstimos ou capital de sócios.

- excedentes de caixa, com o objetivo de maximizar as receitas que os fundos disponíveis geram quando bem aplicados.

Isso pode ser observado de forma mais evidente na tabela a seguir, em que é apresentado o saldo chamado fluxo líquido de caixa (que nada mais é do que a diferença entre as entradas e saídas de caixa), com a soma do saldo inicial para a obtenção do saldo final:

| FLUXO DE CAIXA               | JANEIRO    | FEVEREIRO  | MARÇO      |
|------------------------------|------------|------------|------------|
| Fluxo líquido de caixa (R\$) | 448.500,00 | 491.874,35 | 723.195,46 |
| Saldo inicial (R\$)          | 700.000,00 | 251.500,00 | 743.374,35 |
| Saldo final (R\$)            | 251.500,00 | 743.374,35 | 20.178,89  |

Fonte: os autores.

Tabela 26 – Fluxo de caixa.

Com base nesse modelo, percebemos, então, que a empresa exemplificada apresenta fluxos líquidos negativos de caixa nos meses de janeiro e março, demonstrando a necessidade de caixa. Se a empresa não tivesse um saldo inicial por conta da integralização de capital próprio no valor de R\$ 700.000,00, teria um saldo negativo nos três meses de projeção. Por isso, o administrador deverá tomar decisões para evitar altos custos na captação de recursos emergenciais.



## Comentário

Existe uma inter-relação entre o fluxo de caixa projetado e as decisões orçamentárias de aplicações e fontes de recursos, pois a disponibilidade ou falta de caixa geram aplicação financeira ou necessidade de captação de empréstimos, que, por sua vez, geram receita ou despesa financeira, impactando na demonstração de resultado e no saldo de caixa, e assim, sucessivamente.



## Indicação de leitura

A obra *Contabilidade de custos*, de Eliseu Martins, publicada pela Editora Atlas, apresenta algumas características diferenciadas.

Ajustada às mais recentes evoluções conceituais e às tendências de utilização da contabilidade de custos para fins decisórios e gerenciais, essa obra é voltada para as situações típicas observadas no país, seus institutos legais e organizacionais prevalecentes no meio empresarial, destacando os maiores aspectos relacionados aos encargos sociais existentes e os dois principais tributos indiretos, o ICMS e o IPI. Outra característica da obra diz respeito à análise dedicada ao uso da contabilidade de custos como instrumento para fins gerenciais e o enfoque dado à sua utilização para as funções de planejamento e controle. Além dos critérios usuais dos sistemas de custo padrão, o autor desenvolveu modelos para fixar padrões de custos indiretos por unidade. Por fim, o livro traz uma avaliação crítica da implantação de sistemas de custos, destacando as principais barreiras e reações comportamentais às tentativas de implantação e os custos e benefícios dos diferentes sistemas disponíveis.



## Leitura complementar

### CAPITAL DE GIRO

A administração adequada do capital de giro é fundamental para a continuidade de uma companhia. Um dimensionamento mal planejado de capital de giro pode terminar em uma bancarrota, mesmo em situações em que a empresa apresente bons fundamentos, tais como: lucros consideráveis, bons níveis de retorno, crescimento de *market share* e outros.

Mas, o que é capital de giro? [...] é interessante conhecer o conceito de capital de giro oferecido por esta legislação [Lei 6.404/1976], a qual diz que o capital de giro é representado pelas contas contábeis do ativo circulante, destacando-se:

- Disponibilidades (a qual envolve, basicamente, caixa, bancos e aplicações financeiras de curíssimo prazo).
- Contas a receber de clientes (referentes ao curto prazo).
- Estoques (almoxarifado, matérias-primas, produtos em processo, produtos acabados, mercadorias para revenda, etc.)

Nota-se que os conceitos de capital de giro não são muito distintos em relação ao proposto pela lei das Sociedades por Ações. Eis alguns conceitos:

- BRIGHAM (1999, p. 561): "o capital de giro, às vezes chamado de capital de giro bruto, simplesmente se refere aos ativos circulantes".
- MARTINS e ASSAF NETO (1985, p. 276): "o conceito de capital de giro (ou capital circulante) identifica os recursos que giram (ou circulam) várias vezes em determinado período".
- BRAGA (1995, p. 81): "o capital de giro corresponde aos recursos aplicados no ativo circulante, formado basicamente pelos estoques, contas a receber e disponibilidades."

Uma vez compreendido o conceito técnico de capital de giro, a tarefa de analisá-lo torna-se mais clara. Um primeiro ponto fundamental em relação ao capital de giro é que ele resulta de decisões tomadas pela administração de uma empresa. É durante as fases de planejamento de longo e de curto prazo que uma decisão fundamental ocorre: o nível de vendas. É claro que este nível não varia exclusivamente em função do planejamento da empresa, mas, sobre certa parcela das vendas, o planejamento é essencial.

Em que aspectos o planejamento de vendas se relaciona com o capital de giro? Alguns pontos merecem destaque:

- As vendas representam o alicerce do planejamento: a partir das vendas estimadas, calculam-se diversos outros itens, como a produção para atender a demanda, níveis de estocagem para atender demandas sazonais.
- As políticas de vendas determinam o saldo de contas a receber. Uma política de vendas possui quatro principais itens: prazo de venda, padrão de venda, descontos a oferecer e processo de cobrança. A variação desses itens tende a aumentar ou diminuir o saldo de valores a receber. Por exemplo, prazos maiores e padrões de venda com menor rigidez tendem a aumentar as vendas a prazo, o que aumenta os valores a receber.

Desse modo, o capital de giro (contas a receber, estoques e disponibilidades) é o resultado de uma política adotada por uma empresa [...], é importante notar que o investimento efetuado por um investidor em uma companhia (no mercado primário) representa um recurso que será por ela administrado. O saldo do ativo circulante denota a inversão de recursos nos itens que o compõem, o que pode ser um

indicador para avaliar o rumo que a administração está tomando, ou seja, que decisões estão sendo efetuadas em relação aos investimentos em ativos circulantes (capital de giro). Ou, então, pode indicar se a empresa está efetivamente controlando o seu capital de giro, executando políticas adequadas, ou, se não está conseguindo controlar os seus fluxos de curto prazo de maneira suficiente.

Quatro propriedades do capital de giro merecem destaque:

1. É um resultado do planejamento empresarial.
2. Depende do seu ciclo operacional – O ciclo operacional representa as fases operacionais da empresa: da aquisição de matérias-primas, passando pela produção, pagamento de fornecedores, etc., até o recebimento das vendas, ou seja, quando o recurso “volta” ao caixa. Por exemplo, um recurso entra inicialmente no caixa, depois vai para os estoques; na venda, vai então para as contas a receber, se for a prazo, ou para o caixa, se for à vista. O ciclo operacional resulta em outra propriedade.
3. Rápido fluxo de recursos entre os itens circulantes – O dinheiro em caixa é invertido para os estoques, que então são invertidos em contas a receber, que depois se tornam caixa novamente, e assim por diante.
4. Liquidez – A capacidade de uma empresa saldar seus compromissos depende de uma eficaz administração do capital de giro. Por exemplo, um errôneo dimensionamento do disponível juntamente com um acréscimo na quantidade de horas extras dos funcionários em um dado momento pode acarretar em uma falta de fundos em curto prazo para honrar com o pagamento dos funcionários.

A liquidez é um aspecto fundamental na administração do capital de giro. Uma maior liquidez propicia uma segurança maior para a companhia, pois a probabilidade de não saldar os compromissos assumidos é menor. Por outro lado, quanto maior for a liquidez, menor será a rentabilidade. Assim, as decisões de liquidez são ponderadas com níveis de rentabilidade. O investidor deve atentar-se para esse dilema liquidez *versus* rentabilidade, pois uma ótima rentabilidade pode significar uma baixa liquidez, o que não é interessante. No entanto, a situação contrária também não interessa, uma vez que o investidor busca uma adequada rentabilidade para o seu capital.

[...]

Então, o montante investido em capital de giro constitui-se em uma primeira etapa. Na segunda, a questão é definir como os investimentos serão financiados. Nesse ponto, a empresa define sua política de capital de giro, a qual tem como principal parâmetro o dilema liquidez *versus* rentabilidade. Uma política que prioriza a liquidez apresentará um menor risco, assim como uma outra, contrária, apresentará uma maior rentabilidade, em função de um patamar de riscos maiores assumidos. Desse modo, os diversos tipos de política de capital de giro variam de um extremo ao outro. É importante notar que não existe um nível ótimo de política de capital de giro, pois cada setor específico da economia tem um padrão e, dentro de um mesmo setor, há diferenças em função do porte da empresa, histórico de relações de crédito, etc. Do outro lado, está o investidor, tentando entender qual o rumo determinado pela empresa está seguindo. Para se analisar o capital de giro de uma empresa, duas principais abordagens coexistem: análise tradicional e análise dinâmica.

Na análise tradicional, explora-se a variação das principais contas do ativo circulante, ou seja, do capital de giro (disponibilidades, contas a receber e estoques). Apesar de nem todas as empresas apresentarem montantes relevantes em estoques, a abordagem utilizada na análise tradicional pode também ser aplicada a este tipo de empresas, uma vez que a essência da análise não se altera.

O indicador normalmente utilizado na análise tradicional é o capital de giro líquido (CGL), mais conhecido como capital circulante líquido (CCL). Em poucas palavras, o CCL representa a folga financeira da empresa.

BATISTELLA, Flávio Donizete. Análise dinâmica do capital de giro e inflação: um estudo de caso em empresa de recursos hídricos. Disponível em: <<http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos62006/205.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2009.

## Síntese

Você estudou:

- O demonstrativo de fluxo de caixa representa uma reestruturação e uma apresentação mais detalhada dos lançamentos encontrados em outros demonstrativos financeiros.
- O fluxo de caixa evidencia as origens do dinheiro de uma empresa.
- O fluxo de caixa é um demonstrativo muito importante que evidencia se uma empresa tem liquidez ou não.

## Referências

- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. *Curso de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BATISTELLA, Flávio Donizete. Análise dinâmica do capital de giro e inflação: um estudo de caso em empresa de recursos hídricos. Disponível em: <<http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos62006/205.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2009.
- BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. *Fundamentos da moderna administração financeira*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CAVALCANTI, José Carlos. Administrando o fluxo de caixa com eficiência. Disponível em: <<http://www.imprensanet.com.br/orientacao/FluxodeCaixa.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2009.
- BRASIL ESCOLA. Orçamento de caixa. Disponível em: <<http://www.monografias.brasilescola.com/administracao-financas/orcamento-caixa.htm>>. Acesso em: 11 ago. 2009.
- PORTAL DA CONTABILIDADE. A DFC: Demonstração dos fluxos de caixa. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/ademonstracaodosfluxos>>. Acesso em: 11 ago. 2009.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLUXO de caixa financeiro: ferramentas úteis para melhorar o desempenho e agilizar processos. Disponível em: <<http://www.ivansantos.com.br/fluxo.htm>>. Acesso em: 11 ago. 2009.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Pearson Education, 2004.
- GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. *Administração financeira*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- HOJI, Masakazu. *Administração financeira: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2004.
- MOREIRA, José Carlos. *Orçamento empresarial: manual de elaboração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1995.
- ORÇAMENTO de caixa. Disponível em: <<http://www.fontedosaber.com/administracao/orcamento-de-caixa.html>>. Acesso em: 11 ago. 2009.

# Balanço patrimonial

## Conteúdo programático

- O balanço patrimonial
- Constituição do balanço patrimonial
- Projeção do balanço patrimonial

## Objetivos

- Apresentar o balanço patrimonial.
- Explicar o balanço patrimonial.
- Projeter os balancetes mensais do caso aplicativo.

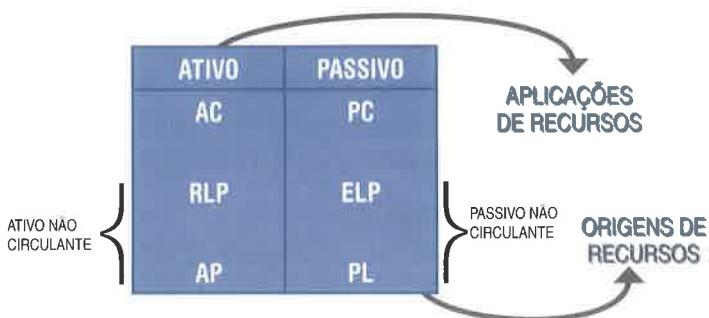
## O BALANÇO PATRIMONIAL

O balanço patrimonial, de acordo com Gitman (2003):

representa a demonstração resumida da posição financeira da empresa em determinada data. A demonstração confronta ativos (o que ela possui) da empresa com suas fontes de financiamento, que podem ser dívida (obrigações) ou patrimônio (o que foi fornecido pelos proprietários).

Já para Groppelli e Nikbakht (2002), “o balanço patrimonial é um demonstrativo dos ativos, passivos e do patrimônio líquido”.

Observe uma representação esquemática do que constitui o balanço patrimonial de uma organização:



Fonte: os autores.

Figura 10 – Balanço patrimonial.

Assim, o balanço patrimonial é constituído pelo:

- **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 é maior que o valor do ativo, o resultado é denominado passivo a descoberto (quando o patrimônio líquido é negativo). Isso ocorre quando o valor das obrigações para com terceiros é superior ao dos ativos). Por isso, a expressão “patrimônio líquido” deve ser substituída por “passivo a descoberto”.

## CONSTITUIÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL

Observe agora um modelo de balanço patrimonial:

| BALANÇO PATRIMONIAL         |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| Ativo                       | Passivo                      |
| Circulante                  | Circulante                   |
| Disponibilidades            | Fornecedores                 |
| Aplicações financeiras      | Empréstimos e financiamentos |
| Contas a receber – clientes | Debêntures – remuneração     |
| Estoques                    | Impostos e taxas             |
| Impostos a recuperar        | Salários, férias e encargos  |

|                                 |                              |
|---------------------------------|------------------------------|
| Imposto de Renda e CS diferidos | Empresa controladora         |
| Empresa controladora            | Dividendos a pagar           |
| Outros créditos                 | Imposto de Renda e CS        |
|                                 | Outras contas a pagar        |
| Total                           | Total                        |
| Ativo não circulante            | Passivo não circulante       |
| Realizável em longo prazo       |                              |
| Imposto de Renda e CS diferidos |                              |
| Empresa controladora            | Debêntures                   |
| Contas a receber – clientes     | Empréstimos e financiamentos |
| Outros créditos                 | Outras contas a pagar        |
| Total                           | Total                        |
|                                 | Patrimônio líquido           |
|                                 | Capital realizado atualizado |
| Investimentos                   | Reservas de capital          |
| Imobilizado                     | Reservas de lucros           |
| Intangível                      | Prejuízos acumulados         |
|                                 | Ações em tesouraria          |
| Total                           | Total                        |
| Total do ativo não circulante   |                              |
| Total ativo                     | Total passivo                |

Fonte: os autores.

No balanço patrimonial, os ativos são classificados como circulantes ou permanentes. Um ativo permanente é aquele que tem duração relativamente longa, podendo ser tangível, como um automóvel ou um computador, por exemplo, ou intangível, como uma marca ou uma patente. Já um ativo circulante tem duração inferior a um ano, ou seja, esse ativo se transformará em dinheiro dentro de doze meses. As contas a receber também são consideradas um ativo circulante.

No modelo de balanço, as exigibilidades da empresa são apresentadas na parte superior do lado direito da tabela. Elas são classificadas como circulantes ou em longo prazo. As circulantes, tais como os passivos circulantes, têm duração inferior a um ano e são apresentadas antes das exigibilidades em longo prazo. As contas a pagar (dinheiro devido pela empresa a seus fornecedores) representam um exemplo de exigibilidade circulante.

Por fim, a diferença entre o valor total dos ativos (circulantes e não circulantes) e o valor do exigível (valor do passivo circulante e passivo não circulante, que é em longo prazo) é o patrimônio líquido, também chamado de capital dos acionistas ou capital próprio. Portanto, o total do ativo deve ser igual ao total do passivo.

Vale ressaltar que a diferença entre o ativo circulante e o exigível circulante é chamada de capital de giro líquido da empresa, sendo este, normalmente, positivo, numa organização financeiramente saudável.

De acordo com Assaf Neto e Lima (2009), “no Brasil, o balanço é dividido em quatro grandes tópicos: ativo, passivo exigível, resultado de exercícios futuros e patrimônio líquido”. As contas constantes do ativo são divididas em circulantes e não circulantes, compostas por realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado e intangível (permanente). O passivo, por sua vez, é subdividido em passivo circulante e passivo não circulante. Já o patrimônio líquido é dividido em capital social, reservas de capital, reservas de reavaliação, reserva de lucros e lucros ou prejuízos acumulados.



## Dica

Para ter acesso a informações contábeis, de forma gratuita, visite o site Classe Contábil, disponível no endereço: <http://www.classecontabil.com.br/v3/>.

Esse portal, além de conter informações e artigos relacionados ao mundo das finanças, dispõe ainda de um dicionário e de consultoria gratuita na área para as dúvidas dos internautas.

## PROJEÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL

Para fazer a projeção do balanço patrimonial precisamos de todos os orçamentos operacionais e os demonstrativos financeiros projetados trabalhados anteriormente.

O lado esquerdo da tabela do balanço patrimonial mostra a composição dos ativos (circulantes e não circulantes) da empresa, ao passo que o lado direito mostra o passivo circulante, que são as fontes ou origens de recursos representados por exigível mais o patrimônio líquido (capital próprio da empresa).

Na tabela, os ativos são ordenados de acordo com sua liquidez (tempo que levam para se converterem em caixa), e os passivos e o patrimônio líquido são dispostos conforme a exigibilidade de pagamento.

A tabela a seguir apresenta de forma mais visual o balancete projetado para o mês de janeiro do ano 20X2. Observe:

| BALANCETE DO MÊS DE JANEIRO – ANO 20X2 |              |                                  |              |
|--|--------------|----------------------------------|--------------|
| ATIVO                                  | JANEIRO      | PASSIVO                          | JANEIRO      |
| Ativo circulante (R\$)                 | 2.101.939,31 | Passivo circulante (R\$)         | 1.081.125,65 |
| Caixa (R\$)                            | 251.500,00   | Fornecedores                     |              |
| Duplicatas (R\$)                       | 1.650.000,00 | Salários e encargos (R\$)        | 257.760,00   |
| Estoques (R\$)                         | 200.439,31   | Comissões a pagar (R\$)          | 330.000,00   |
| Matéria-prima (R\$)                    | 83.000,00    | Empréstimos de curto prazo (R\$) |              |
| Produto acabado (R\$)                  | 117.439,31   | Imposto de Renda (R\$)           | 153.365,65   |
|  |              | Impostos a pagar (R\$)           | 340.000,00   |
| Ativo não circulante (R\$)             | 548.258,33   | Passivo não circulante (R\$)     | 0,00         |
| Imobilizado (R\$)                      | 552.500,00   | Financiamentos (R\$)             |              |
| (-) Depreciação (R\$)                  | -4.241,67    | Patrimônio líquido (R\$)         | 1.569.071,99 |
|  |              | Capital próprio (R\$)            | 700.000,00   |
|  |              | Lucro acumulado (R\$)            | 869.071,99   |
| Total do ativo (R\$)                   | 2.650.197,64 | Total do passivo (R\$)           | 2.650.197,64 |

Fonte: os autores.

Tabela 27 – Balancete do mês de janeiro – ano 20X2.

|  |   |
|--|---|
| Proveniente do orçamento do fluxo de caixa                           | Proveniente dos orçamentos de MOD e MOI                                       |
| Proveniente do orçamento de vendas                                   | Proveniente do orçamento de despesas com vendas                               |
| Proveniente do orçamento de compras e controle de estoque e produção | Proveniente dos orçamentos de fontes de financiamento                         |
| Proveniente do orçamento de produção                                 | Proveniente do orçamento dos demonstrativos financeiros – DRE                 |
| Proveniente dos orçamentos de investimentos                          | Proveniente do orçamento de fontes de financiamento e dinheiro dos sócios     |
| Proveniente do orçamento de compras                                  | Proveniente do orçamento dos demonstrativos financeiros – DRE (lucro líquido) |



## Observação

Os valores das contas do ativo e do passivo são provenientes de todos os saldos dos orçamentos feitos anteriormente. Assim, apresenta-se de forma sintética os valores por período.

Esta outra tabela apresenta, de forma mais visual, o balancete projetado para o mês de fevereiro do ano 20X2:

| BALANCETE DO MÊS DE FEVEREIRO – ANO 20X2 |                     |                                     |                     |
|--|---------------------|-------------------------------------|---------------------|
| ATIVO                                    | FEVEREIRO           | PASSIVO                             | FEVEREIRO           |
| <b>ATIVO CIRCULANTE (R\$)</b>            | <b>2.883.135,09</b> | <b>PASSIVO CIRCULANTE (R\$)</b>     | <b>1.089.195,46</b> |
| Caixa (R\$)                              | 743.374,35          | Fornecedores                        |                     |
| Duplicatas (R\$)                         | 1.800.000,00        | Salários e encargos (R\$)           | 257.760,00          |
| Estoques (R\$)                           | 339.760,73          | Comissões a pagar (R\$)             | 360.000,00          |
| Matéria-prima (R\$)                      | 204.535,71          | Empréstimos de curto prazo (R\$)    |                     |
| Produto acabado (R\$)                    | 135.225,02          | Imposto de Renda (R\$)              | 135.685,46          |
|  |                     | Impostos a pagar (R\$)              | 335.750,00          |
| <b>ATIVO NÃO CIRCULANTE (R\$)</b>        | <b>544.016,67</b>   | <b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE (R\$)</b> | <b>0,00</b>         |
| Imobilizado (R\$)                        | 552.500,00          | Financiamentos (R\$)                |                     |
| (-) Depreciação (R\$)                    | -8.483,33           | Patrimônio líquido (R\$)            | 2.337.956,29        |
|  |                     | Capital próprio (R\$)               | 700.000,00          |
|  |                     | Lucro acumulado (R\$)               | 1.637.956,29        |
| <b>TOTAL DO ATIVO (R\$)</b>              | <b>3.427.151,75</b> | <b>TOTAL DO PASSIVO (R\$)</b>       | <b>3.427.151,75</b> |

Fonte: os autores.

Tabela 28 – Balancete do mês de fevereiro – ano 20X2.

A próxima tabela apresenta, de forma mais visual, o balancete projetado agora para o mês de março do ano 20X2. Acompanhe:

| BALANCETE DO MÊS DE MARÇO – ANO 20X2 |                     |                                     |                     |
|--------------------------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------|
| ATIVO                                | MARÇO               | PASSIVO                             | MARÇO               |
| <b>ATIVO CIRCULANTE (R\$)</b>        | <b>3.378.755,25</b> | <b>PASSIVO CIRCULANTE (R\$)</b>     | <b>1.009.752,09</b> |
| Caixa (R\$)                          | 20.178,89           | Fornecedores                        |                     |
| Duplicatas (R\$)                     | 2.100.000,00        | Salários e encargos (R\$)           | 294.760,00          |
| Estoques (R\$)                       | 1.258.576,36        | Comissões a pagar (R\$)             | 420.000,00          |
| Matéria-prima (R\$)                  | 1.103.100,93        | Empréstimos de curto prazo (R\$)    |                     |
| Produto acabado (R\$)                | 155.475,43          | Imposto de Renda (R\$)              | 116.492,09          |
|                                      |                     | Impostos a pagar (R\$)              | 178.500,00          |
| <b>ATIVO NÃO CIRCULANTE (R\$)</b>    | <b>629.075,00</b>   | <b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE (R\$)</b> | <b>0,00</b>         |
| Imobilizado (R\$)                    | 642.500,00          | Financiamentos (R\$)                |                     |
| (-) Depreciação (R\$)                | -13.425,00          | <b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$)</b>     | <b>2.998.078,16</b> |
|                                      |                     | Capital próprio (R\$)               | 700.000,00          |
|                                      |                     | Lucro acumulado (R\$)               | 2.298.078,16        |
| <b>TOTAL DO ATIVO (R\$)</b>          | <b>4.007.830,25</b> | <b>TOTAL DO PASSIVO (R\$)</b>       | <b>4.007.830,25</b> |

Fonte: os autores.

Tabela 29 – Balancete do mês de março – ano 20X2.

Outra forma de apresentar a projeção dos balancetes mensais do primeiro trimestre de 20X2, que facilita os cálculos em planilhas eletrônicas e a comparação entre os meses, é demonstrada abaixo:

| BALANCETE TRIMESTRAL – ANO 20X2     |                     |                     |                     |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ATIVO                               | JANEIRO             | FEVEREIRO           | MARÇO               |
| <b>ATIVO CIRCULANTE</b>             | <b>2.101.939,31</b> | <b>2.883.135,09</b> | <b>3.378.755,25</b> |
| Caixa (R\$)                         | 251.500,00          | 743.374,35          | 20.178,89           |
| Duplicatas (R\$)                    | 1.650.000,00        | 1.800.000,00        | 2.100.000,00        |
| Estoques (R\$)                      | 200.439,31          | 339.760,73          | 1.258.576,36        |
| Matéria-prima (R\$)                 | 83.000,00           | 204.535,71          | 1.103.100,93        |
| Produto acabado (R\$)               | 117.439,31          | 135.225,02          | 155.475,43          |
| <b>ATIVO CIRCULANTE (R\$)</b>       | <b>548.258,33</b>   | <b>544.016,67</b>   | <b>629.075,00</b>   |
| Imobilizado (R\$)                   | 552.500,00          | 552.500,00          | 642.500,00          |
| (-) Depreciação (R\$)               | -4.241,67           | -8.483,33           | -13.425,00          |
| <b>TOTAL DO ATIVO (R\$)</b>         | <b>2.650.197,64</b> | <b>3.427.151,75</b> | <b>4.007.830,25</b> |
| <b>PASSIVO (R\$)</b>                | <b>JANEIRO</b>      | <b>FEVEREIRO</b>    | <b>MARÇO</b>        |
| <b>PASSIVO CIRCULANTE (R\$)</b>     | <b>1.081.125,65</b> | <b>1.089.195,46</b> | <b>1.009.752,09</b> |
| Fornecedores (R\$)                  |                     |                     |                     |
| Salários e encargos (R\$)           | 257.760,00          | 257.760,00          | 294.760,00          |
| Comissões a pagar (R\$)             | 330.000,00          | 360.000,00          | 420.000,00          |
| Empréstimos de curto prazo (R\$)    |                     |                     |                     |
| Imposto de Renda (R\$)              | 153.365,65          | 135.685,46          | 116.492,09          |
| Impostos a pagar (R\$)              | 340.000,00          | 335.750,00          | 178.500,00          |
| <b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE (R\$)</b> | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         |
| Financiamentos (R\$)                |                     |                     |                     |
| <b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$)</b>     | <b>1.569.071,99</b> | <b>2.337.956,29</b> | <b>2.998.078,16</b> |

|                               |                     |                     |                     |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Capital próprio (R\$)         | 700.000,00          | 700.000,00          | 700.000,00          |
| Lucro acumulado (R\$)         | 869.071,99          | 1.637.956,29        | 2.298.078,16        |
| <b>TOTAL DO PASSIVO (R\$)</b> | <b>2.650.197,64</b> | <b>3.427.151,75</b> | <b>4.007.830,25</b> |

Fonte: os autores.  
Tabela 30 – Balancete trimestral – ano 20X2.



## Observação

A apresentação por meio do balanço patrimonial facilita a interpretação dos dados e possibilita tomar decisões futuras.

## ■ Leitura complementar

### O BALANÇO

[...]

O balanço patrimonial, quando corretamente concluído, deve apresentar o total do lado esquerdo (ativo) igual ao total do lado direito (passivo), como consequência da aplicação do método das partidas dobradas na contabilização dos fatos. É importante ressaltar que cada entidade apresenta o seu balanço de acordo com a sua contabilidade e seu plano de contas, devido à diversidade das atividades e à realidade de cada organização, devendo apenas respeitar algumas padronizações, tais como a classificação das contas do ativo de acordo com o seu grau de liquidez (disponibilidade) e as contas do passivo de acordo com o grau de exigibilidade.

A importância do balanço patrimonial se origina das informações que podem ser extraídas e que propiciam análises das situações financeira e econômica da entidade, além da análise redditual, todas referentes a um determinado período. A complexidade e dimensão dessas análises são comprovadas na medida em que verificamos que nos cursos de ciências contábeis os alunos estudam pelo menos duas disciplinas exclusivamente destinadas à análise de balanços. Vários autores dedicaram suas obras exclusivamente ao tema análise de balanços.

Infelizmente, aqui no Brasil, uma grande parte dos micro e pequenos empresários não possuem cultura empresarial suficiente para extrair informações de grande valor para o gerenciamento do seu negócio, pelo fato deles não valorizarem também a importância da contabilidade para as suas empresas. Nesses casos, o contabilista realiza a confecção do balanço patrimonial muito mais por se tratar de uma exigência do fisco ou de uma exigência para obtenção de crédito junto aos bancos do que uma peça contábil para fins de apoio ao gerenciamento.

O BALANÇO. Disponível em: <[http://www.asscontcontabilidade.com.br/portal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=14&Itemid=30](http://www.asscontcontabilidade.com.br/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=30)>. Acesso em: 9 set. 2009.

## ■ Síntese

Você estudou:

- O balanço patrimonial como um demonstrativo que evidencia as aplicações e fontes de recursos, representando a posição financeira da empresa em determinada data.
- Para projetar o balanço patrimonial são necessárias informações obtidas por meio dos diversos orçamentos operacionais e dos demonstrativos financeiros.

## Referências

- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. *Curso de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. *Finanças*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
- BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. *Fundamentos da moderna administração financeira*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DEMONSTRAÇÃO do resultado do exercício (DRE). Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/demonstracaodoresultado.htm>>. Acesso em: 11 ago. 2009.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Harbra, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Administração financeira: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Pearson, 2003.
- GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. *Administração financeira*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- O BALANÇO. Disponível em: <[http://www.asscontabilidade.com.br/portal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=14&Itemid=30](http://www.asscontabilidade.com.br/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=30)>. Acesso em: 9 set. 2009.
- ROSS, Stephen Alan.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. *Princípios de administração financeira*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SCHRICKEL, Wolfgang K. *Demonstrações financeiras – abrindo a caixa-preta: como interpretar balanços para a concessão de empréstimos*. São Paulo: Atlas, 1997.
- WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. *Fundamentos da administração financeira*. São Paulo: Makron Books, 2000.

## Anotações

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Acompanhamento das demonstrações financeiras

## Conteúdo programático

- Acompanhamento das demonstrações financeiras
  - Análise horizontal
  - Análise vertical

## Objetivos

- Apresentar a importância do acompanhamento das demonstrações financeiras.
- Apresentar a análise horizontal, forma de cálculo e análise.
- Apresentar a análise vertical, forma de cálculo e análise.

## **ACOMPANHAMENTO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS**

As projeções orçamentárias só têm validade quando é feito o seu acompanhamento, ou seja, são utilizadas técnicas que indiquem a situação financeira e econômica da empresa para a tomada de decisões. Essas decisões, por sua vez, necessitam de interpretações dos dados coletados nos orçamentos e sintetizados nos demonstrativos financeiros.

Considere que o acompanhamento das demonstrações financeiras e sua análise são feitos de acordo com os interesses dos agentes. Assim, estes fazem um estudo comparativo entre períodos e grupos de contas. Algumas técnicas, como as análises horizontal e vertical, são muito utilizadas por eles devido à sua facilidade de cálculo e compreensão.

As análises horizontal e vertical são as técnicas mais simples de aplicação e as mais importantes no que diz respeito à riqueza das informações geradas para a avaliação do desempenho da empresa. Por isso, para um melhor aproveitamento por parte dos gestores, é recomendável que esses dois tipos de análises sejam utilizados em conjunto, complementando-se as conclusões baseadas na análise vertical com as obtidas por meio da análise horizontal.



### **Observação**

Essas duas análises têm a função de disponibilizar o conhecimento das demonstrações financeiras que, às vezes, podem não ser compreendidas por meio de índices.

### **Análise horizontal**

A análise horizontal permite avaliar se uma determinada conta teve uma variação positiva ou negativa, ou seja, ela evidencia se houve aumento ou diminuição de uma determinada conta de um período para o outro.

Para Assaf Neto e Lima (2009), a análise horizontal possibilita que se “avalie a evolução dos vários itens de cada demonstração financeira em intervalos sequenciais de tempo”.

A análise horizontal é do tipo temporal, ou seja, ela aponta se as principais contas do ativo, passivo e da demonstração de resultados tiveram uma evolução ou involução de um período para outro – esse período pode ser determinado por meio de balancetes mensais ou balanços anuais.

Segundo Hoji (2004), “a análise horizontal tem a finalidade de evidenciar a evolução dos itens das demonstrações contábeis, por períodos. Calculam-se os números-índices estabelecendo o exercício mais antigo como índice-base 100”.

De acordo com essa informação, desenvolvemos o exemplo a seguir, em que a base é o mês de janeiro. Nesta tabela, queremos saber qual a evolução das vendas do mês de janeiro para o mês de fevereiro do ano X2. Observe:

| ORÇAMENTO DE VENDAS POR REGIÃO: JANEIRO – FEVEREIRO |                     |                    |                     |
|---|---------------------|--------------------|---------------------|
|   | ANO X2              |                    |                     |
|   | JANEIRO             | ANÁLISE HORIZONTAL | FEVEREIRO           |
| Região Norte (R\$)                                  | 2.100.000,00        | 9%                 | 2.280.000,00        |
| Região Nordeste (R\$)                               | 1.200.000,00        | 10%                | 1.320.000,00        |
| <b>TOTAL DE VENDAS BRUTAS (R\$)</b>                 | <b>3.300.000,00</b> | <b>9%</b>          | <b>3.600.000,00</b> |

Fonte: os autores.

Tabela 31 – Orçamento de vendas por região: janeiro – fevereiro.

Veja como essa evolução foi calculada:

$$AH = \left( \frac{\text{valor fevereiro}}{\text{valor janeiro}} - 1 \right) \cdot 100$$

Assim, de acordo com esse cálculo, sabemos que as vendas na Região Norte tiveram um crescimento de 9%, ao passo que a Região Nordeste teve um aumento de 10% no período de janeiro a fevereiro do ano X2.

| ORÇAMENTO DE VENDAS POR REGIÃO: FEVEREIRO – MARÇO |                     |                    |                     |
|---|---------------------|--------------------|---------------------|
|   | ANO X2              |                    |                     |
|   | FEVEREIRO           | ANÁLISE HORIZONTAL | MARÇO               |
| Região Norte (R\$)                                | 2.280.000,00        | 5%                 | 2.400.000,00        |
| Região Nordeste (R\$)                             | 1.320.000,00        | 36%                | 1.800.000,00        |
| <b>TOTAL DE VENDAS BRUTAS (R\$)</b>               | <b>3.600.000,00</b> | <b>17%</b>         | <b>4.200.000,00</b> |

Fonte: os autores.

Tabela 32 – Orçamento de vendas por região: fevereiro – março.

Já de acordo com essa outra tabela, os números dos meses de fevereiro e março indicam que houve um aumento expressivo nas vendas no Nordeste (36%), contra aumento de 5% na Região Norte.

Observe como isso foi calculado:

$$AH = \left( \frac{\text{valor março}}{\text{valor fevereiro}} - 1 \right) \cdot 100$$

| ORÇAMENTO DE VENDAS POR REGIÃO: TRIMESTRE |                        |                    |                     |
|---|------------------------|--------------------|---------------------|
|   | 1º TRIMESTRE DO ANO X2 |                    |                     |
|   | JANEIRO                | ANÁLISE HORIZONTAL | MARÇO               |
| Região Norte (R\$)                        | 2.100.000,00           | 14%                | 2.400.000,00        |
| Região Nordeste (R\$)                     | 1.200.000,00           | 50%                | 1.800.000,00        |
| <b>TOTAL DE VENDAS BRUTAS (R\$)</b>       | <b>3.300.000,00</b>    | <b>27%</b>         | <b>4.200.000,00</b> |

Fonte: os autores.

Tabela 33 – Orçamento de vendas por região: trimestre.

Assim, com base nos cálculos apresentados, podemos afirmar que a análise horizontal leva em consideração a evolução de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação ao valor da conta do período-base anterior, ou seja, considera, para efeitos de cálculo, as variações em relação a um determinado período de comparação.



## Lembre-se

A análise horizontal é uma ferramenta importante para o gestor poder avaliar a evolução ou involução de determinadas contas do balanço e do demonstrativo de resultados, permitindo a rápida interpretação e ação quando as contas apresentarem variações significativas.

É importante dizer que, nesse tipo de análise, deve-se observar e comparar, no balanço patrimonial, os seguintes itens: crescimento dos totais do ativo permanente e circulante e de cada um dos seus principais componentes; crescimento do patrimônio líquido, comparativamente ao do exigível total; crescimento do patrimônio líquido mais exigível de longo prazo, comparativamente ao crescimento do ativo permanente; crescimento do ativo circulante em comparação com o crescimento do passivo circulante; e, por fim, fazer a verificação de quanto cada balanço da série contribuiu para a variação final obtida entre o primeiro e o último balanço.

"Uma vez que os balanços e demonstrações de resultados estejam expressos em moeda de poder aquisitivo da mesma data, a análise horizontal assume certa significância e pode acusar imediatamente áreas de maior interesse para investigação" (IUDÍCIBUS, 1998).

## Análise vertical

A análise vertical, também conhecida como análise estrutural, possibilita visualizar a participação relativa de cada conta no total, ou seja, a composição porcentual de uma demonstração.

Assaf Neto e Lima (2009) destacam que "a análise vertical constitui, identicamente, um processo comparativo, sendo desenvolvida por meio de comparações relativas entre valores afins ou relacionáveis identificados numa mesma demonstração financeira".

Essa forma de análise consiste na obtenção do porcentual de cada conta do balanço e do resultado em relação a um valor-base. Sua função mais comum é avaliar a importância de cada conta do balanço, podendo ser realizada com um único balanço, mas, geralmente, são utilizados os mesmos para a análise horizontal. Ela também mostra o que cada conta representa porcentualmente com relação ao total do ativo ou do passivo da empresa, referindo-se a uma data ou a um período específicos.

Segundo Hoji (2004), "a análise vertical facilita a avaliação da estrutura do ativo e do passivo bem como a participação de cada item da demonstração de resultados na formação do lucro ou do prejuízo".

Como dissemos, a análise vertical se baseia nos valores porcentuais das demonstrações financeiras, calculando o porcentual de cada conta em relação a um valor-base. Dessa forma, na análise vertical do balanço, calculamos o porcentual de cada conta em relação ao total do ativo. Já na análise da DRE, calculamos o porcentual de cada conta em relação às vendas (líquidas ou brutas, conforme a preferência de cada analista financeiro) e no orçamento de vendas podemos definir como base o total de vendas brutas do mês.

Assim, no caso das vendas de janeiro/X2, por exemplo, verificamos por meio da análise vertical que, do total das vendas, 64% se referem à Região Norte e o restante, 36%, corresponde ao o que é vendido na Região Nordeste.

Observe como isso foi calculado:

$$AV = \frac{\text{conta}}{\text{base}} \cdot 100$$

Vamos considerar agora a base como sendo o total de vendas e as vendas da Região Norte e Nordeste separadamente. Veja as tabelas a seguir:

| ORÇAMENTO DE VENDAS POR REGIÃO – JANEIRO |                     |                  |
|--|---------------------|------------------|
|  | ANO X2              | ANÁLISE VERTICAL |
|  | JANEIRO             |                  |
| Região Norte (R\$)                       | 2.100.000,00        | 64%              |
| Região Nordeste (R\$)                    | 1.200.000,00        | 36%              |
| <b>TOTAL DE VENDAS BRUTAS (R\$)</b>      | <b>3.300.000,00</b> | <b>100%</b>      |

Fonte: os autores.

Tabela 34 – Orçamento de vendas por região – janeiro.

Note que, já no mês de fevereiro de X2, a representatividade das vendas da Região Norte é 63% das vendas totais, e da Região Nordeste 37%, conforme representado na tabela 35:

| ORÇAMENTO DE VENDAS POR REGIÃO – FEVEREIRO |                     |                  |
|--|---------------------|------------------|
|  | ANO X2              | ANÁLISE VERTICAL |
|  | FEVEREIRO           |                  |
| Região Norte (R\$)                         | 2.280.000,00        | 63%              |
| Região Nordeste (R\$)                      | 1.320.000,00        | 37%              |
| <b>TOTAL DE VENDAS BRUTAS (R\$)</b>        | <b>3.600.000,00</b> | <b>100%</b>      |

Fonte: os autores.

Tabela 35 – Orçamento de vendas por região – fevereiro.

No mês de março, por sua vez, podemos perceber nitidamente o aumento de vendas na Região Nordeste e seu respectivo aumento de representatividade (de 36% em janeiro para 43% em março) em relação ao total de vendas.

| ORÇAMENTO DE VENDAS POR REGIÃO – MARÇO |                     |                  |
|--|---------------------|------------------|
|  | ANO X2              | ANÁLISE VERTICAL |
|  | MARÇO               |                  |
| Região Norte (R\$)                     | 2.400.000,00        | 57%              |
| Região Nordeste (R\$)                  | 1.800.000,00        | 43%              |
| <b>TOTAL DE VENDAS BRUTAS (R\$)</b>    | <b>4.200.000,00</b> | <b>100%</b>      |

Fonte: os autores.

Tabela 36 – Orçamento de vendas por região – março.

Assim, temos a análise vertical das vendas na Região Norte =  $[2.400.000 \div 4.200.000] \times 100 = 57\%$ . O restante, 43%, é vendido na Região Nordeste.



## Comentário

Segundo Matarazzo (1995), ainda que a análise horizontal, bem como a vertical, tenha uma utilização bastante limitada, especialmente por causa do trabalho na montagem do grande número de quocientes, vale destacar que “pesquisas efetuadas recentemente com insolvência de pequenas e médias empresas têm ressaltado a utilidade da análise vertical e horizontal como instrumento de análise”.

## Leitura complementar

### OTIS SPUNKMEYER INC.

Otis Spunkmeyer Inc. é conhecida nos Estados Unidos devido aos seus biscoitos, *bagels*, *brownies*, bolos e *muffins*, que são vistos frequentemente em lojas de varejo, bufês e nos mais diversos eventos. Por detrás do nome caprichoso e das doces delícias congeladas, entretanto, existe um negócio complexo que enfrenta desafios no planejamento e na elaboração do orçamento, em uma economia volátil como a de hoje [...]. Representantes e gerentes de vendas, analistas de orçamento e executivos, todos têm a necessidade de estarem envolvidos com a realização inicial do orçamento da empresa para compreender como os números no final afetarão cada uma de suas responsabilidades. Com todas essas variáveis e pessoas envolvidas, a realização do orçamento e do planejamento tornam-se complicados. Até recentemente, Otis Spunkmeyer fez todo seu planejamento usando planilhas criadas no Microsoft Excel. Mas o Excel não foi projetado para executar tarefas empresariais mais complicadas como esta.

[...]

Quando chegam na área de finanças, as informações de controle e de qualidade não são somente impedimentos à produtividade, mas podem impactar os rendimentos da empresa. No meio do ano de 2007, as pessoas da Otis Spunkmeyer – das posições mais elevados da área de finanças aos representantes e gerentes de vendas – concordaram que algo deveria ser feito para trazer consistência e integralidade ao planejamento e à realização do orçamento. Uma equipe [...] começou a procurar uma maneira mais organizada de coletar, armazenar e usar os dados necessários para a realização orçamento. O grupo queria uma ferramenta que estivesse disponível e fácil para que os funcionários, mesmo não técnicos, pudessem utilizá-la [...]. Após terem conduzido uma pesquisa e discutido com diversos fornecedores, a equipe selecionou a Host Analytics CPM Suite para auxiliá-los no orçamento, planejamento e relatórios. O acesso para todos mudaria para melhor. A empresa Host implementou um software denominado SaaS (*software-as-a-service*), o que minimizou a participação da área de TI da Otis Spunkmeyer e, o mais importante, conseguiu expandir a participação das pessoas no processo de realização do orçamento.

[...]

A empresa teve ganhos significativos em eficácia. O “Host permite que nós façamos coisas que não podíamos fazer antes”, diz Feldman, “e envolver muito mais pessoas”. Espera-se ver aumentos de eficiência ao longo do caminho, pois agora tem-se dados consistentes que podem ser compartilhados facilmente. O foco inicial era fazer um “casamento único” entre a área de vendas, produção e logística, em um plano mais confiável e preciso. Com isso, deveria ajudar a reduzir o inventário, melhorar o programa de produção e, em consequência, o ganho de capital. Adicionando mais detalhamento sobre o plano de vendas, deve render mais vendas líquidas. Os custos de fabricação, realizados atualmente em um sistema separado do cálculo de gastos, do mesmo modo, contribuirão na realização de um relatório de perdas e lucros mais completo. Com a mudança do processo de realização do orçamento, do planejamento e da previsão de planilhas individuais para o sistema Host CPM, a Otis Spunkmeyer avançou de maneira significativa. Esta etapa e outras a seguir devem fazer a vida mais doce para toda a companhia.

HOST ANALYTICS, Otis Spunkmeyer Inc – case study.

Disponível em: <[http://www.hostanalytics.com/Files/CaseStudies/HA\\_casestudy\\_spunk\\_v4.pdf](http://www.hostanalytics.com/Files/CaseStudies/HA_casestudy_spunk_v4.pdf)>

Acesso em: 5 out. 2009. (Traduzido por: Grace Thiel.)



## Indicação de leitura



*Administração financeira: teoria e prática*, de Eugene F. Brigham e Michael C. Ehrhardt, publicada pela Cengage Learning, é considerada uma das mais importantes e completas obras da área. Alia a teoria de finanças às aplicações práticas, fornecendo informações que possibilitam ao aluno, futuro profissional administrador, compreender como as decisões tomadas hoje afetam as demonstrações financeiras futuras. Para isso, o livro, além de uma linguagem didática, apresenta uma riqueza de recursos, explorando exercícios integrados à Internet e a planilhas eletrônicas, por exemplo.

## ■ Síntese

Você estudou:

- O acompanhamento das projeções orçamentárias é de suma importância para validar projeções e auxiliar na tomada de decisões.
- Sabe-se que o acompanhamento das demonstrações financeiras e sua análise são feitos de acordo com os interesses dos agentes.
- As análises horizontal e vertical são as técnicas mais simples de aplicação e importantíssimas no que diz respeito à riqueza de informações geradas para a avaliação do desempenho da empresa.
- A análise horizontal evidencia o aspecto da temporalidade em cada conta, mostrando a sua evolução.
- A análise vertical possibilita visualizar a participação relativa de cada conta no total, ou seja, a composição porcentual de uma demonstração.

## ■ Atividades do capítulo

1. De acordo com o que foi estudado neste capítulo, complete a seguinte sentença, considerando que cada linha corresponde a apenas uma palavra.

Para Bodie e Merton (1999), "as demonstrações \_\_\_\_\_ atendem a três importantes \_\_\_\_\_: proporcionam informações aos \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_ da empresa sobre a posição atual da companhia e o desempenho \_\_\_\_\_ anterior; proporcionam uma maneira conveniente para que proprietários e credores estabeleçam \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ e para que imponham restrições aos gerentes da empresa; e proporcionam modelos convenientes para o \_\_\_\_\_".

2. Complete o quadro do demonstrativo de resultado da empresa para o mês de fevereiro:

| DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO | JANEIRO    | FEVEREIRO    | MARÇO        |
|---------------------------|------------|--------------|--------------|
| Receita bruta (R\$)       | 700.000,00 | 1.400.000,00 | 2.100.000,00 |

|  |            |            |              |
|--|------------|------------|--------------|
| (-) ICMS (R\$)                                   | 119.000,00 | 238.000,00 | 357.000,00   |
| Receita líquida (R\$)                            | 581.000,00 | _____      | 1.743.000,00 |
| (-) CPV (R\$)                                    | 235.478,33 | 470.956,67 | 706.151,25   |
| Lucro bruto (R\$)                                | 345.521,67 | _____      | 1.036.848,75 |
| (-) Despesas administrativas (R\$)               | 28.730,00  | 28.730,00  | 28.730,00    |
| Despesas de vendas (comissão + propaganda) (R\$) | 84.000,00  | 168.000,00 | 252.000,00   |
| Despesas financeiras (R\$)                       | 0,00       | 0,00       | 0,00         |
| Lucro operacional (R\$)                          | 232.791,67 | _____      | 756.118,75   |
| (-) IR (30%) (R\$)                               | 69.837,50  | _____      | 226.835,63   |
| Lucro líquido (R\$)                              | 162.954,17 | 346.019,33 | 529.283,13   |

Fonte: os autores.

3. Considere os seguintes dados na planilha para responder às questões abaixo:

| FLUXO DE CAIXA                   | JANEIRO      | FEVEREIRO    | MARÇO        |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Entradas (R\$)                   | 350.000,00   | 1.050.000,00 | 1.750.000,00 |
| Vendas à vista (R\$)             | 350.000,00   | 700.000,00   | 1.050.000,00 |
| Vendas – 30 dias (R\$)           |              | 350.000,00   | 700.000,00   |
| (-) Saídas (R\$)                 | 866.500,00   | 951.082,50   | 1.732.539,00 |
| Fornecedores (R\$)               | 600.000,00   | 600.000,00   | 800.000,00   |
| Salários – mês seguinte (R\$)    | 0,00         | 62.700,00    | 62.700,00    |
| Encargos – mês seguinte (R\$)    | 0,00         | 43.545,00    | 43.545,00    |
| Imobilizações – à vista (R\$)    | 192.500,00   | 0,00         | 270.000,00   |
| Embalagem – à vista (R\$)        | 60.000,00    | 60.000,00    | 90.000,00    |
| Comissões – mês seguinte (R\$)   | 0,00         | 70.000,00    | 140.000,00   |
| Propaganda – à vista (R\$)       | 14.000,00    | 28.000,00    | 42.000,00    |
| IR – mês seguinte (R\$)          | 0,00         | 69.837,50    | 148.294,00   |
| ICMS – mês seguinte (R\$)        | 0,00         | 17.000,00    | 136.000,00   |
| (=) Fluxo líquido de caixa (R\$) | (516.500,00) | 98.917,50    | _____        |
| (+) Saldo inicial (R\$)          | 700.000,00   | _____        | 282.417,50   |
| (=) Saldo final (R\$)            | 183.500,00   | 282.417,50   | 299.878,50   |

Fonte: os autores.

- a) Qual é o valor do saldo inicial do mês de fevereiro?  
 b) Qual é o valor do fluxo líquido de caixa no mês de março?

4. Na tabela seguinte são fornecidos os balancetes dos meses de janeiro, fevereiro e março do ano 20X1 da empresa Y. Considere esses dados para responder às questões a seguir.

| BALANÇETES – ANO 20X1        |              |              |              |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| ATIVO                        | JANEIRO      | FEVEREIRO    | MARÇO        |
| Ativo circulante (R\$)       | 934.978,33   | 1.549.895,83 | 2.083.262,25 |
| Caixa (R\$)                  | 183.500,00   | 282.417,50   | 299.878,50   |
| Duplicatas a receber (R\$)   | 350.000,00   | 700.000,00   | 1.050.000,00 |
| Estoques (R\$)               | 401.478,33   | 567.478,33   | 733.383,75   |
| Matéria-prima (R\$)          | 166.000,00   | 332.000,00   | 498.000,00   |
| Produto acabado (R\$)        | 235.478,33   | 235.478,33   | 235.383,75   |
| Ativo não circulante (R\$)   | 191.058,33   | 189.616,67   | 456.075,00   |
| Imobilizado (R\$)            | 192.500,00   | 192.500,00   | 462.500,00   |
| (-) Depreciação (R\$)        | -1.441,67    | -2.883,33    | -6.425,00    |
| Total do ativo (R\$)         | 1.126.036,67 | 1.739.512,50 | 2.539.337,25 |
| PASSIVO                      | JANEIRO      | FEVEREIRO    | MARÇO        |
| Passivo circulante (R\$)     | 263.082,50   | 530.539,00   | 801.080,63   |
| Fornecedores (R\$)           | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| Salários e encargos (R\$)    | 106.245,00   | 106.245,00   | 143.245,00   |
| Comissões a pagar (R\$)      | 70.000,00    | 140.000,00   | 210.000,00   |
| Imposto de Renda (R\$)       | 69.837,50    | 148.294,00   | 226.835,63   |
| Impostos a pagar (R\$)       | 17.000,00    | 136.000,00   | 221.000,00   |
| Passivo não circulante (R\$) | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| Patrimônio líquido (R\$)     | 862.954,17   | 1.208.973,50 | 1.738.256,63 |
| Capital próprio (R\$)        | 700.000,00   | 700.000,00   | 700.000,00   |
| Lucro acumulado (R\$)        | 162.954,17   | 508.973,50   | 1.038.256,63 |
| Total do passivo (R\$)       | 1.126.036,67 |              | 2.539.337,25 |

Fonte: os autores.

- a) Qual é o total do passivo no mês de fevereiro? Lembre-se de que o total do ativo é sempre igual ao total do passivo.
- b) De qual orçamento operacional são provenientes os valores das duplicatas a receber no ativo circulante nos meses de janeiro, fevereiro e março? Assinale a alternativa correta:
- ( ) Orçamento de vendas.  
 ( ) Orçamento de recursos humanos.  
 ( ) Orçamento de custos e despesas.  
 ( ) Orçamento de investimentos.

## ■ Referências

- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. *Curso de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_. *Estrutura e análise de balanço*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. *Administração financeira: teoria e prática*. 10. ed. São Paulo: Thomson, 2006.
- BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. *Fundamentos da moderna administração financeira*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. *Finanças*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Pearson Education, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Administração financeira: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Pearson Education, 2003.
- GOMES, Davi. Série – indicadores financeiros: análise horizontal. Disponível em: <<http://gestaoderisco.com/serie-indicadores-financeiros-analise-horizontal>>. Acesso em: 11 ago. 2009.
- GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. *Administração financeira*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- HOJI, Masakazu. *Administração financeira: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2004.
- HOST ANALYTICS. Otis Spunkmeyer Inc – case study. Disponível em: <[http://www.hostanalytics.com/Files/CaseStudies/HA\\_casestudy\\_spunk\\_v4.pdf](http://www.hostanalytics.com/Files/CaseStudies/HA_casestudy_spunk_v4.pdf)>. Acesso em: 5 out. 2009. (Traduzido por: Grace Thiel.)
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Análise de balanços*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MACHADO, Ricardo. Análise das demonstrações financeiras. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/analise\\_das\\_demonstracoes\\_financeiras/13155/](http://www.administradores.com.br/artigos/analise_das_demonstracoes_financeiras/13155/)>. Acesso em: 11 ago. 2009.
- MATARAZZO, Dante Carmine. *Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- PARADA FILHO, Américo Garcia. Análise horizontal das demonstrações contábeis. Disponível em: <<http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=analisebalance4#horizontal>>. Acesso em: 11 ago. 2009.
- PESSOA, Gerivaldo Alves et al. Utilização de índices financeiros como instrumentos de análise financeira: um estudo exploratório das empresas líderes no setor de alimentos de carnes industrializadas no Brasil. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/producao\\_academica/utilizacao\\_de\\_indices\\_financeiros\\_como\\_instrumento\\_de\\_analise\\_financeira\\_um\\_estudo\\_comparativo\\_no\\_setor\\_de\\_alimentos\\_de\\_carnes\\_industrializadas\\_no\\_brasil/1392/](http://www.administradores.com.br/producao_academica/utilizacao_de_indices_financeiros_como_instrumento_de_analise_financeira_um_estudo_comparativo_no_setor_de_alimentos_de_carnes_industrializadas_no_brasil/1392/)>. Acesso em: 16 ago. 2009.
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. *Princípios de administração financeira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. *Demonstrações financeiras – abrindo a caixa-preta: como interpretar balanços para a concessão de empréstimos*. São Paulo: Atlas, 1997.
- WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. *Fundamentos da administração financeira*. São Paulo: Makron Books, 2000.

## ■ Anotações

## Capítulo 3

### Análise e acompanhamento do orçamento

- Orçamento previsto x orçamento realizado
- Acompanhamento do orçamento por meio de índices estáticos
- Acompanhamento do orçamento dos demonstrativos financeiros por meio da análise dinâmica
- Análise do orçamento dos demonstrativos financeiros



# Orçamento previsto x orçamento realizado

## Conteúdo programático

- Orçamento previsto x orçamento realizado
  - Orçamento previsto
  - Orçamento realizado
- Elaboração dos orçamentos previsto e realizado

## Objetivos

- Ressaltar a importância do orçamento empresarial.
- Definir o que é orçamento previsto.
- Definir o que é orçamento realizado.
- Explicar, por meio de exemplos, o acompanhamento do orçamento.
- Explicar, por meio de exemplos, a análise do orçamento previsto x orçamento realizado.

## ORÇAMENTO PREVISTO X ORÇAMENTO REALIZADO

Para introduzirmos as questões relativas ao orçamento previsto e ao orçamento realizado, usaremos a explicação dada por Schaeppi (2009):

*o orçamento é uma ferramenta muito importante para o sucesso de qualquer organização. Ele tem seu início nos objetivos que a organização almeja alcançar, passando pela análise dos pontos fortes e das limitações deste tipo de empresa, sempre buscando alocar da maneira mais eficiente os recursos para aproveitar as oportunidades identificadas no meio ambiente, trazendo um retorno satisfatório para os recursos empregados pela empresa.*

O orçamento empresarial é uma ferramenta fundamental para a tomada de decisões gerenciais, pois ele disponibiliza ao administrador informações que irão auxiliá-lo diante de determinadas situações de risco para a empresa. De acordo com Hoji (2004), é também um dos instrumentos mais importantes utilizados em tomadas de decisões financeiras.

O orçamento empresarial é representado pelo orçamento geral, que, por sua vez, é composto pelos orçamentos específicos: vendas; produção; matérias-primas; mão de obra direta; custos indiretos de fabricação; custo de produção; despesas gerais, administrativas e de vendas; capital (investimentos); aplicações financeiras e financiamentos; caixa e resultado.

Segundo Moreira (1989), citado por Hoji (2004),

*orçamento geral é um conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permite à administração conhecer, a priori, os resultados operacionais da empresa e, em seguida, executar os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos.*

Bianchesi (2006), por sua vez, afirma que “o orçamento não é uma ciência inexata, que depende do humor de seus elaboradores para se aproximar da verdade, mas sim uma peça extremamente importante no balizamento dos rumos de uma determinada entidade”. O autor ainda completa:

*o planejamento e o orçamento, em seu sentido tradicional, compõem um processo periódico no qual as organizações buscam projetar seus resultados e gastos operacionais futuros. É um processo de cima para baixo. De modo geral, o pacote orçamentário é encaminhado da diretoria para as várias divisões e unidades operacionais, acompanhado por formulários a serem preenchidos e previsões operacionais e de vendas a serem completadas.*

Para elaborarmos um orçamento, seja este para uso no âmbito particular ou empresarial, devemos dividi-lo em dois tipos distintos: orçamento previsto e orçamento empresarial. É sobre as peculiaridades de cada um que falaremos a seguir.

### Orçamento previsto

O orçamento previsto é a previsão que uma organização realiza levando em consideração várias premissas, como o desenvolvimento da empresa nos exercícios anteriores; a análise do mercado interno; a análise dos índices mercadológicos; entre outros.

Para elaborarmos esse tipo de orçamento, projetamos as estimativas para o período de um ano e destacamos as receitas e despesas, mês a mês, para facilitar seu acompanhamento. Assim, o orçamento previsto nada mais é do que uma estimativa de receitas e despesas, da empresa para o exercício financeiro seguinte, contemplando os resultados que uma empresa pretende atingir.

O administrador, por sua vez, ao compor o orçamento previsto, deve prever, nas suas receitas, os valores correspondentes às fontes de arrecadação financeira da empresa (vendas, empréstimos a terceiros, etc.) bem como, nas despesas, prever os respectivos custos, sejam eles fixos ou variáveis (aluguel, mão de obra, matéria-prima, etc.).

## Orçamento realizado

Se por um lado, como vimos, temos o orçamento previsto, por outro, temos o efetivamente realizado, ou seja, aquele que corresponde ao que a empresa realmente arrecadou e gastou durante o exercício.

Tendo em vista que o orçamento foi previsto para o período de um ano, discriminado mês a mês, sua execução poderá ser acompanhada igualmente mês a mês, facilitando aos gestores da empresa a aplicação de correções caso sejam necessárias, como: corte de gastos, aplicação de políticas para aumentar o nível de vendas, maximização na utilização de matérias-primas, entre outras medidas.

Esse tipo de orçamento demonstra o que está realmente ocorrendo com as finanças da organização.



### Lembre-se

Ao contrário do orçamento previsto, o orçamento realizado representa a realidade de uma empresa.

## ELABORAÇÃO DOS ORÇAMENTOS PREVISTO E REALIZADO

Confrontando os dois orçamentos, o gestor poderá obter diversas informações importantes para o dia a dia da empresa. Para tanto, é preciso que o orçamento previsto seja planejado, na medida do possível, o mais próximo da realidade. Porém, se a variação for muito grande, teremos a evidência de que não está sendo feita a previsão correta das despesas e receitas, havendo necessidade de aprimorá-lo.

Acompanhe as tabelas a seguir para compreender melhor como se dá a elaboração de cada um desses orçamentos:

| ORÇAMENTO PREVISTO TRIMESTRAL |               |
|-------------------------------|---------------|
| DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO     | 1º TRIMESTRE  |
| Receita bruta (R\$)           | 11.100.000,00 |
| (-) ICMS (R\$)                | 1.887.000,00  |
| Receita líquida (R\$)         | 9.213.000,00  |
| (-) CPV (R\$)                 | 5.091.188,64  |
| Lucro bruto (R\$)             | 4.121.811,36  |

|   |              |
|---|--------------|
| (-) Despesas administrativas (R\$)                    | 86.190,00    |
| (-) Despesas de vendas (comissões + propaganda) (R\$) | 1.332.000,00 |
| (-) Despesas financeiras (R\$)                        | 0,00         |
| Lucro operacional (R\$)                               | 2.703.621,36 |
| (-) IR (R\$)  | 405.543,20   |
| Lucro líquido (R\$)                                   | 2.298.078,16 |

Fonte: os autores.

Tabela 37 – Orçamento previsto trimestral.

No caso desse exemplo, considere que a administração da empresa resolveu que a análise entre o orçamento previsto e o realizado do trimestre será realizada mensalmente. Dessa forma, temos:

| DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO                                | JANEIRO      |              |           |
|--|--------------|--------------|-----------|
|  | PREVISTO     | REALIZADO    | DIFERENÇA |
| Receita bruta (R\$)                                      | 3.300.000,00 | 3.000.000,00 | (300.000) |
| (-) ICMS (R\$)   | 561.000,00   | 510.000,00   | (51.000)  |
| Receita líquida (R\$)                                    | 2.739.000,00 | 2.490.000,00 | (249.000) |
| (-) CPV (R\$)  | 1.291.832,36 | 1.215.893,06 | (75.939)  |
| Lucro bruto (R\$)  | 1.447.167,64 | 1.274.106,94 | (173.061) |
| (-) Despesas administrativas (R\$)                       | 28.730,00    | 28.730,00    | —         |
| (-) Despesas de vendas<br>(comissões + propaganda) (R\$) | 396.000,00   | 360.000,00   | (36.000)  |
| (-) Despesas financeiras (R\$)                           | 0,00         | 0,00         | —         |
| Lucro operacional (R\$)                                  | 1.022.437,64 | 885.376,94   | (137.061) |
| (-) IR (R\$)   | 153.365,65   | 132.806,54   | (20.559)  |
| Lucro líquido (R\$)                                      | 869.071,99   | 752.570,40   | (116.502) |

Fonte: os autores.

Tabela 38 – Análise do orçamento previsto x realizado em janeiro.

| DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO                                | FEVEREIRO    |              |           |
|--|--------------|--------------|-----------|
|  | PREVISTO     | REALIZADO    | DIFERENÇA |
| Receita bruta (R\$)                                      | 3.600.000,00 | 3.780.000,00 | 180.000   |
| (-) ICMS (R\$)   | 612.000,00   | 642.600,00   | 30.600    |
| Receita líquida (R\$)                                    | 2.988.000,00 | 3.137.400,00 | 149.400   |
| (-) CPV (R\$)  | 1.622.700,24 | 1.740.118,11 | 117.418   |
| Lucro bruto (R\$)  | 1.365.299,76 | 1.397.281,89 | 31.982    |
| (-) Despesas administrativas (R\$)                       | 28.730,00    | 28.730,00    | —         |
| (-) Despesas de vendas<br>(comissões + propaganda) (R\$) | 432.000,00   | 453.600,00   | 21.600    |

|                                |            |            |        |
|--------------------------------|------------|------------|--------|
| (-) Despesas financeiras (R\$) | 0,00       | 0,00       | —      |
| Lucro operacional (R\$)        | 904.569,76 | 914.951,89 | 10.382 |
| (-) IR (R\$)                   | 135.685,46 | 137.242,78 | 1.557  |
| Lucro líquido (R\$)            | 768.884,30 | 777.709,11 | 8.825  |

Fonte: os autores.

Tabela 39 – Análise do orçamento previsto x realizado em fevereiro.

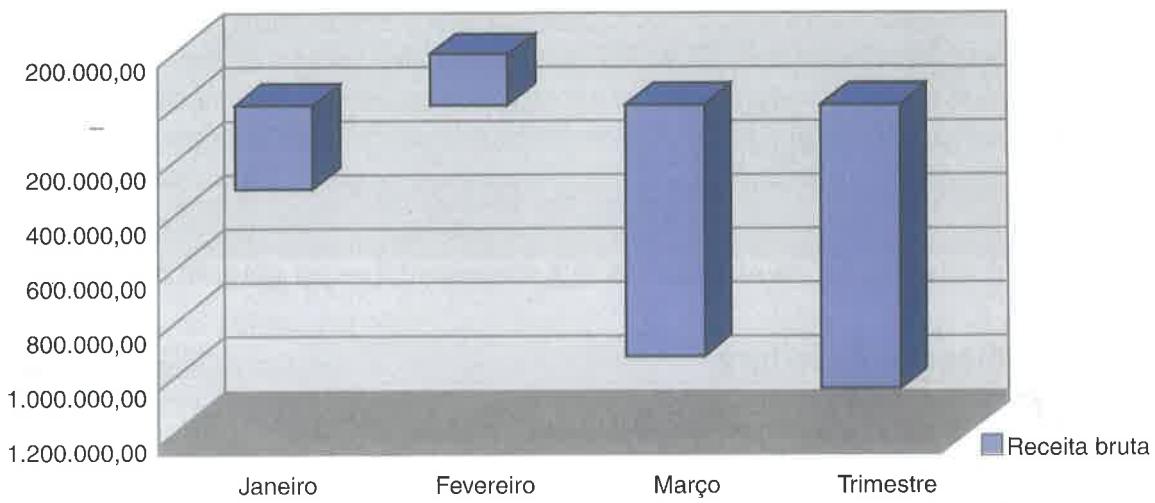
| DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO                                | MARÇO        |              |           |
|--|--------------|--------------|-----------|
|  | PREVISTO     | REALIZADO    | DIFERENÇA |
| Receita bruta (R\$)                                      | 4.200.000,00 | 3.300.000,00 | (900.000) |
| (-) ICMS (R\$)   | 714.000,00   | 561.000,00   | (153.000) |
| Receita líquida (R\$)                                    | 3.486.000,00 | 2.739.000,00 | (747.000) |
| (-) CPV (R\$)  | 2.176.656,04 | 1.710.932,20 | (465.724) |
| Lucro bruto (R\$)  | 1.309.343,96 | 1.028.067,80 | (281.276) |
| (-) Despesas administrativas (R\$)                       | 28.730,00    | 28.730,00    | —         |
| (-) Despesas de vendas<br>(comissões + propaganda) (R\$) | 504.000,00   | 396.000,00   | (108.000) |
| (-) Despesas financeiras (R\$)                           | 0,00         | 0,00         | —         |
| Lucro operacional (R\$)                                  | 776.613,96   | 603.337,80   | (173.276) |
| (-) IR (R\$)   | 116.492,09   | 90.500,67    | (25.991)  |
| Lucro líquido (R\$)                                      | 660.121,87   | 512.837,13   | (147.285) |

Fonte: os autores.

Tabela 40 – Análise do orçamento previsto x realizado em março.

Levando em consideração as tabelas anteriores, podemos concluir que, no mês de janeiro, a previsão foi superior ao realizado, evidenciando uma diferença negativa. Dessa forma, portanto, podemos afirmar que a empresa deverá avaliar suas receitas, seus gastos e rever seu orçamento previsto.

Agora, analisando graficamente o trimestre, temos:



Fonte: os autores.

Figura 11 – Orçamento previsto x realizado no primeiro trimestre.

De acordo com essa análise gráfica a respeito da receita bruta, podemos observar que no mês de janeiro houve uma diferença negativa entre o orçamento previsto e o realizado, que foi corrigida no mês de fevereiro. Note que, em março, novamente ocorreu uma diferença negativa, fechando o primeiro trimestre em alerta. Essa mesma análise pode ser feita para todas as contas do orçamento.

## ■ Leitura complementar

### WEG REVÊ PLANOS DE INVESTIMENTOS

A WEG, fabricante de motores elétricos para eletrodomésticos e equipamentos para automação industrial, geração e distribuição de energia, com fábricas no Brasil, Argentina, México, Portugal e China, decidiu reduzir o ritmo dos investimentos em modernização e ampliação da capacidade instalada por conta da crise econômica. O orçamento, que previa aportes de R\$ 375 milhões em ativos fixos em 2009, deve ficar ao redor de R\$ 300 milhões, 35% abaixo do realizado no ano passado, conforme o presidente do conselho de administração da empresa, Décio da Silva.

A economia virá com o alongamento dos prazos de dois projetos. Um deles é a construção da nova fábrica de geradores e motores elétricos de grande porte na Índia, prevista para entrar em operação em outubro, mas que agora deverá ser inaugurada em meados de 2010. No México, a abertura de uma unidade para produzir transformadores para os mercados da América do Norte, que deveria ter ocorrido em abril, levará ainda cerca de três meses. As duas novas unidades exigirão aportes de US\$ 80 milhões, sendo US\$ 50 milhões na Índia e o restante no México.

Mesmo assim, Silva disse que, embora não exista nenhum projeto em "carteira", a WEG está em situação econômica e financeira "saudável" para ter "ambição" de ampliar a internacionalização via aquisições (o mercado externo já responde por 60% das receitas da empresa). Segundo ele, as maiores oportunidades estão na Ásia e no Leste Europeu, onde há muitos pequenos fabricantes de motores elétricos que podem ser alvo de um processo de consolidação. "E penso que somos consolidadores nesse processo", afirmou.

No mercado interno, a redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) sobre a linha branca já aumentou o volume de encomendas de motores para eletrodomésticos, mas o empresário não soube precisar em que medida. "A resposta veio na hora, mas agora fica a expectativa sobre quanto tempo ela (a redução) vai sustentar (o incremento nas vendas)", comentou.

O segmento de motores elétricos respondeu por 9% da receita bruta consolidada de R\$ 1,3 bilhão apurada pela WEG no primeiro trimestre. Em março, a empresa fechou a fábrica de Guarulhos, onde trabalhavam 370 pessoas, e em abril fez um acordo para a redução de 25% na jornada e de 20% no salário de 7 mil empregados da unidade de Jaraguá até 20 de junho. As duas unidades fabricam motores.

Na linha de equipamentos para o setor de energia, a empresa mantém uma "boa carteira" para o ano e novos pedidos continuam entrando, mas em ritmo menor do que em 2008, disse o empresário.

VALOR Econômico. WEG revê planos de investimentos.

Disponível em: <<http://www.weg.net.br/Media-Center/WEG-na-Imprensa/Valor-Economico/WEG-reve-planos-de-investimentos>>.

Acesso em: 8 set. 2009.



### Indicação de leitura

Escrita por dois dos mais importantes autores da área de finanças, a obra *Administração financeira: uma abordagem gerencial*, de Lawrence J. Gitman e Jeff Madura, publicada pela Editora Pearson, aborda

questões importantes para enfrentar os desafios das finanças modernas. Para tratar das relações entre as áreas de finanças, o texto enfatiza como os investidores monitoram as atividades empresariais, enfocando o papel dos mercados financeiros na canalização de recursos de investidores para as empresas. Trata-se de uma publicação de referência fundamental para profissionais e para grandes e pequenos investidores.

## Síntese

Você estudou:

- O orçamento previsto é a previsão que a empresa realiza levando em consideração várias premissas.
- O orçamento é elaborado projetando-se as estimativas para o período de um ano e destacando-se as receitas e despesas, mês a mês, para facilitar seu acompanhamento.
- O orçamento efetivamente realizado diz respeito ao que a empresa realmente arrecadou e gastou durante o exercício e demonstra o que de fato está ocorrendo com as finanças da organização.
- Ao contrário do orçamento previsto, o orçamento realizado representa a realidade da organização.
- Confrontando os dois orçamentos, o gestor poderá obter diversas informações importantes para o dia a dia da empresa.
- Quando há uma variação muito grande entre os orçamentos previsto e realizado, temos a evidência de que a previsão correta das despesas e receitas não está sendo realizada.

## Referências

- BIANCHESI, Claudio. *Eficiência e sucesso para seus negócios – como deixar as contas em dia: organização, controle e contabilidade*. São Paulo: Três, 2006. (Coleção Gestão Empresarial).
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Harbra, 2004.
- GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. *Administração financeira*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- HOJI, Masakazu. *Administração financeira: uma abordagem prática – matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro*. São Paulo: Atlas, 2004.
- MOREIRA, José Carlos. *Orçamento empresarial: manual de elaboração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1995.
- ROSS, Stephen Alan.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. *Princípios de administração financeira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SCHAEPPI, João Paulo. Orçamento empresarial. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/orcamento\\_empresarial/21484/](http://www.administradores.com.br/artigos/orcamento_empresarial/21484/)>. Acesso em: 16 ago. 2009.
- VALOR Econômico. WEG revê planos de investimentos. Disponível em: <<http://www.weg.net/br/Media-Center/WEG-na-Imprensa/Valor-Economico/WEG-reve-planos-de-investimentos>>. Acesso em: 8 set. 2009.
- WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. *Fundamentos da administração financeira*. São Paulo: Makron Books, 2000.

## Anotações

---



---



---



# Acompanhamento do orçamento por meio de índices estáticos

## Conteúdo programático

- Relevância da análise e acompanhamento dos índices estáticos
- Índices de liquidez
  - Capital circulante líquido (CCL)
  - Índice de liquidez corrente (ILC)
  - Índice de liquidez seca (ILS)
    - Liquidez corrente x liquidez seca
  - Índice de liquidez geral (ILG)
- Índices de rentabilidade
- Índices de endividamento

## Objetivos

- Ressaltar a importância do acompanhamento do orçamento empresarial por meio de indicadores.
- Apresentar os índices estáticos.

# RELEVÂNCIA DA ANÁLISE E ACOMPANHAMENTO DOS ÍNDICES ESTÁTICOS

Os demonstrativos financeiros apresentam um grande potencial analítico e podem revelar os pontos fortes e fracos das áreas operacionais e financeiras de uma empresa.

Uma forma de analisar e interpretar os vários demonstrativos é se dedicar à interpretação dos índices financeiros.

Segundo Hoji (2004), “a técnica de análise por índices consiste em relacionar contas e grupos de contas para extrair conclusões sobre tendências e a situação econômico-financeira da empresa”. Observe a representação esquemática que ilustra o que esse autor afirma:



Fonte: MATARAZZO, 1995.

Figura 12 – Aspectos revelados pelos índices financeiros.

Já Groppelli e Nikbakht (2002) afirmam que:

*a análise de índices ajuda a revelar a condição global de uma empresa. Auxilia analistas e investidores a determinar se a empresa está sujeita ao risco de insolvência e se está indo bem em relação ao seu setor de atividade ou aos seus concorrentes.*

Ou seja, a consulta de índices serve para que os diferentes atores – investidores, credores, clientes, fornecedores, funcionários, governo, entre outros – avaliem melhor o desempenho e o crescimento de uma empresa; além disso, permite entender os resultados das projeções orçamentárias por meio da análise dos principais demonstrativos projetados, que são o balanço patrimonial e a demonstração de resultados.

## ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Para Assaf Neto (2009), os indicadores de liquidez medem a capacidade de pagamento de uma empresa, traduzida pela sua capacidade de cumprir as obrigações passivas assumidas. Isto é, esses índices mostram a situação financeira da organização e é por meio deles que a empresa sabe se será capaz, ou não, de pagar suas dívidas.

Para Gitman (2004), “a liquidez de uma empresa é medida por sua capacidade de satisfazer suas obrigações de curto prazo no vencimento. A liquidez se refere à solvência da posição financeira da empresa”.

Assim, tais indicadores se destinam a proporcionar informações sobre a liquidez de uma empresa, considerando-se que a principal preocupação, nesse caso, reside na capacidade de a empresa pagar suas contas em curto prazo, sem demasiada dificuldade.

Para a mensuração da liquidez de uma empresa, os indicadores mais utilizados são o capital circulante líquido (CCL), o índice de liquidez corrente, o índice de liquidez seca e o índice de liquidez geral.

## Capital circulante líquido (CCL)

O capital circulante líquido é o valor monetário que representa a diferença entre bens e direitos de curto prazo menos as obrigações de curto prazo, o que, na realidade, é o ativo circulante menos o passivo circulante.

## Índice de liquidez corrente (ILC)

Para Hoji (2004), esse índice “é considerado o melhor indicador da capacidade de pagamento da empresa”. Ele reflete a capacidade de pagamento da organização em curto prazo.

Esse índice é representado por meio da fórmula:

$$\text{ILC} = \frac{\text{AC}}{\text{PC}}$$

Assim, a liquidez corrente é a relação entre valores de ativos e passivos de curto prazo. Diferentemente do capital circulante líquido, que é uma diferença monetária dos ativos e passivos de curto prazo, quando dividimos as aplicações de curto prazo pelas obrigações de curto prazo, obtemos a relação entre elas. Se for maior que 1, indica liquidez. Ao contrário, se este índice for menor, a empresa está em dificuldades financeiras, pelo menos em teoria.

## Índice de liquidez seca (ILS)

O índice de liquidez seca mede a capacidade de pagamento da organização em curto prazo, sem considerar os estoques, vistos como elementos menos líquidos do ativo circulante. Dessa forma, com a retirada dos estoques do cálculo, a liquidez da empresa deixa de depender de elementos não monetários, eliminando a necessidade do esforço de “venda” para quitação das obrigações de curto prazo.

Observe a equação que representa esse índice:

$$\text{ILS} = \frac{\text{AC} - \text{estoque}}{\text{PC}}$$

## Liquidez corrente x liquidez seca

Acompanhe o esquema abaixo. Nele, temos a apresentação de uma relação comparativa entre o índice de liquidez corrente e o de liquidez seca:

| ÍNDICE LIQUIDEZ SECA | ÍNDICE LIQUIDEZ CORRENTE |   |
|----------------------|--------------------------|---|
| ALTA                 | ALTA                     | Situação financeira boa.  |
| BAIXA                | BAIXA                    | Situação financeira em princípio satisfatória. A baixa liquidez seca não indica necessariamente comprometimento da situação financeira. Em certos casos pode ser sintoma de excessivos estoques “encalhados”. |
| BAIXA                | ALTA                     | Situação financeira insatisfatória.   |

Fonte: <http://www.eps.ufsc.br/disserta98/borinelli/cap4a.html>. Adaptado de MATARAZZO (1995).

Figura 13 – Liquidez seca x liquidez corrente.



## Observação

Quando a liquidez corrente for superior a 1, entende-se que existe capital circulante (capital de giro) líquido positivo. Quando for igual a 1, conclui-se que a empresa em questão não apresenta capital circulante líquido. Se inferior a 1, o capital de giro líquido será negativo (ativo circulante menor que passivo circulante).

Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/producao\\_academica/utilizacao\\_de\\_indices\\_financeiros\\_como\\_instrumento\\_de\\_analise\\_financeira\\_um\\_estudo\\_comparativo\\_no\\_setor\\_de\\_alimentos\\_de\\_carnes\\_industrializadas\\_no\\_brasil/](http://www.administradores.com.br/producao_academica/utilizacao_de_indices_financeiros_como_instrumento_de_analise_financeira_um_estudo_comparativo_no_setor_de_alimentos_de_carnes_industrializadas_no_brasil/)>. Acesso em: 22 set. 2009.

### Índice de liquidez geral (ILG)

O índice de liquidez geral indica a capacidade de pagamento que a empresa tem frente às dívidas de longo prazo. Esse índice é calculado por meio da divisão da soma dos ativos circulante (AC) e realizável em longo prazo (RLP) pela soma dos passivos circulante (PC) e exigível em longo prazo (ELP).

A função desse tipo de índice é indicar a liquidez da organização em curto e longo prazos, daí a denominação “liquidez geral”. Convém observar que alguns valores registrados no RLP podem se tornar dificilmente “realizáveis” na prática. Como exemplo, podemos citar determinados depósitos judiciais, que não podem ser incluídos no cálculo do ILG.

Veja agora a equação utilizada para o cálculo do índice de liquidez geral:

$$\text{ILG} = \frac{\text{AC} + \text{RLP}}{\text{PC} + \text{ELP}}$$

Para vários autores, o índice de liquidez geral também é conhecido como índice de solvência, considerando que a solvência é a capacidade de pagamento. A empresa, no entanto, pode ter problemas de liquidez, pois ela pode ser solvente, porém, não ter ativos líquidos para pagar em dia suas obrigações.



## Observação

O grau de liquidez de um ativo depende da rapidez com que ele é transformado em caixa sem incorrer em perda substancial. A administração da liquidez consiste em equiparar os prazos das dívidas com os prazos dos ativos e outros fluxos de caixa a fim de evitar a insolvência técnica (GROPPPELLI; NIKBAKHT, 2002).

### ÍNDICES DE RENTABILIDADE

Para Groppelli e Nikbakht (2002), “a análise da rentabilidade começa com um exame da maneira pela qual os ativos foram empregados”.

Esses índices avaliam os resultados medidos por uma empresa em relação a alguns parâmetros que revelem melhor suas dimensões. Além disso, visam medir o quanto eficientemente a empresa usa seus ativos e administra suas operações. A preocupação, nesse caso, reside justamente na última linha da demonstração de resultado, o lucro líquido.

Veja algumas fórmulas para o cálculo dos índices de rentabilidade:

- Retorno sobre o ativo total (ROA) ou retorno sobre investimentos (ROI) = lucro líquido depois do Imposto de Renda ÷ ativo total
- Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) = lucro líquido após IR ÷ patrimônio líquido

De acordo com Hoji (2004), “os índices de rentabilidade medem quanto estão rendendo os capitais investidos. São indicadores muito importantes, pois evidenciam o sucesso (ou o insucesso) empresarial”. Esses índices buscam indicar qual foi a rentabilidade dos capitais investidos, ou seja, o resultado das operações realizadas por uma organização, por isso, preocupam-se com a situação econômica da empresa.

## ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO

Os índices de endividamento são importantes uma vez que evidenciam a estrutura das fontes de recursos, isto é, se há participação de capital de terceiros ou se o capital é próprio da empresa.

Para Gitman (2003),

*a posição de endividamento de uma empresa indica o montante em dinheiro de outras pessoas que está sendo usado para gerar lucros. Em geral, o analista financeiro preocupa-se mais com o exigível em longo prazo, porque este compromete a empresa a uma série de pagamentos em longo prazo.*

Nesse sentido, os índices de endividamento (também conhecidos como índices de solvência em longo prazo) têm a finalidade de indicar a capacidade de a empresa saldar suas obrigações em longo prazo, medindo a parte do ativo total financiada pelos credores da empresa. Quanto mais altos forem esses índices, maior será a quantia em dinheiro de terceiros utilizada para gerar lucros (GITMAN, 2004).

Observe agora algumas fórmulas para o cálculo dos índices de endividamento:

- Índice de endividamento geral = exigível total ÷ ativo total
- Composição do capital de terceiros de curto prazo = exigível em curto prazo ÷ total de capital de terceiros
- Composição do capital de terceiros de longo prazo = exigível em longo prazo ÷ total de capital de terceiros



### Observação

Os gestores utilizam a informação fornecida nas projeções dos demonstrativos para verificar se as expectativas acerca dos níveis futuros de lucros e dividendos e do grau de risco da empresa estão sendo atendidas.



### Dica

No site do Banco Central do Brasil, no link “Serviços ao cidadão”, é possível ter acesso a informações sobre indicadores econômicos; taxas

de juros, cálculos, índices e cotações; sistema financeiro nacional; bancos; microfinanças e cooperativismo de crédito, entre outros. Para saber mais, entre no endereço: <http://www.bcb.gov.br/pre/portalcidadao/index.asp?idpai=PORTALBCB>.

A seguir, apresentamos um quadro-resumo dos índices de rentabilidade:

| ÍNDICES DE RENTABILIDADE |  |  |
|--------------------------|--|--|
| Índice                   | Rentabilidade do ativo   | Rentabilidade do patrimônio líquido  |
| Fórmula                  | Lucro líquido*/ativo   | Lucro líquido*/PL  |
| Analisa                  | Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 de investimento total | Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 de capital próprio investido no exercício |
| Interpretação            | Quanto maior, melhor   | Quanto maior, melhor   |

\* O resultado encontrado deve ser multiplicado por 100.

Fonte: <http://www.eps.ufsc.br/disserta98/borinelli/cap4.html>. Adaptado de MATARAZZO, 1995.

Agora, apresentamos um quadro-resumo dos índices de liquidez. Observe:

| ÍNDICES DE LIQUIDEZ |   |  |  |
|---------------------|---|--|--|
| Índice              | Liquidez corrente   | Liquidez seca  | Liquidez geral   |
| Fórmula             | Ativo circulante – Passivo circulante   | Ativo circulante – estoques/ Passivo circulante  | Ativo circulante + realizável LP/ Passivo circulante + exigível LP                           |
| Analisa             | Quanto a empresa possui de ativo circulante para cada \$ 1 de dívida de curto prazo | Quanto a empresa possui de ativo circulante para cada \$ 1 de dívida de curto prazo, sem comprometer os estoques | Quanto a empresa possui de ativo circulante + realizável a LP para cada \$ 1 de dívida total |
| Interpretação       | Quanto maior, melhor  | Quanto maior, melhor   | Quanto maior, melhor   |

Fonte: Adaptado de MATARAZZO (1995).

## Leitura complementar

### A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DOS ÍNDICES DE LIQUIDEZ E ESTRUTURA DE CAPITAL EM UMA COOPERATIVA

Os índices financeiros são relações de grupos de contas das demonstrações financeiras que têm por objetivo fornecer informações de difícil visualização. Esses índices fornecem uma ideia quantitativa das relações estabelecidas, sem fornecer os próprios elementos quantitativos. Para cada situação, utiliza-se uma quantidade de índices, depende de cada cooperativa e de cada analista.

[...]

A capacidade da cooperativa ser lucrativa a partir da administração de seu ciclo financeiro e suas decisões estratégicas de investimento e financiamento pode ser verificada por meio dos índices de liquidez.

Para saber o quanto a empresa possui em dinheiro, bens e direitos realizáveis em curto e longo prazo, para fazer face com suas dívidas totais, calcula-se o índice de liquidez geral. Já, [para o] quanto a empresa possui em dinheiro mais bens e direitos realizáveis no curto prazo, comparando com suas dívidas a serem pagas no mesmo período, faz-se o cálculo do índice de liquidez corrente. Se possível, adota-se um índice padrão, que compara com cooperativas do mesmo ramo.

As disponibilidades, aplicações financeiras em curto prazo e duplicatas a receber, comparadas ao passivo circulante, encaixam-se no índice de liquidez seca. O mais conveniente são os recursos em longo prazo: esses não devem ser financiados pelo ativo circulante, pois seu retorno demora um pouco a aparecer. "São os indicadores de endividamento que informam se a empresa utiliza mais de recursos de terceiros ou de recursos dos proprietários, identificando se os recursos de terceiros têm seu vencimento em maior parte em curto prazo ou longo prazo" (MARION, 2002, p. 104).

O índice que indica o quanto do patrimônio líquido está aplicado no ativo permanente é o de imobilização do patrimônio líquido. Para indicar o percentual de capital de terceiros em relação ao patrimônio líquido, retratando a dependência da cooperativa em relação aos recursos externos, usa-se o índice de participação de capitais de terceiros. Já para saber o quanto da dívida total deverá ser pago em curto prazo [...], faz-se o cálculo da composição do endividamento.

CAMPOS, Gervaldo Rodrigues; GOZZER, Isabel Cristina; SILVESTRE, Aline. A importância da análise dos índices de liquidez e estrutura de capital em uma cooperativa. Disponível em: <<http://www.usp.br/sicusp/Resumos/14Sicusp/2740.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2009.



## Indicação de leitura



Na obra *Finanças*, de Zvi Bodie e Robert C. Merton, publicada pela Editora Bookman, a economia de produção da *Main Street*, a preparação do orçamento do capital, as finanças pessoais e a contabilidade racional são os assuntos de maior destaque. Com um texto inovador, a dupla Bodie e Merton oferece um trabalho sólido e produtivo para os interessados na área. Um dos autores, Robert Merton, recebeu o Prêmio Nobel de Economia em 1997 e é considerado o Isaac Newton da moderna teoria financeira.

## Síntese

Você estudou:

- A análise dos orçamentos projetados e realizados pode ser feita por meio de índices financeiros. Os principais são: os índices de liquidez, o de rentabilidade e o de endividamento.
- A análise financeira realizada por meio de índices é utilizada para nortear o bom desempenho da empresa.
- Os índices de liquidez evidenciam a solvência da empresa.
- Os índices de rentabilidade permitem verificar o retorno dos investimentos na empresa.
- Os índices de endividamento indicam a composição de endividamento da empresa, ou seja, a utilização do capital de terceiros e de capital próprio.

## ■ Referências

- ADMINISTRADORES. Utilização de índices financeiros como instrumento de análise financeira: um estudo comparativo no setor de alimentos de carnes industrializadas no Brasil. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/producao\\_academica/utilizacao\\_de\\_indices\\_financeiros\\_como\\_instrumento\\_de\\_analise\\_financeira\\_um\\_estudo\\_comparativo\\_no\\_setor\\_de\\_alimentos\\_de\\_carnes\\_industrializadas\\_no\\_brasil/1392/](http://www.administradores.com.br/producao_academica/utilizacao_de_indices_financeiros_como_instrumento_de_analise_financeira_um_estudo_comparativo_no_setor_de_alimentos_de_carnes_industrializadas_no_brasil/1392/)>. Acesso em: 22 set. 2009.
- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. *Curso de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BIANCHESI, Claudio. *Eficiência e sucesso para seus negócios – como deixar as contas em dia: organização, controle e contabilidade*. São Paulo: Três, 2006. (Coleção Gestão Empresarial.)
- BORINELLI, Márcio Luiz. A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 1998. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/borinelli/index.html>>. Acesso em: 29 set. 2009.
- CAMPOS, Gervaldo Rodrigues; GOZZER, Isabel Cristina; SILVESTRE, Aline. A importância da análise dos índices de liquidez e estrutura de capital em uma cooperativa. Disponível em: <<http://www.usp.br/siicusp/Resumos/14Siicusp/2740.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2009.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Harbra, 2004.
- GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. *Administração financeira*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- HOJI, Masakazu. *Administração financeira: uma abordagem prática — matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro*. São Paulo: Atlas, 2004.
- INSTITUTO Capital. Índices de liquidez. Disponível em: <<http://www.ronalddomingues.com/index.php?lang=2&s=finance&id=45>>. Acesso em: 16 ago. 2009.
- MATARAZZO, Dante Carmine. *Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- SCHAEPPPI, João Paulo. Orçamento empresarial. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/orcamento\\_empresarial/21484/](http://www.administradores.com.br/artigos/orcamento_empresarial/21484/)>. Acesso em: 16 ago. 2009.
- ZANLUCA, Jonatan de Souza. Cálculo e análise dos índices de liquidez. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/indices-de-liquidez.htm>>. Acesso em: 16 ago. 2009.

## ■ Anotações

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Acompanhamento do orçamento dos demonstrativos financeiros por meio da análise dinâmica

## Conteúdo programático

- Análise dinâmica
  - Reclassificação do balanço patrimonial pelo Modelo Fleuriet e por Rasoto
  - Necessidade de capital de giro
    - Capital de giro
  - Tesouraria – T
    - Gráfico tesoura

## Objetivos

- Ressaltar a importância do acompanhamento do orçamento empresarial por meio da análise dinâmica de balanços.
- Apresentar a análise dinâmica.
- Apresentar a reclassificação do balanço patrimonial.
- Apresentar os indicadores dinâmicos.

## ANÁLISE DINÂMICA

Você já sabe que o orçamento empresarial pode ser analisado por meio de índices, visando à verificação do desempenho do planejamento de acordo com os objetivos dos acionistas. Porém, é importante salientar que o índice de liquidez mostra a capacidade de pagamento da empresa em curto prazo. Além disso, Marion (1998) alerta para dois aspectos limitativos desse índice: ele pode mascarar ativos superavaliodos, obsoletos e de baixa liquidez, como também esconder uma falta de sincronização entre recebimentos e pagamentos. Em outras palavras, não é possível identificar se os recebimentos ocorrerão na mesma época em que acontecerão os vencimentos. Por isso, há a necessidade de incluir novas metodologias de análise; nesse caso, trataremos da análise dinâmica dos demonstrativos financeiros.

Para tanto, é preciso reclassificar o balanço patrimonial para saber a real situação financeira da empresa, o que pode ser feito por meio do Modelo Fleuriet.

De acordo com Rasoto, Antonik e Rasoto (2006), o modelo dinâmico de análise dos demonstrativos é diferente dos modelos de análises tradicionais devido à reclassificação das contas contábeis em três grupos distintos, relacionando com as fontes e aplicações de capital, ou seja, ativo e passivo. Essa metodologia, inicialmente introduzida no Brasil pelo professor Fleuriet (1980), teve vários seguidores, a saber: Brasil (2001), Assaf Neto (1996), Rasoto (1981), entre outros.

### Reclassificação do balanço patrimonial pelo Modelo Fleuriet e por Rasoto

Para que possamos entender o modelo de análise dinâmica do capital de giro, é importante fazermos a reclassificação das contas integrantes do balanço patrimonial. No Modelo Fleuriet (FLEURIET, 2003), as contas do ativo e passivo são reclassificadas em erráticas, cíclicas e permanentes. Rasoto (2001), ao desenvolver o software AR-Financial, adaptou essa reclassificação para tesouraria, operacional e permanente.

O importante dessas reclassificações é entender seus motivos: o grupo de contas relacionadas à atividade financeira empresarial é nominado de ativo de tesouraria ou passivo de tesouraria. De acordo com Rasoto, Antonik e Rasoto (2006), é evidente

*que essas contas estão indiretamente relacionadas com as atividades operacionais da empresa, mas, em essência, não fazem parte das operações. Essas contas são classificadas pela grande liquidez que possuem, como caixa e aplicações financeiras, pelo lado do ativo, e empréstimos, financiamentos e duplicatas descontadas, pelo lado do passivo.*

O quadro a seguir apresenta um esquema sintético da nova reclassificação de balanços, voltada para as contas operacionais:

| CICLOS DO BALANÇO DAS EMPRESAS PELA ANÁLISE DINÂMICA |                               |
|--|-------------------------------|
| ATIVO CIRCULANTE                                     | PASSIVO CIRCULANTE            |
| Ativo de tesouraria                                  | Passivo de tesouraria         |
| Caixa/bancos   | Financiamentos de curto prazo |
| Valores mobiliários                                  | Duplicatas descontadas        |
| Outros   | Dividendos a pagar            |
|  | Imposto de Renda a pagar      |
|  | Outros                        |

| <i>Ativo operacional</i>       | <i>Passivo operacional</i>                     |
|--------------------------------|--|
| Duplicatas a receber/ clientes | Fornecedores                                   |
| Cheques pré-datados a receber  | Salários e encargos sociais                    |
| Estoques                       | Impostos de vendas                             |
| Adiantamento a fornecedores    | Adiantamento de clientes                       |
| Despesas antecipadas           | Outras contas operacionais                     |
| Outras contas operacionais     |  |
| ATIVO NÃO CIRCULANTE           | PASSIVO NÃO CIRCULANTE +<br>PATRIMÔNIO LÍQUIDO |
| <i>Ativo permanente</i>        | <i>Passivo permanente</i>                      |
| Realizável em longo prazo      | Passivo não circulante                         |
| Investimento                   | Participações minoritárias                     |
| Imobilizado                    | Patrimônio líquido                             |
| Intangível                     |  |

Fonte: os autores.

As contas operacionais, tanto do lado do ativo quanto do lado do passivo, referem-se à atividade operacional da empresa. As contas de longo prazo são reclassificadas em permanentes para o lado ativo e para o passivo.

Com base nessa reclassificação, é possível que qualquer empresa faça um diagnóstico de suas principais contas e determine as causas que estão fazendo com que a organização tome empréstimos de curto prazo. Assim, com a análise dinâmica aplicada aos orçamentos projetados, também é possível calcular e analisar os resultados pela mensuração da tesouraria (liquidez), o capital de giro e a necessidade de capital de giro.

## Necessidade de capital de giro

De acordo com Fleuriet, Kehdy e Blanc (1980), a necessidade de aplicação permanente de fundos na atividade operacional denomina-se necessidade de capital de giro (NCG), sendo representada pela expressão:

$$\text{NCG} = \text{ativo operacional (contas operacionais do ativo)} - \text{passivo operacional (contas operacionais do passivo)}$$

De acordo com Rasoto (2001), “a NCG está diretamente vinculada às operações e ao negócio da empresa”, refletindo-se em necessidade ou não de capital de giro para financiar a atividade operacional da empresa. Quando o resultado da NCG é negativo, indica que a empresa se autofinancia.

## Capital de giro

Existe certa confusão nos conceitos relacionados à administração do capital de giro, tanto por parte de empresários e executivos quanto pelos tomadores de recursos no mercado financeiro nacional. Os próprios bancos têm diversas linhas de crédito que são oferecidas como financiamento do capital de giro. O que a maioria dos tomadores de recursos junto aos bancos não percebe é que esse volume de financiamentos em curto prazo é consequência, e não causa.

O conceito de **capital de giro**, ou de **capital de trabalho** – este mais aplicado pela literatura financeira –, é aquele que se refere à administração dos ativos circulantes. Alguns autores atribuem esse gerenciamen-

to de contas de curto prazo como sendo o **capital em giro**. Existe ainda o conceito, bastante utilizado pelos analistas financeiros, do **capital de giro líquido**, que é o mesmo valor do **capital circulante líquido**.

Os pequenos e médios empresários, normalmente, entendem capital de giro como dinheiro que a empresa vai buscar nos bancos ou em outras fontes de recursos para suprir necessidades do dia a dia.

O problema, no entanto, reside na análise financeira, em que a principal medida monetária de liquidez das empresas é o capital circulante líquido:

$$\text{Ativo circulante} - \text{passivo circulante} = \text{capital de giro líquido ou capital circulante líquido}$$

Essa sobra, na realidade, só vai existir se a empresa fechar. Todos os ativos circulantes seriam transformados em dinheiro, ela pagaria todas as obrigações de curto prazo e existiria um valor positivo, nulo ou negativo, interpretado pela literatura financeira como liquidez.

Conceptualmente, então, há uma interrogação: como medir e gerenciar esse capital de giro com a empresa em operação? Amanhã, uma empresa Y abrirá suas portas e irá vender à vista e a prazo, comprará estoques, possivelmente a prazo, de fornecedores. Enfim, ela, empresa, é uma entidade que tem um ciclo que se repete, e qualquer métrica feita como se fosse parar as suas operações é, no mínimo, questionável.

Sobre a definição de capital de giro, Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003) o definem como a “diferença entre o passivo permanente e o ativo permanente”, podendo ser representado pela expressão:

$$\text{CDG} = \text{passivo permanente (contas de longo prazo do passivo)} - \text{ativo permanente (contas de longo prazo do ativo)}$$

Ou seja, de acordo com essa expressão, o capital de giro é o resultado das fontes ou origens de recursos de longo prazo menos todas as aplicações de recursos de curto prazo. Essa diferença possui o mesmo valor apurado no capital circulante líquido (CCL), que é calculado pela diferença entre os ativos circulantes e os passivos circulantes no sentido estático ou clássico.

Conforme Brasil e Brasil (apud RASOTO, 2001), “normalmente o capital de giro (CDG) se encontra no lado das fontes, servindo para financiar, total ou parcialmente, as operações da empresa. Sendo um parâmetro de longo prazo, sua administração se dá no nível estratégico”.

As decisões de investimento em um negócio dependem de vários fatores, uns mensuráveis, outros não. No entanto, uma vez criada uma empresa, esta racionaliza sua tomada de decisão para se proteger das ameaças ligadas à competição no mercado. Segundo Brasil e Brasil (2001), uma dessas decisões, e das mais importantes, é a de quando e em que investir.

## Tesouraria – T

De acordo com Rasoto (2001), pelo método das diferenças, chega-se ao conceito de saldo de tesouraria, definido como a diferença entre o ativo de tesouraria e o passivo de **tesouraria**:

$$T = \text{ativo de tesouraria (contas do ativo de tesouraria)} - \text{passivo de tesouraria (contas do passivo de tesouraria)}$$

**Tesouraria** É o valor monetário resultante da diferença do capital de giro (o quanto a empresa tem de recursos) *versus* a necessidade de capital de giro (o quanto ela precisa de recursos para financiar sua operação). Quando ela tem mais do que precisa, a tesouraria é positiva, o que é representado por aplicações de curto prazo. Quando ela tem menos do que precisa, a tesouraria é negativa e é representada por financiamentos de curto prazo.

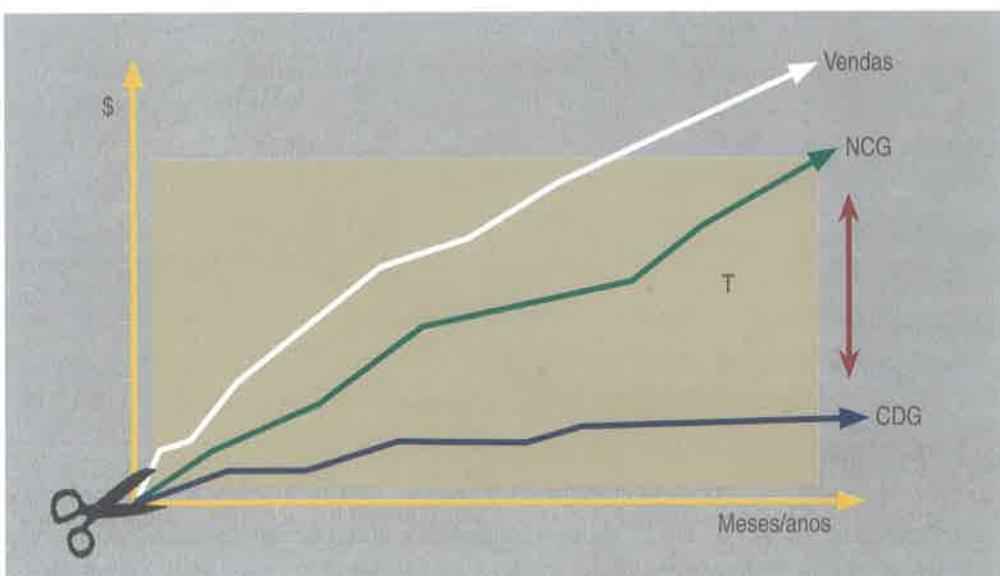
Também podemos obter o saldo de tesouraria da diferença entre o capital de giro e a necessidade de capital de giro:

$$T = CDG - NCG$$

Quando essa diferença resultar em CDG positivo e insuficiente para financiar as atividades operacionais NCG (admitindo-se  $CDG > 0$  e  $NCG > 0$ ), o saldo de tesouraria será negativo. Nesse caso, o passivo de tesouraria será maior que o ativo de tesouraria, indicando que a empresa utiliza recursos de terceiros de curto prazo para financiar parte da NCG e/ou ativo permanente, aumentando, portanto, seu risco de insolvência. Porém, se o resultado apurado na tesouraria for positivo, indica que a empresa tem liquidez, ou seja, evidencia que a empresa tem aplicação de recursos de curto prazo.

### Gráfico tesoura

No gráfico tesoura, devemos representar as vendas médias mensais, a necessidade de capital de giro e o capital de giro. A abertura (diferença) entre eles resulta na representação da tesouraria.



Fonte: Adaptado de FLEURIET; KEHDY e BLANC (2003).  
Figura 14 – Gráfico de demonstração do efeito tesoura.

A tesouraria negativa está bem destacada no gráfico acima, evidenciando que a empresa tem uma venda crescente, o que aumenta o valor da necessidade de capital de giro. O valor do capital de giro, porém, não é suficiente para financiar as operações, forçando a organização a captar financiamentos de curto prazo, que, se forem crescentes, poderão levar a empresa à falência.

Vale destacar que, numa fase de recessão econômica, a necessidade de capital de giro aumenta, em geral, mais do que as vendas, o que faz com que haja necessidade de mais fundos para financiá-la, caracterizando o aumento do efeito tesoura e comprometendo o futuro da empresa se medidas saneadoras não forem tomadas com rapidez. Nesse caso, a injeção de recursos, na forma de aumento de capital, é uma medida paliativa, servindo apenas para contemporizar a situação, que tende a se agravar se a empresa não encontrar meios de reduzir o ciclo operacional – essa redução pode ser feita por meio da diminuição dos prazos concedidos a clientes, da redução de estoques ou do aumento de prazos conseguidos junto a fornecedores.



## Importante

O gestor financeiro da empresa, que, normalmente, é o sócio na pequena e média empresa, tem obrigação de acompanhar a evolução do saldo de tesouraria, a fim de evitar que este permaneça constantemente negativo e crescente, pois o repasse dos custos financeiros de curto prazo, geralmente mais elevados, torna quase impossível a geração de lucros.

### Leitura complementar

#### ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA: O CASO DA ADUBOS TREVO S/A

*Empresa do agronegócio recupera saldos positivos em seu balanço*

Segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras, o agronegócio representa 33% do PIB nacional, gera um considerável número de empregos e é responsável por 42% das exportações brasileiras.

Algumas empresas que vinham enfrentando problemas de liquidez e rentabilidade, ligadas ao setor, nos últimos dois anos apresentaram números de balanços que traduzem o crescimento do agro-negócio. Um exemplo é a empresa Adubos Trevo S.A., que de 1998 a 2001 só amargou prejuízos e nos dois últimos anos acumula lucros de R\$ 127,4 milhões.

Através da análise dos seus balanços publicados são:

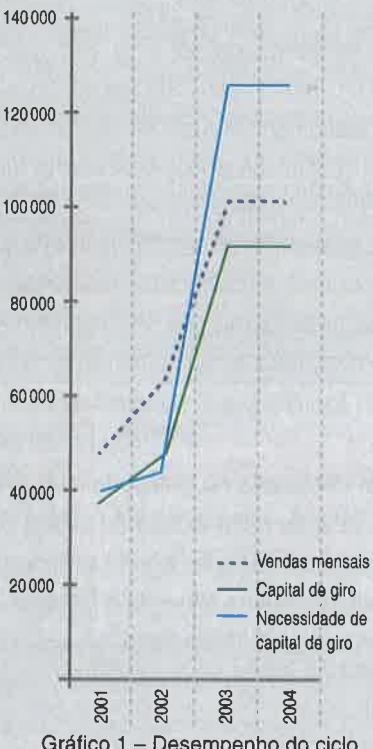


Gráfico 1 – Desempenho do ciclo.

### Gestão do capital de giro

As vendas anuais passaram de R\$ 742 milhões em 2002 para R\$ 1,205 bilhão em 2003. O desempenho do ciclo demonstrou crescimento de 62% das vendas, e o tempo de pagamento das vendas a prazo diminuiu de 30 para 24 dias, caracterizando que a empresa ditou prazos (gráfico 1).

A necessidade de capital de giro aumentou de R\$ 43 milhões para R\$ 123 milhões, principalmente pelo corte de prazos dos fornecedores estrangeiros. O capital de giro que financia as atividades da empresa aumentou de R\$ 46 para R\$ 90 milhões, principalmente pela retenção dos lucros.

A tesouraria negativa apresentada em 2003 não sofreu as consequências dos custos de financiamentos em curto prazo dos últimos anos, em função da alta taxa de rentabilidade.

### A rentabilidade do negócio

O EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), ou seja, o lucro da operação, obteve um resultado de R\$ 68 milhões em 2002, passando a R\$ 158 milhões em 2003. Isso representa um aumento de 132%, o que é bastante significativo, sendo que o lucro líquido passou de R\$ 44 milhões para R\$ 82 milhões, representando um aumento de 86%; porcentual que não é nada desprezível do ponto de vista do investidor (gráfico 2).

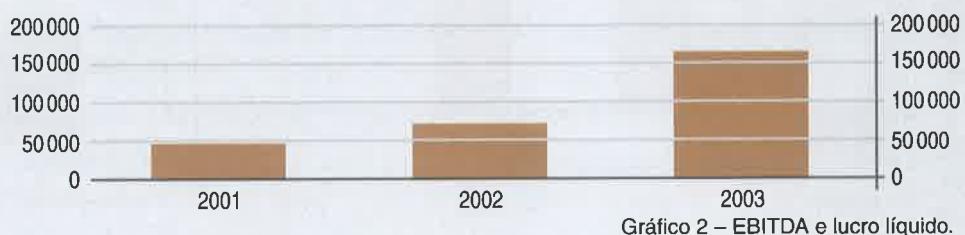


Gráfico 2 – EBITDA e lucro líquido.

O retorno do investimento pela metodologia do ROI (*Return on Investment*) apresentou um resultado de 18%, sendo que o resultado sobre o patrimônio líquido foi de 39%, melhor que a média de bancos brasileiros, que girou em torno de 25% em 2003 (gráfico 3).

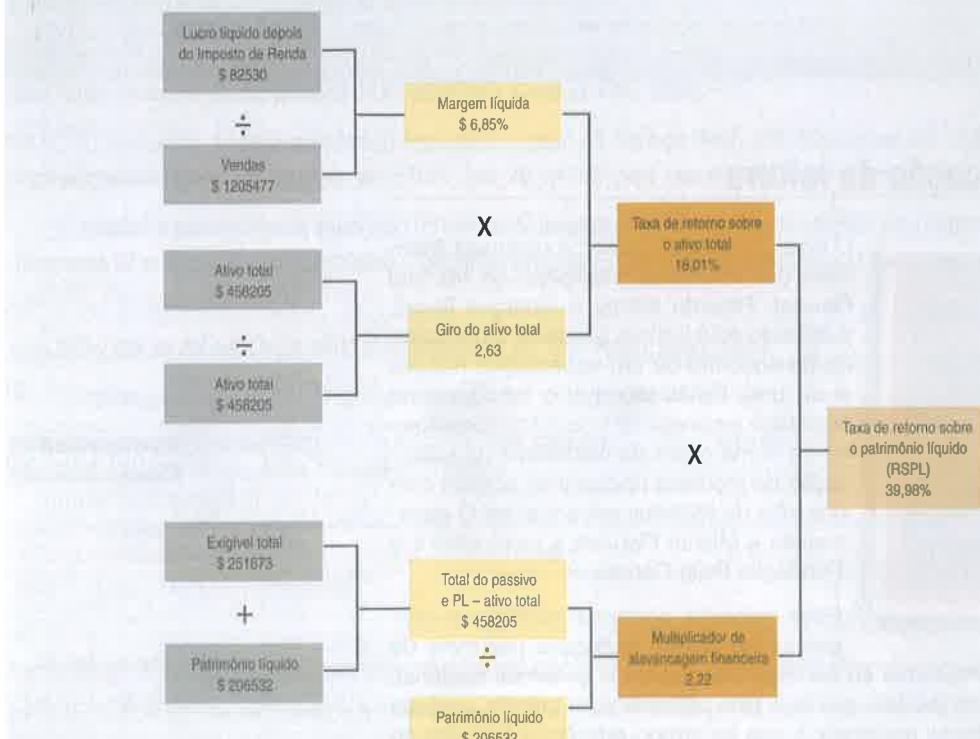


Gráfico 3 – RSA e RSPL.

## O valor econômico agregado

Se realizada uma simulação de retorno desejado pelos sócios com taxa de 25% ao ano, é possível verificar que a empresa gerou um retorno de R\$ 33 milhões acima do esperado considerando-se uma taxa de 25% ao ano, o que não é comum para a maioria das empresas de capital aberto (gráfico 4). E esse retorno naturalmente está ligado a um setor que vem sendo atrativo como investimento no Brasil, que é o agronegócio.

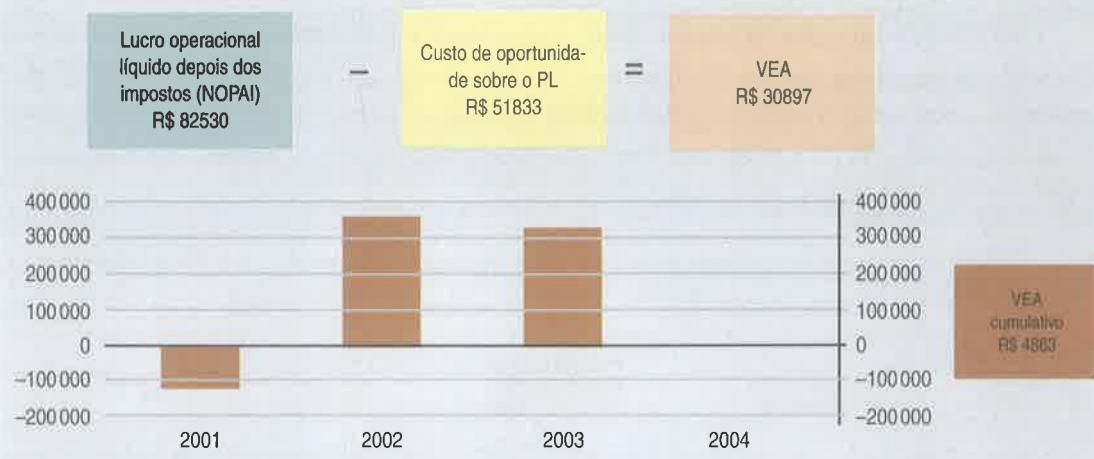


Gráfico 4 – Valor econômico agregado.

A rentabilidade do setor poderá aumentar substancialmente quando houver políticas macro mais definidas pelo governo, com investimentos em estradas de escoamento da produção, malha ferroviária condizente com este país continental e investimento em modernização dos portos brasileiros.

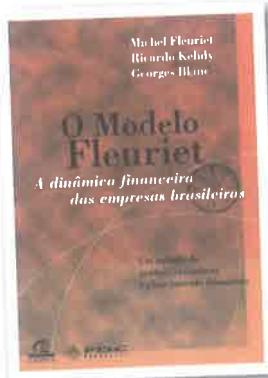
RASOTO, Armando. Análise econômico-financeira: o caso da Adubos Trevo S/A.

Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v8\\_n1/rev\\_fae\\_v8\\_n1\\_15\\_prof\\_rasoto.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_15_prof_rasoto.pdf)>

Acesso em: 23 set. 2009.



## Indicação de leitura



O livro *O modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras*, de Michael Fleuriet, Ricardo Kehdy e Georges Blanc, publicado pela Editora Campus, é o resultado do encontro de um especialista francês e de uma instituição que o introduziu na realidade empresarial brasileira, constituindo-se numa prova da viabilidade da elaboração de modelos tipicamente nossos com o auxílio de técnicos estrangeiros. O especialista é Michel Fleuriet; a instituição é a Fundação Dom Cabral.

Esse trabalho pretende auxiliar as empresas na gestão financeira por meio de metodologias adaptadas ao contexto econômico e gerencial nacional, valendo-se de um modelo que tem sido utilizado com grande sucesso por várias empresas nacionais e que se tornou referência também no universo acadêmico.

## Síntese

Você estudou:

- O modelo dinâmico de análise dos demonstrativos é diferente dos modelos de análises tradicionais, pois a reclassificação das contas contábeis em três grupos distintos se relaciona com as fontes e aplicações de capital.
- No Modelo Fleuriet, as contas do ativo e passivo são reclassificadas em erráticas, cíclicas e permanentes. Rasoto adaptou e as reclassificou em: tesouraria, operacional e permanente.
- As expressões com as quais se calcula a necessidade do capital de giro e o saldo da tesouraria.
- O que é capital de giro e capital circulante líquido e como são calculados.

## Referências

- BRASIL, Haroldo Vinagre; BRASIL, Haroldo Guimarães. *Gestão financeira das empresas: um modelo dinâmico*. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1992.
- FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. *O Modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- \_\_\_\_\_. *A dinâmica financeira das empresas brasileiras: um novo método de análise, orçamento e planejamento financeiro*. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1980.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da contabilidade*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- RASOTO, Armando; ANTONIK, Luiz; RASOTO, Vanessa Ishikawa. *Análise da situação de financiamento empresarial: uma visão dinâmica*. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO, Curitiba: FAE, 2006.
- RASOTO, Armando. Análise econômico-financeira: o caso da Adubos Trevo S/A. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v8\\_n1/rev\\_fae\\_v8\\_n1\\_15\\_prof\\_rasoto.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_15_prof_rasoto.pdf)>. Acesso em: 23 set. 2009.
- \_\_\_\_\_. *Análise e planejamento financeiro no ambiente empresarial através de um modelo informatizado: software AR-Financial*. 97 p. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

## Anotações

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



# Análise do orçamento dos demonstrativos financeiros

## Conteúdo programático

- Análise dos demonstrativos financeiros projetados

## Objetivos

- Ressaltar a importância do acompanhamento do orçamento empresarial por meio de indicadores.
- Evidenciar as origens das contas dos demonstrativos.
- Proceder à análise dos orçamentos projetados.

## ANÁLISE DOS DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS PROJETADOS

Aqui, nossa abordagem terá foco na demonstração, por meio de alguns exemplos, das análises vertical e horizontal e dos índices estáticos e dinâmicos. Para começar, vamos considerar a tabela a seguir, em que o demonstrativo de resultados do exercício projetado para um trimestre é apresentado mensalmente:

| DRE   |              |              |              |
|---|--------------|--------------|--------------|
| DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO                             | JANEIRO      | FEVEREIRO    | MARÇO        |
| Receita bruta (R\$)                                   | 3.300.000,00 | 3.600.000,00 | 4.200.000,00 |
| (-) ICMS (R\$)  | 561.000,00   | 612.000,00   | 714.000,00   |
| Receita líquida (R\$)                                 | 2.739.000,00 | 2.988.000,00 | 3.486.000,00 |
| (-) CPV (R\$)   | 1.291.832,36 | 1.622.700,24 | 2.176.656,04 |
| Lucro bruto (R\$)                                     | 1.447.167,64 | 1.365.299,76 | 1.309.343,96 |
| (-) Despesas administrativas (R\$)                    | 28.730,00    | 28.730,00    | 28.730,00    |
| (-) Despesas de vendas (comissões + propaganda) (R\$) | 396.000,00   | 432.000,00   | 504.000,00   |
| (-) Financeiras (R\$)                                 | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| Lucro operacional (R\$)                               | 1.022.437,64 | 904.569,76   | 776.613,96   |
| (-) IR (R\$)  | 153.365,65   | 135.685,46   | 116.492,09   |
| Lucro líquido (R\$)                                   | 869.071,99   | 768.884,30   | 660.121,87   |

Fonte: os autores.  
Tabela 41 – DRE.

Repare que as vendas brutas da empresa para os meses de janeiro, fevereiro e março são R\$ 3.300.000,00; R\$ 3.600.000,00 e R\$ 4.200.000,00, respectivamente. A empresa, porém, não recebe as vendas à vista, pois a sua política de crédito em relação aos seus clientes é 50% à vista e o restante, em 30 dias. Dessa forma, no fluxo de caixa teríamos as seguintes entradas para os meses de janeiro, fevereiro e março (tabela 42):

| FC – RECEBIMENTO DAS VENDAS |              |              |              |              |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                             | JANEIRO      | FEVEREIRO    | MARÇO        | ABRIL        |
| Entradas (R\$)              | 1.650.000,00 | 3.450.000,00 | 3.900.000,00 |              |
| Vendas à vista (R\$)        | 1.650.000,00 | 1.800.000,00 | 2.100.000,00 |              |
| Vendas 30 dias (R\$)        |              | 1.650.000,00 | 1.800.000,00 | 2.100.000,00 |

Fonte: os autores.  
Tabela 42 – FC – recebimento das vendas.

Relembrando a contabilidade, verificamos que foram vendidos R\$ 3.300.000,00 em janeiro e recebidos R\$ 1.650.000,00. O restante, 50% que a empresa ainda não recebeu no mês de janeiro, vai para o balanço patrimonial, ativo circulante, conta “clientes” ou duplicatas a receber, conforme pode ser visualizado na tabela 43. Isso evidencia que a empresa está “investindo” no seu cliente, fornecendo crédito e, consequentemente, gerando uma necessidade de capital de giro.

| BP ATIVO                   |              |              |              |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| ATIVO                      | JANEIRO      | FEVEREIRO    | MARÇO        |
| Ativo circulante (R\$)     | 2.101.939,31 | 2.883.135,09 | 3.378.755,25 |
| Caixa (R\$)                | 251.500,00   | 743.374,35   | 20.178,89    |
| Duplicatas (R\$)           | 1.650.000,00 | 1.800.000,00 | 2.100.000,00 |
| Estoques (R\$)             | 200.439,31   | 339.760,73   | 1.258.576,36 |
| Matéria-prima (R\$)        | 83.000,00    | 204.535,71   | 1.103.100,93 |
| Produto acabado (R\$)      | 117.439,31   | 135.225,02   | 155.475,43   |
|                            |              |              |              |
| Ativo não circulante (R\$) | 548.258,33   | 544.016,67   | 629.075,00   |
| Imobilizado (R\$)          | 552.500,00   | 552.500,00   | 642.500,00   |
| (-) Depreciação (R\$)      | -4.241,67    | -8.483,33    | -13.425,00   |
|                            |              |              |              |
| Total do ativo (R\$)       | 2.650.197,64 | 3.427.151,75 | 4.007.830,25 |

Fonte: os autores.  
Tabela 43 – BP ativo.

Já que estamos falando de contabilidade, observe na tabela 43 os valores da conta de caixa no BP. Esses valores são oriundos do saldo final do orçamento de caixa (em destaque). Repare que o saldo final diminuiu consideravelmente no mês de março. O que será que aconteceu?

| FLUXO DE CAIXA      | JANEIRO      | FEVEREIRO    | MARÇO        |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|
| Saldo inicial (R\$) | 700.000,00   | 251.500,00   | 743.374,35   |
| (+) Entradas (R\$)  | 1.650.000,00 | 3.450.000,00 | 3.900.000,00 |
| (-) Saídas (R\$)    | 2.098.500,00 | 2.958.125,65 | 4.623.195,46 |
| Saldo final (R\$)   | 251.500,00   | 743.374,35   | 20.178,89    |

Fonte: os autores.  
Tabela 44 – Fluxo de caixa.

Considerando que a empresa fez uma compra considerável de matéria-prima no mês de março de 105.000 peças, e o pagamento feito aos fornecedores foi à vista, de acordo com o orçamento de matéria-prima, podemos dizer que a empresa investiu em estoque. No entanto, ela não conseguiu comprar dos fornecedores com prazo e, por isso, desembolsou R\$ 3.150.000,00 no próprio mês de março.

| COMPRAS DE MATÉRIA-PRIMA |              |              |              |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|
|                          | JANEIRO      | FEVEREIRO    | MARÇO        |
| Quantidade               | 65 000       | 65 000       | 105 000      |
| Preço unitário (R\$)     | 20,00        | 25,00        | 30,00        |
| Total (R\$)              | 1.300.000,00 | 1.625.000,00 | 3.150.000,00 |

Fonte: os autores.  
Tabela 45 – Compras de matéria-prima.

Repare agora que, na tabela 46, são apresentadas as contas do passivo do balanço patrimonial projetado e que a conta “fornecedores” está zerada devido ao pagamento à vista. Isso sugere que uma avaliação seja feita pelos gestores da organização, uma vez que a empresa deve negociar prazos com seus fornecedores, pelo menos os mesmos prazos que pratica com seus clientes, para não haver descasamento de fundos.

Vale lembrar que, no valor do patrimônio líquido, os lucros acumulados são provenientes do DRE lucro líquido (em destaque), por isso, os lucros são considerados como fonte de recursos de longo prazo.

| BP PASSIVO                          |                     |                     |                     |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| PASSIVO                             | JANEIRO             | FEVEREIRO           | MARÇO               |
| <b>Passivo circulante (R\$)</b>     | <b>1.081.125,65</b> | <b>1.089.195,46</b> | <b>1.009.752,09</b> |
| Salários e encargos (R\$)           | 257.760,00          | 257.760,00          | 294.760,00          |
| Comissões a pagar (R\$)             | 330.000,00          | 360.000,00          | 420.000,00          |
| Imposto de Renda (R\$)              | 153.365,65          | 135.685,46          | 116.492,09          |
| Impostos a pagar (R\$)              | 340.000,00          | 335.750,00          | 178.500,00          |
| <b>Passivo não circulante (R\$)</b> | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         |
| <b>Patrimônio líquido (R\$)</b>     | <b>1.569.071,99</b> | <b>2.337.956,29</b> | <b>2.998.078,16</b> |
| Capital próprio (R\$)               | 700.000,00          | 700.000,00          | 700.000,00          |
| Lucro acumulado (R\$)               | 869.071,99          | 1.637.956,29        | 2.298.078,16        |
| <b>Total do passivo (R\$)</b>       | <b>2.650.197,64</b> | <b>3.427.151,75</b> | <b>4.007.830,25</b> |

Fonte: os autores.  
Tabela 46 – BP passivo.

Com base nos demonstrativos financeiros projetados, podemos, então, calcular os índices estáticos e dinâmicos. Assim, temos:

| INDICADORES DE LIQUIDEZ          |              |              |              |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
|                                  | JANEIRO      | FEVEREIRO    | MARÇO        |
| Liquidez corrente                | 1,94         | 2,65         | 3,35         |
| Liquidez seca                    | 1,76         | 2,34         | 2,10         |
| Liquidez geral                   | 2,45         | 3,15         | 3,97         |
| Capital circulante líquido (R\$) | 1.020.813,66 | 1.793.939,62 | 2.369.003,16 |

Fonte: os autores.  
Tabela 47 – Indicadores de liquidez.

Percebemos pelos índices de liquidez que a empresa tem mais bens e direitos de curto prazo do que obrigações de curto prazo (LC e CCL) e que não precisa vender os estoques para cumprir com suas obrigações de curto prazo (liquidez seca maior que 1). No longo prazo, também podemos afirmar que ela demonstra capacidade de pagamento de acordo com os índices estáticos. No entanto, analisando a liquidez pela análise dinâmica, chegamos à tabela a seguir:

| ANÁLISE DINÂMICA DA LIQUIDEZ         |              |              |              |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
|                                      | JANEIRO      | FEVEREIRO    | MARÇO        |
| Capital de giro (R\$)                | 1.020.813,66 | 1.793.939,62 | 2.369.003,16 |
| Necessidade de capital de giro (R\$) | 922.679,31   | 1.186.250,73 | 2.465.316,36 |
| Tesouraria (R\$)                     | 98.134,35    | 607.688,89   | (96.313,20)  |

Fonte: os autores.  
Tabela 48 – Análise dinâmica da liquidez.

Essa planilha evidencia que a empresa também apresenta liquidez nos meses de janeiro e fevereiro. Porém, no mês de março, a compra de matéria-prima (estoques) à vista implica maior necessidade de capital de giro para sua atividade operacional, bem como uma diminuição na sua conta de tesouraria devido ao pagamento à vista. Esse fato resulta numa tesouraria negativa (R\$ 96.313,20) no mês de março, o que evidencia o valor que a empresa deverá captar, em curto prazo, em bancos, por meio do desconto de duplicatas ou empréstimos em conta-corrente.

| ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO                           |         |           |       |
|--|---------|-----------|-------|
|  | JANEIRO | FEVEREIRO | MARÇO |
| Endividamento geral                                | 41%     | 32%       | 25%   |
| Participação do capital de terceiros (curto prazo) | 100%    | 100%      | 100%  |
| Participação do capital de terceiros (longo prazo) | 0%      | 0%        | 0%    |

Fonte: os autores.

Tabela 49 – Índices de endividamento.

Analisando os índices de endividamento geral, as fontes de recursos são provenientes, na sua maioria, pelo capital próprio (PL), e o restante, 41%, 32% e 25%, vem do capital de terceiros nos meses de janeiro, fevereiro e março, respectivamente. Vale destacar que essa empresa não utiliza capital oneroso de terceiros devido, provavelmente, à cultura dos sócios – o capital de terceiros é 100% de curto prazo. As obrigações, por sua vez, de acordo com o BP, são referentes à atividade operacional da empresa e fontes de recursos não onerosos. No entanto, pela análise dinâmica, a empresa deverá recorrer a capital de terceiros onerosos ou integralizar capital dos sócios para não ter a tesouraria negativa no mês de março.

| ÍNDICES DE RENTABILIDADE      |         |           |       |
|-------------------------------|---------|-----------|-------|
|                               | JANEIRO | FEVEREIRO | MARÇO |
| Retorno do PL                 | 55%     | 33%       | 22%   |
| Retorno do investimento total | 33%     | 22%       | 16%   |

Fonte: os autores.

Tabela 50 – Índices de rentabilidade.

Com relação aos índices de rentabilidade, podemos afirmar que a empresa tem conseguido oportunizar retorno ao acionista. Porém, é nítida a diminuição dos retornos ao longo dos meses. Isso não é considerado uma normalidade na empresa. A decisão de investir mais em compras de MP e despesas com vendas faz com que o retorno diminua, e estocar MP se justificaria apenas se a empresa soubesse que iria faltar estoque no mercado ou que o preço da MP teria um aumento superior ao do capital disponível investido.



## Observação

Todo negócio, grande ou pequeno, pode ser apontado como um sistema de transações financeiras e de movimentações de caixa, que é resultado de decisões gerenciais.

A principal meta nas empresas é agregar valor para os proprietários. Isso depende de um padrão positivo de movimentações de fluxo monetário que superem a expectativa do investidor, ou seja, que gerem um lucro superior ao que os sócios esperam.

## Leitura complementar

### UM DРИBLE NA CRISE COM FORTE REDUÇÃO DE DESPESAS NA LAR

*Cooperativa evitou demissão em massa e conseguiu despertar a cultura da economia entre os funcionários*

Logo que a crise de 2005/06 se instalou – por causa do clima desfavorável à agricultura e pela queda nos preços das *commodities* –, uma reunião de gerentes e diretores resultou em medidas drásticas na cooperativa Lar, com sede em Medianeira (Oeste do Paraná). Eles descartaram demissão em massa e, para isso, decidiram correr em busca de novos mercados e cortar todos os gastos possíveis, incluindo benefícios aos funcionários.

A determinação evitou redução na produção de carne de frango e o pânico entre os colaboradores. Os efeitos da crise foram amenizados ao universo de 8,3 mil associados e 4,3 mil empregados. Dois anos depois de ser plenamente implantado, o programa acabou rendendo à Lar o prêmio Cooperativa do Ano 2008, na categoria Gestão Profissional.

A racionalização dos gastos chegou aos mais diversos departamentos da cooperativa, conta o coordenador de Programas de Qualidade, Clédio Roberto Marschall, que elaborou o projeto “Gestão Lar em tempos de crise”. “Naquela reunião, foram definidas 82 ações imediatas. Desde então, a economia virou uma prática”. Ele calcula que, desde o início dos cortes, deixaram de ser gastos mais de R\$ 15 milhões.

A contribuição dos funcionários fez a diferença. A suspensão da previdência privada que era paga pela cooperativa evitou desembolso de R\$ 765 mil. O corte do transporte escolar de funcionários universitários representou economia de R\$ 245 mil à cooperativa. As horas-extras foram substituídas por um sistema de compensação por folgas. Ainda assim, os funcionários receberam reajuste de 5,5% em 2006, relata Marschall. Entre 2005 e 2006, o peso das despesas caiu de 15,4% para 14,75% sobre o faturamento, conta.

Os próprios trabalhadores foram estimulados a descobrir onde era possível economizar. Desde 2007, uma nova versão do programa, baseada no lema “Economize na crise”, elencou 160 sugestões. Uma delas, ainda apontada como resultado daquela primeira reunião de diretores, veio de José Paravisi, responsável pelo desenvolvimento de embalagens. Ele teve a ideia de reduzir a aba das tampas das caixas de transporte de frango. Antes, essas abas tinham a altura da própria caixa. Agora, têm 7 centímetros, a metade do tamanho original. Além disso, as caixas não são mais tingidas de branco, como pediam os importadores. As medidas – acertadas com a indústria de caixas e com os compradores de frango – geraram economia de nada menos que R\$ 632,45 mil em um ano, relata.

ROCHER, José. Um drible na crise com forte redução de despesas na Lar. Disponível em: <<http://portal.rpc.com.br/gazetadopovo/caminhosdocampo/conteudo.php?Id=833667&tit=Um-drible-na-crise-com-forte-reducao-de-despesas-na-Lar>>. Acesso em: 8 set. 2009.

## Síntese

Você estudou:

- O orçamento empresarial deve ser elaborado de forma integrada.
- A análise dos demonstrativos financeiros pode ser feita pela análise estática e dinâmica.
- O resultado de uma empresa é reflexo das decisões tomadas em uma determinada área.
- Agregar valor para os proprietários é a principal meta nas empresas.

## ■ Referências

- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controleadoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1992.
- FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. *O Modelo Fleuriel*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- \_\_\_\_\_. *A dinâmica financeira das empresas brasileiras: um novo método de análise, orçamento e planejamento financeiro*. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1980.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da contabilidade*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- RASOTO, Armando; ANTONIK, Luiz; RASOTO, Vanessa Ishikawa. *Análise da situação de financiamento empresarial: uma visão dinâmica*. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO, Curitiba: FAE, 2006.
- RASOTO, Armando. A estratégia focada no resultado. *Revista FAE Business: Ideias para Gestão Empresarial*. Curitiba, n. 5, abril 2003.
- \_\_\_\_\_. *Análise e planejamento financeiro no ambiente empresarial através de um modelo informatizado: Software AR-Financial*. Trabalho de pós-graduação (Mestrado). Departamento de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. 97 p.
- WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

## ■ Atividades do capítulo

1. Diferencie orçamento previsto de orçamento realizado.
2. Com base nos dados das tabelas, complete as questões a seguir:

| ATIVO                             | JANEIRO             | FEVEREIRO           | MARÇO               |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Ativo circulante (R\$)</b>     | <b>934.978,33</b>   | <b>1.549.895,83</b> | <b>2.083.262,25</b> |
| Caixa (R\$)                       | 183.500,00          | 282.417,50          | 299.878,50          |
| Duplicatas (R\$)                  | 350.000,00          | 700.000,00          | 1.050.000,00        |
| Estoques (R\$)                    | 401.478,33          | 567.478,33          | 733.383,75          |
| Matéria-prima (R\$)               | 166.000,00          | 332.000,00          | 498.000,00          |
| Produto acabado (R\$)             | 235.478,33          | 235.478,33          | 235.383,75          |
|                                   |                     |                     |                     |
| <b>Ativo não circulante (R\$)</b> | <b>191.058,33</b>   | <b>189.616,67</b>   | <b>456.075,00</b>   |
| Imobilizado (R\$)                 | 192.500,00          | 192.500,00          | 462.500,00          |
| (-) Depreciação (R\$)             | -1.441,67           | -2.883,33           | -6.425,00           |
|                                   |                     |                     |                     |
| <b>Total do ativo (R\$)</b>       | <b>1.126.036,67</b> | <b>1.739.512,50</b> | <b>2.539.337,25</b> |
|                                   |                     |                     |                     |
| PASSIVO                           | JANEIRO             | FEVEREIRO           | MARÇO               |

|                                     |                     |                     |                     |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Passivo circulante (R\$)</b>     | <b>263.082,50</b>   | <b>530.539,00</b>   | <b>801.080,63</b>   |
| Fornecedores                        |                     |                     |                     |
| Salários e encargos (R\$)           | 106.245,00          | 106.245,00          | 143.245,00          |
| Comissões a pagar (R\$)             | 70.000,00           | 140.000,00          | 210.000,00          |
| Empréstimos de curto prazo          |                     |                     |                     |
| Imposto de Renda (R\$)              | 69.837,50           | 148.294,00          | 226.835,63          |
| Impostos a pagar (R\$)              | 17.000,00           | 136.000,00          | 221.000,00          |
| <b>Passivo não circulante (R\$)</b> | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         |
| Financiamentos                      |                     |                     |                     |
| <b>Patrimônio líquido (R\$)</b>     | <b>862.954,17</b>   | <b>1.208.973,50</b> | <b>1.738.256,63</b> |
| Capital próprio (R\$)               | 700.000,00          | 700.000,00          | 700.000,00          |
| Lucro acumulado (R\$)               | 162.954,17          | 508.973,50          | 1.038.256,63        |
| <b>Total do passivo (R\$)</b>       | <b>1.126.036,67</b> | <b>1.739.512,50</b> | <b>2.539.337,25</b> |

Fonte: os autores.

| DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO                            | JANEIRO    | FEVEREIRO    | MARÇO        |
|--|------------|--------------|--------------|
| Receita bruta (R\$)                                  | 700.000,00 | 1.400.000,00 | 2.100.000,00 |
| (-) ICMS (R\$)                                       | 119.000,00 | 238.000,00   | 357.000,00   |
| Receita líquida (R\$)                                | 581.000,00 | 1.162.000,00 | 1.743.000,00 |
| (-) CPV (R\$)  | 235.478,33 | 470.956,67   | 706.151,25   |
| Lucro bruto (R\$)                                    | 345.521,67 | 691.043,33   | 1.036.848,75 |
| (-) Despesas administrativas (R\$)                   | 28.730,00  | 28.730,00    | 28.730,00    |
| (-) Despesas de vendas (comissão + propaganda) (R\$) | 84.000,00  | 168.000,00   | 252.000,00   |
| (-) Despesas financeiras (R\$)                       | 0,00       | 0,00         | 0,00         |
| Lucro operacional (R\$)                              | 232.791,67 | 494.313,33   | 756.118,75   |
| (-) IR (R\$)   | 69.837,50  | 148.294,00   | 226.835,63   |
| Lucro líquido (R\$)                                  | 162.954,17 | 346.019,33   | 529.283,13   |

Fonte: os autores.

- Os índices de liquidez corrente da empresa nos meses de janeiro, fevereiro e março são: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ e 2,60, respectivamente.
- O capital circulante líquido no mês de janeiro é de R\$ 671.895,83, no mês de fevereiro é de R\$ \_\_\_\_\_ e no mês de março continua sendo positivo em R\$ 1.282.181,63.
- O endividamento geral da empresa no mês de janeiro foi de 23%, passando no mês de março para \_\_\_\_\_% e terminando com 32% no mês de março, evidenciando um aumento no endividamento geral.
- O retorno do acionista, também conhecido como retorno do patrimônio líquido, tem melhorado, ou seja, em janeiro o retorno do acionista foi de 19%, passando para \_\_\_\_\_% em fevereiro e 30% no mês de março.

- O capital de giro da empresa nos meses de janeiro, fevereiro e março foi de: R\$ \_\_\_\_\_, R\$ 1.019.356,83 e R\$ \_\_\_\_\_, respectivamente.
  - A necessidade de capital de giro da empresa nos meses de janeiro, fevereiro e março foi de R\$ \_\_\_\_\_, R\$ 885.233,33 e R\$ \_\_\_\_\_.
  - A diferença entre o capital de giro e a necessidade de capital de giro resulta na tesouraria. A empresa apresenta tesouraria positiva nos três meses de análise, evidenciando que tem liquidez. Os valores da tesouraria foram: R\$ 166.500,00, R\$ \_\_\_\_\_ e R\$ 78.878,50 nos meses de janeiro, fevereiro e março, respectivamente.

Lembre-se: fazendo a reclassificação do balanço patrimonial, temos como ativo operacional as contas duplicatas e estoques. No lado do passivo, temos como contas operacionais: fornecedores, salários a pagar, comissões a pagar e impostos a pagar. Portanto, o restante das contas do ativo circulante e do passivo circulante será reclassificado como ativo de tesouraria e passivo de tesouraria. As contas de longo prazo do balanço patrimonial, por sua vez, são reclassificadas em permanentes.

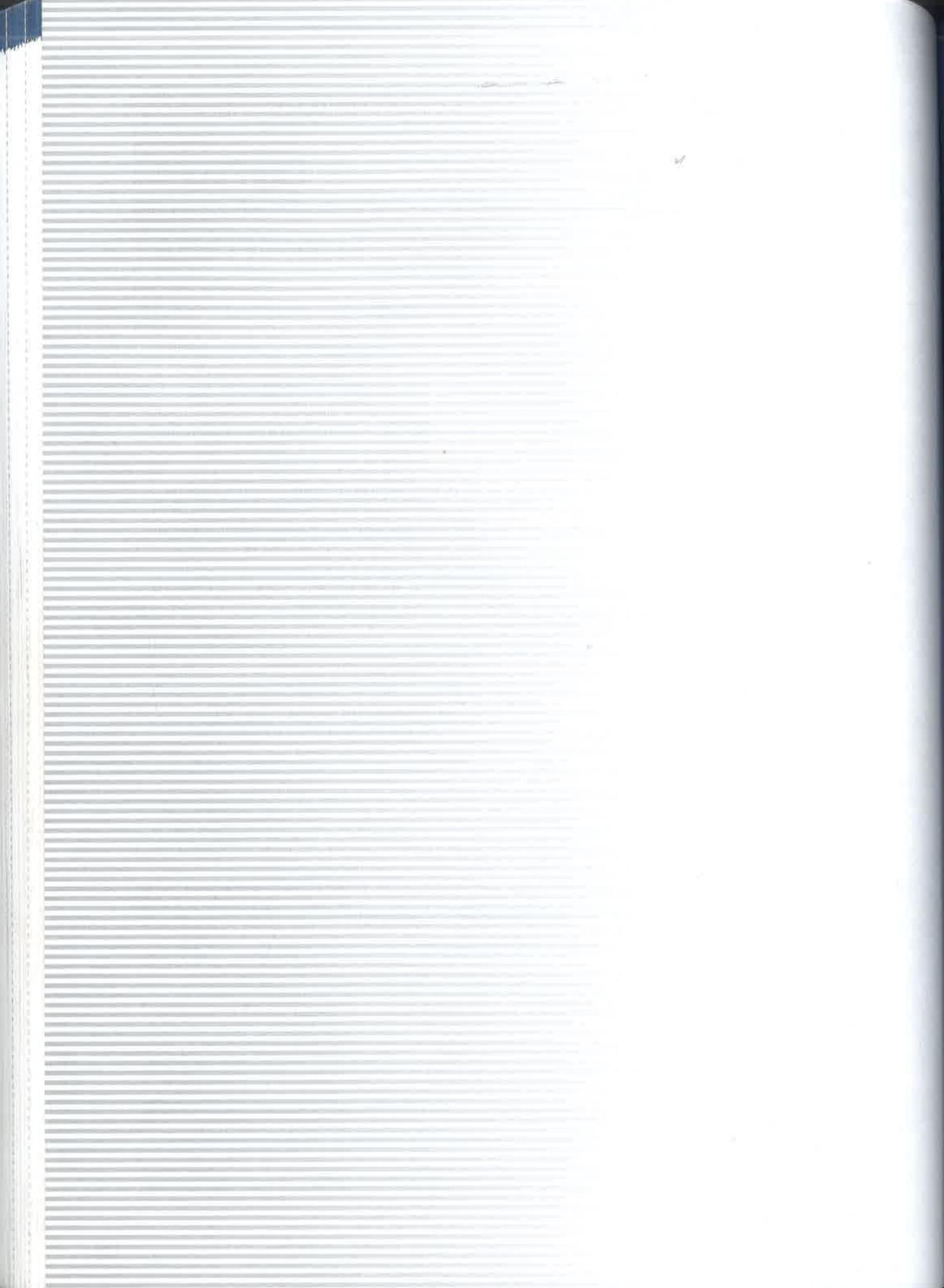
## Anotações



# Capítulo 4

## Gestão de custos

- Importância da classificação dos custos e métodos de custeio
- Custos como ferramenta para a tomada de decisão: análise de custo, volume e lucro – parte 1
- Custos como ferramenta para a tomada de decisão: análise de custo, volume e lucro – parte 2
- Custo padrão e análise de variações



# Importância da classificação dos custos e métodos de custeio

## Conteúdo programático

- Classificação dos custos e métodos de custeio
  - Classificação dos custos
    - Custos diretos
    - Custos indiretos
    - Custos fixos
    - Custos variáveis
  - Métodos de custeio
    - Custo por absorção
    - Custo baseado em atividade
    - Custo variável ou direto

## Objetivos

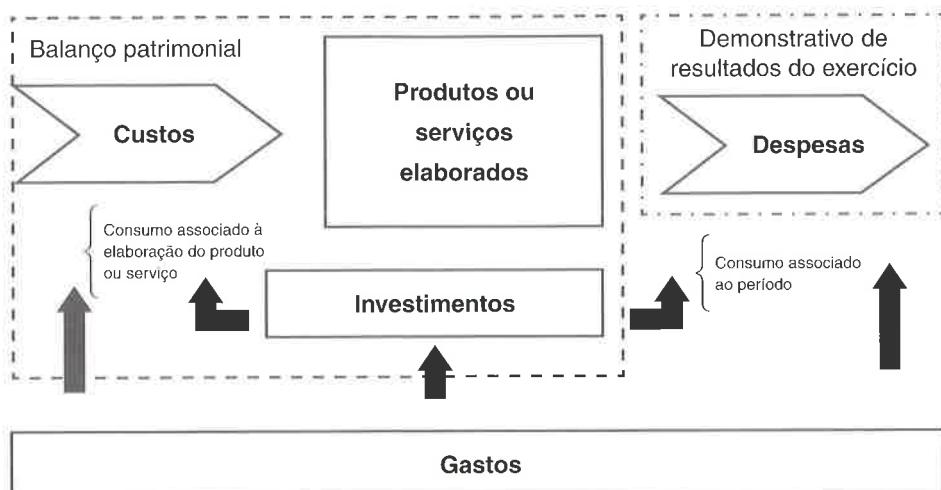
- Classificar os custos.
- Evidenciar a importância da gestão dos custos.
- Apresentar os métodos de custeio.

# CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS E MÉTODOS DE CUSTEIO

Tendo em vista que o mercado está cada vez mais competitivo, verificamos a importância dos sistemas de custos para as organizações. Esses sistemas, considerados elementos estratégicos para as empresas, auxiliam os administradores a traçar suas estratégias e gerenciar os custos incorridos nos processos e atividades.

Para que uma empresa seja bem administrada, é fundamental que seus gestores tenham conhecimento dos custos de suas atividades, pois as organizações são refletidas por meio de seus custos. De acordo com isso, Meglierini (2001) explica que:

*quanto mais estruturada for uma empresa, melhores serão os resultados encontrados. Quanto menos informações estiverem disponíveis, ou se a qualidade dessas informações não for das melhores, os resultados encontrados por certo serão deficientes.*



Fonte: BRUNI; FAMÁ, 2004.  
Figura 15 – Definição genérica de custos.

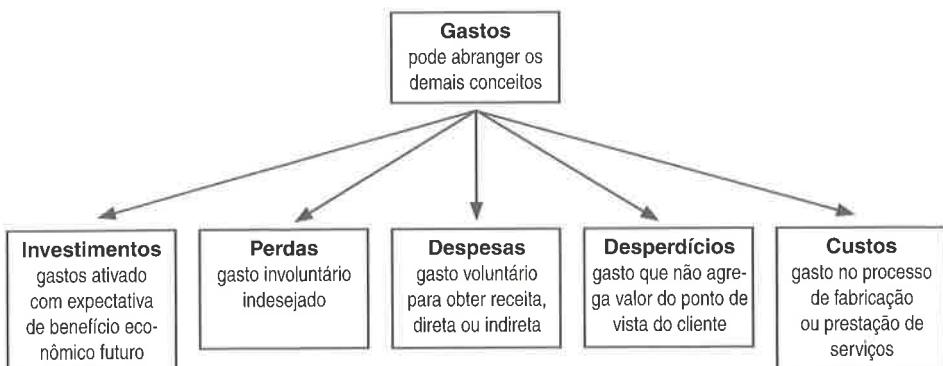
O levantamento dos custos depende de uma série de fatores que devem ser analisados e combinados, entre eles: a capacidade produtiva, a capacidade tecnológica, o nível de atualização da estrutura operacional e gerencial e a qualificação da mão de obra.

Para que você tenha um melhor entendimento desse assunto, é importante compreender alguns conceitos relacionados ao tema. São eles:

- **Gastos** – Termo que define as transações financeiras que descrevem os dispêndios de recursos, assim como as obrigações geradas (dívidas com fornecedores, bancos, etc.) com a finalidade de obter algum bem ou serviço em troca.
- **Investimentos** – São os gastos que a empresa possui com a finalidade de gerar benefícios econômicos futuros, como, por exemplo, a aquisição de ativos (estoques, máquinas, etc.).
- **Perdas** – Dizem respeito aos fatos ocorridos em situações fortuitas, excepcionais, indesejadas ou involuntárias, que fogem à normalidade das atividades da empresa.
- **Despesas** – Refletem o valor despendido na aquisição voluntária de bens ou serviços que irão expressar direta ou indiretamente a obtenção de receitas.
- **Custos** – São os gastos efetuados na fabricação de produtos ou na prestação de serviços.

- **Desperdícios** – Englobam custos e despesas utilizados ineficientemente, ou seja, gastos que não agregam valor.

Observe o esquema ilustrativo que representa esses conceitos:

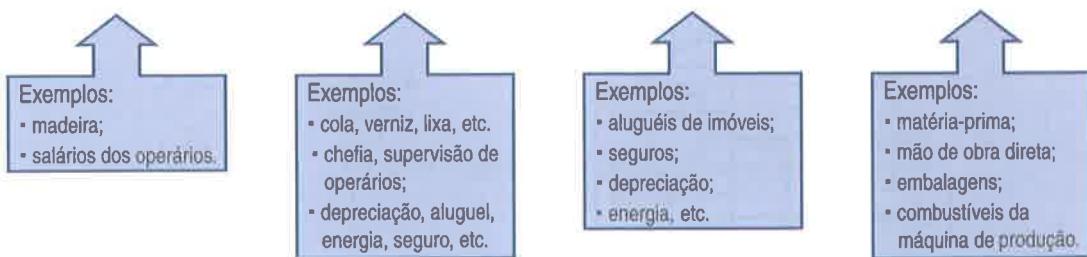


Fonte: WERNKE, 2006. (Adaptado).  
Figura 16 – Conceitos básicos.

## Classificação dos custos

No quadro a seguir apresentamos um exemplo de classificação dos custos. Estes podem ser classificados, pelo custeio por absorção, em **direto** e **indireto** e, pelo custeio direto, em **fixos** e **variáveis**.

| CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS QUANTO A: |                                     |   |   |
|------------------------------------|-------------------------------------|---|---|
| RELACIONAMENTO                     |                                     | VOLUME  |   |
| Diretos                            | Indiretos                           | Fixos<br>(o valor total dos custos)                         | Variáveis   |
| De fácil identificação             | Através de algum critério de rateio | São estudados em função das variações no volume num período | Variam em proporção direta à quantidade produzida |
| Matéria-prima                      | Material secundário                 |   |   |
| Mão de obra direta                 | Mão de obra indireta                |   |   |
|                                    | Depreciação                         |   |   |



Fonte: [http://www.paulosavio.com/unirb/custos/aulas/data/6\\_-\\_Classifica%C3%A7%C3%A3o\\_dos\\_Custos.pdf](http://www.paulosavio.com/unirb/custos/aulas/data/6_-_Classifica%C3%A7%C3%A3o_dos_Custos.pdf).  
Figura 17 – Classificação dos custos.

A seguir, estudaremos mais detalhadamente cada um desses custos.

### Custos diretos

Os custos diretos são aqueles que podem ser facilmente compreendidos como diretamente apropriados a cada tipo de produto, a serem custeados no momento de sua ocorrência. Ou seja, esse custo está

relacionado a cada tipo de bem ou função de custo, podendo ser atribuído diretamente a um produto, linha de produto, centro de custo ou departamento, não precisando de rateio.

Vejamos o que alguns teóricos discorrem a respeito dessa modalidade de custos.

Wernke (2006) afirma que “custos diretos são os gastos facilmente apropriáveis às unidades produzidas, ou seja, aqueles que podem ser identificados como pertencentes a este ou àquele produto”.

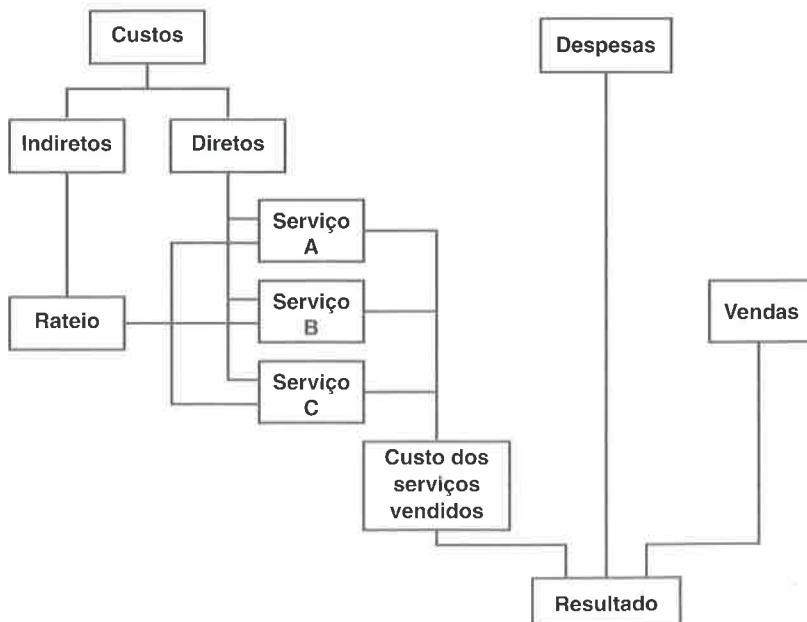
Neves e Viceconti (2000), por sua vez, dizem que custos diretos “são aqueles que podem ser apropriados diretamente aos produtos fabricados, porque há uma medida objetiva de seu consumo nesta fabricação”. Como, por exemplo: matéria-prima, mão de obra direta, material de embalagem, depreciação de equipamento, energia elétrica das máquinas, etc.

Conforme explana Zanluca, J. C. (2009):

*os custos diretos têm a propriedade de ser perfeitamente mensuráveis de maneira objetiva. Os custos são qualificados aos portadores finais (produtos), individualmente considerados. Os custos diretos constituem todos aqueles elementos de custo individualizáveis com respeito ao produto ou serviço, isto é, identificam-se imediatamente com a produção dos mesmos, mantendo uma correspondência proporcional. Um mero ato de medição é necessário para determinar estes custos.*

Em outras palavras, os custos diretos são facilmente identificados, pois possuem relação direta com o que se consumiu efetivamente. Esses custos são compostos basicamente por materiais (matéria-prima, material de embalagem, componentes, entre outros necessários à produção, ao acabamento e à apresentação final) e mão de obra. São os gastos que ocorrem somente quando algum bem é produzido ou algum serviço é prestado e, por ser incluída no cálculo dos produtos, essa modalidade de custo não precisa de rateio para ser atribuída ao objeto custeado.

Por fim, Horngren, Foster e Datar (2004) afirmam que os “custos diretos de um objeto de custo são relativos ao objeto de custo em particular, e podem ser rastreados para aquele objeto de custo de forma economicamente viável (de custo eficaz)”, e Megliorini (2007) diz que os “custos diretos são os custos apropriados aos produtos conforme o consumo”.



Fonte: <http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=custohospitalar01>.  
Figura 18 – Metodologia dos custos.

## Custos indiretos

Os custos indiretos são aqueles que não são tão facilmente mensurados, necessitando de critérios de rateio para serem alocados aos produtos.

Em outras palavras, de acordo com Perez Jr., Oliveira e Costa (2008), custos indiretos

*são os custos que, por não serem perfeitamente identificados nos produtos ou serviços, não podem ser apropriados de forma direta para as unidades específicas, ordens de serviço ou produto, serviços executados, etc. Necessitam, portanto, da utilização de algum critério de rateio para sua alocação.*

Já nas palavras de Meglierini (2007), “custos indiretos são os custos apropriados aos produtos em função de uma base de rateio ou outro critério de apropriação” e, segundo Neves e Viceconti (2000),

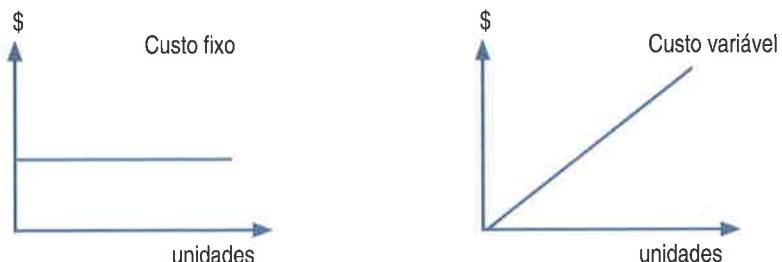
*são os custos que dependem de cálculos, rateios ou estimativas para serem apropriados aos diferentes produtos, portanto, são custos apropriados indiretamente aos produtos. O parâmetro utilizado para as estimativas é chamado de base ou critério de rateio.*

## Custos fixos

Quanto aos custos fixos, Wernke (2006) explica que “são aqueles cujos valores totais tendem a permanecer constantes (fixos), mesmo havendo alterações no nível de atividades operacionais do período”.

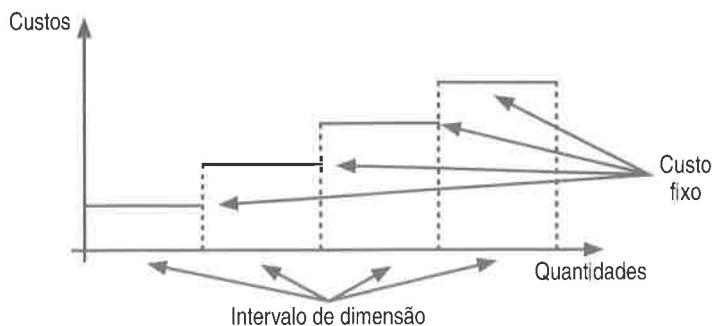
De acordo com Meglierini (2007), esses custos “decorrem da manutenção da estrutura produtiva da empresa, independendo da quantidade que venha a ser fabricada dentro do limite da capacidade instalada”.

Podemos dizer ainda que esses custos, também conhecidos como custos de estrutura, são os que não sofrem alteração de valor, mesmo havendo aumento ou diminuição da produção. Independem, portanto, do nível de atividade. Entre eles, citamos os custos relacionados a limpeza e conservação, aluguéis de equipamentos e instalações, salários da administração, segurança e vigilância, etc. Assim, possíveis variações na produção não afetam os gastos citados como exemplo, que já estão com seus valores fixados. Por isso são chamados de custos fixos.



Fonte: WERNKE, 2006.

Figura 19 – Representação gráfica de custos fixos e variáveis.



Fonte: <http://www.iapmei.pt/resources/images/Custos.jpg>.

Figura 20 – Representação gráfica dos custos fixos de acordo com a capacidade produtiva.

## Custos variáveis

Para explicar o que são custos variáveis, vamos usar as definições dadas por alguns autores.

De acordo com Horngren, Foster e Datar (2004), “o custo variável muda no total em proporção às mudanças no nível relativo de atividade ou volume total”. Já Megliorini (2001) destaca os custos variáveis como “aqueles que aumentam ou diminuem, oscilando ao sabor do nível de produção” e explica que “quanto mais se produz, maior o uso de máquinas e equipamentos elétricos, consequentemente, maiores o consumo e o custo”.

Segundo Neves e Viceconti (2000), “custos variáveis são aqueles que aumentam ou diminuem conforme o volume de produção”.

Como exemplos de custos variáveis, podemos citar matérias-primas, comissões de vendas, insumos produtivos (água, energia elétrica), etc.



### Observação

Conforme vimos, o custo tem dois componentes: o custo fixo e o custo variável. Os custos fixos são aqueles que não variam em relação à taxa de produção, ao passo que os custos variáveis são devidos à utilização de insumos variáveis no processo de produção. Ou seja, o custo total é a soma do custo fixo e do custo variável.

## Métodos de custeio

No que se refere aos métodos de custeio, Bornia (2002) explica que sua função é proporcionar acurada mensuração do valor agregado ao longo de toda a cadeia produtiva, servindo como referência para a tomada de decisões tanto estratégicas quanto operacionais.

Wernke (2006) informa ainda que “os métodos de custeio mais conhecidos ou utilizados atualmente são: absorção (e suas variações), ABC (*Activity Based Costing* ou Custo Baseado em Atividades), e variável ou direto (marginal)”.

A seguir, estudaremos cada um deles.

### Custeio por absorção

De acordo com Megliorini (2007), esse método “caracteriza-se por apropriar custos fixos e custos variáveis aos produtos. Desse modo, os produtos fabricados ‘absorvem’ todos os custos incorridos de um período”.

Neves e Viceconti (2000), por sua vez, explicam que “o custeio por absorção ou custeio pleno consiste na apropriação de todos os custos (sejam eles fixos ou variáveis) à produção do período. Os gastos não fabris (despesas) são excluídos”.



### Saiba mais

“[...] o custeio por absorção é o método derivado da aplicação dos princípios fundamentais de contabilidade e é, no Brasil, adotado pela legislação comercial e pela legislação fiscal” (CREPALDI, 2002).

Ainda sobre a definição de custeio por absorção, Zanluca, J. C. (2009) explica que

*consiste na apropriação de todos os custos (diretos e indiretos, fixos e variáveis) causados pelo uso de recursos da produção aos bens elaborados, e só os de produção, isto dentro do ciclo operacional interno. Todos os gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos feitos.*

Quanto ao seu uso, é importante destacar que a distribuição de custos indiretos nos departamentos possibilita uma melhor distribuição dos produtos fabricados, reduzindo a quantidade de erros e o repasse indevido de custos indiretos de um produto para outro (MASSUDA, 2003).

Leoni (1996) destaca que as vantagens de utilização desse método são a consideração do total dos custos por produto, a formação de custos para estoque, além da apuração dos custos por centros de custos. Já as desvantagens referem-se à possibilidade de elevação artificial dos custos de alguns produtos, à não evidência da capacidade ociosa da entidade, ao fato de que os critérios de rateio são sempre arbitrários, portanto, nem sempre justos, e à pouca quantidade de informações apresentadas para fins gerenciais. É importante falar também que, além dessas desvantagens, existem algumas restrições relacionadas a esse método. Uma delas, por exemplo, diz respeito à sua primeira fase, que deixa muito a desejar quanto à determinação do custo dos produtos e, principalmente, na identificação das perdas, porque não trabalha com atividades, embora, segundo Bornia (2002), funcione “bem em ambientes modernos de fabricação, propiciando as informações de quanto foi despendido e quais centros de custos são os responsáveis pelo gasto”.

Já Meglierini (2001) escreve que a dificuldade que encontramos para alocar custos indiretos reside na definição da base de rateios a ser utilizada, pois é uma tarefa que envolve aspectos subjetivos e arbitrários. Se o critério adotado não for bem consistente, o resultado de custos ficará, por certo, deficiente para atender aos fins a que se propõe. Nesse sentido, o gestor de custos ficará “amarrado” pelo próprio sistema.

Assim, podemos afirmar que o método de custeio por absorção estuda os custos totais (fixos, variáveis, diretos e/ou indiretos) tanto dos bens como dos serviços. Destacando que, para esse tipo de análise, são usados critérios de rateio quando há dois ou mais produtos, segundo o método exigido por lei no Brasil.

Ressaltamos também que esse método nem sempre é útil como instrumento de análise de custos, pois devemos considerar que pode haver distorções ao se distribuir custos entre os diversos produtos e serviços. Esse fato pode mascarar desperdícios e outras ineficiências relacionadas à produção.

## Curiosidade

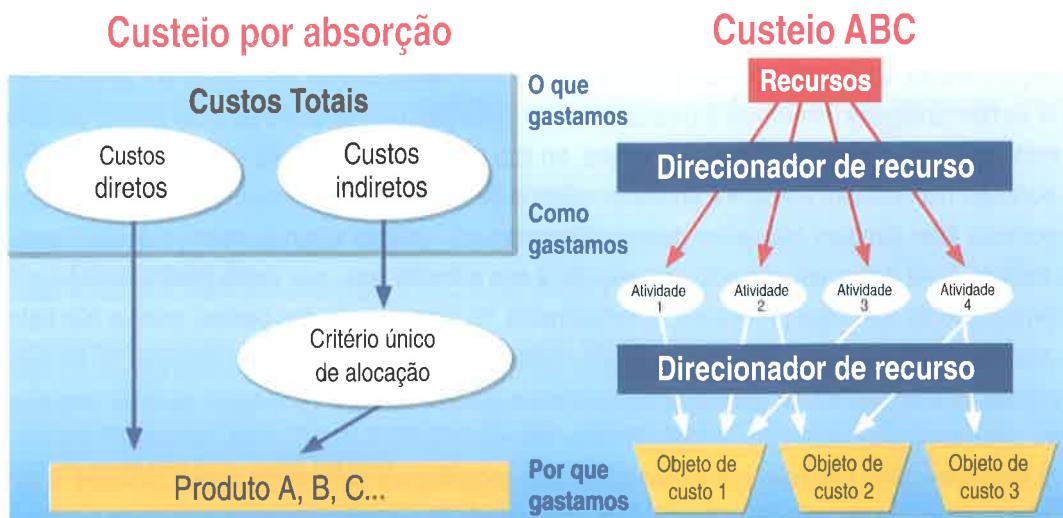
O custeio por absorção (também denominado custeio integral) é o método derivado da aplicação dos Princípios Fundamentais de Contabilidade, que teve origem no sistema desenvolvido na Alemanha, no início do século 20, conhecido por RKW (*Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit*).

### Custeio baseado em atividade

Para Martins (2002), o ABC é na realidade uma ferramenta de gestão de custos, muito mais do que de custeio de produto. Já para Bertó e Beulke (2005), a característica básica do ABC é a apropriação aos produtos, às mercadorias e aos serviços de todos os custos e despesas diretas possíveis, sejam eles fixos ou variáveis. Kaplan e Cooper (2000), por sua vez, dizem que o ABC é um mapa econômico das despesas e da lucratividade da organização baseado em suas atividades.

Conforme esse método, a empresa é dividida em atividades em que os cálculos dos custos auxiliam na percepção do seu comportamento. Assim, o ABC, além de detalhar os custos indiretos, busca distinguir as atividades que agregam valor aos produtos daquelas que não agregam.

Nakagawa (2001) afirma que o ABC “é um processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologias, materiais, métodos e seu ambiente, tendo como objetivo a produção de produtos ou serviços”. Ou seja, possibilita identificar os fatores que causam os custos, a origem dos custos de cada atividade (para aloá-los exatamente aos produtos e/ou serviços), além da exclusão das atividades que não agregam valor.



Fonte: [http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/custeio\\_atividades.asp](http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/custeio_atividades.asp).  
Figura 21 – Custeio por absorção e custeio baseado em atividades.

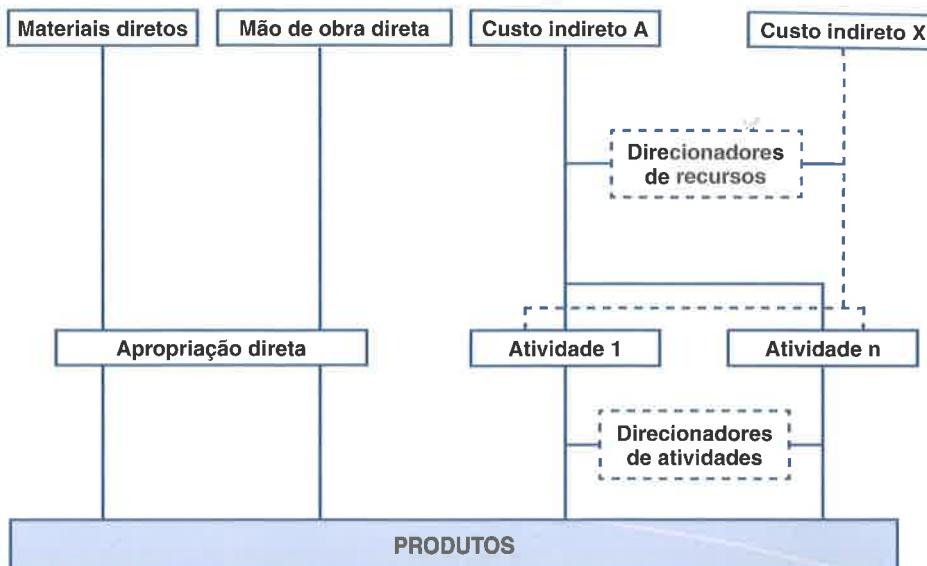
De acordo com Megliorini (2007), “o custeio ABC pode ser estruturado em dois ou mais estágios, dependendo do nível de detalhamento em que a empresa deseja operar o sistema de custos”.

No primeiro estágio, conforme o sistema de dois estágios, os custos dos recursos são apropriados às atividades, utilizando, para isso, os direcionadores de recursos (que identificam como as atividades consomem recursos, considerando a relação entre estes e as atividades, e permitem custear-las). No segundo estágio, apropria-se os custos das atividades aos produtos, utilizando para isso os direcionadores de atividades (que identificam como os objetos de custeio consomem as atividades e permitem custear-las (MEGLIORINI, 2007).

Vejamos agora um quadro evidenciando os departamentos, atividades e direcionadores de custos bem como, a seguir, uma ilustração esquemática de apropriação de custos, citados por Megliorini em sua obra *Custos: análise e gestão*:

| DEPARTAMENTOS | ATIVIDADES                | DIRECIONADORES          |
|---------------|---------------------------|-------------------------|
| Compras       | Comprar materiais         | Número dos pedidos      |
|               | Desenvolver fornecedores  | Número dos fornecedores |
| Almoxarifado  | Receber materiais         | Número de recebimentos  |
|               | Movimentar materiais      | Número de requisições   |
| Montagem      | Preparar máquinas         | Tempo de preparação     |
|               | Montar conjuntos          | Tempo de montagem       |
| Pintura       | Preparar máquinas         | Tempo de preparação     |
|               | Pintar conjuntos montados | Tempo de pintura        |

Fonte: MEGLIORINI, 2007.



Fonte: MEGLIORINI, 2007.

Figura 22 – Modelo de custeio ABC de dois estágios para determinação do custo dos produtos.

### Custeio variável ou direto

No custeio variável são apropriados como custos de fabricação apenas os custos variáveis, sejam eles diretos ou indiretos. Isto é, os produtos recebem somente os custos decorrentes da produção (custos variáveis).

Neves e Viceconti (2000) afirmam que

*o custeio variável (também conhecido como custeio direto) é um tipo de custeamento que consiste em considerar como custo de produção do período apenas os custos variáveis incorridos. Os custos fixos, pelo fato de existirem mesmo que não haja produção, não são considerados como custos de produção e sim como despesas, sendo encerrados diretamente contra o resultado do período.*

Já Megliorini (2007) aponta o custo variável como sendo “o método de custeio que consiste em apropiar aos produtos somente os custos variáveis, sejam diretos ou indiretos”.

Para Horngren, Foster e Datar (2000), o custeio variável

*é o método de custeio de estoque em que todos os custos de fabricação variáveis são considerados custos inventariáveis. Todos os custos de fabricação fixos são excluídos dos custos inventariáveis: eles são custos do período em que ocorreram.*

Quanto às vantagens da utilização do método de custeio, de acordo com Padoveze (2000), podemos relacionar algumas. Acompanhe:

- Os custos dos produtos são mensuráveis objetivamente, pois não sofrerão processos arbitrários ou subjetivos de distribuição dos custos comuns.
- O lucro líquido não é afetado por aumento ou diminuição de inventários.
- Os dados necessários para a análise da relação custo–volume–lucro são rapidamente obtidos do sistema de informação contábil.
- É mais fácil para os gerentes industriais entenderem o custeamento dos produtos sob o custeio variável, uma vez que os dados são relativos à fábrica e de sua responsabilidade, possibilitando a correta avaliação de desempenho setorial.

- O custeamento variável é totalmente integrado com o custo padrão e o orçamento flexível, possibilitando o correto controle de custos.
- O custeamento variável constitui um conceito de custeamento de inventário que corresponde diretamente aos dispêndios necessários para manufaturar os produtos.
- O custeamento variável possibilita mais clareza no planejamento do lucro e na tomada de decisão.

Por outro lado, entre as desvantagens, Padoveze (2000) indica:

- A exclusão dos custos fixos indiretos para valoração dos estoques causa a sua subavaliação, fere os princípios contábeis e altera o resultado do período.
- Na prática, a separação de custos fixos e variáveis não é tão clara quanto parece, pois existem custos semivariáveis e semifixos, podendo, no custeamento direto, incorrer em problemas semelhantes de identificação dos elementos de custo.
- O custeamento direto é um conceito de custeamento e análise de custos para decisões de curto prazo, mas subestima os custos fixos, que são ligados à capacidade de produção e de planejamento de longo prazo, podendo trazer problemas de continuidade para a empresa.



## Observação

A diferença entre o custeio variável ou direto e o custeio por absorção está relacionada à forma como os custos fixos são tratados.

### Leitura complementar

#### O CUSTO DA REDUÇÃO DE CUSTOS

Muito comum, hoje em dia, num mercado cada vez mais competitivo, que as empresas busquem a contínua redução de custos como forma de sobrevivência perante seus concorrentes. A boa e velha regra de que o preço é o custo mais o lucro esperado já há muito foi substituída; hoje, quem dita o preço é o mercado. E aqueles que objetivam lucro em suas relações comerciais devem, então, gerenciar o custo, de forma a otimizar custos necessários e eliminar os desnecessários. Cada vez mais é dada importância a determinados departamentos das empresas: compras é bombardeado constantemente por *targets* e metas de redução no custo da matéria-prima, fornecedores são exauridos de toda sua energia existencial, chegando alguns ao ponto de fecharem as portas. Da produção é exigido o máximo em produtividade, eliminação das perdas, redução de reparações, velocidade nas entregas, baixos índices de parada de máquinas, esforços mútuos para manter a empresa na luta. A alta gerência cada vez cobra mais de todos os subalternos, resultados sobre resultados; a área comercial sempre em busca de atingir as mais ousadas metas de volume e faturamento; tudo correndo muito bem. A empresa inteira colabora, por terem o sentimento de obrigação, de que devem ajudar, pois se o barco afundar, todos irão com ele. Para qualquer romancista, este seria o palco perfeito para uma linda história de superação e sucesso. Porém, a realidade que se encontra é outra: esta história nem sempre acaba com um final feliz [...].

Não é raro encontrar no mundo empresarial histórias parecidas, que se confundem ao ponto de tornarem-se um consenso, sobre o que pode até parecer ser a melhor solução. O problema central é

que nem sempre, pra não dizer quase nunca, é fácil a tarefa de gerenciar o custo. O custo de uma empresa é algo muito complexo, pois existem diversos tipos e classificações que vão muito além daqueles ensinados no mundo acadêmico. Nos bancos acadêmicos, aprende-se a lidar com diversas classificações de gastos e custos, facilmente encontradas em todas as empresas. O que não se ensina e só pode ser aprendido pela lida e vivência diária é a identificação de custos. Não se pode querer gerenciar algo que não se sabe identificar, corre-se o risco de cometer o erro que a maioria das empresas comete – pensam estar otimizando custos necessários, quando na verdade estão lidando com elementos sem importância ou até mesmo descartáveis, esquecendo, muitas vezes, dos reais elementos desta equação. Tamanha é a importância da identificação dos custos, que uma boa análise na cadeia de produção pode evitar o dispêndio de energia com atividades desnecessárias, como a melhoria de um processo que, na verdade, deveria ser eliminado. Observe que a cadeia de produção não está limitada apenas ao setor de produção, ela passa por toda a empresa. [...] A maioria dos gestores enxerga a cadeia produtiva apenas na produção, deixando de fora da análise todo o resto, e é nessa hora que o maior erro de todos é cometido.

Pois a maior parcela de gastos desnecessários encontra-se justamente na interação entre as áreas. Sejam estes gastos financeiros, de tempo, de recursos ou de qualquer outra espécie, no fim todos são convertidos em aumento de custo para a empresa. Ao se deixar de lado outras áreas da empresa, o universo de possibilidades acaba sendo restringido, perdendo, assim, muitas oportunidades de redução ou até mesmo de identificação de custos. E é por isso que muitas empresas, por não conhecerem a fundo seus sistemas de custo, optam pela opção mais visível aos olhos dos administradores, [...] a redução de efetivo ou, como é mais conhecida nos meios produtivos, demissão em massa. Quando algumas empresas passam por dificuldades, [...] optam por uma redução de efetivo. Porém, uma redução de efetivo muitas vezes não reduz os custos – reduz, sim, a capacidade produtiva da empresa, chegando a manter os custos quase que inalterados. Pois, quando se trata de área produtiva, quase todos os custos são variáveis, ou seja, são proporcionais ao volume produzido. Uma redução de efetivo só se justifica se é certo que a empresa nunca mais irá voltar a vender o mesmo volume que outrora vendia. Caso contrário, no momento em que as vendas retomarem o mesmo patamar, será necessário repor o efetivo, que quase sempre não está mais disponível, sendo necessário todo um processo de adequação de uma nova mão de obra, fazendo aumentar o custo de todo o processo em função de gastos com treinamentos, quedas de produtividade e perdas por falha. Além da falta de comprometimento, por parte dos colaboradores, que esta prática pode gerar. Não se deve esperar muita cooperação ou sacrifício de quem imagina que será demitido na próxima crise. Isto faz com que, ao longo do tempo, a redução gere um aumento no custo do processo.

Resumindo, a redução de custos, em qualquer empresa, é um processo que deve ser muito bem estudado e elaborado, antes de ser posto em prática. Da mesma forma que um médico solicita e realiza vários testes e exames em seus pacientes antes de operá-los, devem os engenheiros, administradores, economistas e outros profissionais envolvidos realizar o processo de redução de custo. Estudos para identificação dos custos, planejamentos das ações a serem tomadas, implantações gradativas com análises dos resultados obtidos são medidas que, se tomadas, podem fazer com que a redução de custos seja mais eficaz e menos traumática para a empresa.

## Síntese

Você estudou:

- A classificação dos custos em diretos e indiretos (custeio por absorção).
- A classificação dos custos em fixos e variáveis (custeio direto).
- Os métodos de custeio: por absorção, por atividades e direto.



## Indicação de leitura

*Gestão estratégica de custos*, publicada pela Atlas e escrita por Masayuki Nakagawa, professor livre-docente, coordenador de pós-graduação em Controladoria e Contabilidade da FEA-USP e pesquisador da FIPECAFI, é uma obra que permite não só gerenciar e mensurar competitivamente os custos de produtos e/ou serviços, como também conhecer parâmetros para tomar decisões de investimentos compatíveis com a filosofia *World Class Manufacturing* (WCM).

## Referências

- BERTÓ, Dalvio José; BEULKE, Rolando. *Gestão de custos*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BORNIA, Antonio Cezar. A utilização do método da unidade de esforço de produção na quantificação das perdas internas da empresa. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?view=43>>. Acesso em: 15 ago. 2009.
- \_\_\_\_\_. *Análise gerencial de custos*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. *Gestão de custos e formação de preços*. São Paulo: Atlas, 2004.
- CAMBRUZZI, Daiane; BALEN, Fábio Viane; MOROZONI, João Francisco. Unidade de esforço de produção (UEP) como método de custeio: implantação de modelo em uma indústria de laticínios. *ABCustos Associação Brasileira de Custos*, v. 4, n. 1, jan./abr. 2009. Disponível em: <[http://www.unisinos.br/abcustos/\\_pdf/149.pdf](http://www.unisinos.br/abcustos/_pdf/149.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2009.
- CONTABILIDADE de custos. Disponível em: <<http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=custo hospitalar01>>. Acesso em: 15 ago. 2009.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. *Curso básico de contabilidade de custos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CUSTEIO baseado em atividades. Disponível em: <[http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/custeio\\_atividades.asp](http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/custeio_atividades.asp)>. Acesso em: 15 ago. 2009.
- CUSTEIO por absorção contábil. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/custeiporabsorcao.htm>>. Acesso em: 15 ago. 2009.
- ESTRUTURA de custos em relação à atividade. Disponível em: <<http://www.scielo.br/img/revistas/rac/v7n2/a06tab01.jpg>>. Acesso em 15 ago. 2009.
- GESTÃO de custos. Disponível em: <[http://br.geocities.com/pr\\_sist\\_inf\\_fmr/2\\_Semestre/gestao\\_custos\\_aula\\_1.doc](http://br.geocities.com/pr_sist_inf_fmr/2_Semestre/gestao_custos_aula_1.doc)>. Acesso em: 12 ago. 2009.
- GONÇALVES, Isis Pereira; CAETANO, Valdeci José. Métodos de custeio: um estudo sobre a aplicação prática das teorias ministradas por instituição de ensino superior de Anápolis – Goiás. Disponível em: <<http://www.unievangelica.edu.br/graduacao/administracao/revista/pdf4/04.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2009.
- HORNGREN, C.; FOSTER, G.; DATAR, S. *Contabilidade de custos*. v. 1. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

- \_\_\_\_\_. *Contabilidade de custos*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura, 2000.
- LEONI, George S. G. *Planejamento, implantação e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- LIMA, Andreza Gonçalves de et. al. Custeio direto e custeio por absorção: uma abordagem analítica. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/custeio\\_direto\\_e\\_custeio\\_por\\_absorcao\\_uma\\_abordagem\\_analitica/20172/](http://www.administradores.com.br/artigos/custeio_direto_e_custeio_por_absorcao_uma_abordagem_analitica/20172/)>. Acesso em: 15 ago. 2009.
- LOPES DE SÁ, A. *Dicionário de contabilidade*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MASSUDA, Júlio César. *Gestão de custos em pequenas empresas industriais de confecções*. Florianópolis: [s.n.], 2003.
- MEGLIORINI, Evandir. *Custos: análise e gestão*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- \_\_\_\_\_. *Custos*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- MOURA, Herval da Silva. O custeio por absorção e o custeio variável: qual seria o melhor método a ser adotado pela empresa? Disponível em: <[http://www.ufes.br/sitientibus/pdf/32/o\\_custeio\\_por\\_absorcao\\_e\\_o\\_custeio\\_variavel.pdf](http://www.ufes.br/sitientibus/pdf/32/o_custeio_por_absorcao_e_o_custeio_variavel.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2009.
- NAKAGAWA, Masayuki. *Custeio baseado em atividades*. São Paulo: Atlas, 2001.
- NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo E. V. *Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo*. 6. ed. São Paulo: Frase Editora, 2000.
- NUNES, Paulo. *Análise econômica dos custos*. Disponível em: <[http://www.notapositiva.com/trab\\_professores/textos\\_apoio/economia/07analise\\_econ\\_custos.htm](http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/economia/07analise_econ_custos.htm)>. Acesso em: 15 ago. 2009.
- PADOVEZE, C. L. O paradoxo da utilização do método de custeio: custeio variável por absorção. *Revista CRC-SP*, ano 4, n. 12, p. 42-58, jun. 2000.
- PAULINI, Mateus. Arbitrariade na metodologia do custo. Disponível em: <<http://www.portaldaadministracao.org/tag/custo+direto>>. Acesso em: 15 ago. 2009.
- PEREZ JR., José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins; COSTA, Rogério Guedes. *Gestão estratégica de custos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- WERNKE, Rodney. *Análise de custos e preços de vendas: ênfase em aplicações e casos nacionais*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- PEZI, Daniel. O custo da redução de custos. Disponível em: <<http://www.artigos/etc.br/reducao-de-custos.html>>. Acesso em: 6 out. 2009.
- ZANLUCA, Júlio Cesar. Contabilidade de custos. Disponível em: <[http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/custos\\_direitos.htm](http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/custos_direitos.htm)>. Acesso em: 12 ago. 2009.
- \_\_\_\_\_. Custos diretos e indiretos – apuração. Disponível em: <[http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/custos\\_direitos.htm](http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/custos_direitos.htm)>. Acesso em: 15 ago. 2009.
- ZANLUCA, Jonatan de Sousa. Custos fixos e variáveis. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/custo-fixo-variavel.htm>>. Acesso em: 12 ago. 2009.

## ■ Anotações



# Custos como ferramenta para a tomada de decisão: análise de custo, volume e lucro – parte 1

## Conteúdo programático

- Custos como ferramenta para a tomada de decisão
  - Margem de contribuição
    - Vantagens e limitações da margem de contribuição
  - Ponto de equilíbrio
    - Tipos de ponto de equilíbrio
    - Benefícios e limitações do ponto de equilíbrio
      - Elaboração do gráfico do ponto de equilíbrio
  - Margem de segurança

## Objetivos

- Explicar a análise do custo–volume–lucro.
- Apresentar o cálculo e análise do ponto de equilíbrio.
- Analisar o gráfico do ponto de equilíbrio.
- Explicar o conceito e cálculo da margem de contribuição.

## CUSTOS COMO FERRAMENTA PARA A TOMADA DE DECISÃO

Aqui temos como objetivo central apresentar a relação entre custo, volume e lucro e sua implicação na análise do ponto de equilíbrio como apoios à tomada de decisão.

No processo de planejamento, é de grande interesse, por parte da administração, conhecer quais são as consequências sobre o lucro quando ocorre uma variação no volume esperado de vendas. Outra informação de grande relevância é sobre qual valor de vendas é necessário para cobrir as despesas e ainda obter lucro. As respostas para essas questões são obtidas por meio da análise custo-volume-lucro.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2008), “a análise de custo-volume-lucro fornece uma visão geral do processo de planejamento porque explora o relacionamento existente entre as suas quatro principais variáveis – custo, receita, volume de saídas (vendas) e lucro”.

A essência da aplicação desse tipo de análise consiste em uma técnica que fornece uma noção muito boa das características econômicas de uma empresa e pode ser usada para determinar o efeito aproximado de várias alternativas. Precisamos destacar, no entanto, que essa análise se baseia em estimativas. Assim, as manipulações aritméticas, normalmente, envolvem médias, e por isso os resultados nunca devem ser considerados precisos (WELSCH, 1983). Por outro lado, é importante ressaltar também que a análise de custo-volume-lucro tem limitações resultantes das premissas que ela incorpora. Muitas dessas premissas podem ser desafiadas, como, por exemplo, a linearidade dos custos e das receitas dentro de uma amplitude de volume de saídas.

Assaf Neto e Lima (2009) explicam que

*a análise custo-volume-lucro, também chamada de análise do ponto de equilíbrio, é utilizada visando conhecer o volume da atividade necessária para cobrir todos os custos e despesas operacionais e analisar o lucro associado ao nível de venda.*

Assim, podemos afirmar que se trata de uma ferramenta gerencial importante na área de custos.

Wernke (2006), por sua vez, completa, afirmando que

*tal expressão abrange os conceitos de margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança, cujo conhecimento é de fundamental importância para os gestores de custos em virtude do número de benefícios informativos que proporcionam.*

Tanto no planejamento quanto na análise de variação do lucro, os fatores que devem ser considerados são o custo, o preço e o volume, considerando-se que o comportamento dos custos e do lucro requer uma análise mais cuidadosa, em função das expectativas de venda.

Já de acordo com Horngren, Foster e Datar (2004),

*a análise custo-volume-lucro (CVL) examina o comportamento das receitas totais, custos totais e o lucro das operações com a ocorrência de mudanças no nível de produção, no preço de venda, no custo variável por unidade e/ou nos custos fixos do produto.*

Essa análise é utilizada como um instrumento para responder, ainda de acordo com Horngren, Foster, Datar (2004), a algumas perguntas: “como as receitas e os custos totais serão afetados se o nível de produção mudar – por exemplo, se vendermos mais mil unidades? E se expandirmos os nossos negócios para mercados estrangeiros, como isso afetará os custos, o preço de venda e o nível de produção?”.

Vamos, agora, estudar os principais conceitos dessa análise.

## Margem de contribuição

Nas palavras de Wernke (2006), “a margem de contribuição é o valor resultante da venda de uma unidade, após deduzidos os custos e despesas variáveis associados ao produto comercializado”, ou seja, temos como exemplo de despesas variáveis as matérias-primas, tributos incidentes sobre a venda, comissão dos vendedores, entre outros.

$$MCu = PVu - CDVu$$

Em que:

$MCu$  = Margem de contribuição unitária

$PVu$  = Preço de venda unitário

$CDVu$  = Custo e despesa variável unitário

Essa margem representa o quanto a empresa tem para pagar as despesas fixas e gerar o lucro líquido.

Já segundo Crepaldi (2004):

*podemos entender margem de contribuição como a parcela do preço de venda que ultrapassa os custos e despesas variáveis e que contribuirá (daí seu nome) para a absorção dos custos fixos e, ainda, para formar o lucro.*

Martins, citado por Meglierini (2001), por sua vez, afirma que

*a margem de contribuição, conceituada como diferença entre receita e soma de custo e despesa variáveis, tem a faculdade de tornar bem mais facilmente visível a potencialidade de cada produto, mostrando como cada um contribui para, primeiramente, amortizar os gastos fixos e, depois, formar o lucro propriamente dito.*

## Vantagens e limitações da margem de contribuição

Conforme já visto anteriormente, a margem de contribuição é uma ferramenta importante para as decisões em curto prazo. Sobre isso, Wernke (2006) explica que “o estudo da margem de contribuição possibilita análises objetivando a redução dos custos, bem como políticas de incremento de quantidade de vendas e redução dos preços unitários de venda dos produtos ou mercadorias”. O autor lista as vantagens relacionadas à margem de contribuição. Acompanhe:

- Permite avaliar a viabilidade de aceitação dos pedidos em condições especiais.
- Auxilia a administração a decidir que produtos devem merecer maior prioridade de divulgação ou melhor exposição nas gôndolas ou prateleiras.
- Identifica quais produtos geram resultado negativo, mas devem ser tolerados pelos benefícios de vendas que podem trazer a outros produtos.
- Facilita a decisão a respeito de quais segmentos produtivos (ou de comercialização) devem ser ampliados, restringidos ou até abandonados, pois quanto maior a margem de contribuição total proporcionada, mais interessante se torna o produto, pela sua capacidade de geração de caixa.
- Pode ser usada para avaliar alternativas quanto às reduções de preços, descontos e campanhas publicitárias especiais, além do uso de prêmios para aumentar o volume de vendas. Assim, quanto maior for a margem de contribuição, melhor é a oportunidade de promover vendas; por outro lado, quanto mais baixa a margem de contribuição, maior será o aumento do volume de vendas necessário para recuperar os compromissos de promover vendas adicionais.
- A margem de contribuição auxilia os gerentes a entenderem a relação entre custos, volume, preços e lucros, fundamentando tecnicamente as decisões de venda.

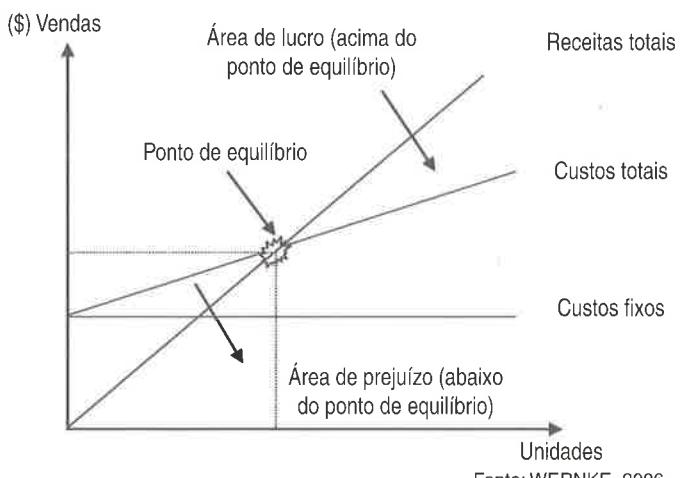
O autor cita, ainda, as seguintes limitações:

- Basear o cálculo dos preços de venda somente com dados da margem de contribuição pode resultar em valores que não cubram todos os custos necessários para manter as atividades em longo prazo.
- É útil para a tomada de decisões de curto prazo, mas pode levar o administrador a menosprezar a importância das despesas e custos fixos, caso este decida somente com base na margem de contribuição. Como os gastos fixos tendem, em muitos setores, a aumentar com a evolução tecnológica, tal procedimento pode acarretar problemas futuros para recuperar o capital investido.

## Ponto de equilíbrio

Segundo Horngren, Foster e Datar (2004), o ponto de equilíbrio “é a quantidade de produtos vendidos em que as receitas totais se igualam aos custos totais, ou seja, a quantidade de produção vendida em que o lucro operacional é \$ 0”. Já de acordo com Megliorini (2001),

*ponto de equilíbrio nada mais é do que aquele momento em que a empresa não apresenta lucro nem prejuízo. Esse momento é aquele em que foi atingido um nível de vendas no qual as receitas geradas são suficientes apenas para cobrir os custos e as despesas. O lucro começa a ocorrer com vendas adicionais, após ter atingido o ponto de equilíbrio.*



Fonte: WERNKE, 2006.

Figura 23 – Ponto de equilíbrio.

Gitman (2004), ao tratar do assunto, explica que

*a análise do ponto de equilíbrio, às vezes chamada de análise custo–volume–lucro, é usada pela empresa para determinar o nível de operações necessárias para cobrir todos os custos operacionais e para avaliar a lucratividade associada a vários níveis de vendas.*

Assaf Neto e Lima (2009) completam que “o ponto de equilíbrio é formado a partir das relações dos custos e despesas fixos e variáveis com as receitas de vendas”.

Assim, podemos entender o ponto de equilíbrio como o nível de vendas, em unidades físicas ou em valor monetário, no qual a empresa opera sem lucro nem prejuízo. O que a empresa vende, estando em ponto de equilíbrio, é o suficiente para cobrir seus custos, sejam eles fixos ou variáveis, não restando nenhum resultado positivo nem negativo.

## Tipos de ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio é um indicador importante na análise do custo–volume–lucro. Dessa forma, dependendo do que é necessário em termos de informação para a empresa, existem outros pontos de equilíbrio.

Para Wernke (2006), o ponto de equilíbrio recebe denominações distintas: ponto de equilíbrio contábil (PEC), ponto de equilíbrio financeiro (PEF) e ponto de equilíbrio econômico (PEE).

Segundo Megliorini (2001), o PEC “é aquele em que a margem de contribuição se torna capaz de cobrir todos os custos e despesas fixos de um período”. Para o cálculo deste ponto de equilíbrio, o custo de oportunidade do capital investido e os juros de empréstimos efetuados não são considerados. Já nos custos de despesas fixos, a depreciação, por não representar desembolso, é incluída.

O ponto de equilíbrio contábil pode ser dividido em plano de equilíbrio contábil em unidades e ponto de equilíbrio contábil em valor:

- **Ponto de equilíbrio contábil em unidade** – Indica o quanto de produtos deverão ser vendidos para que o resultado no período seja nulo. É representado pela equação:

$$\text{PEC unit.} = \frac{\text{custos fixos (\$)}}{\text{margem de contribuição unitária (\$)}}$$

- **Ponto de equilíbrio contábil em valor** – Permite calcular o valor mínimo de vendas para que a empresa não tenha lucro nem prejuízo. É representado pela equação:

$$\text{PEC valor} = \frac{\text{custos fixos (\$)}}{\text{porcentual da margem de contribuição (\%)}}$$

Para Megliorini (2001), para se obter o PEF, “consideram-se como custos e despesas somente os gastos que geram desembolso no período, desconsiderando, portanto, a depreciação contida nos custos e despesas fixos. Consideram-se também outros desembolsos, que não necessariamente estão inclusos nos custos e despesas, como, por exemplo, amortização de empréstimos”. Esse ponto de equilíbrio é representado pela equação:

$$\text{PEF} = \frac{\text{custos fixos (\$)} - \text{depreciações (\$)} + \text{dívidas do período (\$)}}{\text{margem de contribuição unitária (\$)}}$$

Segundo Megliorini (2001), o ponto de equilíbrio econômico

*diferencia-se do ponto de equilíbrio contábil ao considerar que, além de suportar os custos e despesas fixos, a margem de contribuição deve, também, cobrir os custos de oportunidade (rendimento alternativo máximo que se obteria caso o produto, serviço ou capacidade produtiva tivessem sido aplicados em algum alternativo. HORNGREN, Charles T., p. 1071, volume 2) do capital investido na empresa.*

$$\text{PEE} = \frac{\text{custos fixos (\$)} - \text{depreciações (\$)} + \text{dívidas do período (\$)}}{\text{margem de contribuição unitária (\$)}}$$

## Benefícios e limitações do ponto de equilíbrio

Assim como a margem de contribuição, o ponto de equilíbrio também tem suas vantagens e limitações. Os benefícios apontados por Wernke (2006) são:

- Alteração do *mix* de vendas, tendo em vista o comportamento do mercado.
- Definição do *mix* de produtos, do nível de produção e do preço do produto.
- Simulação de cenários.

Por outro lado, Wernke (2006) também elenca as limitações do ponto de equilíbrio, em que o administrador deve estar ciente de que:

- Para que as fórmulas matemáticas mencionadas sejam utilizadas, assume-se que os fatores considerados no cálculo da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio deva ter valores e volumes "estáveis". Porém, na prática, isso não acontece, em virtude das diversas alterações que podem ocorrer no mês enfocado. Qualquer alteração ocorrida nos fatores computados no cálculo impacta diretamente no resultado final do ponto de equilíbrio.
- O comportamento dos custos pode apresentar alterações quando considerados os diversos níveis de ocupação da capacidade instalada.
- Na mesma direção, alterações nos componentes envolvidos podem ter implicações mediatas ou imediatas em outros fatores.

Para compreender melhor como tudo isso funciona, acompanhe este exemplo: a empresa Equilíbrio Ltda. apresentou os dados seguintes:

- Preço de venda unitário: R\$ 20,00
- Custo variável: R\$ 8,00
- Custo fixo mensal: R\$ 22.000,00
- Despesas variáveis unitárias: R\$ 2,00
- Despesas fixas mensais: R\$ 18.000,00

- a) Essa organização deseja saber quantas unidades precisa produzir e vender para atingir o ponto de equilíbrio.

Para calcular, basta lembrarmo-nos do demonstrativo de resultados, assim chegaremos ao lucro, que é igual à receita total menos todos os custos e despesas totais, ou seja:

$$L = RT - CDT$$

Fórmula 1, em que:

L = Lucro

RT = Receita total

CDT = Custos e despesas totais

Para encontrarmos o faturamento ou a receita total, basta multiplicarmos o preço de venda pela quantidade vendida. Veja:

$$RT = PV \times Q$$

Fórmula 2, em que:

PV = Preço de venda

Q = Quantidade

Os custos e despesas totais são compostos pelos custos fixos e variáveis, portanto:

$$CDT = CDV + CDF$$

Fórmula 3, em que:

CDV = Custo e despesa variável

CDF = Custos e despesas fixas

Substituindo as fórmulas 2 e 3 na fórmula 1 e considerando que no ponto de equilíbrio o lucro é igual a zero, teremos:

$$L = RT - CDT$$

$$0 = \overbrace{PV \times Q}^{} - \overbrace{(CDV \times Q + CDF)}^{}$$

$$Q(PV - CDV) = CDF$$

$$Q = \frac{CDF}{PV - CDV}$$

Lucro no ponto de equilíbrio é igual a zero.

$$L = 0$$

Repare que no denominador está o preço de venda unitário menos o custo e despesa variável unitário. Isso também é chamado de margem de contribuição unitária.

Assim, substituindo os dados do exemplo, obtemos:

$$Pe = (22\,000 + 18\,000)/20 - (8 + 2)$$

$$Pe = (40\,000)/10 = 4\,000 \text{ unidades no mês}$$

**b)** Comprovamos o resultado elaborando um demonstrativo de resultados:

| DRE 1         |           |               |
|---------------|-----------|---------------|
| Quantidade    | 4000      |               |
| Receita (R\$) | 80.000,00 | 4.000 x 20,00 |
| (-) CDV (R\$) | 40.000,00 | 4.000 x 10,00 |
| (-) CDF (R\$) | 40.000,00 |               |
| Lucro (R\$)   | zero      |               |

Fonte: os autores.

Tabela 51 – DRE 1.

**c)** Agora, projetamos o DRE considerando que a empresa não vendeu nenhum produto:

| DRE 2         |             |                      |
|---------------|-------------|----------------------|
| Quantidade    | zero        |                      |
| Receita (R\$) | –           | Zero unidade x 20,00 |
| (-) CDV (R\$) | –           | Zero unidade x 10,00 |
| (-) CDF (R\$) | 40.000,00   |                      |
| Lucro (R\$)   | (40.000,00) |                      |

Fonte: os autores.

Tabela 52 – DRE 2.

Nesse exemplo, pudemos verificar que a receita, os custos e as despesas variáveis se alteram de acordo com a quantidade. Já o custo e a despesa fixa, pela própria classificação dos custos, permanecem os mesmos, resultando em um prejuízo de R\$ 40.000,00.

### Elaboração do gráfico do ponto de equilíbrio

**d)** Vamos utilizar o DRE calculado na letra **b** e o projetado na letra **c**, assim teremos dois pontos para representarmos a receita, os custos e as despesas no gráfico.

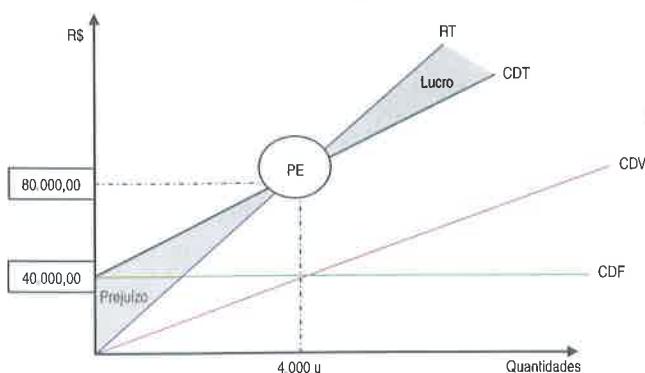


Figura 24 – Gráfico do ponto de equilíbrio.

- e) Calculando a margem de contribuição unitária para o produto:

$$MC_u = PV_u - CDV_u$$

Temos, então:

$$MC_u = 20,00 - 10,00$$

$$MC_u = R\$ 10,00 \text{ por unidade}$$

Isso significa que cada unidade do produto contribui com R\$ 10,00 para a cobertura dos custos e despesas fixas da empresa.

- f) Se a empresa vender 5 000 unidades do produto, qual será a margem de contribuição total?

Para calcularmos a margem de contribuição total, basta multiplicar a margem de contribuição unitária pela quantidade. Assim teremos:

$$MCT = MC_u \times Q$$

$$MCT = 10,00 \times 5\,000$$

$$MCT = R\$ 50.000,00$$

Portanto, a margem de contribuição total para a venda de 5 000 unidades é R\$ 50.000,00, ou seja, sobram R\$ 50.000,00 para cobrir os custos e despesas fixas da empresa. Como os custos e despesas fixas da empresa foram de R\$ 40.000,00, a empresa terá um lucro de R\$ 10.000,00.

## Margem de segurança

Para a gestão das empresas, é importante saber o ponto de equilíbrio. Mas nenhuma delas deve operar para atingir o ponto de equilíbrio, e sim vender acima dele para ter uma margem de segurança na obtenção do lucro. Por isso, muitas empresas trabalham também com a margem de segurança, que, de acordo com Wernke (2006),

é o volume de vendas que supera as vendas calculadas no ponto de equilíbrio. Ou seja, representa o quanto as vendas podem cair sem que haja prejuízo para a empresa [...]. A margem de segurança (MS) pode ser expressa quantitativamente, em unidades físicas ou monetárias, ou sob a forma percentual.

Para se obter a margem de segurança, podem ser utilizadas as seguintes fórmulas, conforme descritas por Wernke (2006):

- Margem de segurança em valor (\$) = vendas totais realizadas ou projetadas (\$) – vendas totais no ponto de equilíbrio (\$)
- Margem de segurança em unidades = vendas totais realizadas ou projetadas em unidades – vendas totais em unidades no ponto de equilíbrio
- Margem de segurança em porcentual (%) = margem de segurança (\$)/vendas totais (\$). 100

Dessa forma, para o nosso exemplo, teríamos:

- **Margem de segurança em valores monetários:**

Se no ponto de equilíbrio temos o total das vendas de R\$ 80.000,00, e se as vendas efetivas forem de R\$ 90.000,00, a margem de segurança será de R\$ 10.000,00 (R\$ 90.000,00 – R\$ 80.000,00).

- **Margem de segurança em unidades:**

Se no ponto de equilíbrio temos 4 000 unidades e as vendas efetivas forem de 4 500 unidades, a margem de segurança será de 500 unidades (4 500 – 4 000).

- **Margem de segurança em percentual:**

Para calculá-la, basta dividirmos a margem de segurança, que é de R\$ 10.000,00 (R\$ 90.000,00 – R\$ 80.000,00), pelas vendas totais de R\$ 80.000,00 e multiplicar por 100, resultando em 12,5%.

## ■ Leitura complementar

### COMO DIMINUIR CUSTOS E GERAR LUCRO COM IDEIAS SUSTENTÁVEIS

*Sustentabilidade mostra-se como um objetivo para qualquer tipo de empresa e deve estar no centro do negócio, principalmente, em tempos de crise*

A crise está estampada nos jornais todos os dias e mostra consequências mais ou menos profundas, dependendo do setor da economia.

Apesar de um clima de ameaça contagiando corações e mentes, há oportunidades, aprendizagens e possibilidades de evolução em diversas áreas, entre elas a da sustentabilidade. Conceito que se incorporou ao jargão dos que têm clara percepção da realidade, mesmo que muitas vezes minimizando como sinônimo de saúde econômico-financeira ou equiparado à necessária e urgente atenção à degradação ambiental ou, ainda, explicado como a busca de desenvolvimento social e de redução de desigualdades. Sustentabilidade é, na verdade, a integração destas três dimensões e, neste momento de crise, muitas empresas a tratam apenas parcialmente e com ênfase acentuada na primeira delas, a econômica.

Em seu nome, a estabilidade de resultados é perseguida, prioridades e estratégias são revistas, levando à diminuição de investimentos, da produção, de postos de trabalho. Medidas infelizmente necessárias e, se feitas com critério, justas.

O risco é as outras duas dimensões serem sacrificadas, à espera de um momento mais oportuno para serem “tiradas da gaveta”, como se tratar questões ambientais e sociais fosse apenas uma tendência para os momentos de euforia econômica e de explosão da produção e do consumo. Parece lógico, mas é uma ótica equivocada, com benefícios apenas aparentes e imediatos.

Sustentabilidade apresenta uma grande arma de superação da crise, a começar pelo resgate de princípios éticos e de valores que devem orientar os negócios. Além de ser atitude, estratégia e inovação da empresa, sustentabilidade dá resultados concretos e se traduz em práticas e processos de trabalho. Diminui custos, reduz riscos, principalmente futuros, evita desperdícios, melhora relacionamentos e gera lucros.

Como? Vamos tomar o setor de varejo como exemplo, onde empresas de qualquer porte têm processos sustentáveis mais rentáveis para implantar. Começando pela construção “verde”, assim denominada porque privilegia a preservação ambiental como critério para projetos e obras de lojas, com iluminação natural, materiais de origem certificada, pé-direito mais baixo, reuso de água, descarte de entulho, etc. A construção sustentável tem um custo em média 15% mais alto, mas se justifica pela redução de custos operacionais já em curto prazo. Em 50 anos, a redução pode chegar a 80%.

Na logística e na operação da loja, iniciativas como o descarte de embalagens junto a cooperativas e indústrias de reciclagem geram emprego e renda. E trazem economias. Estudos apontam a possibilidade de descarte de lixo orgânico para a produção de biocombustível.

Muitas lojas, especialmente as de não alimentos, já utilizam as sacolas plásticas oxibiodegradáveis, que se degradam em contato com o ar num prazo de até seis meses. Lojas de supermercados comercializam sacolas retornáveis e desenvolvem sacolas plásticas mais resistentes, mais caras, mas mais econômicas, pela utilização em menor quantidade.

Consumidores têm se tornado cada vez mais conscientes e engajados, participando ativamente de programas de coleta seletiva de embalagens pós-consumo, adquirindo produtos orgânicos, produtos de marca própria sustentáveis ou de manejo sustentável, vindos de comunidades, cooperativas e associações de artesãos.

Junto a fornecedores há frentes importantes, como a negociação para redução de tamanho e utilização de matéria-prima certificada nas embalagens, exigências contratuais proibindo práticas trabalhistas ilegais e discriminatórias. Colaboradores podem ser também alvo de práticas interessantes, desde o estímulo à participação no processo de sustentabilidade até a adesão a programas de voluntariado e relacionamento comunitário. A empresa pode, ainda, posicionar-se como "parceira" na solução de problemas locais e no desenvolvimento das comunidades em que atua, investindo no futuro.

Sustentabilidade mostra-se, assim, como um objetivo para qualquer tipo de empresa e deve estar no centro do negócio. Não precisa deixar para depois ou esperar que outras prioridades estejam resolvidas para então pensar a respeito. O momento certo para implantar é agora. Os benefícios serão reais e crescentes, uma grande oportunidade para o comércio e consumo conscientes e para um verdadeiro "ganha, ganha" empresa e sociedade.

BACIMA, Rosangela. Como diminuir custos e gerar lucro com ideias sustentáveis. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=17151>>. Acesso em: 2 set. 2009.

## Síntese

Você estudou:

- A análise do custo–volume–lucro permite à empresa ter uma noção das suas características econômicas e pode ser usada para determinar o efeito aproximado do volume em relação aos custos e lucro.
- A margem de contribuição é o quanto cada unidade produzida e vendida contribui para a cobertura dos custos fixos.
- O ponto de equilíbrio serve como parâmetro para produção e vendas da empresa.
- O ponto de equilíbrio é o ponto em que a receita total se iguala a todos os custos e despesas totais da empresa, resultando em lucro igual a zero.
- A margem de segurança é uma forma de assegurar o lucro para empresa, relacionando o volume total de vendas realizadas com as vendas calculadas no ponto de equilíbrio.

## Referências

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Gustati. *Curso de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2009.

BACIMA, Rosangela. Como diminuir custos e gerar lucro com ideias sustentáveis. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=17151>>. Acesso em: 02 set. 2009.

CÁLCULO do ponto de equilíbrio financeiro 1.0: calcule o ponto de equilíbrio financeiro de seu negócio. Disponível em: <<http://superdownloads.uol.com.br/download/47/calculo-ponto-equilibrio-financeiro/>>. Acesso em: 13 ago. 2009.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade gerencial: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

HORNGREN, C.; FOSTER, G.; DATAR, S. *Contabilidade de custos*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

MEGLIORINI, Evandir. *Custos*. São Paulo: Makron Books, 2001.

MELZ, Laércio Juarez. Ponto de equilíbrio. Disponível em: <<http://www2.unemat.br/laerciomelz/arquivos/materiais/apresentacao-pe-ms-qao.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2009.

MORAES, Lívia C.; WERNKE, Rodney. Análise custo/volume/lucro aplicada ao comércio de pescados. *Revista Contemporânea em Contabilidade*, Florianópolis, v. 1, n. 6, jul.-dez., ano 03. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/762/76200606.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2009.

PLACONÁ, João. Ponto de equilíbrio. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/6148/1/ponto-de-equilibrio/pagina1.html>>. Acesso em: 13 ago. 2009.

PONTO de equilíbrio: análise do ponto de equilíbrio. Disponível em: <[http://www.fluxo-de-caixa.com/fluxo\\_de\\_caixa/ponto\\_de\\_equilibrio.htm](http://www.fluxo-de-caixa.com/fluxo_de_caixa/ponto_de_equilibrio.htm)>. Acesso em: 15 ago. 2009.

ORATTO, Rodrigo. Ponto de equilíbrio: uma ferramenta de gestão eficiente. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/4307/1/ponto-de-equilibrio-uma-ferramenta-de-gestao-eficiente/pagina1.html>>. Acesso em: 15 ago. 2009.

WELSCH, Glenn Albert. *Orcamento empresarial*. São Paulo: Atlas, 1983.

WERNKE, Rodney. *Análise de custos e preços de vendas: ênfase em aplicações e casos nacionais*. São Paulo: Saraiva, 2006.

## Anotações



# Custos como ferramenta para a tomada de decisão: análise de custo, volume e lucro – parte 2

## Conteúdo programático

- Conceitos e análise da alavancagem
  - Alavancagem
    - Alavancagem operacional
    - Alavancagem financeira
    - Alavancagem total ou combinada

## Objetivos

- Explicar o que é alavancagem.
- Explicar os tipos de alavancagem.
- Possibilitar a compreensão do cálculo e da análise da alavancagem.

# CONCEITOS E ANÁLISE DA ALAVANCAGEM

Considerando que o processo de tomada de decisões necessita de informações específicas e o conhecimento de gestão de custos é fundamental, vamos discorrer a respeito dos conceitos e análise de alavancagem visando ao controle dos custos e ao aumento no lucro das empresas.

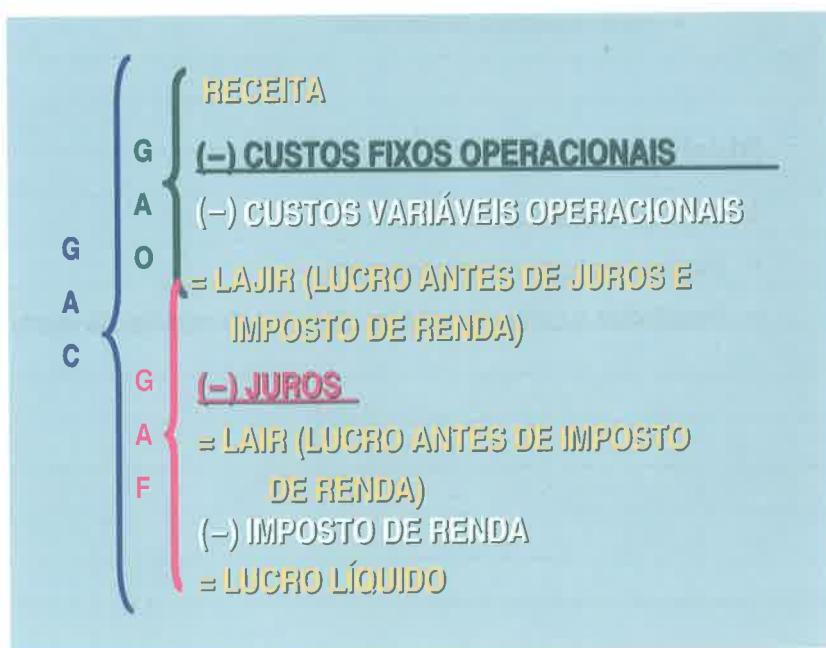
## Alavancagem

De acordo com Berwanger (2009) “alavancagem significa obter recursos para investimentos e realização de operações”. Em outras palavras, diz respeito ao estudo dos efeitos da existência de custos e despesas fixas na estrutura da empresa, com o objetivo de verificar a capacidade da organização de aumentar o retorno dos proprietários.

Para Perez Jr., Oliveira e Costa (2008), o grau de alavancagem

está diretamente relacionado com os custos fixos e a margem de contribuição. Uma empresa que tenha custos fixos menores em relação à outra, devido à maior participação da mão de obra direta no custo de seus produtos, apresentará uma quantidade no ponto de equilíbrio menor e um grau de alavancagem também menor.

Observe a seguir o esquema ilustrativo evidenciando os custos e encargos financeiros fixos na estrutura de lucros da empresa. Esse esquema representa a visualização do grau de alavancagem operacional (GAO), o grau de alavancagem financeira (GAF) e o grau de alavancagem combinada (GAC).



Fonte: os autores.

Figura 25 – Representação da alavancagem.

Dessa forma, ao estudar os efeitos dos custos fixos operacionais na estrutura de lucros da empresa estaremos analisando o grau de alavancagem operacional (GAO). Atente para o fato de que, quando estudarmos os efeitos dos juros (considerados despesas fixas financeiras), estaremos analisando o grau de alavancagem financeira (GAF). Já quando estudarmos tanto o custo e despesa fixa operacional quanto financeira, estaremos analisando o grau de alavancagem combinada (GAC) ou total (GAT).

A seguir estudaremos os tipos de alavancagem, acompanhe.

### **Alavancagem operacional**

A alavancagem operacional resulta do uso potencial dos custos fixos operacionais visando a aumentar os efeitos no lucro operacional – também conhecido como lucro antes de juros e Imposto de Renda (Lajir) – devido à variação nas vendas. A alavancagem pode ser quantificada mediante o grau de alavancagem operacional. O GAO, por sua vez, pode ser obtido pela variação do Lajir dividido pela variação da receita. Como os custos fixos não se alteram com a variação nas vendas, o Lajir terá uma variação mais que proporcional à variação das vendas.

A alavancagem operacional é a capacidade que uma organização tem em utilizar ativos fixos existentes para aumentar o retorno aos acionistas. Para Assaf Neto e Lima (2009), “a medida da alavancagem operacional revela como uma alteração no volume de atividade influí sobre o resultado operacional da empresa”.

Já Assaf Neto e Lima (2009) destacam que

*há então uma importante relação entre o grau de alavancagem operacional e o risco econômico (operacional) da empresa. Trabalhando acima do ponto de equilíbrio, a empresa tende a apresentar menor GAO, mas também apresentará um menor risco de entrar em prejuízo. Trabalhando com o alto GAO, tenderá a se situar perto de seu ponto de equilíbrio e, consequentemente, com alto risco de melhorar significativamente seu resultado, ou piorá-lo, também significativamente.*

### **Alavancagem financeira**

A respeito da alavancagem financeira, Gitman (2004) explica que ela é “definida como a capacidade da empresa em usar encargos financeiros fixos para maximizar os efeitos de variação no lucro antes dos juros e Imposto de Renda sobre o lucro por ação”.

Já Assaf Neto e Lima (2009) consideram que a

*alavancagem financeira é o efeito causado por se tornar recursos de terceiros emprestados a determinado custo, aplicando-os em ativos a outra taxa de retorno: a diferença vai para os proprietários e altera, para mais ou para menos, o seu retorno sobre o patrimônio líquido.*

Portanto, quando os capitais de terceiros em longo prazo produzem efeito positivos sobre o lucro líquido, a alavancagem financeira é positiva. Por outro lado, quando o efeito é negativo, apresenta o risco financeiro assumido pelas decisões assumidas pela empresa de financiamento.

Assim como na alavancagem operacional, a alavancagem financeira é medida por um grau de alavancagem, o GAF – grau de alavancagem financeira –, que é calculado pela variação porcentual do lucro líquido dividida pela variação porcentual do lucro antes de juros e Imposto de Renda (Lajir).

### **Alavancagem total ou combinada**

A alavancagem total ou combinada resulta da existência de custos e despesas fixas operacionais e financeiras na estrutura de lucros da empresa. O grau de alavancagem total é calculado pela variação porcentual do lucro líquido dividida pela variação porcentual da receita.

A alavancagem total reflete o impacto combinado da alavancagem operacional e financeira da empresa, ou seja:

$$GAT = GAO \times GAF$$

Com base nisso, dizemos, portanto, que a alavancagem operacional e financeira tem um efeito combinado multiplicativo, ou seja, basta multiplicar o resultado do GAO com o GAF para obter o GAC.

| GRAU DE ALAVANCAGEM  | FÓRMULA   | REPRESENTAÇÃO  |
|----------------------|---|--|
| Operacional<br>(GAO) | Variação no Lajir / variação % na receita<br>$\frac{\Delta\% \text{ Lajir}}{\Delta\% \text{ Receita}}$        | Evidencia o uso potencial dos custos fixos operacionais e seus efeitos com a variação da receita sobre os lucros da empresa antes de juros e Imposto de Renda. |
| Financeira<br>(GAF)  | Variação % no lucro / variação % no Lajir<br>$\frac{\Delta\% \text{ no Lucro}}{\Delta\% \text{ no Lajir}}$    | Capacidade da empresa em utilizar encargos financeiros fixos com o objetivo de maximizar os efeitos das variações no Lajir sobre os lucros da empresa.         |
| Combinada<br>(GAC)   | Variação % no lucro / variação nas receita<br>$\frac{\Delta\% \text{ no Lucro}}{\Delta\% \text{ na Receita}}$ | Impacto total dos custos fixos (operacionais e financeiros) na estrutura da empresa.   |

\*Δ (delta) = variação.

Fonte: os autores.

Acompanhe um exemplo que ilustra o que foi explanado até o momento: imagine que você foi contratado para analisar as alternativas de estrutura de capitais de uma empresa. Para isso, considere os seguintes dados:

- Faturamento total: R\$ 40.000,00
- Custos fixos operacionais: R\$ 16.000,00
- Custos operacionais variáveis: R\$ 1.000,00
- Total do ativo: R\$ 100.000,00
- Imposto de Renda: 30%

Você recebeu duas alternativas:

- Primeira: uso de 100% de capital próprio.
- Segunda: uso de 50% de capital de terceiros, a uma taxa de juros de 20% ao ano.

a) Qual alternativa você recomendaria? Por quê?

Para responder a essa questão precisamos elaborar o DRE para cada alternativa. Observe:

| ELABORAÇÃO DE DRE        |            |                          |            |                 |
|--------------------------|------------|--------------------------|------------|-----------------|
| PRIMEIRA ALTERNATIVA     |            | SEGUNDA ALTERNATIVA      |            |                 |
| Ativo total (R\$)        | 100.000,00 | Ativo total (R\$)        | 100.000,00 |                 |
| Capital de terceiros     | 0%         | Capital de terceiros     | 50%        | (R\$) 50.000,00 |
| Patrimônio líquido (R\$) | 100.000,00 | Patrimônio líquido (R\$) | 50.000,00  |                 |
| Juros                    |            | Juros                    | 20%        | (R\$) 10.000,00 |
| Receita (R\$)            | 40.000,00  | Receita (R\$)            | 40.000,00  |                 |
| CV op (R\$)              | 1.000,00   | CV op (R\$)              | 1.000,00   |                 |
| CF op (R\$)              | 16.000,00  | CF op (R\$)              | 16.000,00  |                 |
| Lajir (R\$)              | 23.000,00  | Lajir (R\$)              | 23.000,00  |                 |

|               |           |               |           |
|---------------|-----------|---------------|-----------|
| Juros (R\$)   | —         | Juros (R\$)   | 10.000,00 |
| Lair (R\$)    | 23.000,00 | Lair (R\$)    | 13.000,00 |
| IR (R\$)      | 6.900,00  | IR (R\$)      | 3.900,00  |
| LLEX (R\$)    | 16.100,00 | LLEX (R\$)    | 9.100,00  |
|               |           |               |           |
| RET. PL (R\$) | 16%       | RET. PL (R\$) | 18%       |

Fonte: Os autores.  
Tabela 53 – Elaboração de DRE.



## Para refletir

Repare que na primeira alternativa não temos encargos financeiros, uma vez que não constam empréstimos. Na segunda alternativa, a empresa apresenta uma estrutura de 50% de capital próprio e 50% de capital de terceiros. Sendo assim, qual das duas alternativas você indicaria?

Observando os resultados e, especialmente, o retorno do patrimônio líquido (lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido e multiplicado por 100), temos que na primeira alternativa o retorno do PL é inferior ao retorno do PL na segunda alternativa. Por isso, sugerimos indicar a segunda opção.

- a) Projetando um aumento nas vendas de 60%, qual alternativa você escolheria?

| PRIMEIRA ALTERNATIVA |           | 20% |           |
|----------------------|-----------|-----|-----------|
| Receita (R\$)        | 40.000,00 |     | 48.000,00 |
| CV op (R\$)          | 1.000,00  |     | 1.200,00  |
| CF op (R\$)          | 16.000,00 |     | 16.000,00 |
| Lajir (R\$)          | 23.000,00 | 34% | 30.800,00 |
| Juros (R\$)          | —         |     | —         |
| Lair (R\$)           | 23.000,00 | 34% | 30.800,00 |
| IR (R\$)             | 6.900,00  |     | 9.240,00  |
| LLEX (R\$)           | 16.100,00 | 34% | 21.560,00 |
|                      |           |     |           |
| RET. PL (R\$)        | 16%       |     | 22%       |

Fonte: Os autores.  
Tabela 54 – Primeira alternativa.

| SEGUNDA ALTERNATIVA |           | 20% |           |
|---------------------|-----------|-----|-----------|
| Receita (R\$)       | 40.000,00 |     | 48.000,00 |
| CV op (R\$)         | 1.000,00  |     | 1.200,00  |
| CF op (R\$)         | 16.000,00 |     | 16.000,00 |
| Lajir (R\$)         | 23.000,00 | 34% | 30.800,00 |
| Juros (R\$)         | 10.000,00 |     | 10.000,00 |
| Lair (R\$)          | 13.000,00 | 60% | 20.800,00 |
| IR (R\$)            | 3.900,00  |     | 6.240,00  |
| LLEX (R\$)          | 9.100,00  | 60% | 14.560,00 |
|                     |           |     |           |
| RET. PL (R\$)       | 18%       |     | 29%       |

Fonte: Os autores.  
Tabela 55 – Segunda alternativa.

Projetando um aumento nas vendas em 20%, os custos variáveis se modificam na mesma proporção, e os custos fixos permanecem iguais. Além disso, o retorno do PL na segunda alternativa também é superior ao da primeira alternativa; assim, indicaríamos novamente a segunda alternativa. No entanto, é importante verificar a cultura da empresa quanto à questão de endividamento.

**b)** Agora, vamos calcular e interpretar o GAO, GAF e GAC. Aplicando as fórmulas do GAO, GAF e GAC, temos como primeira alternativa:

|     |      |
|-----|------|
| GAO | 1,70 |
| GAF | 1,00 |
| GAC | 1,70 |

O GAF é igual a 1 na primeira alternativa, evidenciando que é uma alavancagem financeira nula (ou seja, não utiliza capital de terceiros). Já analisando o GAO com a existência de custos fixos operacionais na estrutura de lucros da empresa, vemos que, para cada 1% que aumenta a receita, o lucro operacional (Lajir) aumenta 1,7%. O GAC evidencia que o aumento no lucro líquido também será de 1,7 devido ao fato de o GAF ser igual a 1.

Vamos, então, considerar a segunda alternativa:

|     |      |
|-----|------|
| GAO | 1,70 |
| GAF | 1,77 |
| GAC | 3,00 |

Na segunda alternativa, repare que o GAO continua o mesmo da primeira alternativa. Aqui a intenção é analisarmos o efeito dos encargos financeiros, devido a segunda alternativa considerar o uso de 50% de capital de terceiros – é por isso que temos um GAF igual a 1,77, evidenciando que ao existir os encargos financeiros para cada 1% (o que aumenta no Lajir) aumentará 1,77% no lucro líquido. Observe que o efeito combinado dos custos fixos operacionais e financeiros resulta no GAC igual a 3.

De acordo com esses números, podemos dizer, portanto, que a empresa terá maior retorno na segunda alternativa, podendo chegar a 3. Entretanto, se ocorrer uma variação negativa nas vendas, o seu risco também será de 3, ou seja, para cada 1 que diminuir na receita, o lucro diminuirá três vezes.

Que tal, agora, você tentar comprovar essa afirmação projetando uma diminuição nas vendas em 10%? O que aconteceria?

## Leitura complementar

### POR QUE AS EMPRESAS CHINESAS SÃO IMBATÍVEIS NA “ARTE DA GUERRA DE PREÇOS”

Quando o assunto é guerra de preços, Z. John Zhang, professor de *marketing* da Wharton, não tem outra alternativa senão chamar a atenção para o fato de que as empresas do Ocidente e as da China são mundos completamente à parte.

No Ocidente, diz Zhang, trata-se de fenômeno a ser evitado. Acredita-se que a irrupção de uma guerra de preços tenha consequências desastrosas para as empresas, sendo entendida como fracasso da racionalidade da ciência da administração. Tal ideia foi destaque faz algum tempo em um artigo publicado pela revista *Fortune* que fazia a seguinte indagação: “Para que servem as guerras de preços?” Resposta: “Para nada.”

Na China, as empresas são famosas por provocarem tais guerras, que são consideradas estratégias legítimas e eficazes de negócios.

Sobretudo nos últimos dez anos, de acordo com Zhang, as empresas chinesas deflagraram guerras de preços em uma ampla gama de indústrias, entre elas a de eletroeletrônicos, eletrodomésticos, computadores pessoais, telefonia móvel e, mais recentemente, na indústria de automóveis. E a exemplo de líderes de batalhas lendárias, os guerreiros das guerras de preços, entre eles muitos CEOs, geralmente se tornam ídolos absolutos dos chineses, reverenciados pelos aspirantes a gerentes ávidos por entrarem no campo de batalha da guerra de preços e retornarem vitoriosos – o que, na linguagem desse tipo de guerra, significa conquistar mais clientes, assenhoreando-se de boa parte do mercado e incrementando os lucros.

Quando Zhang passou a analisar os contrastes evidentes de comportamento em relação à guerra de preços na China e no Ocidente, o cenário com que deparou trouxe à tona uma pergunta intrigante: “As empresas chinesas seriam meras sobreviventes felizardas de uma série caótica de guerras de preços, ou teriam elas algum conhecimento particular sobre como guerrear no campo dos preços que suas colegas ocidentais desconhecem?”

Em um estudo recente, “A arte da guerra de preços: uma perspectiva chinesa”, Zhang e o coautor do ensaio, Dongsheng Zhou, professor de *Marketing* da Escola Internacional de Negócios China–Europa, em Xangai, analisam duas guerras de preços ocorridas na China em meados dos anos 1990 – uma delas na indústria de televisão em cores e outra na indústria de fornos de micro-ondas. Utilizando o que chama de Análise Incremental de Ponto de Equilíbrio (IBEA), Zhang avalia os incentivos que impulsionam as empresas que deflagram guerras de preços e tomam parte nela, o que, por definição, acarreta sempre um profundo corte nos preços. Passo a passo, Zhang e Zhou analisam a “arte da guerra de preços” e chegam a uma conclusão que pode levar as empresas ocidentais a refletirem de uma forma mais profunda sobre tais guerras.

[...]

### **Mercados em crescimento x mercados maduros**

Há dois fatores importantes para a compreensão das diferenças entre as guerras de preços: em primeiro lugar, a situação do mercado de cada região e, em segundo lugar, a sensibilidade do consumidor em relação aos preços em cada área estudada.

“As empresas chinesas têm muito mais experiência com guerras de preços, que são eventos amplamente divulgados”, diz Zhang. “Elas são boas nisso. Nos últimos dez anos, o fator responsável pela deflagração desse tipo de guerra foi o crescimento dos mercados chineses. Trata-se de um ambiente de negócios que propicia inúmeras oportunidades interessantes para as empresas, permitindo que participem de guerras de preços e aperfeiçoem suas habilidades. Em um mercado em crescimento, há todo tipo de empresa competindo – algumas são boas; outras, não – o que permite à indústria encontrar uma forma de se consolidar. A única maneira de conseguir isso é através de uma guerra de preços, em que estes são empurrados para baixo expulsando de cena as empresas ineficientes.”

Contudo, o mercado ocidental é mais maduro e oferece aquilo que Zhang chama de “concorrência oligopolista entre partes, em geral, iguais”. Em lugar da guerra de preços, esse mercado tido como maduro “incentiva o uso de um procedimento mais sofisticado para a criação de estratégias de mercado”, o que talvez explique a razão pela qual as guerras de preços sejam malvistas.

No que se refere à sensibilidade do cliente em relação ao preço – em um ambiente de guerra de preços – a pedra de toque, nesses casos, são os clientes extremamente sensíveis aos preços – e,

portanto, mais dispostos a reagir rapidamente à queda deles. "Os consumidores chineses são muito sensíveis aos preços", diz Zhang. "Sempre que há um corte qualquer, as vendas crescem consideravelmente. Na China, qualquer redução mínima de preços atrai um público comprador enorme."

Os consumidores do mercado americano, entretanto, não são tão sensíveis assim, diz Zhang. "No meu entender, o mercado americano é constituído por várias camadas. Quando você abaixa os preços, as vendas aumentam um pouco", mas não na mesma escala observada entre os consumidores chineses mais sensíveis aos preços.

Compreender a mentalidade da guerra de preços não é importante apenas para as empresas ocidentais que competem com as companhias chinesas e com seus produtos em sua área de atuação, mas também para as empresas que fazem negócios na China. "É preciso entender a forma pela qual as empresas chinesas utilizam a guerra de preços como arma estratégica para enfrentá-las, combater de maneira eficaz campanhas desse tipo ou evitá-las por completo", observam em seu trabalho os pesquisadores.

[...]

### Análise Incremental do Ponto de Equilíbrio (IBEA)

Zhang e Zhou recorreram a dois exemplos para criar uma fórmula que ajudasse as empresas a planejarem e a executarem uma guerra de preços. A fórmula ajuda a determinar o ponto de equilíbrio do preço de venda, além de outras variáveis importantes para a deflagração da guerra, inclusive o tamanho do corte de preços e a redução dos custos marginais relativos à redução dos preços. Batizada de Análise Incremental do Ponto de Equilíbrio (IBEA, na sigla em inglês), a fórmula mostra que as guerras de preços não são impulsionadas pelo acaso; pelo contrário, são o resultado de um planejamento e de uma execução cuidadosos, diz Zhang. "A exemplo do que acontece com qualquer outra estratégia de negócios, a viabilidade das guerras de preços depende das circunstâncias."

Ao inserir os números da guerra de preços da Galanz na fórmula da IBEA, Zhang e Zhou observaram que "a irrupção da guerra era a decisão mais racional a tomar [...]. Naturalmente o valor da IBEA vai muito além desse simples cálculo. Algumas análises rigorosas da fórmula nos ajudarão a compreender os incentivos que se colocam diante de uma empresa disposta a deflagrar uma guerra de preços".

A fórmula também ajuda a explicar por que os mercados maduros dos EUA não apresentam a mesma disposição pelas guerras de preços – embora Zhang chame a atenção para as recentes guerras observadas nas indústrias de computação e em companhias aéreas, com resultados diversos. Embora a guerra de preços no segmento de computadores pareça bem-sucedida, na indústria aérea elas "tiveram resultados desastrosos. Ninguém está ganhando dinheiro; contudo, tal situação começa a se resolver à medida que a indústria se consolida com a consequente redução do número de empresas concorrentes." [...]

Uma guerra de preços não precisa ser necessariamente longa. "Uma estratégia de 'choque e de espanto' pode convencer rapidamente um rival ineficiente a sair do caminho, uma vez que qualquer resistência ou é vã ou é fatal", observam Zhang e Zhou. Embora o sucesso de uma guerra de preços seja medido, via de regra, pelo crescimento da participação de mercado da empresa, "nem tudo está perdido se da guerra não resultar o crescimento da empresa. Outro fator importante no cálculo de guerra de uma empresa é a mudança de demanda na indústria. Quando a guerra de preços irrompe – mesmo que todas as companhias concorrentes sejam igualmente eficientes e todas insistam em cortar preços, de modo que nenhuma empresa ganhe participação extra de mercado – ainda assim essas empresas podem se beneficiar da guerra aumentando significativamente o volume de demanda da indústria".

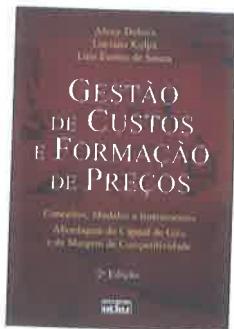
Com isso, Zhang e Zhou completam seu raciocínio sobre a existência de um número maior de guerra de preços em mercados menos maduros. "Não há nada intrinsecamente chinês, até onde pudemos observar, no que diz respeito ao cálculo utilizado pelos executivos da China para o planejamento e a execução das guerras de preços", avaliam os autores. "Contudo, o que há de intrinsecamente chinês é o fato de que toda uma geração de executivos chineses foi criada em meio a um ambiente de negócios caracterizado por mercados em crescimento, empresas heterogêneas com uma distribuição ampla de custo-benefício e novas tecnologias com economias de escala significativas. Esse ambiente de negócios proporciona inúmeras oportunidades interessantes para que as empresas travem guerras de preços que lhes fortalecerão suas habilidades, ao passo que, nos mercados ocidentais, a concorrência oligopolista entre partes praticamente iguais em mercados maduros estimula a criação de estratégias de mercado mais sofisticadas. Em ambos os casos, as empresas têm de avaliar os mesmos fatores, embora tomem decisões estratégicas diferentes no fim do processo."

POR QUE as empresas chinesas são imbatíveis na "arte da guerra de preços".  
UNIVERSIA.<<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1279&language=portuguese>>. Acesso em: 2 set. 2009.



## Indicação de leitura

*Gestão de custos e formação de preços*, de Alexy Dubois, Luciana Kulpa e Luiz Eurico de Souza, publicado pela Atlas, traz uma análise dos efeitos dos juros sobre o capital de giro nas despesas financeiras, com apreciações fundadas sobre as definições tradicionais e técnicas inovadoras. Além disso, ilustra casos práticos de especial utilidade, fixando os conceitos e apresentando instrumentos do cotidiano para os que pretendem se formar na área e desejam atuar nas atividades relacionadas a custos e formação de preços.



## ■ Síntese

Você estudou:

- A alavancagem é o estudo dos efeitos da existência de custos e despesas fixas na estrutura de lucros de uma organização, visando a verificar a capacidade de aumentar o retorno dos sócios.
- O grau de alavancagem operacional evidencia o uso potencial dos custos fixos operacionais e seus efeitos com a variação da receita sobre os lucros da empresa antes de juros e Imposto de Renda.
- O grau de alavancagem financeira é a capacidade da empresa em utilizar encargos financeiros fixos com o objetivo de maximizar os efeitos das variações no Lajir sobre os lucros da empresa.
- O grau de alavancagem total ou combinada diz respeito ao impacto total dos custos e despesas fixos (operacionais e financeiros) na estrutura da empresa.

## ■ Referências

ABERNAZ, Marco Aurélio Administração financeira. Disponível em: <<http://venus.rdc.puc-rio.br/marcoalb/AdmFin/ADMF13.PDF>>. Acesso em: 15 ago. 2009.

ALAVANCAGEM operacional. *Econtal*. Disponível em: <<http://www.econtal.com.br/2008/09/19/alavancagem-operacional/>>. Acesso em: 15 ago. 2009.

ALAVANCAGEM e estrutura do capital. Disponível em: <[http://www.ccsa.ufrn.br/ccsa/docente/maothon/download/adm\\_fin\\_II/07.doc](http://www.ccsa.ufrn.br/ccsa/docente/maothon/download/adm_fin_II/07.doc)>. Acesso em: 15 ago. 2009.

ANÁLISE de custos como ferramenta de gestão. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/noticias/analise\\_de\\_custos\\_como\\_ferramenta\\_de\\_gestao/11930/](http://www.administradores.com.br/noticias/analise_de_custos_como_ferramenta_de_gestao/11930/)>. Acesso em: 15 ago. 2009.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. *Curso de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2009.

BERWANGER, Antonio Carlos. Alavancagem. Disponível em: <<http://www.valorinvestimentos.com.br/interna.asp?idCliente=9&acao=materia&id=16>>. Acesso em: 15 ago. 2009.

CONSULTORIA: análise dos custos. Disponível em: <[http://www.acaojr.com.br/open.php?pk=80&id\\_ses=4](http://www.acaojr.com.br/open.php?pk=80&id_ses=4)>. Acesso em: 16 ago. 2009.

DAMODARAN, Aswath. *Avaliação de investimentos: ferramentas e técnicas para a determinação do valor de qualquer ativo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GERENCIAMENTO de custos. Disponível em: <[http://www.accenture.com/Countries/Brazil/Services/Consulting/Cost\\_Management/default.htm](http://www.accenture.com/Countries/Brazil/Services/Consulting/Cost_Management/default.htm)>. Acesso em: 16 ago. 2009.

GERENCIAMENTO de custos. Disponível em: <<http://gestaodeprojetos10.blogspot.com/2009/06/gerenciamento-de-custos.html>>. Acesso em: 16 ago. 2009.

GLOSSÁRIO financeiro. Disponível em: <<http://www.shopinvest.com.br/br/glossario/glossario.asp?categoria=pf&secao=acoes&letra=a>>. Acesso em: 15 ago. 2009.

HOMEM, João. Grau de alavancagem operacional. Disponível em: <<http://www.dinheirologia.com/2008/03/grau-de-alavancagem-operacional.html>>. Acesso em: 15 ago. 2009.

KUSTER, Edison; NOGACZ, Nilson Danny. Administração financeira. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/financas/3.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2009.

MORANTI, Antonio Salvador. Alavancagem financeira e ponto de equilíbrio. Disponível em: <[http://docs.google.com/gview?url=&q=cache:Z7evOOsaUR8J:novosolhos.com.br/site/arq\\_material/12901\\_13920.pdf+alavancagem+financeira&hl=pt-BR&gl=br](http://docs.google.com/gview?url=&q=cache:Z7evOOsaUR8J:novosolhos.com.br/site/arq_material/12901_13920.pdf+alavancagem+financeira&hl=pt-BR&gl=br)>. Acesso em: 15 ago. 2009.

PEREZ JR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. *Gestão estratégica de custos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

POR QUE as empresas chinesas são imbatíveis na “arte da guerra de preços”. UNIVERSIA. <<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1279&language=portuguese>>. Acesso em: 2 set. 2009.

WACC: parâmetros do WACC. Disponível em: <[http://64.233.163.132/search?q=cache:KSOgjOnEQHAJ:www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialwacc/pagina\\_4.asp+wacc&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br&lr=lang\\_pt](http://64.233.163.132/search?q=cache:KSOgjOnEQHAJ:www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialwacc/pagina_4.asp+wacc&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br&lr=lang_pt)>. Acesso em: 15 ago. 2009.

## Anotações

---

---

---

---

---

---

---

# Custo padrão e análise de variações

## Conteúdo programático

- Custo padrão
- Análise de variações
  - Gerenciamento de custos

## Objetivos

- Facilitar o entendimento do custo padrão.
- Analisar as variações do custo pré-estabelecido com o realizado.
- Exemplificar o acompanhamento do custo padrão com o realizado.
- Evidenciar a importância do acompanhamento da gestão de custos.

## CUSTO PADRÃO

Uma forma para controlar os custos é pré-atribuir valores aos custos, por isso, vamos iniciar a nossa explanação sobre esse assunto com as definições de custo padrão:

Para Neves e Viceconti (2000),

*custo padrão é um custo estabelecido pela empresa com meta para os produtos de sua linha de fabricação, levando-se em consideração as características tecnológicas do processo produtivo de cada um, a quantidade e os preços dos insumos necessários para a produção e o respectivo volume desta.*

Já Megliorini (2007) explica que

*custo padrão é o custo planejado para um produto e, como tal, deve ser calculado antes da produção. Sua utilização é mais adequada em empresas que fabricam produtos padronizados em série do que em empresas que produzem sob encomenda, em razão das especificidades dos itens fabricados, exceto quando nessas empresas fabricam-se produtos iguais em lotes.*

Em outras palavras, podemos dizer que o custo padrão tem como finalidade controlar os custos com um padrão pré-estabelecido para comparação entre o custo realizado e o que deveria ter ocorrido.

Neves e Viceconti (2000) destacam três tipos de custo padrão: **custo ideal, custo estimado e custo corrente.**

Sobre o custo ideal, esses autores explicam que ele é

*determinado de forma mais científica possível pela engenharia de produção da empresa, dentro de condições ideais de qualidade dos materiais, de eficiência de mão de obra e com o mínimo de desperdício de todos os insumos envolvidos.*

(NEVES; VICECONTI, 2000)

Esse custo apresenta certa dificuldade de ser alcançado em curto prazo, tendo em vista as deficiências no uso e na qualidade dos insumos (em longo prazo, pode ser considerado como uma meta). Além disso, o custo ideal resulta da produção a ser realizada utilizando as melhores condições possíveis e a máxima eficiência.

O custo estimado, por sua vez, é menos elaborado do que o custo ideal. Ele “parte da hipótese de que os custos incorridos em períodos anteriores podem ser ajustados para períodos futuros, considerando os volumes de produção estimados” (MEGLIORINI, 2007) e é estimado por meio de projeções futuras com base no passado.

Quanto ao custo corrente, segundo Neves e Viceconti (2000),

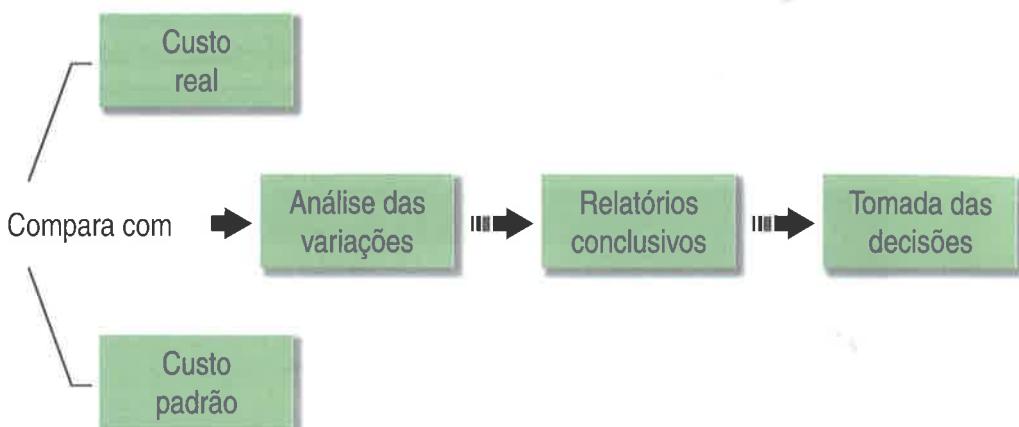
*situa-se entre o ideal e o estimado. Ao contrário deste último, para fixar o corrente, a empresa deve proceder a estudos para uma avaliação da eficiência da produção. Por outro lado, ao contrário do ideal, leva em consideração as deficiências que reconhecidamente existem, mas que não podem ser sanadas pela empresa, pelo menos em curto e médio prazos.*

## ANÁLISE DE VARIAÇÕES

Outro ponto importante a ser estudado é a comparação entre o custo padrão e o custo real, afinal, é essa comparação que permitirá às empresas o controle de seus custos e localizar ineficiências que possam vir a ocorrer na produção. Para tanto, precisamos antes entender o conceito de custo real.

Neves e Viceconti (2000) explicam que esse custo diz respeito ao “custo efetivo incorrido pela empresa num determinado período de produção”.

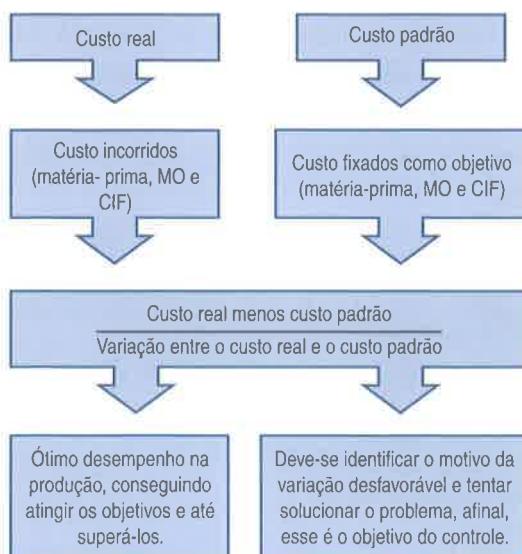
Observe a seguir o esquema ilustrativo que trata dessa comparação:



Fonte: <http://www.professorjoaoroberto.hpg.com.br>.

Figura 26 – Análise das variações entre o custo real e o custo padrão.

A análise da comparação desses dois custos deverá ser realizada levando-se em conta três elementos de custo: matéria-prima, mão de obra direta e custos indiretos de fabricação.



Fonte: <http://www.professorjoaoroberto.hpg.com.br>.

Figura 27 – Variações favoráveis e desfavoráveis entre custo real e custo padrão.

Vamos ver um exemplo, considerando determinado nível de produção para uma dada empresa. Acompanhe:

| CUSTO PADRÃO      |                                  |                    |                  |
|-------------------|----------------------------------|--------------------|------------------|
| ELEMENTO DE CUSTO | Quantidade de MP a ser utilizada | Preço unitário R\$ | Custo padrão R\$ |
| MATÉRIA-PRIMA     | 100                              | 20,00              | 2.000,00         |

Fonte: os autores.  
Tabela 56 – Custo padrão.

| ELEMENTO DE CUSTO | CUSTO REAL                         |                             |                |
|-------------------|------------------------------------|-----------------------------|----------------|
|                   | Quantidade efetiva utilizada de MP | Preço efetivamente pago R\$ | Custo real R\$ |
| MATÉRIA- PRIMA    | 110                                | 30,00                       | 3.300,00       |

Fonte: os autores.  
Tabela 57 – Custo real.

| ELEMENTO DE CUSTO | VARIAÇÃO  |              |
|-------------------|-----------|--------------|
|                   | Custo R\$ | Situação     |
| MATÉRIA- PRIMA    | 1.300,00  | Desfavorável |

Fonte: os autores.  
Tabela 58 – Variação.

Repare que entre o planejado, que é o custo padrão, e o realizado temos diferenças na quantidade utilizada de matéria-prima e também no preço. Esse fato gera uma situação desfavorável porque a matéria-prima tem um custo superior ao previsto em R\$ 1.300,00. Assim, os gestores deverão analisar as causas dessas variações e indagar ao departamento de compras o motivo do aumento do preço da matéria-prima (de R\$ 20,00, que era o orçado para a definição do custo padrão, para o preço efetivamente pago de R\$ 30,00). A mesma análise deve ser feita no departamento de produção para descobrir o real motivo do aumento da quantidade de consumo de matéria-prima na fabricação do produto previsto. Assim, evidenciamos a importância do controle de custos nas organizações.

## Gerenciamento de custos

O controle de custos é um dos principais assuntos tratados atualmente nas empresas. Sua análise permite que as organizações reduzam custos e ainda alcancem um alto desempenho, ajudando-as a planejar e implementar uma reestruturação total de custos.

Para Costa, Perez Jr. e Oliveira (2008), a implantação de um sistema de gerenciamento de custos da produção deve ser efetuada observando-se alguns pontos:

- Implantação de forma gradativa (requer um treinamento adequado de todo o pessoal envolvido).
- Reações iniciais do pessoal da produção.
- Análise do custo–benefício.
- Roteiro para implantação de um sistema de apuração de custos da produção, em que a empresa deverá seguir os seguintes passos:
  - Conhecimento da empresa de modo geral.
  - Conhecimento dos produtos e do sistema de produção.
  - Definição dos centros de custos.
  - Conhecimento dos componentes do custo de produção (matéria-prima, mão de obra e custos indiretos de fabricação).
  - Identificação dos custos diretos e indiretos (o controle de cada item de custo será determinado com base nessa classificação).
  - Identificação dos custos mais importantes (estes serão mais controlados, ao passo que os menos importantes terão controles menos rígidos).
  - Definição dos critérios de rateio e de direcionadores de custos.

- Definição dos apontamentos da produção (mão de obra consumida por produto em cada fase de produção, material aplicado, estágio de fabricação dos produtos em processo, quantidades produzidas em processo, etc.).
- Definição do controle dos estoques e métodos de avaliação.
- Definição dos formulários do sistema.
- Definição da contabilização dos sistemas.
- Definição dos relatórios de controle gerencial.
- Definições de padrão de desempenho.
- Controle e análise das variações.

Ou seja, o gerenciamento de custos inclui os processos relacionados a custos, levando-se em conta elementos como: atividades de planejamento; estimativa dos custos; orçamento; definições de padrões de desempenho; controle e acompanhamento.

## ■ Leitura complementar

### CUSTOS EM TEMPO DE CRISE

Neste momento de realinhamento econômico forte do mundo, o somatório do esforço físico ou monetário despendido na produção de um bem ou serviço – mais conhecido como custo – está exaustivamente em debate.

A operação sempre foi feita com dose expressiva de intuição – típica do empreendedorismo –, mas como ninguém sabe até agora a extensão do problema do sistema financeiro internacional, restou tornar-se mais sistemático com relação ao tema, deixando completamente de lado o discernimento instantâneo.

O fato é que gastos, desembolso, investimento e possíveis perdas estão na pauta de todos, principalmente, na de gestores financeiros e contábeis. Creditou-se à fiscalização mais efetiva dessas atividades uma forma de caminhar sem surpresas no médio e longo prazo. O controle de custos diretos (matéria-prima e mão de obra) e indiretos (serviços essenciais, como luz, água) sempre foi assunto pouco abordado pela alta cúpula das empresas e mais pela diretoria executiva das organizações. Talvez porque controles desse tipo estivessem muito relacionados às atividades práticas do dia a dia, cuja interferência direta está ligada à gestão de planilhas com tabulações predefinidas e planos de contingenciamento programados para entrar em ação quando algo caminhe errado.

Hoje, há um engajamento maior de todos os níveis da empresa em torno da questão. Leis recentes, como a 11.638/07, que alterou normas e procedimentos contábeis das organizações brasileiras, exigindo mais transparência e clareza nos demonstrativos financeiros, também deslocaram o assunto para o epicentro das empresas. A lei impulsiona a necessidade de engajamento por parte de todos no item relacionado à avaliação de valores de ativos e passivos (seja qual for), para se adequar ao novo modelo de demonstrativos financeiros da organização.

O sacrifício financeiro para obter um produto ou um serviço, independentemente de sua finalidade, significa gasto. Isso também representa assumir a aquisição de algo por algum valor, cujo pagamento deverá ser honrado ou quitado em um determinado momento futuro, custe o que custar.

Muito desse sacrifício objetiva investir para sobreviver no mercado altamente competitivo, possibilitando a geração de benefícios futuros. A não prática desse esforço pode significar desvalorização de patrimônio e também dos bens e serviços oferecidos pela organização à sociedade.

Os serviços de *outsourcing*, neste momento – e por conta do que foi explicado anteriormente sobre a necessidade de continuar se aprimorando para enfrentar o mercado –, ganham em importância, já que são capazes de possibilitar às empresas uma visão mais real de seus custos em suas atividades meios e melhor alinhamento com a realidade, com aumento de produtividade e redução de riscos. A terceirização de áreas, como contabilidade, controladoria, gestão de pessoal, controle patrimonial, financeiro, contabilidade fiscal, societário e tecnologia são as que mais permitem um ganho com a terceirização, se os projetos e iniciativas forem bem implementados.

O *outsourcing* tornou-se, de fato, uma alternativa viável para redução de custos. Os investimentos em equipamentos e mão de obra congelados direcionam o mercado a ver com bons olhos a adoção da prática, embora, há muito tempo, já se tem provado a sua decisiva importância na evolução dos negócios nas empresas. Além disso, a necessidade, atualmente, de maior gestão dos processos atrai as empresas a buscar parceiros com habilidade e experiência para isso.

Por fim, é preciso ter estratégia e planejamento para caminhar enquanto o quadro está indefinido. Com isso, a gestão do negócio ganha em importância e requer serenidade. Há, sem dúvida, uma necessidade de reposicionamento das organizações neste momento. E a revisão de custos é mais do que preponderante.

DIAS, Adriana Marques. *Custos em tempo de crise*.

Disponível em: <<http://redeenergia.org/produtos-e-empresas/custos-em-tempo-de-crise/>>.

Acesso em: 30 set. 2009.

## Síntese

Você estudou:

- Custo padrão é o custo calculado antes da produção, ou seja, planejado para um produto.
- O custo padrão tem como finalidade controlar os custos com um padrão pré-estabelecido para comparação entre o custo realizado e o que deveria ter ocorrido.
- A comparação entre o custo padrão e o custo real permite que as empresas controlem seus custos e detectem ineficiências que possam vir a ocorrer na produção.
- O gerenciamento de custos inclui os processos relacionados a custos, levando-se em conta as atividades de planejamento, estimativa dos custos, orçamento, definições de padrões de desempenho, controle e acompanhamento.

## Referências

COSTA, Rogério Guedes; PEREZ JR., Jose Hernandez; OLIVEIRA, Luis Martins de. *Gestão estratégica de custos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Curso básico de contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 1999.

DIAS, Adriana Marques. *Custos em tempo de crise*. Disponível em: <<http://redeenergia.org/produtos-e-empresas/custos-em-tempo-de-crise/>>. Acesso em: 30 set. 2009.

MEGLIORINI, Evandir. *Custos: análise e gestão*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo E. V. *Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo*. 6. ed. São Paulo: Frase, 2000.

ROBERTO, João. Custo padrão. Disponível em: <<http://www.professorjoaoroberto.hpg.com.br>>. Acesso em: 14 ago. 2009.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Pedroso. Análise das significâncias das variações do custo padrão aplicado à produção industrial sob o enfoque da economia da informação. Disponível em: <<http://www.milenio.com.br/siqueira/Trab.290.doc>>. Acesso em: 14 ago. 2009.

ZANLUCA, Júlio César. Custos padrão. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/custospadrao.htm>>. Acesso em: 14 ago. 2009.

## ■ Atividades do capítulo

- Classifique os custos listados abaixo em custos diretos (CD) e custos indiretos (CI) para a empresa que produz móveis para escolas (carteiras e cadeiras).

- ( ) Madeira
- ( ) Cola
- ( ) Mão de obra direta
- ( ) Salários da mão de obra indireta
- ( ) Seguro da fábrica
- ( ) Supervisores

- Você foi contratado como gestor financeiro. Ao assumir esse cargo, a empresa contratante lhe forneceu as seguintes informações:

- Preço de venda unitário: R\$ 50,00
- Custo variável operacional: R\$ 10,00
- Custo fixo operacional mensal: R\$ 100.000,00
- Encargos financeiros mensais: R\$ 100.000,00

Com base nesses dados, assinale a alternativa correta das questões a seguir:

- I) Quantas unidades a empresa precisa produzir e vender para atingir o ponto de equilíbrio operacional?

- a) 2 500 unidades
- b) 3 000 unidades
- c) 1 000 unidades
- d) 6 000 unidades
- e) n.d.a.

- II) Sabendo-se que margem de contribuição é o preço de venda menos custos e despesas variáveis, responda: qual é a margem de contribuição unitária da empresa?

- a) R\$ 40,00
- b) R\$ 60,00
- c) R\$ 20,00
- d) R\$ 130.000,00
- e) n.d.a.

- III) Qual é o ponto de equilíbrio financeiro da empresa?

- a) 5 000 unidades
- b) 3 000 unidades
- c) 1 000 unidades

d) 6 000 unidades

e) n.d.a.

**VI)** Considerando que a empresa almeje um lucro de R\$ 40.000,00. Qual é o ponto de equilíbrio econômico da empresa?

a) 5 000 unidades

b) 3 000 unidades

c) 1 000 unidades

d) 6 000 unidades

e) n.d.a.

**3.** Complete com V (verdadeiro) F (falso):

( ) A alavancagem financeira é a capacidade de a empresa usar encargos financeiros fixos para maximizar os efeitos de variação no Lajir.

( ) A alavancagem operacional é a capacidade que a empresa tem de utilizar custos fixos operacionais para aumentar o retorno aos acionistas.

( ) A alavancagem total ou combinada resulta da existência de custos e despesas fixas operacionais e financeiras na estrutura de lucros da empresa.

( ) O custo padrão tem como finalidade controlar os custos com um padrão pré-estabelecido para comparação entre o custo realizado e o que deveria ter ocorrido.

( ) O controle e a análise dos custos permitem que as organizações reduzam custos e ainda alcancem um alto desempenho, ajudando-as a planejar e implementar uma reestruturação dos seus custos.

### Anotações

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---











SÉRIE  
**EAD**  
UNIJORGE

  
**AYMARÁ**

ISBN 978-85-7841-363-7

9 788578 413637