



9
3
5
8

CONTABILIDADE GERENCIAL

CLÓVIS LUÍS PADOVEZE

Contabilidade gerencial

Clóvis Luís Padoveze

© 2010-2019 – IESDE BRASIL S/A.

É proibida a reprodução, mesmo parcial, por qualquer processo, sem autorização por escrito do autor e do detentor dos direitos autorais.

Projeto de capa: IESDE BRASIL S/A.

Imagen da capa: IESDE BRASIL S/A.

**CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ**

P138c Padoveze, Clóvis Luís

Contabilidade gerencial / Clóvis Luís Padoveze. - 2. ed. -
Curitiba [PR] : IESDE Brasil, 2019.

270 p. : il.

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-387-6206-5

1. Contabilidade gerencial. 2. Contabilidade de custo.

I. Título.

18-54425

CDD: 657.42

CDU: 657.4

Todos os direitos reservados.



IESDE BRASIL S/A.

Al. Dr. Carlos de Carvalho, 1.482. CEP: 80730-200
Batel – Curitiba – PR
0800 708 88 88 – www.iesde.com.br

Clóvis Luís Padoveze

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e mestre em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Graduado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas), e em Ciências Contábeis pelo Instituto Superior de Ciências Aplicadas de Limeira (Isca-SP). Professor de pós-graduação em Administração.

Atua na área profissionalmente há mais de 30 anos, como *controller* de empresas de grande porte e consultor contábil e financeiro. É autor de inúmeros livros nas áreas de contabilidade, contabilidade gerencial, controladoria e finanças e publica regularmente artigos em revistas especializadas.

Em 2005, recebeu a Medalha Horácio Berlinck da Ordem do Mérito Contábil do Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. Em 2009, recebeu o Troféu Cultura Econômica do Jornal do Comércio, com patrocínio da Caixa de Porto Alegre (RS), pelo melhor livro de contabilidade de 2009: *Gerenciamento do risco corporativo em controladoria*.

Sumário

Apresentação 7

1 Introdução à contabilidade gerencial 9

- 1.1 Caracterização da contabilidade gerencial 9
- 1.2 Caracterização da contabilidade financeira 10
- 1.3 Comparação: contabilidade gerencial x contabilidade financeira 11
- 1.4 Escopo e abrangência da contabilidade gerencial 13
- 1.5 Sistema de informação contábil 16
- 1.6 Contabilidade gerencial e controladoria 22

2 Demonstrações contábeis básicas e fluxo de Caixa 25

- 2.1 Demonstrações contábeis básicas 25
- 2.2 Demonstração dos fluxos de Caixa 35
- 2.3 Método indireto 36
- 2.4 Método direto 38
- 2.5 Apresentação segundo o Pronunciamento CPC 03 44

3 Capital de giro 51

- 3.1 O estudo do capital de giro 52
- 3.2 Fundamentos para administração do capital de giro 57
- 3.3 Necessidade líquida do capital de giro (NLCG) 65

4 Recursos e aplicações de longo prazo 75

- 4.1 O estudo do longo prazo 75
- 4.2 Ativos de longo prazo 78
- 4.3 Passivos de longo prazo 83
- 4.4 Alavancagem e custo de capital 89

5 Análise gerencial de Balanços 99

- 5.1 Análise de Balanço 99
- 5.2 Análise horizontal 101
- 5.3 Análise vertical 104

5.4 Indicadores econômico-financeiros	107
5.5 Avaliação geral e objetivos	118
6 Análise da rentabilidade e geração de lucro	123
6.1 Análise de rentabilidade	124
6.2 Análise Dupont: giro x margem	132
6.3 Análise da geração de lucro	137
7 Gestão de custos e preços de venda	143
7.1 Visão geral de custos e métodos de custeamento	143
7.2 Análises de custos	150
7.3 Gestão de custos	163
7.4 Formação e gestão de preços de venda	166
8 Planejamento orçamentário	177
8.1 Conceitos e objetivos	177
8.2 Tipos de orçamento	180
8.3 Estrutura do orçamento	181
8.4 Controle orçamentário	201
9 Contabilidade por responsabilidade e unidades de negócio	207
9.1 Contabilidade por responsabilidade	207
9.2 Preços de transferência	210
9.3 Segmentos geradores de resultado	214
9.4 Exemplo numérico	220
10 Indicadores não financeiros e <i>balanced scorecard</i>	229
10.1 Indicadores de desempenho	229
10.2 Indicadores de comparação interempresas	232
10.3 <i>Balanced scorecard</i> : controle de metas estratégicas	234
<i>Gabarito</i>	243

Apresentação

A contabilidade gerencial congrega todos os demais instrumentos de contabilidade que complementam a contabilidade financeira, para tornar efetiva a informação contábil dentro das empresas em todo o processo de gestão.

As necessidades dos gestores das empresas, de informações contábeis para o processo de planejamento, execução e controle de suas atividades e para avaliação de desempenho, são supridas por meio do sistema de informação contábil gerencial.

A base conceitual que fundamenta a contabilidade gerencial são as teorias da decisão, mensuração e informação. Enquanto a contabilidade financeira fundamenta-se em regras definidas pelas práticas contábeis geralmente aceitas – decorrentes dos princípios fundamentais de contabilidade – a gerencial é completamente aberta para absorver outros conceitos econômicos e financeiros. Portanto, a contabilidade gerencial não se atém a regras específicas, ela obedece a um único fundamento: toda informação contábil útil à administração deve ser gerada pelos subsistemas de informações de contabilidade gerencial.

Sendo assim, a contabilidade gerencial é uma área abrangente, pois deve atender a todas as necessidades de informações gerenciais. É preciso haver subsistemas contábeis para suprir a demanda de informações para o planejamento estratégico, o planejamento e controle das operações e para absorver os seguintes processos: previsões e orçamentos, obtenção e análise da lucratividade dos produtos, decisão sobre os investimentos, análise da estrutura de capital, de rentabilidade e de geração de Caixa, bem como a avaliação do desempenho dos gestores internos.

Em linhas gerais, o setor de controladoria ou de contabilidade geral se responsabiliza pela efetivação do conjunto da ciência contábil dentro das empresas, partindo da estruturação adequada da contabilidade financeira, que será o suporte para a estruturação dos subsistemas da contabilidade gerencial.

Esta obra apresenta uma visão abrangente da contabilidade gerencial, contemplando seus principais conceitos e instrumentos e tendo como referência sua estruturação dentro de um sistema de informação contábil integrado aos demais sistemas da empresa.

Introdução à contabilidade gerencial

1.1 Caracterização da contabilidade gerencial

Caracteriza-se como *contabilidade gerencial* o segmento da ciência contábil que congrega o conjunto de informações necessárias à administração, complementando informações já existentes na contabilidade financeira. *Contabilidade financeira* é o termo mais comum para designar a contabilidade tradicional, estruturada nas práticas contábeis geralmente aceitas e regulamentada pela legislação comercial e tributária.

A contabilidade gerencial é necessária a qualquer entidade, tendo como foco os usuários internos em quaisquer níveis da administração, que necessitam de informações contábeis para o processo de planejamento e controle das operações e a tomada de decisão.

1.1.1 Definições de contabilidade gerencial

De acordo com Iudícibus (1998, p. 21),

a contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Anthony (1979, p. 17 *apud* PADOVEZE, 2016, p. 17) faz uma caracterização bastante sintética da disciplina, afirmando que: “a contabilidade gerencial [...] preocupa-se com a informação contábil útil à administração”.

Já para a Associação Nacional dos Contadores dos Estados Unidos (National Association of Accountants – NAA), em seu relatório número 1A,

[a] contabilidade gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos. (IMA/NAA, 1981 *apud* PADOVEZE, 2016, p. 17)

Com base nessas definições, podemos reforçar os seguintes aspectos:

- a contabilidade gerencial tem como foco o processo de tomada de decisão dos usuários internos, ou seja, deve atender a todas as pessoas dentro da empresa, em qualquer nível hierárquico, que necessitam da informação contábil para tomar decisões em suas respectivas áreas.

- a contabilidade gerencial é mais analítica e mais detalhada do que a contabilidade financeira, que apresenta seus relatórios aos usuários externos em formatos sintéticos, em grandes números, como o Balanço Patrimonial.
- parte das informações existentes na contabilidade financeira faz os complementos necessários ao uso dos gestores, portanto, não tem modelos específicos de relatórios. As informações contábeis gerenciais devem ser apresentadas em relatórios desenvolvidos para cada tomada de decisão, os quais são adaptados ao perfil do usuário do relatório.

Ademais, para utilizar as ferramentas da contabilidade gerencial, faz-se necessário conhecer sua abrangência e as principais ferramentas já desenvolvidas, bem como entender as teorias e os conceitos que a fundamentam.

1.2 Caracterização da contabilidade financeira

Chamamos de *contabilidade financeira* a contabilidade tradicional, obrigatória às entidades com fins societários e tributários. Em razão de sua obrigatoriedade, a contabilidade financeira é regulada por órgãos governamentais e normatizada por entidades de classe.

No Brasil, a estrutura contábil e os critérios de avaliação constam da Lei n. 6.404 (BRASIL, 1976), que dispõe sobre as Sociedades por Ações, mas que foi estendida a todos os tipos de sociedade. Essa legislação foi adaptada para abrigar as Normas Internacionais de Contabilidade, conhecidas pela sigla inglesa IFRS (International Financial Reporting Standards), por meio de alterações promovidas pelas Leis n. 11.638 (BRASIL, 2007) e 11.941 (BRASIL, 2009).

Para garantir um padrão de uniformidade das informações contábeis aos usuários externos, a contabilidade financeira é estruturada de acordo com normas válidas para todas as empresas. Essas normas são apresentadas como práticas fundamentadas em princípios contábeis, denominados mundialmente *princípios contábeis geralmente aceitos* (PCGA) e, no Brasil, chamados de *princípios fundamentais de contabilidade*.

Os princípios contábeis representam a base teórica da contabilidade financeira. Foram desenvolvidos ao longo dos séculos de uso da ciência contábil e representam o melhor julgamento existente até hoje sobre como as transações econômicas e os elementos patrimoniais devem ser registrados, classificados e avaliados para serem incorporados ao sistema contábil e como elaborar os relatórios contábeis.

A normatização contábil em nosso país é encargo do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), órgão criado pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e composto por representantes de várias entidades que necessitam da informação contábil, como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Instituto Brasileiro de Auditores Independentes (Ibracon).

Portanto, a contabilidade financeira está essencialmente ligada aos princípios de contabilidade geralmente aceitos. Já a contabilidade gerencial está ligada à necessidade de informações para planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão.

A contabilidade financeira – presa aos princípios contábeis – tem sido objeto de críticas, uma vez que nem todos os princípios utilizados são necessariamente vistos como os mais corretos conceitualmente (princípio do custo histórico, da realização da receita etc.). Nesse sentido, apesar de cumprir o seu papel regulamentar, a contabilidade financeira às vezes é considerada fraca conceitualmente para fins de gerenciamento empresarial e até indutora de erros na gestão empresarial.

Alguns entendem que a verdadeira contabilidade, que realmente auxilia os gestores empresariais, é a gerencial. Nessa linha de raciocínio, alguns estudiosos afirmam que a contabilidade financeira é uma ciência diferente da contabilidade gerencial e receberia o nome de *controladoria*.

Podemos resumir as principais características da contabilidade financeira ou tradicional da seguinte maneira:

- vínculo com os princípios contábeis geralmente aceitos;
- utilização para fins fiscais, societários e regulatórios (Lei das S.A., CVM, legislação comercial);
- base de escrituração de dados passados;
- controle *a posteriori*;
- mensuração em moeda corrente do país.

1.3 Comparação: contabilidade gerencial x contabilidade financeira

Em linhas gerais, podemos identificar os principais objetivos dos dois grandes segmentos da ciência contábil. A contabilidade financeira tem como objetivo o controle de um patrimônio empresarial que permita a avaliação do retorno do investimento dos sócios ou acionistas, portanto, o foco são pessoas de fora da entidade. Para tanto, desenvolveu-se um conjunto de relatórios estruturados e padronizou-se as práticas contábeis, permitindo aos usuários externos compararem seus vários investimentos, considerando um padrão contábil único.

Já a contabilidade gerencial tem como foco o usuário interno e as necessidades de informações de todos os níveis da administração de uma entidade e não tem regras específicas a serem cumpridas. A seguir, apresentamos um quadro comparativo entre esses dois segmentos:

Quadro 1 – Contabilidade gerencial e contabilidade financeira

Fator	Contabilidade financeira	Contabilidade gerencial
Usuários dos relatórios	Externos e internos.	Internos.
Objetivos dos relatórios	Facilitar a análise financeira às necessidades dos usuários externos.	Facilitar planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente.
Forma dos relatórios	Balanço Patrimonial, Demonstração dos Resultados, Demonstração dos Fluxos de Caixa e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido.	Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios de custo, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão.
Frequências dos relatórios	Anual, trimestral e mensal.	Quando necessário e solicitado pela administração.
Custos ou valores utilizados	Primariamente históricos (passados).	Históricos e esperados (previstos).
Bases de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda corrente.	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira, moeda forte, medidas físicas, índices etc.).
Restrições nas informações fornecidas	Princípios contábeis geralmente aceitos.	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração.
Característica da informação fornecida	Deve ser objetiva (sem viés), verificável, relevante e a tempo.	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, tendo menos verificabilidade e menos precisão.
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica.	Orientação para o futuro, com o objetivo de facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para o controle posterior do fato).

Fonte: Padoveze, 2010, p. 38-39.

O objetivo da contabilidade financeira é permitir aos usuários avaliar a situação econômica e financeira da empresa. Isso significa verificar se a empresa tem condições de saldar seus compromissos, se está dando o lucro e o retorno do investimento esperado, se tem condições de receber novos créditos etc. A contabilidade gerencial, além dessas avaliações, também tem outros objetivos, por exemplo, informações ao planejamento financeiro, projeções de lucros e fluxos de Caixa, criação de modelos de análise para tomada de decisão em vários níveis etc.

Os **relatórios** da contabilidade financeira são padronizados visando a que todos os usuários externos possam fazer suas análises de maneira comparativa com as demonstrações financeiras de outras empresas, bem como de empresas de outros países. Já a contabilidade gerencial não prevê relatórios-padrão; não há dúvida de que se utiliza também dos relatórios tradicionais da contabilidade financeira, mas cria quantos forem necessários (rotineiros ou não) para o gerenciamento das entidades.

O **tipo de valor** utilizado é um aspecto fundamental. A contabilidade financeira primariamente trabalha com os valores de custo, decorrentes das transações já realizadas. Basicamente, apenas nos casos em que o valor de mercado for inferior ao custo haverá a substituição do valor contábil. Já a contabilidade gerencial não tem essa obrigatoriedade. Além dos dados históricos e de custos, ela incorpora dados previstos, principalmente para as decisões que necessitam de projeção ou orçamentação de receitas e despesas.

Enquanto a contabilidade financeira deve ser sempre feita na moeda corrente do país, a contabilidade gerencial pode incorporar em seus relatórios e modelos decisórios qualquer outro tipo de moeda, utilizando ao máximo dados quantitativos e indicadores relativos, com o objetivo de facilitar o processo de tomada de decisão.

A contabilidade gerencial não está presa a nenhuma regra específica. Tudo o que for necessário deve ser feito e incorporado aos relatórios e modelos de decisão. Já a contabilidade financeira, devido à necessidade de informações padronizadas, deve seguir estritamente os princípios contábeis geralmente aceitos e as práticas contábeis adotadas no país.

Para dar garantia aos usuários externos, a contabilidade financeira parte do registro dos fatos contábeis baseado em documentação objetiva e verificável, enquanto a contabilidade gerencial preocupa-se com o momento da informação e pode lançar mão de mensurações com menos exatidão. Na abordagem gerencial, mais importante do que a exatidão da informação é a oportunidade, ou seja, o momento de fornecer a informação.

Quanto à perspectiva dos relatórios, a contabilidade financeira, por utilizar a mensuração pelo custo, automaticamente tem uma perspectiva histórica, pois trabalha com informações de transações já realizadas. Nesse particular, é clara a diferença em relação à contabilidade gerencial, que necessariamente tem uma perspectiva de futuro, pois trabalha fundamentalmente com os dados para tomar ações preventivas.

1.4 Escopo e abrangência da contabilidade gerencial

Como mencionado, o objetivo da contabilidade gerencial é atender a todos os aspectos da gestão das entidades em que se torna necessária a informação contábil. Portanto, sua abrangência é a empresa como um todo, desde necessidades estratégicas e de planejamento até demandas de execução e controle.

1.4.1 Escopo da contabilidade gerencial

O propósito da contabilidade gerencial é atender a todos os usuários internos da organização, com as informações econômicas e quantitativas indispensáveis ao processo de tomada de decisão, avaliação dos resultados empresariais e desempenho dos gestores em todas as etapas do processo de gestão.

Dentro desse escopo fica caracterizada sua grande abrangência e a necessidade de diversos instrumentos e sistemas contábeis gerenciais.

1.4.2 Contabilidade gerencial operacional e estratégica

Há possibilidade de distinguir os instrumentos de contabilidade gerencial destinados a apoiar a estratégia e os instrumentos destinados a atender às necessidades de condução e otimização do resultado das operações.

Não é responsabilidade do contador gerencial (ou do *controller*) a determinação de estratégias e formulação do planejamento estratégico. É, sim, atribuição do contador gerencial a estruturação e o monitoramento dos sistemas de informações que abastecem os gestores da estratégia e de controle dos indicadores das metas estratégicas. Em outras palavras, a responsabilidade da contabilidade gerencial é fornecer informações aos responsáveis pela estratégia empresarial.

1.4.3 Abrangência da contabilidade gerencial

Tendo em vista que uma organização é estruturada de modo hierárquico, a contabilidade gerencial deve suprir – por meio do sistema de informação contábil gerencial – todas as áreas da companhia em todas as etapas do processo de gestão.

Como cada nível de administração dentro da empresa utiliza a informação contábil de maneira diversa, cada qual com um nível de agregação diferente, o sistema de informação contábil gerencial deverá providenciar que a informação contábil seja trabalhada de maneira específica para cada segmento hierárquico da companhia; isso se reflete na sua forma de utilização.

Assim, teremos um bloco de informações que suprirão a alta administração da companhia, denominado *gerenciamento contábil global*, objetivando canalizar informações que sejam apresentadas sinteticamente em grandes agregados, com a finalidade de controlar e planejar a empresa dentro de uma visão de conjunto.

O segundo bloco de informações permite canalizar os conceitos de contabilidade por responsabilidade, que suprirão a média administração, ou, caso necessário, os segmentos que a empresa definiu em termos de divisões ou linhas de produtos. Esse segmento é denominado *gerenciamento contábil setorial*.

Finalmente, haverá um terceiro bloco de informações destinado a gerenciar cada um dos produtos da companhia isoladamente. Esse segmento é denominado *gerenciamento contábil específico*. São informações com um grau maior de detalhamento em nível operacional.

Para todos esses segmentos, serão trabalhadas informações consistentes em planejamento estratégico e orçamentário, já que um dos grandes fundamentos da contabilidade gerencial é seu enfoque com vistas ao futuro. Assim, áreas fundamentais do sistema de informação contábil são os **orçamentos e a gestão estratégica**.

O Quadro 2 sintetiza a abrangência da contabilidade gerencial:

Quadro 2 – Esquema de abrangência da contabilidade gerencial

Sistema de informação contábil Contabilidade gerencial			
Gerenciamento global	Gerenciamento setorial	Gerenciamento específico	Orçamentos e estratégia
Empresa	Divisões	Produtos	-
<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrativos contábeis básicos • Correção monetária integral • Demonstrativos contábeis em outras moedas • Análise financeira e de balanço • Gestão de tributos 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidade por responsabilidade • Contabilidade divisional • Consolidação de Balanços 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos de contabilidade de custos • Custeio direto e por absorção • Análise custo / volume / lucro • Custo-padrão • Gestão de preços de venda • Inflação da empresa • Análise de custos 	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamentos • Projeções • Análises de investimentos • <i>Balanced scorecard</i> • Gestão de riscos



Aplicação de métodos quantitativos

Valor da empresa

Administração e tecnologias de produção e comercialização; gerenciamento da qualidade

Fonte: Padoveze, 2010, p. 44.

Para o gerenciamento da empresa como um todo, a base é a estrutura da contabilidade financeira, por meio da elaboração e análise das demonstrações contábeis. Isso implica necessariamente na sistematização de procedimentos de análise financeira das demonstrações, bem como eventuais necessidades de atualização monetária e conversão em outras moedas. Dentro do gerenciamento global, situa-se a função de gestão de tributos, a qual inclui os conceitos de planejamento tributário e visa à menor carga tributária à empresa.

Atualmente, as empresas e até mesmo as entidades sem fins lucrativos necessitam de informações sobre os resultados e desempenho setoriais. Ou seja, além de ver o todo, as empresas precisam de informações para analisar o resultado das partes empresariais.

A contabilidade divisional e a contabilidade por responsabilidade têm como referência apurar o resultado de cada divisão, filial, fábrica, linha de produto etc., dependendo da estrutura organizacional e de negócios de cada empresa. No caso de grupos corporativos, há a necessidade do inverso, que é a consolidação das demonstrações contábeis, para se ter a ideia de conjunto dos resultados e do patrimônio do grupo empresarial.

Em um nível mais detalhado, a contabilidade gerencial trabalha a gestão dos recursos e do desempenho de cada produto, por meio da contabilidade e análise de custos e da gestão dos preços de venda.

Os instrumentos de gestão de análises de investimentos, projeções e orçamentos são determinantes para que a empresa tenha continuamente visão de futuro, portanto são indispensáveis. Os conceitos de *balanced scorecard* e gestão de riscos, por exemplo, inserem-se no âmbito da contabilidade gerencial estratégica.

O *balanced scorecard* tem como escopo a construção de um conjunto de indicadores que permitam monitorar as metas operacionais determinadas no planejamento estratégico. A gestão de riscos tem como foco estruturar um sistema de informação para a identificação, avaliação e mensuração dos riscos de conformidade (*compliance*) e desempenho (*performance*), com o objetivo de antecipar os efeitos das alterações das variáveis e entidades do ambiente empresarial.

Com essa abrangência, a contabilidade gerencial pode atender a todas as etapas do processo de gestão, caracterizado pelo ciclo de planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle. O *balanced scorecard* e a gestão de riscos, como já salientado, são aderentes à etapa do planejamento estratégico, e os instrumentos de avaliação de investimentos correspondem ao planejamento operacional, por fim, as projeções e os orçamentos ligam-se à etapa da programação. Os demais instrumentos têm aderência enfatizada às etapas de execução e controle das operações.

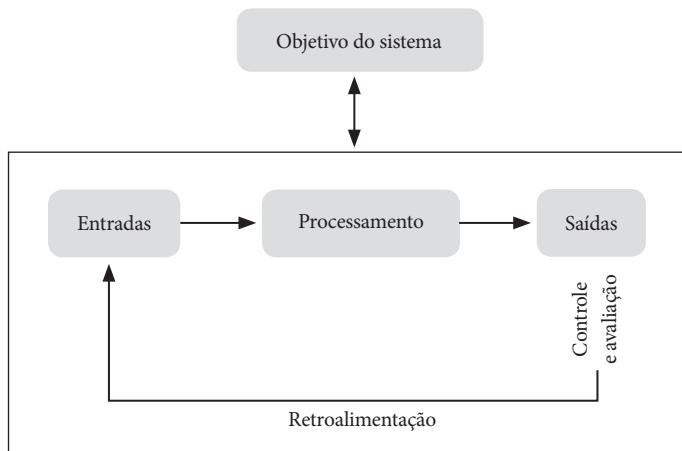
1.5 Sistema de informação contábil

Podemos dizer que a contabilidade nasceu como sistema de informação, mesmo que não tenha ficado claro nos primórdios de sua evolução. Em termos práticos, é possível definir *contabilidade* como o sistema de informação que controla o patrimônio de uma entidade.

Atualmente, o fundamental é a caracterização da integração do sistema de informação contábil com os demais sistemas de informação da empresa. No âmbito gerencial, essa integração torna-se crucial, pois a contabilidade gerencial utiliza-se de muitos dados e informações de outros sistemas, inclusive quantitativos, para completar seus relatórios e torná-los efetivamente úteis ao processo de tomada de decisão.

1.5.1 Definição e caracterização

De acordo com Bertalanffy (1975, p. 61), “*sistema* pode ser definido como um complexo de elementos em interação”. Bio (1985) afirma que se trata de um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo. Como uma resultante do enfoque sistêmico, o todo deve ser mais do que a soma das partes. Fundamentalmente, o funcionamento de um sistema configura-se com um processamento de recursos (entradas do sistema), obtendo-se as saídas ou produtos do sistema (entradas, processamento, saídas) (PADOVEZE, 2015), conforme podemos observar na Figura 1:

Figura 1 – Visão geral de um sistema

Fonte: Elaborada pelo autor.

O controle das saídas é essencial para o processo de *feedback* ou retroalimentação, como forma de ajustar permanentemente as saídas ao objetivo do sistema.

Os sistemas classificam-se em **sistemas abertos** e **fechados**, podendo ser físicos ou informationais. Os sistemas fechados não interagem com o ambiente externo, enquanto que os abertos caracterizam-se pela interação com o ambiente externo, suas entidades e variáveis. A empresa é um sistema aberto, bem como os sistemas de informações, pois há um processo de interação com o ambiente.

Riccio (1989) define sistema de informação como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados de acordo com uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para, com o seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

Os sistemas de informações podem ser classificados em função de seus objetivos principais, que também têm relação com a estrutura hierárquica da empresa. A maior parte dos sistemas tem relacionamento direto com as atividades operacionais, sendo denominada *sistemas de informação de apoio às operações*. São exemplos os sistemas de folha de pagamento, controle de estoque, recebimento fiscal, compras, faturamento, controle de produção, contas a receber, contas a pagar etc.

Outro conjunto de sistemas de informações é denominado *sistemas de informações de apoio à gestão*, que tem como objetivo controlar a empresa e fornecer informações rotineiras ao processo decisório. Os exemplos mais comuns são os sistemas de administração dos recursos humanos, administração do fluxo de Caixa, contabilidade, custos, orçamento, gestão da qualidade etc.

O terceiro e último bloco de sistemas de informações é o de *sistemas de informação de apoio à decisão*, cuja finalidade principal é municiar a alta administração da empresa com informações para as decisões estratégicas. São exemplos os sistemas de contabilidade estratégica, como *balanced scorecard*, gestão de riscos, sistema de acompanhamento do negócio e análise do ambiente.

1.5.2 Informações estruturadas e não estruturadas

Alinhado com os tipos de sistemas de informação tendo como referência o conceito de *banco de dados*, o tipo de informação que é produzida e trabalhada em cada sistema de informação pode ser classificado em informação estruturada, informação semiestruturada e informação não estruturada (GIL; BIANCOLINO; BORGES, 2011).

Uma informação é considerada **estruturada** quando ela decorre de dados dos processos rotineiros da empresa e tem uma formatação rígida, sendo que a empresa tem domínio forte sobre ela. São exemplos as informações de compras, vendas, estoques etc. que, uma vez formatadas, seguem um único padrão para incorporação nos sistemas de informação.

Informação **não estruturada** é aquela sobre a qual a empresa tem pouco domínio. Normalmente é obtida no ambiente externo à empresa e não há facilidade de torná-la formatada e rotineira. São exemplos as informações externas de acompanhamento dos concorrentes, participação no mercado etc.

A informação **semiestruturada** é aquela que a empresa tem boas condições de tornar rotineira, agregando um conhecimento adicional ao dado coletado. São exemplos a construção de indicadores de análise de balanço, indicadores de desempenho etc.

As informações estruturadas estão contidas nos sistemas de apoio às operações. As informações semiestruturadas e não estruturadas estão contidas nos sistemas de apoio à gestão e à estratégia.

1.5.3 Abrangência do sistema de informação contábil gerencial

O atual estágio da tecnologia da informação e comunicação (TIC) permite a construção de sistemas de informação que integram totalmente todos os seus subsistemas. Essa solução é denominada *sistema integrado de gestão empresarial* (Sige), mais conhecido pela sigla ERP, iniciais do seu nome inglês, Enterprise Resource Planning.

A proposta do Sige é a construção de um sistema de informação que atenda à empresa como um todo. Obviamente, nem tudo será possível, pois existem especificidades que necessitarão de sistemas de informação complementares; porém, em uma apreciação geral, um Sige só pode ser concebido dentro dessa visão de abrangência total.

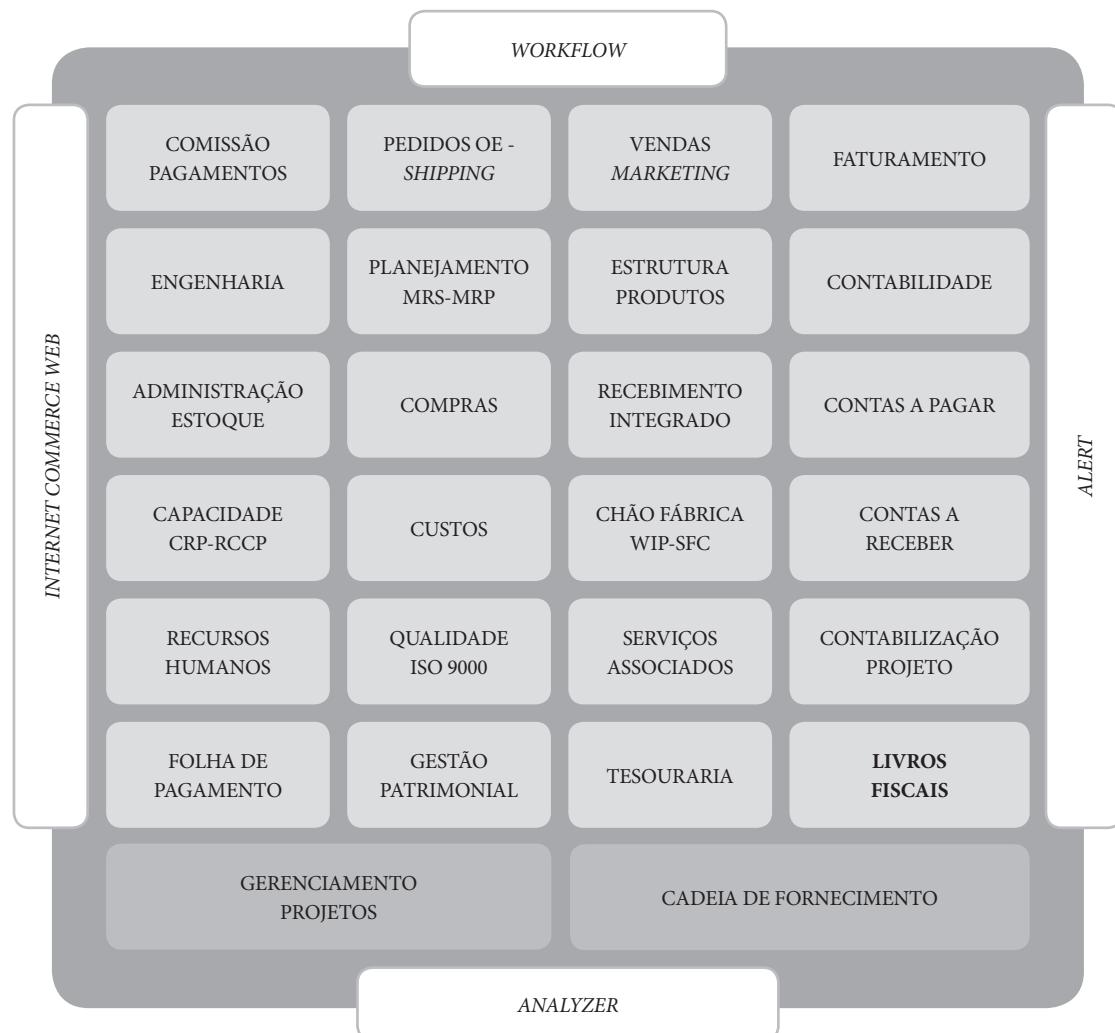
Assim, todos os subsistemas de informação necessários à gestão do sistema empresa deverão ser cobertos pelo Sige, que integrará todas as áreas e as necessidades informacionais da produção, comercialização e administração.

Ressaltamos novamente que, como proposta do Sige, todos os subsistemas deverão ser integrados, portanto, estarão interligados computacionalmente por meio do conceito de banco de dados e outros conceitos computacionais que permitam a naveabilidade dos dados e a sua reestruturação em termos de informação útil, mediante os sistemas de apoio à decisão.

O Sige é segmentado em diversos subsistemas especialistas para cobrir todos os setores e as necessidades informacionais da empresa. Contudo, dependendo da visão e da arquitetura do sistema, alguns subsistemas poderão estar aglutinados e outros estarão divididos.

A figura a seguir busca evidenciar os principais sistemas que devem compor um Sige. Basicamente, a proposta parte da necessidade de acompanhar todas as operações e os procedimentos que são necessários à operação e à gestão do sistema empresa.

Figura 2 – Abrangência do Sige/ERP



Fonte: Adaptado de Padoveze, 2015, p. 55.

O sistema de contabilidade, com os seus subsistemas, deve estar totalmente integrado ao Sige/ERP. Cada subsistema contábil tem um tipo de integração, com um ou mais subsistemas operacionais, bem como com outro subsistema contábil. O Quadro 3 mostra a abrangência do sistema de informação contábil estruturado para contemplar a abordagem gerencial.

Quadro 3 – Abrangência do sistema contábil com abordagem gerencial**Sistemas de informação contábil**

Área legal/fiscal	Área de análise	Área gerencial
Contabilidade geral	Análise de Balanço	Orçamento e projeções
Correção monetária integral	Análise de fluxo de Caixa	Custos e preços de venda
Contabilidade em outras moedas	Gestão tributária	Contabilidade por responsabilidade
Consolidação de balanços		Centros de lucros e unidade de negócios
Valorização de inventários		Acompanhamento do negócio
Controle patrimonial		Gestão de riscos

Fonte: Padoveze, 2015, p. 143.

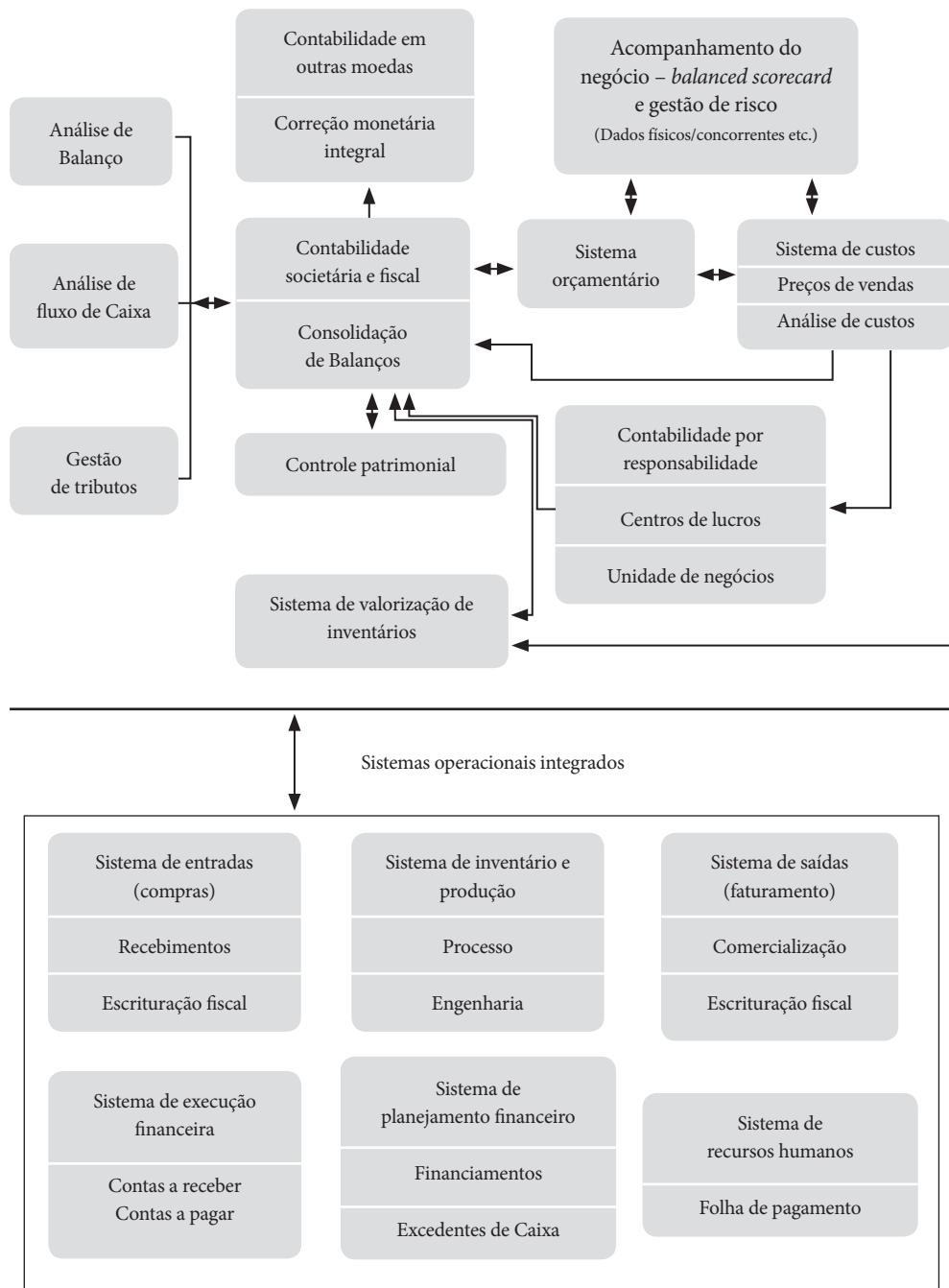
Podemos classificar os subsistemas contábeis em três grandes blocos, em função de suas utilizações básicas. O primeiro bloco, denominado *área legal/fiscal*, contempla os bancos iniciais de dados da contabilidade e tem por finalidade dar suporte ao conjunto completo da contabilidade financeira, compreendendo a contabilidade geral, as necessidades de correção monetária, se houver, a contabilidade em outros padrões monetários e a consolidação de Balanços. Além disso, incorpora também o subsistema de custo contábil, que é responsável pela valorização dos inventários para fins fiscais e legais. Nesse mesmo bloco, classificamos o subsistema de controle patrimonial, pois a maior parte de sua utilização está ligada aos objetivos da contabilidade financeira.

O segundo bloco, denominado *área de análise*, compreende os subsistemas que dão apoio ao conjunto inicial de análises contábeis para avaliação rotineira do desempenho empresarial, abrangendo o ferramental de análise de Balanço e do Fluxo de Caixa. Nesse bloco, incorporamos o subsistema de gestão tributária, necessário para permitir a otimização (minimização) da carga tributária da empresa.

O terceiro bloco foi caracterizado como *área gerencial*, e são os subsistemas contábeis que têm dentro de si o objetivo de estruturar as informações gerenciais para o processo de tomada de decisão em perspectiva de futuro. Esse bloco compreende os subsistemas de orçamentos e projeções, a contabilidade de custos e formação de preços de venda, a contabilidade por responsabilidade e suas variações nos conceitos de apuração de resultados por centros de lucros e unidades de negócio, e, finalmente, a contabilidade de apoio à estratégia, representada pelos subsistemas de acompanhamento do negócio e gestão de risco.

Os subsistemas contábeis são integrados entre si e com os demais subsistemas operacionais dentro da concepção do Sige/ERP. A Figura 3, apresentada a seguir, evidencia as principais integrações existentes.

Figura 3 – Sistema de informação contábil, seus subsistemas e integração operacional



Fonte: Padoveze, 2015, p. 144.

A contabilidade societária e fiscal é o coração do sistema de informação contábil. Ela é complementada, em suas necessidades legais e tributárias, pelos subsistemas de contabilidade em outras moedas e correção monetária integral, controle patrimonial e valorização de inventários.

À esquerda da Figura são ilustrados os subsistemas de análise imediata e rotineira de Balanço, fluxo de Caixa e gestão de tributos. O conjunto de subsistemas de informação contábil é complementado pelos subsistemas de abordagem, tipicamente destinados à tomada de decisão e avaliação de desempenho, como subsistemas de apoio à estratégia (gestão de riscos etc.), sistema orçamentário, custos e preços de venda e contabilidade por responsabilidade e áreas de negócios.

É fundamental que todos os subsistemas contábeis estejam integrados com os sistemas operacionais, para respaldo operacional às informações contábeis gerenciais.

1.6 Contabilidade gerencial e controladoria

Na literatura contábil norte-americana, os instrumentos de controladoria são apresentados do escopo da contabilidade gerencial. Podemos afirmar, então, que a controladoria é o setor da empresa que, com sua estrutura organizacional, deve efetivar o conjunto da contabilidade dentro da empresa nos seus aspectos legais e gerenciais.

1.6.1 Estrutura da contabilidade gerencial

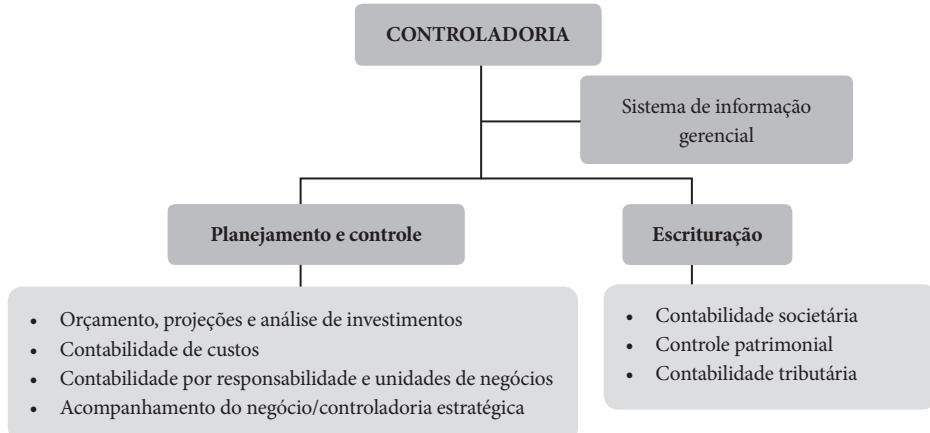
A responsabilidade da controladoria sobre o sistema de informação gerencial da empresa consiste, basicamente, em um processo de monitoramento de todas as informações que são utilizadas pelos gestores em todos os níveis hierárquicos, a fim de garantir a consistência dos dados com as políticas da empresa e com as informações do sistema de informação contábil.

A área da escrituração do sistema de contabilidade gerencial evidencia a função da controladoria, que tem como objetivo cumprir as atividades regulamentares, societárias e fiscais. A área de planejamento e controle congrega os principais instrumentos considerados de contabilidade gerencial.

O *controller*, ou contador geral responsável pelo conjunto completo da efetivação da ciência contábil na empresa, deve ter em mente que todos os sistemas precisam ser integrados para obter o melhor desempenho da função inerente ao seu ofício.

A Figura 4 elenca os elementos que integram a controladoria:

Figura 4 – Estrutura da controladoria: contabilidade gerencial



Fonte: Elaborada pelo autor.

A controladoria deve monitorar todas as informações gerenciais constantes dos demais subsistemas da empresa, a fim de que sejam consistentes com as informações contidas nos seus subsistemas. Além disso, deve ser responsável pela escrituração contábil, pois a base das informações contábeis gerenciais advém dos sistemas de contabilidade societária, patrimonial e tributária.

Com isso, é possível desenvolver e implementar os sistemas para o processo de tomada de decisão, avaliação de resultados e desempenho, planejamento e controle econômico, uma vez que a responsabilidade das atividades de orçamentos, custos, contabilidade por responsabilidade e controladoria estratégica fazem parte da função de controladoria.

1.6.2 Funções e atuação do controller

A missão da controladoria é apoiar todos os gestores da entidade, partindo da alta administração, nas suas funções decisórias e operacionais, tendo como foco o retorno do investimento. O setor de controladoria é um órgão de linha, normalmente subordinado ao diretor administrativo financeiro. O apoio ocorre por meio dos subsistemas contábeis e gerenciais. Efetivando todo o conjunto de subsistemas contábeis gerenciais dentro de uma entidade, o *controller* cumpre sua função inteiramente.

O foco da controladoria é a gestão econômica, isto é, gestão baseada em resultados gerais e setoriais. O resultado é medido pelo lucro, que, por sua vez, deve cobrir o custo do capital empregado. Assim, a medida de avaliação da eficácia do sistema empresa é o lucro empresarial. Esse é o modelo condutor da função de controladoria.

A atuação do *controller* deve ter como elemento condutor dois perfis de liderança: o uso da influência e da persuasão. O *controller* não deve ter uma atitude impositiva, autocrática ou ditatorial, sob pena de comprometer o ambiente interno, mas utilizar sua influência (obtida por meio do conhecimento contábil e de gestão econômica) sendo persuasivo e convincente para que o sistema de controle seja aceito pacificamente pelos demais gestores.

Considerações finais

Conforme vimos neste capítulo, a contabilidade gerencial contempla a contabilidade financeira, regulada com todos os instrumentos de gestão necessários à efetivação do setor de controladoria nas entidades, tornando a contabilidade, efetivamente, um sistema de informação gerencial para controle econômico das entidades e subsídio de todo o processo decisório de seus gestores. Para tanto, é necessária uma visão sistêmica, a qual requer a compreensão de que a empresa é um sistema aberto, que interage com o ambiente externo e traz as repercussões naturais para a gestão empresarial.

O meio para efetivar a contabilidade gerencial é a utilização de sistemas de informações. O ambiente tecnológico atual sugere a utilização de conceitos de sistemas integrados de gestão empresarial, normalmente conhecidos pela sigla ERP, em que os módulos contábeis são fundamentais ao processo de sistematização das informações do sistema empresa.

Ampliando seus conhecimentos

- PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade gerencial e a função de criação de valor *In: PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.* 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Com o intuito de aprofundar os conhecimentos acerca da contabilidade gerencial, sugerimos a leitura do texto *Contabilidade gerencial e a função de criação de valor*, de Clóvis Luís Padoveze.

Atividades

1. Caracterize os elementos essenciais da contabilidade financeira.
2. Quais são os elementos que diferenciam a contabilidade gerencial da contabilidade financeira?
3. Discorra resumidamente sobre as diferenças dos fatores *custo, perspectiva dos relatórios e moedas* na contabilidade financeira e na contabilidade gerencial.

Referências

BERTALANFFY, Ludwig von. *Teoria geral dos sistemas*. Trad. de Francisco M. Guimarães. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistemas de informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1985.

BRASIL. Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, 17 dez. 1976. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm. Acesso em: 19 nov. 2018.

BRASIL. Lei n. 11.638, de 28 de dezembro de 2007. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, 28 dez. 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm. Acesso em: 19 nov. 2018.

BRASIL. Lei n. 11.941, de 27 de maio de 2009. *Diário Oficial da União*, Poder Legislativo, Brasília, DF, 28 maio 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11941.htm. Acesso em: 19 nov. 2018.

GIL, Antonio de Loureiro; BIANCOLINO, César Augusto; BORGES, Tiago Nascimento. *Sistemas de informações contábeis: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Saraiva, 2011.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Contabilidade gerencial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Sistemas de informações contábeis*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria estratégica aplicada: conceitos, estrutura e sistema de informações*. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

RICCIO, Edson Luiz. *Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação*. 1989. 100 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), São Paulo, 1989.

Demonstrações contábeis básicas e fluxo de Caixa

A base na qual se assenta o sistema de informação contábil gerencial é a contabilidade financeira. É possível afirmar com segurança que sem uma contabilidade financeira bem estruturada é impossível obter uma contabilidade gerencial adequada.

Nesse sentido, impõe-se uma estruturação do sistema de informação contábil que preencha, ao mesmo tempo, os requisitos da contabilidade financeira (para atendimento às legislações societárias e fiscais) e as necessidades gerenciais de informações para planejamento, controle e tomada de decisão.

Os requisitos constantes à estruturação de um sistema de informação contábil que contempõe todas as necessidades gerenciais são:

- identificar todas as necessidades de informações gerenciais, partindo das necessidades da alta administração, passando pelas necessidades da média administração e do último nível gerencial;
- identificar as necessidades de informações regulatórias, societárias e fiscais;
- identificar as necessidades operacionais do setor de contabilidade geral;
- estruturar a conta contábil de modo a absorver primeiramente todas as necessidades gerenciais, e, em seguida, as necessidades legais e operacionais;
- estruturar o plano de contas de modo que atenda às necessidades gerenciais e regulatórias.

A estruturação adequada do plano de contas contábil tem como referência as duas demonstrações contábeis básicas:

- o Balanço Patrimonial;
- a Demonstração do Resultado.

Elas são complementadas pela terceira demonstração, que fecha o ciclo das demonstrações contábeis básicas imprescindíveis ao gerenciamento das empresas: a Demonstração dos Fluxos de Caixa.

Assim, o modelo gerencial de controle empresarial está assentado nessas demonstrações, as quais devem ser complementadas com outras, algumas das quais são obrigatórias para fins legais e fiscais.

2.1 Demonstrações contábeis básicas

As demonstrações contábeis básicas tradicionais para fins de contabilidade financeira são:

- Balanço Patrimonial;
- Demonstração do Resultado do Exercício;

- Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados;
- Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido;
- Notas Explicativas.

2.1.1 Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial é a demonstração contábil mais importante. Ela reflete os efeitos patrimoniais retidos na empresa em uma determinada data, decorrentes de todas as transações efetuadas até aquele momento.

Em tese, o Balanço Patrimonial engloba toda a riqueza da empresa, o capital investido e todos os lucros até o momento que ainda não foram distribuídos.

A figura central do Balanço Patrimonial é o Patrimônio Líquido. Contabilmente, ele é composto do Capital Social, das Reservas e dos Prejuízos Acumulados. Em termos gerenciais, as reservas significam ganhos que a empresa teve, que foram reportados ou não nas demonstrações de resultados de períodos anteriores e que não foram ainda nem capitalizados, nem distribuídos.

Sendo assim, o Balanço Patrimonial reflete nas contas do Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido:

- todos os efeitos das despesas e receitas na Demonstração dos Resultados de todos os períodos até a data do Balanço;
- todos os efeitos das transações financeiras de recebimentos ou pagamentos, ou seja, os fluxos de Caixa realizados até a data do Balanço.

Dessa maneira, o Balanço Patrimonial caracteriza-se por conter todas as informações resultantes de todas as transações da empresa até a data em que o Balanço for levantado.

A característica marcante do Balanço Patrimonial (e a sua eventual deficiência, se não for corretamente interpretado) é que ele mostra a situação da empresa em um determinado momento, razão pela qual é definido como “a representação estática do patrimônio” (PADOVEZE, 2017, p. 8). Essa eventual “deficiência” é suprida pela Demonstração do Resultado do Período e dos fluxos de Caixa, para que não seja necessário realizar um Balanço Patrimonial após cada fato ou diariamente.

A utilização gerencial do Balanço Patrimonial é muito vasta. Começa pelo próprio entendimento de sua estrutura e dos critérios de avaliação dos ativos e passivos e é concluída com a metodologia de análise financeira ou análise de Balanço, de onde são extraídos vários indicadores e referências para entender a empresa e o andamento das operações.

Em termos práticos, além da análise de Balanço, a eficácia de informações gerenciais com base no Balanço é o seu acompanhamento sistemático. Assim, para fins gerenciais, não é possível trabalhar com balanços anuais ou trimestrais. É imperiosa a elaboração de balanços patrimoniais mensais e o acompanhamento periódico de suas variações. Essas variações, em tese, são de lucro, de Caixa, de investimentos e financiamentos. Portanto, a utilização gerencial do Balanço Patrimonial é o primeiro elemento de contabilidade gerencial. O Quadro 1 apresenta a sua estrutura.

Quadro 1 – Estrutura do Balanço Patrimonial

ATIVO	PASSIVO
CIRCULANTE	CIRCULANTE
Caixa e bancos	Títulos a pagar a fornecedores
Aplicações financeiras	Impostos a recolher sobre mercadorias
Títulos a receber de clientes	Impostos a recolher sobre lucros
(-) Títulos descontados	Salários e encargos a pagar
(-) Créditos de liquidação duvidosa	Contas a pagar
Estoques	Adiantamentos de clientes
(Mercadorias, materiais, produtos em elaboração, produtos acabados)	Empréstimos e financiamentos
Adiantamentos a fornecedores	Participações a pagar
Outros créditos	Dividendos e lucros a distribuir
(impostos a recuperar, outros valores a receber ou realizar)	
Despesas do exercício seguinte	
NÃO CIRCULANTE	NÃO CIRCULANTE
Realizável a longo prazo	Exigível a longo prazo
Títulos a receber	Empréstimos e financiamentos
Créditos com empresas ligadas	Impostos refinanciados
Títulos mobiliários	Mútuos de coligadas e controladas
Investimentos temporários	
Investimentos	Receitas diferidas
Em empresas ligadas	Receitas (-) Despesas
Em outras empresas	
Imobilizado	Patrimônio Líquido
(-) Depreciação e exaustão acumulada	Capital Social
Intangível	(-) Ações em tesouraria
Gastos com geração de marcas, patentes, licenças, softwares etc. passíveis de revenda	Reservas de capital
Goodwill decorrente de aquisições	Ajustes de avaliação patrimonial
	Reservas de lucros
	Prejuízos acumulados
TOTAL DO ATIVO	TOTAL DO PASSIVO

Fonte: Elaborado pelo autor.

A classificação dos elementos do Ativo dentro da estrutura formatada é necessária para possibilitar um entendimento rápido dos seus grandes elementos formadores, pois sua estrutura já é preparada para permitir uma visão abrangente e imediata da composição dos investimentos da empresa. O Passivo tem a característica de agrupar as obrigações em seus diversos tipos (obrigações do capital de giro, capital de terceiros de empréstimos e financiamentos etc.) e a formação do valor do investimento dos sócios e acionistas, representado pela figura do Patrimônio Líquido.

Dentro do Patrimônio Líquido, podemos ressaltar a evidenciação da conta de ações em: (i) Tesouraria, quando uma empresa sociedade anônima recompra suas próprias ações e ainda não as cancelou ou revendeu; e (ii) conta de Ajustes de avaliação patrimonial, que recepciona alguns elementos de despesas e receitas previstos das novas normas contábeis de maneira temporária, que ainda não transitaram pela Demonstração do Resultado do Exercício.

2.1.1.1 Exemplo numérico

Apresentamos a seguir em duas tabelas distintas, um exemplo numérico que será a base para todas as demonstrações contábeis apresentadas neste capítulo. Parte de um Balanço Patrimonial e de um conjunto dos principais eventos de uma empresa comercial, com o objetivo de evidenciar a estruturação e integração de todas as demonstrações contábeis.

Tabela 1 – Balanço Patrimonial (inicial e final)

ATIVO	Inicial (R\$)	Final (R\$)	PASSIVO	Inicial (R\$)	Final (R\$)
CIRCULANTE			CIRCULANTE		
Caixa/bancos/aplicações financeiras	800,00	1.440,00	Duplicatas a pagar – fornecedores	570,00	1.070,00
Duplicatas a receber – clientes	1.620,00	3.510,00	Salários e encargos a pagar	180,00	190,00
Estoque de mercadorias	3.100,00	2.100,00	Contas a pagar	120,00	80,00
Soma	5.520,00	7.050,00	Impostos a recolher sem mercadorias	350,00	590,00
Não Circulante			Empréstimos	1.200,00	0,00
			Soma	2.420,00	1.930,00
Realizável a longo prazo	100,00	100,00	Não Circulante		
Investimentos			Exigível a longo prazo		
Em controladas	2.200,00	2.500,00	Financiamentos	4.800,00	5.600,00
Imobilizado			Patrimônio Líquido		
Valor histórico	8.280,00	9.000,00	Capital social	6.000,00	7.000,00
(-) Depreciações acumuladas	(2.500,00)	(3.400,00)	Reservas	380,00	720,00
Soma	5.780,00	5.600,00	Lucros/Prejuízos acumulados	0,00	0,00
Intangível	0,00	0,00	Soma	6.380,00	7.720,00
Soma não Circulante	8.080,00	8.200,00	Soma não Circulante	11.180,00	13.320,00
ATIVO TOTAL	13.600,00	15.250,00	ATIVO TOTAL	13.600,00	15.250,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 2 – Principais eventos econômicos de um período

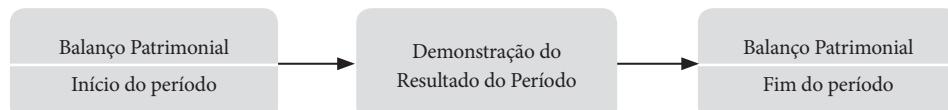
	R\$
1. Vendas a prazo, com impostos de 10%. Custo R\$ 14.500,00	23.800,00
2. Recebimento das vendas	21.910,00
3. Compra de mercadorias a prazo, com impostos de 10%	15.000,00
4. Pagamento das compras	14.500,00
5. Salários e encargos sociais do período	2.800,00
6. Pagamento de salários e encargos sociais	2.790,00
7. Despesas gerais do período	1.400,00
8. Pagamento das despesas gerais	1.440,00
9. Aumento de capital social em dinheiro	1.000,00
10. Contratação de novo financiamento, a longo prazo	500,00
11. Pagamento de parcelas do empréstimo de curto prazo	1.200,00
12. Aquisição de novos imobilizados à vista	720,00
13. Juros dos empréstimos e financiamentos, no período	300,00
14. Receita de aplicações financeiras no período	20,00
15. Depreciações do período	900,00
16. Equivalência patrimonial do período	300,00
17. Recolhimento de impostos sobre mercadorias	640,00
18. Impostos sobre o lucro pagos no período	700,00
19. Dividendos distribuídos no período	800,00
20. Lucros acumulados transferidos para reservas	340,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os dados do Balanço Patrimonial final da Tabela 1 foram obtidos pela contabilização de todos os eventos constantes na Tabela 2. Alguns dos eventos passaram pela Demonstração do Resultado e outros afetaram apenas o Balanço Patrimonial final.

2.1.2 Demonstração do Resultado do Período

O objetivo dessa demonstração é evidenciar o lucro ou o prejuízo nas operações da empresa de um determinado período. Portanto, a Demonstração do Resultado insere-se entre dois balanços patrimoniais, o do início e o do fim do período, conforme ilustrado a seguir.

Figura 1 – Fluxo e integração entre a Demonstração do Resultado e o Balanço Patrimonial

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os elementos da Demonstração de Resultados são as receitas e despesas, cujo impacto é refletido no Balanço Patrimonial. Portanto, as duas demonstrações são afetadas concomitantemente.

Em termos gerenciais, a Demonstração do Resultado do Período é muito rica, ficando atrás apenas do Balanço Patrimonial. Tendo seu foco nas receitas e despesas, é natural que a utilização gerencial se concentre nesses dois grandes grupos de elementos patrimoniais.

Seu principal aspecto gerencial é que ela mostra a capacidade de geração ou criação de valor empresarial, e, consequentemente, de fluxo de Caixa. Além disso, é por meio da avaliação da lucratividade evidenciada na Demonstração de Resultados que se avalia o retorno do investimento, quando se confronta o lucro obtido com o investimento realizado evidenciado no Balanço Patrimonial.

O retorno do investimento pode ser analisado tanto pela ótica do Ativo total – que mostra a rentabilidade da empresa, sem levar em consideração quem investiu nela – quanto pela ótica do Patrimônio Líquido, que mostra a rentabilidade apenas dos acionistas ou sócios (seus proprietários).

A estrutura da Demonstração de Resultados (presente no Quadro 2) é o modelo para o planejamento orçamentário. Com seus dados modela-se o sistema de custos e a formação de preços de venda da empresa, o que demonstra a sua importância gerencial.

Quadro 2 – Estrutura da Demonstração do Resultado do Exercício

**Demonstração do Resultado do Exercício –
período de 01/01 a 31/12**

Receita operacional bruta
(–) Tributos incidentes sobre vendas
(–) Devoluções e abatimentos
= Receita operacional líquida
(–) Custo das mercadorias vendidas (se comércio)
Custo dos produtos vendidos (se indústria)
Custo dos serviços vendidos (se prestação de serviços)
= Lucro bruto
(+) Outras receitas operacionais
(–) Despesas operacionais
Administrativas
Com vendas
Tributárias
Financeiras líquidas
(Despesas financeiras –) Receitas financeiras)
Outras despesas operacionais
Equivalência patrimonial
= Lucro (prejuízo) operacional
(+) Outras receitas
(–) Outras despesas

(Continua)

**Demonstração do Resultado do Exercício –
período de 01/01 a 31/12**

= **Resultado do exercício antes do Imposto de Renda**

(-) Provisão para Imposto de Renda e contribuição social sobre o lucro

(-) Participação dos administradores

(-) Participação dos empregados

= **Lucro (prejuízo) do exercício**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise da Demonstração do Resultado do Exercício e de todos os meses das operações da empresa é indispensável à compreensão dos fatores que formaram a geração do lucro, principal elemento que interliga as decisões de investimento e financiamento.

Essa demonstração é formatada para se chegar a um conjunto importante de informações, destacando primeiro o lucro bruto das operações e, em seguida, evidenciando os elementos para obtenção do lucro operacional.

O lucro operacional deve ser analisado separado das receitas e despesas financeiras, as quais, por sua vez, devem ser analisadas em relação aos valores dos financiamentos e empréstimos e das aplicações financeiras. O lucro líquido do Exercício deve ser confrontado com o valor do Patrimônio Líquido constante do Balanço Patrimonial, para analisar o retorno do investimento dos proprietários da empresa.

2.1.2.1 Exemplo numérico

A Demonstração do Resultado do Período da Tabela 3 foi elaborada com base nos eventos econômicos da Tabela 2. A Demonstração do Resultado recebe apenas os eventos que alteram o Patrimônio Líquido da empresa, que são os elementos de despesas e receitas do período.

Tabela 3 – Demonstração do Resultado do Período

	R\$
Receita operacional bruta	23.800,00
(-) Impostos sobre vendas	(2.380,00)
Receita operacional líquida	21.420,00
(-) Custo das mercadorias vendidas	(14.500,00)
= Estoque inicial	3.100,00
(+) Compras brutas	15.000,00
(-) Impostos sobre compras	(1.500,00)
(-) Estoque final	(2.100,00)
Lucro bruto	6.920,00
Despesas operacionais	
(Administrativas e comerciais)	
Salários e encargos sociais	(2.800,00)

(Continua)

	R\$
Despesas gerais	(1.400,00)
Depreciações	(900,00)
Lucro operacional	1.820,00
Receitas financeiras	20,00
Despesas financeiras	(300,00)
Equivalência patrimonial	300,00
Lucro antes dos impostos	1.840,00
Impostos sobre o lucro	(700,00)
Lucro líquido após impostos	1.140,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

O lucro bruto representa a primeira margem de lucratividade, confrontando as receitas de venda com os custos primários para obtenção das mercadorias que foram vendidas.

Em seguida, excluem-se os gastos operacionais, administrativos e comerciais, para mensurar o lucro da operação como um todo, ainda sem descontar os tributos sobre o lucro.

Na sequência, vêm os resultados financeiros, que devem ser analisados em relação aos empréstimos e financiamentos e aplicações financeiros. O valor da equivalência patrimonial representa o lucro proporcional que a empresa tem sobre suas coligadas e controladas. Por fim, o lucro líquido após os tributos sobre o lucro, o qual deve mensurar o resultado final para os proprietários, sócios e acionistas.

2.1.3 Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados

O objetivo dessa demonstração é evidenciar a movimentação dos lucros dos vários períodos constantes do Balanço Patrimonial, a identificação das diversas distribuições ocorridas e o valor ainda retido na empresa, se for o caso.

Considerando os eventos econômicos da Tabela 1 e a Apuração do Resultado do Período, essa demonstração teria a seguinte configuração:

Tabela 4 – Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados

Saldo inicial de lucros acumulados	R\$ 0,00
(+) Lucro do período	R\$ 1.140,00
(-) Transferência para reservas	R\$ (340,00)
(-) Distribuição de dividendos	R\$ (800,00)
Saldo final de lucros acumulados	R\$ 0,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

A utilização gerencial da Demonstração dos Lucros Acumulados centra-se claramente nas importâncias de lucros distribuídos ou retidos. Em termos financeiros, é a demonstração que evidencia a **política de dividendos**. É uma das decisões financeiras mais importantes, com relevância especial para as companhias abertas (sociedades anônimas com ações cotadas nas bolsas de valores), pois caracteriza-se como uma informação fundamental à avaliação do valor da empresa para o investidor.

2.1.4 Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

O objetivo dessa demonstração é apresentar a movimentação de todas as contas do Patrimônio Líquido: Capital Social, Reservas de Capital, Reservas de Lucros, Ajustes de Avaliação Patrimonial, Lucros e Prejuízos Acumulados.

Ela é um prolongamento da Demonstração da conta de Lucros Acumulados, pois a engloba, adicionando a movimentação das demais contas do Patrimônio Líquido. A Tabela 5 apresenta a movimentação do Patrimônio Líquido, utilizando os dados do nosso exemplo.

Tabela 5 – Demonstração das mutações do Patrimônio Líquido

Movimentação	Capital Social	Reservas	Lucros Acumulados	Total
Saldo inicial	R\$ 6.000,00	R\$ 380,00	R\$ 0,00	R\$ 6.380,00
Aumento de capital em dinheiro	R\$ 1.000,00	-	-	R\$ 1.000,00
Lucro líquido do período	-	-	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00
Distribuição de dividendos	-	-	(R\$ 800,00)	(R\$ 800,00)
Transferência para reservas	-	R\$ 340,00	(R\$ 340,00)	0,00
Saldo final	R\$ 7.000,00	R\$ 720,00	R\$ 0,00	R\$ 7.720,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

A utilização gerencial é uma sequência da utilização da Demonstração dos Lucros Acumulados. Esclarece se houve ou não aumento de capital social, se houve redução do capital social e recompra de ações ou cotas para tesouraria, se a empresa está optando por reter lucros ou não em reservas etc.

2.1.5 Notas Explicativas

Como os números apresentados nas demonstrações contábeis são sintéticos, mensurados dentro de determinados critérios, as Notas Explicativas representam o conjunto de evidenciação complementar para o entendimento adequado de todos os números e rubricas.

Todas as necessidades de informações complementares às demonstrações contábeis devem ser ilustradas por meio de Notas Explicativas. Basicamente, elas são necessárias para:

- apresentar os principais critérios de avaliação utilizados na elaboração das demonstrações básicas e as legislações e normas obedecidas;
- detalhar os principais números do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultados, quando necessários, como as principais contas dos Estoques, Contas a receber, Imobilizado, Investimentos, Financiamentos etc.;

- evidenciar critérios e procedimentos alternativos ou não usuais utilizados no período em questão;
- complementar com explicações sobre eventos econômicos não rotineiros e significativos acontecidos no período e seus impactos patrimoniais.

Não há padrão para a sua apresentação. Para cada item relevante do Ativo e Passivo que necessite de um detalhamento, abre-se um espaço para apresentação. Normalmente, faz-se uma referência numérica ligando a Nota Explicativa ao item que está sendo detalhado ou analisado.

As principais notas devem abordar os seguintes itens e aspectos, segundo o art. 176, parágrafo 5º, da Lei n. 6.404 (BRASIL, 1976), com as alterações da Lei n. 11.941 (BRASIL, 2009):

I – apresentar informações sobre a base de preparação das demonstrações financeiras e das práticas contábeis específicas selecionadas e aplicadas para negócios e eventos significativos;

II – divulgar as informações exigidas pelas práticas contábeis adotadas no Brasil que não estejam apresentadas em nenhuma outra parte das demonstrações financeiras;

III – fornecer informações adicionais não indicadas nas próprias demonstrações financeiras e consideradas necessárias para uma apresentação adequada; e

IV – indicar:

a) os principais critérios de avaliação dos elementos patrimoniais, especialmente estoques, dos cálculos de depreciação, amortização e exaustão, de constituição de provisões para encargos ou riscos, e dos ajustes para atender a perdas prováveis na realização de elementos do ativo;

b) os investimentos em outras sociedades, quando relevantes (art. 247, parágrafo único);

c) o aumento de valor de elementos do ativo resultante de novas avaliações (art. 182, § 3º);

d) os ônus reais constituídos sobre elementos do ativo, as garantias prestadas a terceiros e outras responsabilidades eventuais ou contingentes;

e) a taxa de juros, as datas de vencimento e as garantias das obrigações a longo prazo;

f) o número, espécies e classes das ações do capital social;

g) as opções de compra de ações outorgadas e exercidas no exercício;

h) os ajustes de exercícios anteriores (art. 186, § 1º); e

i) os eventos subsequentes à data de encerramento do exercício que tenham, ou possam vir a ter, efeito relevante sobre a situação financeira e os resultados futuros da companhia.

A importância gerencial das Notas Explicativas é que elas permitem capturar mais informações e detalhes no processo de análise de Balanço, elucidando alguns itens que eventualmente não tenham ficado claros nos números do Balanço Patrimonial e na Demonstração do Resultado.

2.2 Demonstração dos fluxos de Caixa

De acordo com Padoveze e Benedicto (2010, p. 55), o fluxo de Caixa tem duas apresentações básicas:

- **método indireto:** “evidencia a movimentação do saldo de caixa no período, partindo da geração de caixa por meio da demonstração de resultados e das variações dos elementos patrimoniais do balanço que geram ou necessitam de caixa”;
- **método direto:** “evidencia a movimentação do saldo de caixa do período, coletando as informações específicas das entradas e saídas de numerário constante das contas de disponibilidade (caixa, bancos e aplicações financeiras)”.

A estruturação do método indireto tem o intuito de apresentar uma visão geral da movimentação dos recursos da empresa no período, separando as fontes das aplicações de recursos. Já o método direto tem como referência básica a movimentação financeira dos pagamentos e recebimentos efetuados pela tesouraria. As movimentações econômicas e financeiras constantes dos dois métodos do fluxo de Caixa devem ser classificadas em três conjuntos de informações, que são denominados de (PADOVEZE; BENEDICTO, 2010):

- fluxo de Caixa das atividades operacionais;
- fluxo de Caixa das atividades de investimentos;
- fluxo de Caixa das atividades de financiamentos.

2.2.1 Fluxo de Caixa das atividades operacionais

É o fluxo de Caixa mais importante, pois deve ser sempre positivo. “Representa fundamentalmente a transformação do lucro, que é apurado pelo regime de competência, em caixa. Portanto, representa o coração do empreendimento, que é o resultado das operações normais” (PADOVEZE; BENEDICTO, 2010, p. 56).

O fluxo de Caixa operacional parte do valor do lucro líquido do período, constante da Demonstração de Resultados, afinal, o lucro sempre é a fonte mais importante para a geração desse fluxo. A transformação do lucro em Caixa operacional é evidenciada pela movimentação das contas do capital de giro. Em linhas gerais, o lucro é apurado pelo regime de competência. Como as contas do capital de giro representam os elementos da operação, os aumentos ou diminuições de seus saldos representam as diferenças de valores que permitem identificar a diferença para o regime de Caixa do fluxo de Caixa.

2.2.2 Fluxo de Caixa das atividades de investimento

Evidencia os valores que foram investimentos nos elementos de Ativo fixo, classificados no Balanço Patrimonial no Ativo não Circulante de investimentos, imobilizados e intangíveis. Os valores dos desinvestimentos também devem ser evidenciados nesse segmento do fluxo de Caixa, como o valor da venda de ativos imobilizados e de investimentos.

2.2.3 Fluxo de Caixa das atividades de financiamento

Compreende as movimentações dos recursos obtidos pela empresa para financiar os investimentos, exceto o lucro líquido, que já está no fluxo de Caixa operacional. São os novos financiamentos e empréstimos, bem como os novos aportes de capital dos sócios e acionistas. É composto também das amortizações dos financiamentos e empréstimos e da distribuição de lucros aos sócios e acionistas.

2.3 Método indireto

Sua denominação decorre de que se apura o saldo de Caixa gerado no período sem utilizar, objetivamente, as movimentações financeiras de pagamentos e recebidos. Esse método tem como referência básica mostrar as origens e aplicações de recursos, utilizando os elementos da Demonstração de Resultados e do Balanço Patrimonial.

Como todas as movimentações financeiras impactam o Balanço Patrimonial, com base nos eventos da Demonstração de Resultados, obtém-se as variações que afetam o Caixa por diferenças entre os saldos finais e iniciais do Balanço Patrimonial, em conjunto com os elementos da Demonstração de Resultados que interagem com as contas correlacionadas no Balanço Patrimonial.

A Tabela 6 apresenta a estrutura de apresentação desse método.

Tabela 6 – Fluxo de Caixa do Período: método indireto

	R\$
I – DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	
Lucro líquido do exercício	1.140,00
(+/-) Receitas e despesas não efetivadas financeiramente	
Depreciações	900,00
Equivalência patrimonial	(300,00)
Baixa de elementos do imobilizado e intangível	0,00
= Lucro gerado pelas operações	1.740,00
(+/-) Ajustes por mudança no capital de giro	
(-) Aumento de duplicatas a receber	(1.890,00)
(+) Diminuição dos estoques	1.000,00
(+) Aumento de fornecedores	500,00
(+) Aumento de salários e encargos a pagar	10,00
(-) Redução de contas a pagar	(40,00)
(+) Aumento de impostos a recolher	240,00
Subtotal	(180,00)
Total	1.560,00

(Continua)

	R\$
II – DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	
Aumento dos financiamentos de longo prazo	800,00
(-) Redução dos empréstimos de curto prazo	(1.200,00)
Aumento de capital em dinheiro	1.000,00
Distribuição de dividendos	(800,00)
Total	(200,00)
III – DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	
Aquisição de imobilizados	(720,00)
Aumento do realizável a longo prazo	0,00
Aumento de investimentos e intangíveis	0,00
Total	(720,00)
AUMENTO DE CAIXA DO PERÍODO (I + II + III)	640,00
Saldo inicial de Caixa/bancos/aplicações financeiras	800,00
Saldo final de Caixa/bancos/aplicações financeiras	1.440,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Podemos afirmar que a característica que melhor define o método indireto é a explicação, contida naturalmente na sua estrutura, do quanto do lucro líquido gerou ou não gerou Caixa. Sua apresentação parte do lucro líquido gerado no Exercício, passa pelos elementos patrimoniais do Balanço que necessitaram ou geraram Caixa adicional, e conclui com a variação de Caixa gerada no período.

2.3.1 Integração com as demonstrações contábeis básicas

A característica básica desse método é que ele é totalmente integrado com a Demonstração do Resultado do Período e com o Balanço Patrimonial, integração essa evidenciada pela própria estrutura de apresentação. Todos os dados do método indireto são obtidos dessas duas demonstrações, seja de forma direta ou indireta.

Os dados iniciais do fluxo das atividades operacionais são obtidos diretamente da Demonstração dos Resultados, e os dados do grupo *ajustes por mudança no capital de giro* são obtidos pela diferença entre os saldos finais e iniciais do Balanço Patrimonial de cada conta.

Os dados dos fluxos dos financiamentos e investimentos também podem ser obtidos pela diferença dos saldos finais e iniciais das contas do Balanço Patrimonial. Já os dados de aumento de capital em dinheiro e distribuição de dividendos podem ser obtidos pela Demonstração das mutações do Patrimônio Líquido.

2.3.2 Análise e entendimento

O ponto de análise mais importante é a necessidade do saldo positivo do fluxo de Caixa operacional, uma vez que seu principal formador é o lucro operacional. Esse fluxo representa a razão de ser da organização, porque o lucro operacional reflete a eficácia empresarial. Confrontando com o valor do Ativo operacional (o valor do investimento da empresa), obtém-se a medida do retorno do investimento.

Os ajustes por mudança no capital de giro são excluídos (ou aumentados) do lucro das operações, porque o capital de giro está intrinsecamente ligado a elas e o valor de seus elementos tende a acompanhar o seu ritmo. Assim, se a empresa aumenta o volume das operações, com o aumento das receitas, deve aumentar o lucro. Consequentemente, deverá ter aumento também nos itens do Balanço Patrimonial relacionados com o capital de giro, porque se as receitas aumentam, provavelmente haverá aumento no valor dos estoques, das duplicatas a receber, dos fornecedores etc.

Não há dúvida de que pode haver saldo negativo do fluxo operacional em algum período. O que não pode acontecer é saldo negativo constante. De modo geral, saldos negativos constantes do fluxo de Caixa operacional indicam prejuízo ou excesso de retenção no capital de giro (por excesso de estoques, aumento de inadimplência etc.).

O fluxo de Caixa das atividades de investimentos normalmente é negativo, no sentido de que a empresa tende a estar sempre investindo e raramente está desinvestindo. Ele deve ser analisado em relação ao futuro da empresa, uma vez que os investimentos são feitos com base no pressuposto de retorno futuro, em horizontes temporais normalmente acima de cinco anos.

Caso haja constante fluxo negativo das atividades de investimentos e fluxos de Caixa das atividades operacionais de períodos futuros negativos, significa que o lucro esperado dos investimentos não aconteceu, resultando em problemas para a empresa.

O saldo positivo do fluxo de Caixa de financiamentos tende a ser confrontado com o saldo negativo do fluxo de Caixa das atividades de investimentos. O mais comum é que as empresas financiem seus investimentos, ou com recursos de emissão de ações ou com captação de recursos de terceiros, cujo pagamento será no futuro à medida que os lucros do investimento acontecerem.

Quando a empresa está em momentos de maturação do investimento, há a tendência de o fluxo de Caixa das atividades operacionais ser positivo, o fluxo de Caixa das atividades de investimento ser nulo ou pouco negativo, e o fluxo de Caixa das atividades de financiamento ser negativo em razão da amortização dos financiamentos feitos anteriormente e do pagamento dos dividendos aos acionistas.

2.4 Método direto

Para o gerenciamento da tesouraria e a avaliação da movimentação financeira pela controladoria, o fluxo de Caixa – considerando a acumulação dos dados da movimentação financeira – é fundamental, com o intuito de acompanhar o ciclo financeiro das transações dos eventos econômicos.

O método direto para elaboração do fluxo de Caixa utiliza como procedimento a acumulação das informações das movimentações das contas de disponibilidades (Caixa, Bancos e Aplicações financeiras) (PADOVEZE, 2016). O responsável pela área financeira, ao elaborar o fluxo de Caixa pelo método direto, vale-se das informações extraídas das movimentações bancárias e dos Caixas, uma vez que todas as transações de pagamentos e recebimentos transitam por essas contas.

A Tabela 2, anteriormente apresentada, lista uma série de eventos econômicos, sendo que alguns se caracterizam por evidenciar a sua efetivação financeira. Todos esses eventos caracteristicamente financeiros devem ser acumulados em contas para elaboração do fluxo de Caixa pelo

método direto. No nosso exemplo, são movimentação de Caixa os eventos de número 2, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 17, 18, 19 e 20.

A tabela a seguir apresenta a estrutura de apresentação do método direto.

Tabela 7 – Fluxo de Caixa do Período: método direto

	R\$
I – OPERACIONAL	
Recebimentos	21.910,00
Clientes	
Pagamentos	
Fornecedores	(14.500,00)
Salários e encargos sociais	(2.790,00)
Despesas gerais	(1.440,00)
Impostos sobre mercadorias	(640,00)
Impostos sobre o lucro	(700,00)
Soma	(20.070,00)
Total	1.840,00
II – FINANCIAMENTOS	
Novos empréstimos e financiamentos	500,00
Amortizações de empréstimos e financiamentos	(1.200,00)
Aumento de capital em dinheiro	1.000,00
Distribuição de dividendos	(800,00)
Total	(500,00)
III – INVESTIMENTOS	
Aquisição de imobilizados	(720,00)
Aumento do realizável a longo prazo	0,00
Aumento de investimentos e intangíveis	0,00
Total	(720,00)
AUMENTO DE CAIXA DO PERÍODO (I + II + III)	620,00
(+) Receitas financeiras	20,00
Saldo inicial de Caixa/bancos/aplicações financeiras	800,00
Saldo final de Caixa/bancos/aplicações financeiras	1.440,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

A estrutura de apresentação desse método deixa claro que ele é um instrumento de trabalho típico de tesouraria, pois tem como referência a informação de pagamentos e recebimentos, pelo regime de Caixa, desconsiderando os impactos econômicos dos elementos que formam o lucro. Assim, utilizando esse método, não é possível afirmar se o Caixa gerado no período tem relação direta com o lucro gerado no mesmo período; para a compreensão completa do desempenho da empresa, é necessário que sua análise seja feita em conjunto com as demais demonstrações contábeis.

2.4.1 Integração com as demonstrações contábeis básicas

A elaboração do fluxo de Caixa pelo método direto também pode ser feita por extração de dados das demonstrações contábeis básicas, o que evidencia a integração entre todas as demonstrações contábeis. Entendemos como fundamental o conhecimento dessa integração, a fim de clarificar que as movimentações do Caixa são decorrentes das movimentações da Demonstração do Resultado e do Balanço Patrimonial.

A seguir, apresentamos as fórmulas para obter as movimentações do fluxo de Caixa pelo método direto, com base nos dados das demonstrações contábeis básicas.

Tabela 8 – Fórmulas para cálculo das movimentações do fluxo de Caixa pelo método direto

	Valor	Demonstração contábil
Recebimentos de clientes		
Receita operacional bruta	23.800,00	Demonstração do Resultado
(+) Saldo inicial de duplicatas a receber – clientes	1.620,00	Balanço Patrimonial
(-) Saldo final de duplicatas a receber – clientes	(3.510,00)	Balanço Patrimonial
	21.910,00	
Pagamentos a fornecedores		
Custo das mercadorias vendidas	14.500,00	Demonstração do Resultado
(+) Saldo final de estoques de mercadorias	2.100,00	Balanço Patrimonial
(-) Saldo inicial de estoques de mercadorias	(3.100,00)	Balanço Patrimonial
= Compras líquidas de tributos	13.500,00	
(+) Impostos sobre compras	1.500,00	Demonstração do Resultado
= Compras brutas – com impostos	15.000,00	
(+) Saldo inicial duplicatas a pagar – fornecedores	570,00	Balanço Patrimonial
(-) Saldo final duplicatas a pagar – fornecedores	(1.070,00)	Balanço Patrimonial
	14.500,00	
Pagamentos de salários e encargos sociais		
Salários e encargos sociais	2.800,00	Demonstração do Resultado
(+) Saldo inicial salários e encargos a pagar	180,00	Balanço Patrimonial
(-) Saldo final salários e encargos a pagar	(190,00)	Balanço Patrimonial
	2.790,00	
Pagamentos de despesas gerais		
(+) Saldo inicial contas a pagar	120,00	Balanço Patrimonial
(-) Saldo final contas a pagar	(80,00)	Balanço Patrimonial
	1.440,00	
Pagamentos de impostos sobre mercadorias		
Impostos sobre vendas	2.380,00	Demonstração do Resultado
(-) Impostos sobre compras	(1.500,00)	Demonstração do Resultado

(Continua)

	Valor	Demonstração contábil
(+) Saldo inicial impostos a recolher sem mercadoria	350,00	Balanço Patrimonial
(-) Saldo final impostos a recolher sem mercadoria	(590,00)	Balanço Patrimonial
	640,00	
Pagamentos de impostos sobre o lucro		
Impostos sobre o lucro	700,00	Demonstração do Resultado
(+) Saldo inicial impostos a recolher sem lucro	0,00	Balanço Patrimonial
(-) Saldo final impostos a recolher sem lucro	0,00	Balanço Patrimonial
	700,00	
Novos empréstimos e financiamentos		
Informação obtida gerencialmente	500,00	Evento econômico número 10
Amortizações de empréstimos e financiamentos		
Saldo inicial de empréstimos	1.200,00	Balanço Patrimonial
Saldo inicial de financiamentos	4.800,00	Balanço Patrimonial
(+) Despesas financeiras de juros	300,00	Demonstração do Resultado
(+) Novos empréstimos e financiamentos	500,00	Evento econômico número 10
(-) Saldo final de empréstimos	0,00	Balanço Patrimonial
(-) Saldo final de financiamentos	(5.600,00)	Balanço Patrimonial
	1.200,00	
Aumento de capital em dinheiro		
Saldo final de capital social	7.000,00	Balanço Patrimonial
(-) Saldo inicial de capital social	(6.000,00)	Balanço Patrimonial
	1.000,00	
Distribuição de dividendos		
Distribuição de dividendos	800,00	Demonstração das mutações do Patrimônio Líquido
Aquisição de imobilizados		
Saldo final de imobilizados – vr. histórico	9.000,00	Balanço Patrimonial
(+) Valor das baixas de imobilizados – vr. histórico	0,00	Demonstração do Resultado
(-) Saldo inicial de imobilizados – vr. histórico	(8.280,00)	Balanço Patrimonial
	720,00	
Receitas financeiras		
Receitas financeiras	20,00	Demonstração do Resultado

Fonte: Elaborada pelo autor.

As fórmulas de cálculo para obtenção dos dados do fluxo de Caixa pelo método direto deixam claro, mais uma vez, a integração entre as três demonstrações contábeis básicas: o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado e as Movimentações do Fluxo de Caixa.

2.4.1.1 Fluxo de Caixa pelo método indireto *versus* método direto

Pode haver diferenças entre os fluxos de Caixa constantes dentro dos dois métodos, mas elas devem ser compensadas entre eles. Dessa forma, algumas diferenças entre os fluxos de Caixa das atividades operacionais e das demais atividades, entre os dois métodos, podem ocorrer, desde que sejam complementadas em um ou em outro fluxo.

Nos dois demonstrativos do nosso exemplo, a diferença mais significativa entre os saldos apurados pelos dois métodos está evidenciada no fluxo de Caixa das atividades operacionais. Vejamos:

Tabela 9 – Saldo de Caixa das atividades operacionais

	R\$
Método indireto	1.560,00
Método direto	1.840,00
Diferença	280,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Essa diferença refere-se aos resultados financeiros. Vejamos:

Tabela 10 – Elementos da diferença do saldo de Caixa operacional do método direto x indireto

Despesas financeiras	R\$ 300,00
(-) Receitas financeiras	R\$ 20,00
Resultados financeiros	R\$ 280,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

No método indireto, o resultado financeiro está contido no lucro líquido do Exercício, razão pela qual não é evidenciado separadamente nessa demonstração. No método direto, optamos por apresentar as receitas financeiras separadamente, antes da apresentação dos saldos iniciais e finais de Caixa.

Com relação às despesas financeiras, no método indireto elas estão junto às movimentações de financiamentos a longo prazo, como fontes de financiamento. Já no método direto, as despesas financeiras não são consideradas, pois são elementos de despesas contabilizadas pelo regime de competência. Elas serão consideradas junto às amortizações do principal, como saída de Caixa para pagamento dos empréstimos e financiamentos (PADOVEZE, 2012).

2.4.1.2 Integração entre Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultados e Demonstração dos Fluxos de Caixa

A análise e interpretação das demonstrações financeiras ou contábeis deve sempre ser feita de maneira integrada, considerando as seguintes linhas básicas de avaliação:

- por meio da Demonstração do Resultado do Período, o analista consegue avaliar o andamento das operações e os elementos básicos que geraram o lucro do período;
- por meio do Balanço Patrimonial, o analista verifica os impactos patrimoniais das operações, ao mesmo tempo que avalia a composição dos investimentos e financiamentos da empresa;

- por meio do Fluxo de Caixa, o analista complementa a análise, identificando quais são os eventos patrimoniais que geraram mais ou menos Caixa e o resultado financeiro das decisões operacionais, de investimento e financiamento.

O Balanço Patrimonial é por excelência a principal demonstração contábil. Ele captura, por meio de suas contas de Ativo e Passivo, todos os eventos econômicos da Demonstração de Resultados, bem como os eventos financeiros de pagamentos e recebimentos. Esse tipo de movimentação pode ser exemplificado com o evento econômico de vendas a prazo e a conta do Balanço Patrimonial de Duplicatas a receber de clientes.

O Balanço Patrimonial inicial apresenta o saldo do início do período das contas a receber de clientes (R\$ 1.620,00); as vendas a prazo, constantes da rubrica *receita operacional bruta da Demonstração do Resultado*, representam o aumento do saldo da conta Duplicatas a Receber (R\$ 23.800,00). O recebimento das contas de clientes será evidenciado no fluxo de Caixa pelo recebimento das vendas (R\$ 21.910,00). O saldo remanescente de R\$ 3.510,00 no Balanço Patrimonial evidencia o valor que falta receber dos clientes.

A Tabela 11 evidencia essa questão:

Tabela 11 – Movimentação da conta Duplicatas a receber de clientes

Conta Contábil: Duplicatas a receber de clientes		Valor (R\$)	Saldo (R\$)
Evento	Saldo inicial		1.620,00
1	Vendas a prazo	23.800,00	25.420,00
2	Recebimento das vendas	-21.910,00	3.510,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Figura 2 demonstra que o Balanço Patrimonial inicial apresenta o saldo do início do período das contas a receber de clientes (R\$ 1.620,00); e as vendas a prazo, constantes da rubrica *receita operacional bruta da Demonstração do Resultado*, representam o aumento do saldo da conta Duplicatas a receber (R\$ 23.800,00). O recebimento das contas de clientes será evidenciado no fluxo de Caixa pelo recebimento das vendas (R\$ 21.910,00).

Figura 2 – Duplicatas a receber de clientes: visão de integração com as demonstrações contábeis

Conta contábil: duplicatas a receber de clientes		Valor (R\$)	Saldo (R\$)	
Evento	Saldo inicial		1.620,00	Balanço Patrimonial
1	Vendas a prazo	23.800	25.420,00	Balanço Patrimonial
2	Recebimento das vendas	-21.910	3.510,00	Demonstração do Fluxo de Caixa

Demonstração de Resultados

Fonte: Elaborada pelo autor.

O saldo remanescente de R\$ 3.510,00 no Balanço Patrimonial mostra o valor que falta receber dos clientes.

2.4.2 Análise e entendimento

A análise que deve ser feita do fluxo de Caixa pelo método direto é similar à do método indireto sobre o entendimento dos três tipos de fluxos de Caixa. O fluxo de Caixa operacional deve ser positivo, o fluxo de Caixa dos investimentos deve ser analisado em relação aos seus reflexos no futuro e o fluxo de Caixa dos financiamentos deve ser analisado em relação ao fluxo de Caixa de investimento.

O maior cuidado deve ser com a interpretação do fluxo de Caixa operacional. Como nesse método não há indicação da geração do lucro, uma vez que os fluxos são específicos de pagamentos e recebimentos, o fluxo de Caixa operacional pode oscilar ao longo dos meses, podendo apresentar períodos de fluxos bastante positivos e períodos com fluxos negativos. Por exemplo, os pagamentos de décimo terceiro salário ocorrem só ao final do ano; assim, é razoável supor que os primeiros dez meses do ano são positivos, em valor maior do que o lucro operacional, mas que nos dois últimos meses do ano os fluxos podem até ser negativos.

Aspectos dessa natureza estão presentes em todo o fluxo de Caixa operacional pelo método direto. Nesse sentido, trabalhar com esse método para fins de projeção requer bastante cuidado. O método indireto, por partir do lucro, permite maior consistência em termos de previsão, porque obriga também à projeção do Balanço Patrimonial, o que não ocorre, necessariamente, pelo método direto.

2.5 Apresentação segundo o Pronunciamento CPC 03

A elaboração da Demonstração dos Fluxos de Caixa, conforme dito anteriormente, é de responsabilidade do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) – órgão criado pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) –, e é obrigatória às sociedades anônimas de capital aberto e para as demais empresas com Patrimônio Líquido superior a R\$ 2.000.000,00. Essa obrigatoriedade consta da Lei n. 11.638 (BRASIL, 2007), que alterou vários aspectos das demonstrações financeiras constantes da Lei n. 6.404 (BRASIL, 1976), a Lei das Sociedades por Ações.

A Demonstração dos Fluxos de Caixa tem um pronunciamento específico emitido pelo CPC, o “Pronunciamento Técnico CPC 03: demonstração dos fluxos de Caixa” (BRASIL, 2018), o qual apresenta os objetivos, conceitos, critérios e modelos de apresentação.

O documento não obriga à adoção de nenhum método específico, deixando a cargo da empresa a elaboração da Demonstração dos Fluxos de Caixa. Em outras palavras, a empresa pode optar pelo método direto ou indireto, conforme item 18 do pronunciamento. A estrutura de apresentação do CPC 03 de ambos os métodos é a mesma que apresentamos em seus respectivos tópicos.

2.5.1 Principais aspectos

Apresentamos, a seguir, os principais aspectos do CPC 03 (BRASIL, 2018) que complementam os estudos até aqui abordados.

- **Caixa e equivalentes de Caixa:** considera-se *caixa* o conjunto de Caixa propriamente dito, os saldos bancários positivos e as aplicações financeiras de liquidez imediata.

Dessa maneira, aplicações e instrumentos financeiros com o objetivo de renda ou para venda não devem constar como equivalentes de Caixa, devendo ser classificados nos fluxos de Caixa de investimento e financiamento.

- **Transações de equivalentes de Caixa:** as transações entre as contas classificadas como equivalentes de Caixa não devem fazer parte dos **fluxos de Caixa**. Por exemplo, a emissão de um cheque para fazer uma aplicação financeira de liquidez imediata não deve constar do fluxo de Caixa das atividades de investimento ou financiamento, pois ambas as contas envolvidas fazem parte do saldo considerado de Caixa.
- **Transações que não envolvem Caixa ou equivalentes de Caixa:** as normas que regem a apresentação da DFC para usuários externos determinam que transações que não envolvam Caixa diretamente não sejam incluídas na DFC, e sim apresentadas em Notas Explicativas. Um exemplo comum é a aquisição de imobilizado com um financiamento específico que não transite nas contas representativas de Caixa. Nesse caso, não será apresentada nenhuma informação nos fluxos de Caixa das atividades de financiamento e de investimento.

Todas as transações que não envolvem Caixa ou equivalentes de Caixa, mas que alterem os saldos das demais contas do Balanço Patrimonial e representem movimentação de recursos, deverão ser evidenciadas em Notas Explicativas à Demonstração dos Fluxos de Caixa.

2.5.2 Avaliação crítica e abordagem gerencial

A não incorporação aos fluxos de Caixa das transações de investimentos e financiamentos que não transitam diretamente pelo Caixa ou equivalentes de Caixa é o aspecto que mais chama a atenção. Seguindo esse procedimento determinado pelo CPC 03, uma aquisição de imobilizado (que é uma atividade de investimento) financiada por um empréstimo bancário (que é uma atividade de financiamento), mas que não transite pelo Caixa ou equivalentes de Caixa, não aparece na Demonstração dos Fluxos de Caixas.

A Demonstração dos Fluxos de Caixa veio para substituir a demonstração das origens e aplicações de recursos (Doar), em que esse tipo de movimentação aparecia, e isso torna essa demonstração – publicada de acordo com o CPC 03 – carente de informações fundamentais para o entendimento da movimentação dos recursos, suas origens e suas aplicações.

Dessa maneira, dentro de uma abordagem gerencial, temos que fazer a adaptação necessária, incorporando esse tipo de movimentação, de tal forma que possamos manter o conceito de integração completa entre a Demonstração do Resultado, o Balanço Patrimonial e a Demonstração dos Fluxos de Caixa.

Considerações finais

O conhecimento mínimo indispensável sobre o desempenho recorrente das empresas é obtido pelo entendimento de suas demonstrações contábeis básicas. Elas refletem a geração do resultado (lucro ou prejuízo nas operações), os efeitos no fluxo de Caixa e os resultados patrimoniais acumulados.

As demonstrações contábeis básicas são os fundamentos da contabilidade gerencial para o controle econômico das empresas e para o auxílio ao processo decisório de seus gestores. Complementarmente, outros instrumentos de gestão devem ser utilizados.

Os conceitos para entendimento do capital de giro e dos recursos e das fontes de longo prazo e os procedimentos de análise de Balanço são os principais instrumentos de gestão para complementar o entendimento das demonstrações contábeis básicas.

Ampliando seus conhecimentos

- BRASIL. Banco Central do Brasil. Comitê de pronunciamentos contábeis (CPC). *Pronunciamento técnico CPC 03: demonstração dos fluxos de Caixa. Apêndice A.* Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/aplica/cosif/manual/0902177180ac075c.htm?fullName=3.%20Pronunciamento%20T%C3%A9cnico%20CPC%2003%20%E2%80%93%20Demonstra%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Fluxos%20de%20Caixa.> Acesso em: 20 nov. 2018.

Como sugestão de leitura, indicamos o Apêndice A do *Pronunciamento Técnico CPC 03*, o qual apresenta um exemplo numérico autoexplicativo da Demonstração dos Fluxos de Caixa pelos métodos direto e indireto, partindo de uma Demonstração de Resultados e de dois balanços patrimoniais, inicial e final.

Atividades

1. Com base nos dados da tabela a seguir, elabore o Balanço Patrimonial da empresa ABC em 31/12/2018, classificando as contas nos grupos e subgrupos do Ativo e Passivo.

	R\$
Duplicatas a receber	240.000,00
Caixa	6.000,00
Bancos conta movimento	45.000,00
Estoque de mercadorias	281.000,00
Participações em empresas controladas	160.000,00
Imóveis	390.000,00
Veículos	90.000,00
Móveis e utensílios	120.000,00
Depreciação acumulada	126.000,00
Fornecedores	215.000,00
Impostos a recolher	96.000,00
Capital social	400.000,00
Dividendos a pagar	120.000,00

(Continua)

	R\$
Reservas de lucros	105.000,00
Financiamentos bancários (LP)	250.000,00
Contas a pagar	90.000,00
Depósitos judiciais	50.000,00
Patentes adquiridas	80.000,00
Salários e encargos a pagar	60.000,00

2. Em 31/12/X1 uma empresa contava com os elementos patrimoniais apresentados na tabela a seguir.

Elabore o Balanço Patrimonial em 31/12/X1, classificando os elementos patrimoniais segundo a estrutura das Leis n. 6.404/1976 e n. 11.638/2007. O valor da conta Lucros Acumulados, ainda sem destinação, será obtido por diferença.

Elementos patrimoniais	Valor (R\$)	Vencimento/utilização/intenção
Utilitário	3.000,00	Entrega de mercadorias
Duplicatas a receber	1.000,00	18/02/X2
Ações de outras empresas	500,00	Revenda
Promissórias a receber	2.000,00	31/03/X3
Impostos a recolher	200,00	15/01/X2
Empréstimo	700,00	31/10/X2
Mercadorias	4.000,00	Revenda
Ações de outras empresas	700,00	Permanência
Imóveis	3.500,00	Operacional
Financiamento	4.000,00	20 parcelas mensais a partir de 31/01/X2
Duplicatas a pagar	250,00	20/01/X2
Aplicações financeiras	840,00	30/06/X2
Saldo bancário	200,00	-
Capital social	5.000,00	-
Lucros acumulados	?	-

3. Com os demonstrativos contábeis apresentados na tabela a seguir, faça a Demonstração dos Fluxos de Caixa pelos métodos direto e indireto.

Balanço Patrimonial	Inicial (R\$)	Final (R\$)
Ativo Circulante		
Caixa/bancos/aplicações financeiras	1.000,00	1.700,00
Clientes	6.500,00	7.000,00
Estoques de mercadorias	5.000,00	6.000,00
Outros realizáveis	500,00	600,00

(Continua)

Balanço Patrimonial	Inicial (R\$)	Final (R\$)
Não Circulante		
Investimentos em controladas	1.000,00	1.400,00
Imobilizado Bruto	11.000,00	12.500,00
(-) Depreciação acumulada	(2.000,00)	(3.000,00)
Total	23.000,00	26.200,00
Passivo Circulante		
Fornecedores	2.700,00	3.080,00
Contas a pagar	200,00	300,00
Impostos a recolher sobre mercadorias	100,00	120,00
Passivo não Circulante		
Exigível a longo prazo		
Financiamentos	8.000,00	8.500,00
Patrimônio Líquido		
Capital social	10.000,00	11.000,00
Lucros acumulados	2.000,00	3.200,00
Total	23.000,00	26.200,00

Demonstração do Resultado

Receita operacional bruta		19.600,00
(-) Impostos sobre vendas		(2.600,00)
Receita operacional líquida		17.000,00
(-) Custo das mercadorias vendidas		(14.000,00)
Lucro bruto		3.000,00
(-) Despesas operacionais		(700,00)
(-) Despesas financeiras com financiamentos		(200,00)
(-) Depreciação		(1.000,00)
(+) Equivalência patrimonial		400,00
Lucro líquido		1.500,00

Informações adicionais

Impostos sobre compras		2.200,00
Novos financiamentos		800,00

Referências

BRASIL. Banco Central do Brasil. Comitê de pronunciamentos contábeis (CPC). *Pronunciamento técnico CPC 03: demonstração dos fluxos de Caixa*. Apêndice A. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/aplica/cosif/manual/0902177180ac075c.htm?fullName=3.%20Pronunciamento%20T%C3%A9cnico%20CPC%2003%20E%2080%93%20Demonstra%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Fluxos%20de%20Caixa>. Acesso em: 20 nov. 2018.

BRASIL. Lei n. 11.638, de 28 de dezembro de 2007. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, 28 dez. 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm. Acesso em: 19 nov. 2018.

BRASIL. Lei n. 11.941, de 27 de maio de 2009. *Diário Oficial da União*, Poder Legislativo, Brasília, DF, 28 maio 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11941.htm. Acesso em: 19 nov. 2018.

BRASIL. Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, 17 dez. 1976. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm. Acesso em: 19 nov. 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. *Análise das demonstrações financeiras*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade empresarial e societária*. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Administração financeira: uma abordagem global*. São Paulo: Saraiva, 2016.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Manual de contabilidade básica*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

Capital de giro

No Balanço Patrimonial, o Ativo representa os investimentos que a empresa fez no negócio. A Tabela 1 evidencia a estrutura básica do Balanço Patrimonial, de acordo com o formato contábil.

Tabela 1 – Balanço Patrimonial: formato contábil

ATIVO	R\$	PASSIVO	R\$
Circulante	10.000,00	Circulante	8.000,00
Não Circulante	18.000,00	Não Circulante	20.000,00
Realizável a longo prazo	1.000,00	Exigível a longo prazo	5.000,00
Investimentos	2.000,00		
Imobilizado	12.000,00	Patrimônio Líquido	15.000,00
Intangível	3.000,00		
Ativo total	28.000,00	Passivo total	28.000,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Dentro do Ativo Circulante estão os elementos do capital de giro. O realizável a longo prazo pode conter também elementos do capital de giro cujos prazos de realização sejam superiores a um ano, contado a partir da data do Balanço. Os demais elementos do Ativo não Circulante são denominados na administração financeira de *ativos fixos*.

Dessa maneira, o Ativo da empresa pode ser apresentado para fins gerenciais e financeiros, considerando outro tipo de classificação, separando os elementos do Ativo em capital de giro e Ativo fixo, como demonstrado na Tabela 2. Vamos considerar que todo o realizável a longo prazo seja composto de ativos de giro.

Tabela 2 – Balanço Patrimonial: formato gerencial ou financeiro

ATIVO	R\$	PASSIVO	R\$
Capital de giro	11.000,00	Circulante	8.000,00
Ativo Circulante	10.000,00		
Realizável a longo prazo	1.000,00		
Ativo fixo	17.000,00	Não Circulante	20.000,00
Investimentos	2.000,00	Exigível a longo prazo	5.000,00
Imobilizado	12.000,00		
Intangível	3.000,00	Patrimônio Líquido	15.000,00
Ativo total	28.000,00	Passivo total	28.000,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao longo deste capítulo apresentaremos outras possibilidades de entendimento dos conceitos de capital de giro e capital de giro próprio.

3.1 O estudo do capital de giro

Podemos caracterizar gestão do capital de giro como a gestão do ciclo de comprar, produzir e vender ou revender produtos e serviços. Caracteriza-se pela gestão do conjunto de atividades do sistema empresa, necessárias para gerar produtos e serviços e entregá-los à comunidade de clientes.

Significa, então, a gestão de três aspectos: da utilização dos recursos necessários ao processo de transformação, do processo de transformação dos produtos e serviços e, finalmente, do processo de entrega dos produtos e serviços aos clientes.

3.1.1 Conceito de capital de giro

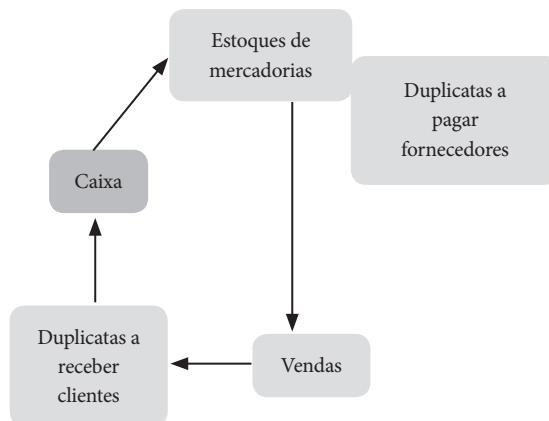
A utilização da nomenclatura *capital de giro* para determinados ativos utilizados no dia a dia das operações decorre de sua dinâmica, bem como da visão circular do processo de comprar, estoivar, produzir, vender e receber, que ocorre a todo instante nas empresas. Contrapõe-se aos demais ativos utilizados, que têm característica estática ou de fixidez, como os imobilizados, chamados genericamente de *ativos fixos* (PADOVEZE, 2011). De acordo com Assaf Neto (2015, p. 192):

o capital de giro constitui-se no fundamento básico da avaliação do equilíbrio financeiro de uma empresa. Pela análise de seus elementos patrimoniais são identificados os prazos operacionais, o volume de recursos permanentes (longo prazo) que se encontra financiando o giro, e as necessidades de investimento operacional.

O comportamento do capital de giro é extremamente dinâmico, exigindo modelos eficientes e rápidos de avaliação da situação financeira da empresa. Uma necessidade de investimento em giro mal dimensionada é certamente uma fonte de comprometimento da solvência da empresa, com reflexos sobre sua posição econômica de rentabilidade.

A Figura 1 representa a movimentação do giro em uma empresa comercial. A empresa tira dinheiro do Caixa para compra de mercadorias com destino ao estoque, normalmente a prazo e pagando posteriormente os fornecedores; vende-as (também normalmente a prazo) e recebe posteriormente dos clientes, retornando o dinheiro para o Caixa. Essa é a movimentação básica da geração do lucro empresarial comercial.

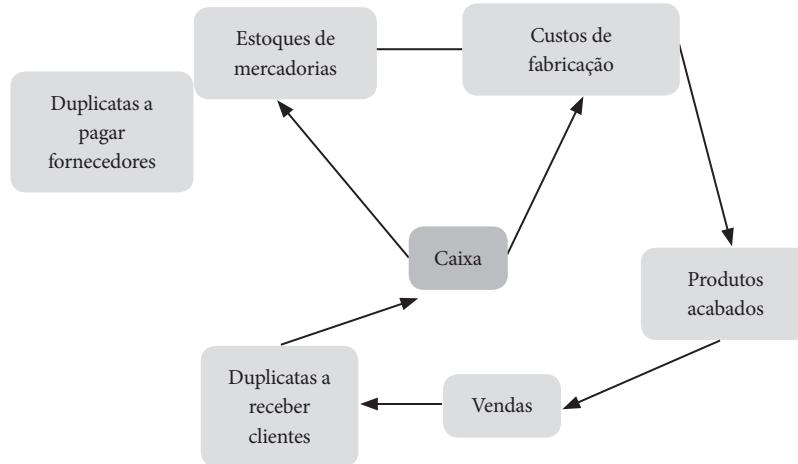
Figura 1 – Capital de giro no comércio



Fonte: Elaborada pelo autor.

A Figura 2 ilustra a movimentação do giro na indústria.

Figura 2 – Capital de giro na indústria



Fonte: Elaborada pelo autor.

Por ter o processo de transformação, a saída do Caixa para formar o capital de giro dos estoques engloba o pagamento dos custos de fabricação ou transformação. A indústria tem três estoques: de materiais, de produção em processo e de produtos finais ou acabados. Completado o ciclo de produção, a empresa pode vender o produto e receber o pagamento das vendas, reintroduzindo o dinheiro no Caixa e gerando o lucro empresarial.

3.1.2 Elementos formadores do capital de giro

O capital de giro é formado fundamentalmente por dois tipos de ativos:

1. valor dos estoques;
2. valor das duplicatas (ou contas) a receber de clientes.

Entretanto, há outros ativos que complementam o conceito de capital de giro, decorrentes também das operações normais das empresas, como:

- tributos a recuperar;
- depósitos judiciais decorrentes de contenciosos operacionais;
- despesas pagas antecipadamente;
- outras contas a receber, decorrentes de operações normais da empresa.

O **caixa mínimo** é outro item usualmente considerado capital de giro. Ele corresponde ao valor que a empresa mantém em dinheiro, saldo bancário ou aplicações financeiras de realização imediata, para garantir a sua capacidade mínima de liquidez, de forma a honrar todas as obrigações de curíssimo prazo.

3.1.3 Capital de giro próprio

Financeiramente, o valor do dinheiro necessário para o giro normal dos negócios da empresa pode ser menor, tendo em vista que os estoques podem ser provisoriamente financiados por meio

de duplicatas a pagar de fornecedores, prazos de impostos a recolher e prazo para pagamento dos salários dos funcionários e despesas.

Os itens que financiam temporariamente o capital de giro constam do Passivo Circulante. Assim, em uma visão inicial, denomina-se *capital de giro próprio* (CGP) a diferença entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante.

Eventualmente, alguns elementos clássicos do capital de giro podem estar no longo prazo, tanto no Ativo (realizável a longo prazo) quanto no Passivo (exigível a longo prazo). Contudo, normalmente os elementos patrimoniais desses dois grupos do Balanço evidenciam direitos ou investimentos de longo prazo, no Ativo, e dívidas de longo prazo, no Passivo, razão pela qual não levaremos em consideração esses grupos patrimoniais neste tópico.

Sendo assim, tomando como base os dados da Tabela 1, temos:

Tabela 3 – Cálculo do capital de giro próprio

Capital de giro (bruto)	R\$ 10.000,00	(Ativo Circulante)
	R\$ 10.000,00	(Ativo Circulante)
	(-) R\$ 8.000,00	(Passivo Circulante)
Capital de giro próprio	R\$ 2.000,00	

Fonte: Elaborada pelo autor.

O capital de giro próprio também tem sido denominado *capital circulante líquido*.

3.1.3.1 Elementos do capital de giro próprio

Dentro da visão tradicional, os componentes do capital de giro são todas as contas do Ativo Circulante e do Passivo Circulante. Os principais elementos são:

- Disponibilidades (Caixa, bancos e aplicações financeiras);
- Contas a receber de clientes (Duplicatas a receber);
- Estoques (materiais, em processo e acabados);
- Contas a pagar a fornecedores (Duplicatas a pagar);
- Outras contas a pagar (despesas provisionadas);
- Salários e encargos a pagar;
- Impostos a recolher sobre mercadorias.

Outras contas menos comuns e até de montante menos significativo para a maioria das empresas também devem ser consideradas no capital de giro, quais sejam:

- Impostos a recuperar (IR de aplicações financeiras, saldo credor de IPI/ICMS etc.);
- Provisão para devedores duvidosos;
- Títulos descontados;
- Provisão retificadora de estoques;
- Adiantamentos de fornecedores;
- Despesas do exercício seguinte (despesas antecipadas);

- Adiantamento de clientes;
- Impostos a recolher sobre o lucro;
- Empréstimos de curto prazo;
- Dividendos ou lucros a distribuir.

Cada uma dessas contas merece uma gestão diferenciada, pois têm suas características próprias. Contudo, as principais contas que devem ser objeto de estudo mais aprofundado, são: Estoques, Clientes e Fornecedores, que formam a espinha dorsal do conceito de capital de giro próprio.

3.1.3.2 Visão mais apropriada para o capital de giro próprio

A visão tradicional de capital de giro próprio como diferença entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante pode incorrer em um erro conceitual grave, ligado aos ativos e passivos financeiros que podem estar contidos nesses dois grupos.

Dentro do Ativo Circulante são apresentados os valores de todas as aplicações financeiras da empresa disponíveis para as operações, mas que podem ser em valor superior ao Caixa mínimo necessário à empresa. O Passivo Circulante pode conter as parcelas de curto prazo dos empréstimos ou financiamentos. Esses dois itens não representam efetivamente capital de giro, portanto devem ser desconsiderados como tal.

Dessa maneira, há necessidade de uma reclassificação geral do Ativo Circulante e do Passivo Circulante, para o entendimento apropriado do capital de giro e também do capital de giro próprio.

A Tabela 4 exibe um exemplo numérico de um Balanço Patrimonial apresentado pela contabilidade com seus detalhamentos principais. A Tabela 5, por sua vez, apresenta o Balanço reclassificado para fins financeiros e para o correto entendimento do conceito de capital de giro próprio.

Tabela 4 – Balanço Patrimonial: formato contábil

ATIVO	R\$	PASSIVO	R\$
Circulante	10.000,00	Circulante	8.000,00
Disponibilidades*	2.600,00	Contas a pagar – fornecedores	1.200,00
Contas a receber – clientes	3.500,00	Salários e encargos a pagar	1.000,00
Estoques	3.400,00	Outras contas a pagar	500,00
Outras contas	500,00	Tributos a recolher	800,00
		Empréstimos e financiamentos	4.500,00
Não Circulante	18.000,00	Não Circulante	20.000,00
Realizável a longo prazo	1.000,00	Exigível a longo prazo	5.000,00
Investimentos	2.000,00		
Imobilizado	12.000,00	Patrimônio Líquido	15.000,00
Intangível	3.000,00		
Ativo total	28.000,00	Passivo total	28.000,00

* Caixa, bancos e aplicações financeiras.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A reclassificação necessária ao entendimento apropriado do capital de giro próprio consiste nos seguintes aspectos e conceitos:

- todos os passivos circulantes relacionados ao capital de giro devem ser transferidos com sinal negativo para o Ativo Circulante, formando o capital de giro próprio. É importante ressaltar que os passivos circulantes relacionados ao capital de giro não têm remuneração financeira de juros;
- o total das disponibilidades que excede o valor do Caixa mínimo (normalmente são aplicações financeiras) deve ser transferido para o Passivo com sinal negativo, reduzindo o valor total de empréstimos e financiamentos;
- o Passivo passa a ter nova classificação, sendo separado em elementos representativos do capital de terceiros, que são remunerados por juros, e Patrimônio Líquido, o qual representa o capital próprio dos acionistas e proprietários da empresa;
- o capital de terceiros é composto de todos os empréstimos e financiamentos, de curto ou longo prazo, deduzido das aplicações financeiras que excedem as necessidades do Caixa mínimo. Assim, os empréstimos e financiamentos que têm os encargos de juros são apresentados líquidos das aplicações financeiras, as quais também têm a remuneração por juros, criando-se o conceito de capital de terceiros líquido.

Tabela 5 – Balanço Patrimonial: formato financeiro gerencial

ATIVO	R\$	PASSIVO	R\$
Capital de giro próprio	4.500,00	Capital de terceiros	7.500,00
Caixa mínimo	600,00	Empréstimos e financiamentos	4.500,00
Contas a receber – clientes	3.500,00	Exigível a longo prazo	5.000,00
Estoques	3.400,00	(-) Aplicações financeiras	(2.000,00)
Outras contas	500,00		
(-) Contas a pagar – fornecedores	(1.200,00)		
Salários e encargos a pagar	(1.000,00)		
Outras contas a pagar	(500,00)		
Tributos a recolher	(800,00)		
Ativo fixo	18.000,00	Capital próprio	15.000,00
Realizável a longo prazo	1.000,00	Patrimônio Líquido	15.000,00
Investimentos	2.000,00		
Imobilizado	12.000,00		
Intangível	3.000,00		
Ativo total	22.500,00	Passivo total	22.500,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

A importância desse formato está em direcionar o Balanço Patrimonial para o entendimento das decisões financeiras fundamentais, de investimento e financiamento. A decisão de investimento sempre compreende necessidade de capital de giro e Ativo, assim como a decisão de financiamento sempre compreende a opção por capital próprio e capital de terceiros.

3.2 Fundamentos para administração do capital de giro

O que caracteriza o capital de giro é a sua dinâmica, o processo ininterrupto de comprar, produzir, vender e receber, gerando o lucro empresarial. Para garantir o processo de geração de lucro, as empresas sabem que o capital de giro é um tipo de investimento necessário a suas operações.

Como todo investimento, ele deve ser administrado para que o valor mantido como Ativo seja o menor possível. Assim, os dois elementos fundamentais para a gestão do capital do giro são:

1. A empresa deve manter o giro necessário para que não interrompa suas operações ou prejudique a operação primordial das empresas, que são suas vendas.
2. O valor aplicado no capital de giro deve ser o menor possível, buscando maior eficácia nesse investimento.

Mesmo observando os fundamentos da gestão do capital de giro apresentados anteriormente, cada tipo tem características específicas que diferenciam o seu modelo de gestão. Esses aspectos serão apresentados a seguir.

3.2.1 Contas a receber

As contas a receber de clientes (também denominadas *duplicatas a receber*) decorrem da existência de vendas a prazo. A maioria das empresas tem necessidade desse tipo de venda, porque os clientes necessitam de um tempo mínimo para operacionalizar a entrada dos materiais e mercadorias e, em seguida, providenciar os recursos para o pagamento das duplicatas.

3.2.1.1 Prazo médio de recebimento das vendas

Um dos indicadores mais utilizados para a gestão das contas a receber dos clientes é o cálculo do prazo médio de recebimento das vendas. A fórmula é a seguinte, considerando um período anual de vendas:

Prazo médio de recebimento das vendas (PMR) =

$$\frac{\text{Saldo de Duplicatas a receber} \cdot 360 \text{ dias}}{\text{Vendas a prazo}}$$

Imaginando um saldo de R\$ 3.500,00 das contas a receber e que as vendas a prazo do ano tenham sido de R\$ 40.000,00, o prazo médio de recebimento é de 32 dias. Isso significa que a empresa demora, em média, quase 32 dias para receber suas vendas.

$$\text{PMR} = \frac{\text{R\$ } 3.500,00 \cdot 360}{\text{R\$ } 40.000,00} = 31,5 \text{ dias}$$

O prazo médio de recebimento das vendas deve refletir a política de vendas a prazo da empresa. Caso o prazo médio de recebimento seja superior ao estabelecido na política de vendas a prazo, é um indicativo de que existem duplicatas em atraso. Vamos supor que a empresa vende para pagamento a prazo em 28 dias. Teríamos em média cinco dias de atraso.

O prazo médio de recebimento deve ser calculado com o valor da receita bruta de vendas, ou seja, o valor com impostos. Nas demonstrações financeiras publicadas, é muito difícil ser apresentado o valor das vendas a prazo separado do valor das vendas à vista. Dessa maneira, os analistas têm utilizado o critério de calcular o prazo médio de recebimento com todas as receitas de vendas. Desde que esse procedimento seja utilizado de maneira uniforme, as análises são igualmente significativas.

3.2.1.2 Classificação da carteira por prazo de vencimento (*aging*)

Outro procedimento importante à gestão da carteira de Contas a receber é classificar os títulos por prazos de vencimento, modelo denominado *idade da carteira*. O modelo mais utilizado separa os títulos vencidos e os títulos a vencer por prazos mensais (nada impede que sejam prazos menores), conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 – Classificação de títulos vencidos e a vencer

Aging		
Prazos	Quantidade de títulos	Valor (R\$)
Vencidos		
Há mais de 120 dias	2	1.000,00
Há mais de 90 dias	3	1.200,00
Há mais de 60 dias	5	4.000,00
Há mais de 30 dias	10	7.500,00
Soma	20	13.700,00
A vencer		
Em 30 dias	50	28.000,00
Entre 31 e 60 dias	60	39.800,00
Entre 61 e 90 dias	6	7.000,00
Há mais de 91 dias	4	2.500,00
Soma	120	77.300,00
Total	140	91.000,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

3.2.1.3 Provisão para créditos duvidosos ou incobráveis

A experiência dos negócios tem mostrado que nas vendas efetuadas a prazo há o risco, além dos atrasos, do não recebimento da duplicata ou do crédito. Um crédito não recebido é classificado como um *crédito incobrável* e considerado uma perda comercial, pois o valor da venda, ou parte do valor, não é recebido. A empresa que entregou uma mercadoria ou prestou um serviço não é recompensada de acordo com o valor contratado.

Cada empresa tem um perfil da carteira de clientes, e a possibilidade de inadimplência ou perda é específica para cada uma. Empresas que vendem produtos de alto valor procuram cercar-se de garantias adicionais e proteger-se o máximo possível de eventuais perdas. Por exemplo, um banco, quando financia um carro, entrega o dinheiro em troca da proteção jurídica da alienação fiduciária¹. Se o cliente não honrar seus compromissos, a legislação protege o banco e ele toma o veículo do financiado. Outros tipos de empresas, como lojas de departamento – que vendem produtos de menor valor e em várias parcelas, sem garantias adicionais – têm mais possibilidade de perdas com clientes.

De acordo com o princípio do conservadorismo, a contabilidade desenvolveu um critério para antecipar o registro das perdas com duplicatas a receber. Ao invés de contabilizá-las quando elas efetivamente ocorrem, faz-se a contabilização antecipada, estimando as perdas com duplicatas e créditos a receber, utilizando algum critério de cálculo. Essa antecipação é denominada *provisão*.

Podemos definir genericamente *provisão* como a estimativa de perdas potenciais ou prováveis despesas. O conceito aplica-se, então, a perdas com créditos ou duplicatas a receber (denominadas gerencialmente *provisão para devedores duvidosos*, e fiscalmente, *provisão para créditos incobráveis*).

A antecipação da contabilização como despesa de eventuais perdas com duplicatas a receber faz sentido quando a empresa regularmente tem essas perdas, o que acontece na maioria dos casos. Os critérios mais utilizados são os seguintes:

- **contábil gerencial:** com base na média das perdas anuais já acontecidas (pelo menos dos últimos três anos), apura-se o percentual médio de perdas e aplica-se sobre a carteira de Duplicatas a receber sem garantia real, apurando-se provisão para devedores duvidosos;
- **fiscal:** a Receita Federal determina um critério que tem como base uma combinação de valores com o tempo de atraso em que estão as duplicatas. Assim, listando-se a carteira de Duplicatas a receber, classifica-se por tempo de atraso e por faixa de valores (de acordo com o disposto na legislação) e o valor apurado é considerado a estimativa de perdas com duplicatas incobráveis.

A provisão deve ser aferida no ano seguinte. Se os valores reais perdidos forem superiores ao valor estimado, faz-se um complemento da provisão. Se os valores das perdas reais forem inferiores, faz-se o estorno da diferença. Em seguida, faz-se nova provisão para o ano seguinte.

3.2.1.4 Duplicatas descontadas

O desconto de duplicatas é um instrumento financeiro de levantamento de recursos para fazer face a necessidades urgentes e temporárias de Caixa. As duplicatas são títulos de crédito emitidos pelas empresas e fundamentados na emissão de notas fiscais das vendas a prazo; portanto, a possibilidade de desconto de duplicatas decorre de a empresa ter uma carteira de Duplicatas a receber de clientes.

1 Alienação fiduciária: modelo de garantia de propriedades, móveis ou imóveis, que se baseia na transferência de bens como pagamento de uma dívida.

O desconto de duplicatas é, na realidade, um empréstimo lastreado (garantido) por um título de crédito. A operação financeira se caracteriza pela entrega da duplicata para o banco, que, a partir daí, passa a ter os direitos de recebimento do seu valor na data do vencimento do título. Em compensação, o banco antecipa o dinheiro para a empresa, cobrando juros no ato da operação, e a empresa recebe o líquido já descontado.

Os eventos econômicos decorrentes dessa operação financeira são:

- envio das duplicatas ao banco com o crédito em conta movimento do valor das duplicatas menos os juros descontados;
- liquidação da duplicata pelo cliente no vencimento, com o dinheiro a ser retido pelo banco e este enviando um aviso informativo de liquidação da duplicata;
- não liquidação da duplicata pelo cliente no vencimento, com o banco a devolver a duplicata e estornar o crédito inicial.

Passivo contingencial

Um ponto fundamental nessa operação é que o banco recebe os direitos de receber o valor da duplicata no vencimento, mas não arca com a obrigação caso o cliente falhe e não pague na data correta. Ou seja, caso o cliente não pague no vencimento, o banco quer a devolução do dinheiro cedido. Essa situação caracteriza, para a contabilidade, a existência de um passivo contingencial. Um Passivo Contingente é um passivo que pode ou não acontecer, mas que tem a possibilidade de ocorrer.

Assim, apesar de no desconto de duplicatas a empresa receber o valor antecipadamente, a existência de obrigação de devolução do dinheiro em caso de não pagamento do cliente obriga a contabilidade a registrar o total das duplicatas descontadas como uma obrigação, um Passivo. Consequentemente, não haverá a possibilidade de baixa da duplicata descontada quando da operação do desconto. Ela só acontecerá quando o banco vier a receber o valor.

Política de desconto de duplicatas

Não se recomenda a adoção de uma política permanente de desconto de duplicatas. A essência dessa operação financeira é a sua utilização eventual, para suprir deficiências temporárias de Caixa, de curíssimo prazo. Uma empresa deve fundamentar sua necessidade de capital de giro de duplicatas a receber com financiamentos de longo prazo e taxas de juros compatíveis com a rentabilidade do investimento.

O custo dos juros do desconto de duplicatas é muito alto em nosso país. É muito difícil uma empresa obter lucro suficiente nas vendas para pagar o custo de capital de desconto de duplicatas. Porém, caso fundamente sua política de recebimento das vendas a prazo no desconto de duplicatas, deve necessariamente aumentar seu preço de venda para as vendas a prazo, com um percentual suficiente para cobrir o custo posterior que terá ao descontar as duplicatas.

Se não houver um perfeito entendimento dessas questões, provavelmente as empresas que se utilizam de desconto de duplicatas de maneira continuada tenderão a ter problemas de liquidez decorrentes da dificuldade de se obter lucro suficiente nas vendas para cobrir o custo dos juros do desconto.

Factoring

O que diferencia legalmente o *factoring* do desconto de duplicatas é que nessa operação a empresa que desconta as duplicatas arca também com os prejuízos, caso não ocorra o pagamento pelo cliente (operação financeira genericamente denominada de *securitização de créditos*). Em tese, no *factoring* há a compra da carteira de Duplicatas a receber da empresa pela instituição financeira. Apesar desse fundamento legal, sabe-se que no Brasil isso não ocorre na maior parte das operações, que termina por funcionar exatamente como o desconto de duplicatas.

3.2.1.5 Política de crédito x volume de vendas

A política de crédito está essencialmente ligada ao volume pretendido de vendas, uma vez que uma alternativa básica para aumentar as vendas é dar mais prazo de pagamento aos clientes. Eventualmente, em determinado segmento de atividades, a política de crédito é pressionada pelo próprio mercado comprador.

Quanto maior for a expansão do crédito dado aos clientes, maior será a demanda financeira para o capital de giro. Assim, os recursos financeiros destinados a financiar os clientes sempre estarão ligados ao volume vendido e ao prazo atribuído. Quanto maior o volume e o prazo, maior será a necessidade de recursos financeiros a financiar esse tipo de capital de giro. O inverso também é verdadeiro: quanto menor volume e crédito aos clientes, menor será a necessidade de recursos para esse capital de giro (PADOVEZE, 2011).

Os fatores básicos para determinação de uma política de crédito são:

- volume de vendas a ser incrementado com a adoção de uma nova política;
- volume de capital necessário para fomentar essa nova política;
- custo de capital dos investimentos necessários (custo de oportunidade);
- taxa a ser cobrada dos clientes pelos prazos concedidos nas vendas².

3.2.1.6 Análise de crédito x devedores duvidosos (inadimplência)

A análise de crédito é uma ferramenta indispensável no âmbito da política de crédito, objetivando a melhor carteira de clientes. Ela também permite a adoção de políticas; uma política mais dura de análise de crédito inibe a inadimplência, logo, a probabilidade de ter perdas com créditos de clientes é menor. Porém, como contrapartida negativa, pode inibir também as vendas.

Políticas menos austeras de análise de crédito são um fator importante na obtenção de mais vendas, mas, como contrapartida negativa, alargam a probabilidade de possíveis perdas com créditos de clientes.

Dentro de uma política de crédito, um ponto importante é o monitoramento da concentração de vendas a prazo por cliente, ou seja, a análise da concentração da política de crédito.

² Inclui o impacto dos impostos adicionais faturados sobre os juros cobrados nas vendas.

3.2.2 Estoques

A gestão financeira dos estoques sugere, em linhas gerais, que se deve estocar o mínimo possível. Dessa maneira, deve-se buscar o maior giro dos estoques ou o menor prazo médio de estocagem. O fundamento da manutenção do estoque no menor nível possível tem como referência o custo do dinheiro. Quanto mais estoque a empresa tiver, mais dinheiro ela investiu, e esse valor saiu de seu Caixa. Portanto, quanto mais demora para transformá-lo em vendas, mais a empresa deixa de ganhar.

Os conceitos de lote econômico de compra, classificação ABC, ponto de pedido, *Just-in-Time*, logística etc. são utilizados na administração da produção e estoques com o intuito de minimizar o investimento nesse tipo de Ativo (FERREIRA; PORTELLA, 2015).

A administração financeira só considera válida a estocagem de materiais além do mínimo necessário em condições excepcionais de problemas de demanda, ou quando a estocagem de algum tipo de material (normalmente ligada a recursos naturais, como petróleo, minerais, aço etc.) pode se transformar em um excelente investimento financeiro.

3.2.2.1 Prazo médio de estocagem

Um dos indicadores mais utilizados para a gestão dos estoques é o cálculo do prazo médio de estocagem. A fórmula é a seguinte, considerando um período anual de vendas para uma empresa comercial:

$$\text{Prazo médio de estocagem (PME)} = \frac{\text{Valor do estoque final} \cdot 360 \text{ dias}}{\text{Custo das mercadorias vendidas}}$$

Se a empresa tem em estoque R\$ 3.400,00 e o consumo de mercadorias (custo das mercadorias vendidas) no ano foi de R\$ 19.000,00, temos:

$$\text{PMR} = \frac{\text{R\$ } 3.400,00 \cdot 360}{\text{R\$ } 19.000,00} = 64,4 \text{ dias}$$

Esse número significa que a empresa tem, em média, estoque para 64 dias de venda desse item. O prazo médio de estocagem deve refletir a política da empresa e, caso seja superior ao estabelecido, é um indicativo de que existe estoque em demasia em relação ao volume atual de vendas.

As empresas industriais têm mais dois tipos de estoques: o estoque de produção em elaboração e o estoque de produtos acabados. O estoque de materiais nas indústrias equivale ao estoque de mercadorias do comércio, portanto, esse indicador deve ser adaptado. Para o cálculo do prazo médio de estocagem de materiais das indústrias, deve-se utilizar o valor do estoque final e relacioná-lo ao consumo de materiais do período.

Para os estoques de produtos em elaboração e produtos acabados, o valor final deve ser relacionado ao total do custo dos produtos vendidos do período.

Alguns analistas preferem utilizar um outro indicador para avaliação do tempo de permanência dos estoques em relação ao consumo, denominado *giro dos estoques* ou *rotação dos estoques*. No caso do comércio, esse indicador tem a seguinte fórmula:

$$\text{Giro dos estoques (GE)} = \frac{\text{Custo das mercadorias vendidas}}{\text{Valor do estoque final}}$$

Com os mesmos dados do exemplo, imaginando um período anual, temos:

$$\text{GE} = \frac{\text{R\$ } 19.000,00}{\text{R\$ } 3.400,00} = 5,59 \text{ vezes}$$

Significa que o estoque é renovado 5,59 vezes ao ano.

3.2.2.2 Lote econômico, ponto de pedido e estoque de segurança

O principal fator que pode alterar uma política de estocagem é a questão do lote de compra ou de fabricação. As necessidades de materiais são calculadas com base nos sistemas de informações de estrutura de produto e do processo de fabricação. Esses dois sistemas apresentam as quantidades ideais de estoque.

Outrossim, são outros aspectos podem levar a empresa a alterar as quantidades teoricamente demandadas,

- custos da estocagem;
- custos de colocar um pedido ou ordem de fabricação;
- materiais de pequeno valor;
- necessidade de estoques de segurança.

Esses aspectos podem determinar políticas alternativas de estocagem. Assim, foram desenvolvidos os conceitos de lote econômico, ponto de pedido e estoque de segurança.

Lote econômico representa um lote mínimo a ser comprado ou fabricado, que atenda a relação custo ou benefício entre custos de estocagem e os custos de colocar pedidos ou ordem de fabricação. **Estoque de segurança** é um estoque adicional ao tempo padrão, para garantia de ininterruptão de fornecimento. **Ponto de pedido** é a determinação do dia ideal a se fazer uma nova compra ou emitir nova ordem de fabricação, para atender aos dois conceitos anteriores.

3.2.3 Contas a pagar

Essas obrigações são provenientes das compras a prazo e representam basicamente os passivos de fornecedores de materiais e serviços ainda a pagar. Além das duplicatas a pagar a fornecedores, as contas a pagar mais comuns do giro são os saldos de Salários e encargos a pagar e os Tributos a recolher.

3.2.3.1 Prazo médio de pagamento das compras

O indicador mais utilizado para a gestão das contas a pagar aos fornecedores é o cálculo do prazo médio de pagamento das compras. A fórmula é a seguinte, considerando um período anual de compras:

$$\text{Prazo médio de pagamento das compras (PMP)} =$$

$$\frac{\text{Saldo de Duplicatas a receber} \cdot 360 \text{ dias}}{\text{Compras a prazo}}$$

Imaginando um saldo de R\$ 1.200,00 de contas a pagar e que as compras a prazo do ano tenham sido de R\$ 19.000,00, o prazo médio de pagamento é de 22,7 dias. Significa que a empresa demora, em média, quase 23 dias para pagar suas compras.

$$\text{PMP} = \frac{\text{R\$ } 1.200,00 \cdot 360}{\text{R\$ } 19.000,00} = 22,7 \text{ dias}$$

O prazo médio de pagamento das compras reflete as condições de negociação que a empresa tem com seus fornecedores. Se o prazo médio de pagamento for superior ao negociado, é um indicativo de que existem duplicatas em atraso. O prazo médio de pagamento deve ser calculado de acordo com o valor das compras brutas, ou seja, o valor com impostos, que é o valor pago nas duplicatas.

O valor das compras brutas, e principalmente a parcela das compras à vista, não é apresentado normalmente nas demonstrações financeiras publicadas. Dessa maneira, os analistas têm utilizado o critério de calcular o prazo médio de pagamento de compras com o custo das mercadorias vendidas, no caso do comércio, e com o custo dos produtos vendidos, no caso de indústrias.

No caso de indústrias, o critério utilizado não é tecnicamente o correto, pois o custo dos produtos vendidos inclui gastos com despesas, mão de obra e depreciação, além do consumo de materiais. O analista tem a possibilidade de determinar um critério de ajuste, tendo algum conhecimento da participação do custo dos materiais no custo dos produtos da empresa analisada.

Assim, esse indicador deve ser analisado com cuidado. De qualquer modo, a utilização de determinado critério de cálculo do prazo médio de pagamento, feito de maneira uniforme ao longo do tempo, serve como parâmetro de comparação.

3.2.4 Caixa mínimo

O conceito de caixa mínimo é utilizado pela maior parte das empresas e tem como referência manter um volume de numerário permanente disponível (Caixa, bancos e aplicações financeiras de liquidez imediata), para não ter problemas de pagamento das contas dentro de um horizonte de tempo de curto prazo.

O valor a ser mantido como mínimo depende da dinâmica do capital de giro de cada empresa e do ramo de atividade. Empresas comerciais têm uma velocidade muito maior em transformar os estoques em dinheiro, em comparação às empresas industriais. Indústrias de curto ciclo de fabricação têm maior condição de transformar em dinheiro seus estoques do que indústrias de longos ciclos de fabricação.

A política de Caixa mínimo também varia de acordo com a empresa e decorre de suas diretrizes operacionais. Em linhas gerais, a política de caixa mínimo fica entre 7 e 30 dias de gastos operacionais.

Assim, imaginando uma empresa com gastos operacionais mensais na ordem de R\$ 2.600,00 (materiais, gastos gerais e com pessoal), ela deveria manter entre R\$ 600,00 e R\$ 2.600,00 de Caixa mínimo.

O valor de R\$ 600,00 representa 7 dias em média de gastos operacionais ($R\$ 2.600,00 / 30 \text{ dias} \cdot 7 \text{ dias} = R\$ 606,00$).

3.3 Necessidade líquida do capital de giro (NLCG)

Essa abordagem foi apresentada inicialmente no Brasil, por Michel Fleuriet, Ricardo Kehdy e Georges Blanc (1978), e desenvolvida, com algumas modificações, por Olinquevitch e Santi Filho (1987). Nessa abordagem, reclassificam-se as contas do Ativo Circulante, separando-as em contas erráticas e contas cíclicas.

As **contas cíclicas** são aquelas que têm uma natureza comportamental em relação às operações, ou seja, acompanham o ciclo operacional. Assim, se o volume de atividade aumenta, essas contas tendem a aumentar; se o volume de atividade diminui, o valor dessas contas tende a diminuir. As contas cíclicas representam, de fato, o capital de giro próprio. As principais são: Estoques, Contas a receber, Contas a pagar a fornecedores, Salários e encargos a pagar e Tributos a recolher.

As **contas erráticas**³ são as de natureza financeira e que não têm vínculo com as operações. São exemplos: Títulos descontados, Empréstimos bancários, Caixa, Bancos, Aplicações financeiras etc.

3.3.1 Cálculo da NLCG

Dentro dessa abordagem, a necessidade líquida do capital de giro (NLCG) corresponde à diferença entre o valor das contas cíclicas do Ativo menos o valor das contas cíclicas do Passivo. As demais contas representam o que os autores já citados denominam *tesouraria*.

³ A nomenclatura *errática* vem de “errar” no sentido matemático, em que os números são aleatórios e não guardam relação com nenhuma variável.

Nesse modelo, a NLCG caracteriza-se como um Ativo fixo, ou seja, o seu valor não deve ser disponível em nenhum momento. Somente o valor da tesouraria comporia o cálculo dos índices de liquidez e determinaria a solvência⁴ de curto prazo da empresa. A seguir, apresentamos um exemplo de Balanço Patrimonial já classificado segundo essa abordagem.

Tabela 7 – Balanço Patrimonial: modelo Fleuriet

ATIVO CIRCULANTE (R\$)		PASSIVO CIRCULANTE (R\$)	
Contas erráticas	1.602.967,00	Contas erráticas	1.901.202,00
Caixa/bancos	1.000,00	Títulos descontados	0
Aplicações financeiras	1.596.167,00	Impostos a recolher – sobre lucro	72.028,00
Impostos a recuperar – sobre lucro	5.800,00	Empréstimos	1.649.124,00
		Dividendos a pagar	180.050,00
Contas cíclicas	5.308.977,00	Contas cíclicas	1.545.007,00
Contas a receber	2.048.604,00	Fornecedores	679.377,00
Provisão devedores duvidosos	(43.899,00)	Salários e encargos a pagar	264.981,00
Estoques	3.300.172,00	Contas a pagar	120.446,00
Adiantamentos a fornecedores	2.800,00	Impostos a recolher – sem mercadorias	475.203,00
Despesas do exercício seguinte	1.300,00	Adiantamento de clientes	5.000,00
Realizável a longo prazo	8.000,00	Exigível a longo prazo	4.838.435,00
Imobilizado e intangível	5.634.775,00	Patrimônio Líquido	4.270.075,00
Ativo total	12.554.719,00	Ativo total	12.554.719,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

O aspecto fundamental dessa perspectiva, que, segundo Braga (1991), tem como objetivo oferecer um modelo de decisão completo para administração do capital de giro,

centra-se no conceito de que as contas cíclicas são necessárias para o ritmo das operações, e, portanto, não podem ser realizadas sob pena de comprometer a continuidade da empresa. Além de não poderem ser realizadas, e, consequentemente, serem utilizadas para quitação de obrigações financeiras (passivos erráticos), o saldo das contas cíclicas varia com o nível de atividade da empresa. Em outras palavras, sempre que existir um aumento no volume de produção ou vendas, haverá a necessidade de ampliar os investimentos e a retenção de giro para fazer face a esse novo nível de atividade (o inverso também é válido – sempre que houver redução de nível de atividade, deverá haver redução da necessidade de giro⁵). (PADOVEZE, 2011, p. 206)

Dentro dessa abordagem, a necessidade líquida de capital de giro equipara-se a um conceito de permanente, mesmo que, à luz dos princípios contábeis geralmente aceitos, não o seja. No entanto, não há como dispor dos elementos de giro – clientes e estoques – em uma abordagem gerencial, pois eles são fundamentais para a manutenção do nível de atividade da empresa (PADOVEZE, 2011).

4 Estado do devedor que possui seu Ativo maior do que o Passivo, ou a sua capacidade de cumprir os compromissos com os recursos que constituem seu patrimônio ou seu Ativo.

5 Estamos desconsiderando alterações nas políticas ou ganhos de produtividade nos créditos e estoques.

Com base nos dados apresentados na Tabela 7, a NLCG é de R\$ 3.763.970,00, calculada pela diferença entre as contas cíclicas do Ativo, menos as contas cíclicas do Passivo, conforme apresentado a seguir. Esse valor não deve ser disponibilizado para pagamento de obrigações, pois é necessário para manutenção das operações.

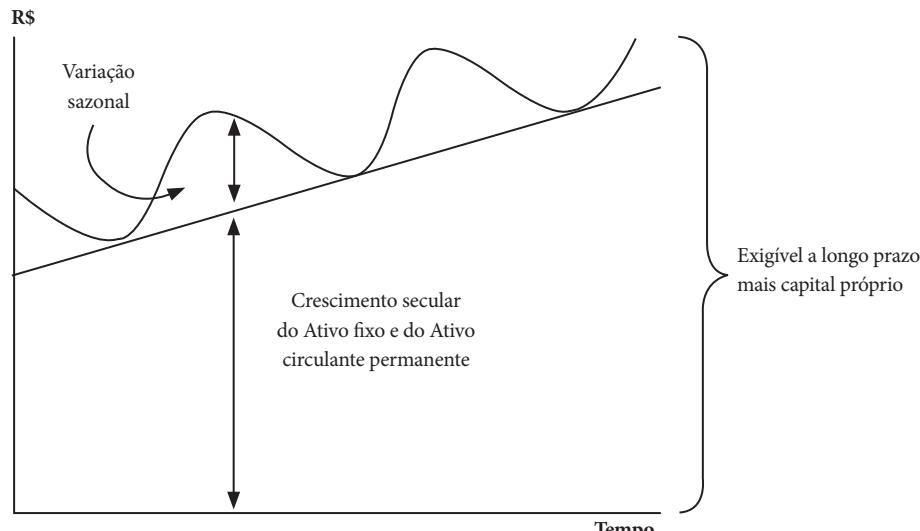
$$\begin{aligned} \text{Necessidade líquida de capital de giro (NLCG)} &= \\ &\text{ativos cíclicos} (-) \text{passivos cíclicos} \\ \text{NLCG} &= \text{R\$ 5.308.977,00} (-) \text{R\$ 1.545.007,00} \\ \text{NLCG} &= \text{R\$ 3.763.970,00} \end{aligned}$$

3.3.2 Análise dinâmica do capital de giro

Em linhas gerais, as empresas buscam desempenhar um modelo de crescimento constante, ganhando ou ampliando mercados. Conforme já esclarecemos anteriormente, a empresa sempre deverá objetivar uma redução do ciclo operacional. Porém, dentro de determinadas condições, essa redução tem limites e o capital de giro adicional – com crescimento do nível de atividade – é necessário.

Contudo, mesmo com boas condições do planejamento e do processo de gestão operacional, haverá imperfeições – provenientes da conjuntura econômica – que afetarão o valor da necessidade de capital de giro (PADOVEZE; BENEDICTO, 2011). Essas condições naturais de mercados imperfeitos imprimem alguma sazonalidade nas necessidades de capital de giro, que, juntamente à evolução das contas erráticas, terminam por evidenciar dois tipos de comportamento do capital de giro: um comportamento cíclico, que responde proporcionalmente à evolução do nível de atividade ao longo do tempo, e um comportamento sazonal ou errático, que responde desvinculado da evolução natural do ritmo das operações. Esses dois comportamentos podem ser expressos graficamente, conforme observamos na Figura 3.

Figura 3 – Necessidade total de ativos em função do tempo



Fonte: Padoveze, 2011, p. 208.

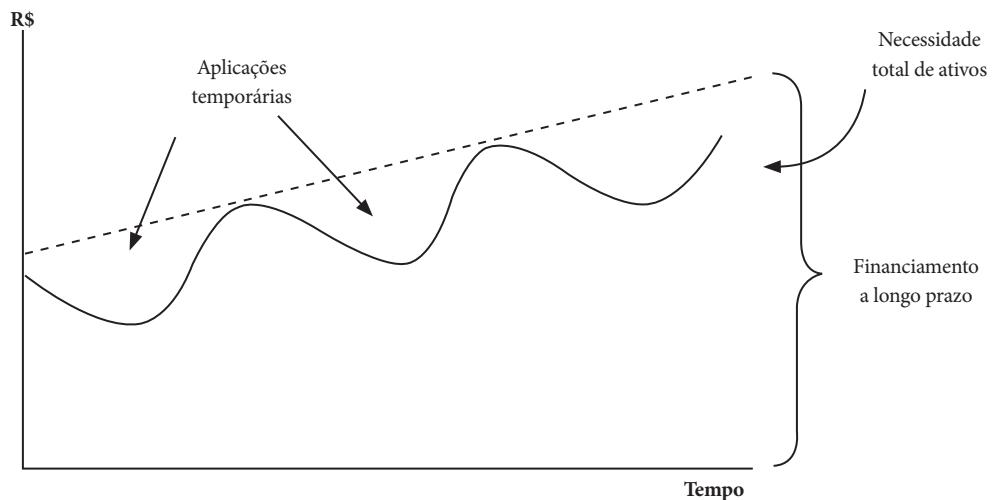
Essa figura – em consonância com o conceito de contas cíclicas e erráticas, e dentro do conceito de que a necessidade de capital de giro não pode ser disponibilizada e é um investimento necessário, igualmente, ao Ativo fixo – mostra também a possibilidade de financiamento do capital de giro.

Em linhas gerais, há duas opções claras de financiamento para o capital de giro, em relação ao seu comportamento ao longo do tempo:

1. financiar toda a necessidade de giro, cíclica e sazonal, com recursos de longo prazo;
2. financiar a necessidade cíclica de giro com recursos de longo prazo, cobrindo as necessidades sazonais com recursos temporários de curto prazo.

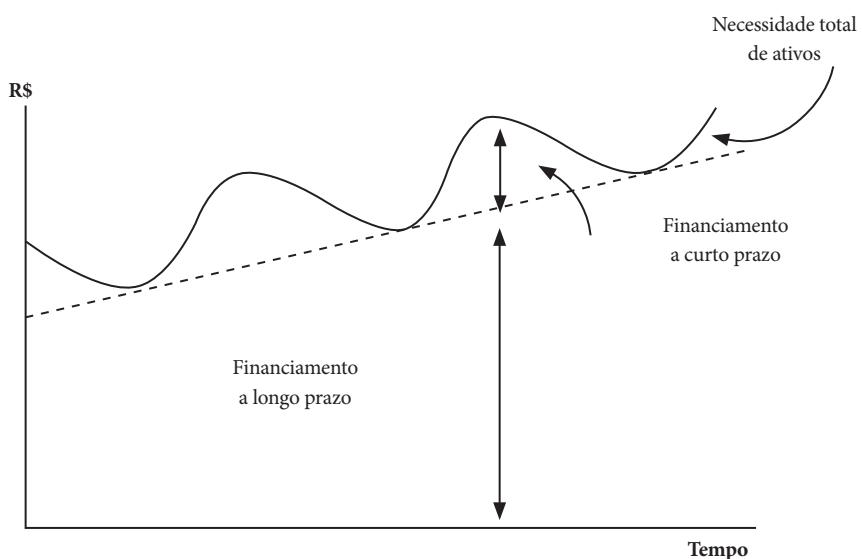
Essas duas opções de financiamento estão representadas nas Figuras 4 e 5.

Figura 4 – Políticas alternativas de financiamento



Fonte: Padoveze, 2011, p. 209.

Figura 5 – Políticas alternativas de financiamento



Fonte: Padoveze, 2011, p. 209.

A definição por uma das alternativas de política de financiamento implicará, naturalmente, em maior ou menor custo financeiro para a empresa. A política de aplicações temporárias deverá ensejar mais receitas financeiras e menos despesas financeiras; e a política de financiamento de curto prazo para a necessidade total de ativos deverá reduzir ou eliminar as receitas financeiras para maior volume de despesas financeiras.

Esses fatores devem ser considerados em conjunto com as taxas de juros de captação e aplicação disponíveis à empresa, para que haja um equilíbrio entre a capacidade de solvência desejada e os resultados financeiros a serem realizados.

3.3.3 Modelo de mensuração e acompanhamento

O modelo de mensuração é denominado *ciclo financeiro* e expresso em dias de vendas brutas. A fórmula geral (apresentada a seguir) deverá ser decomposta em todos os elementos da NLCG.

$$\text{Ciclo financeiro} = \frac{\text{NLCG} \cdot \text{número de dias do período}}{\text{Vendas brutas}}$$

Considerando uma receita bruta anual de R\$ 23.900.000,00, teremos a seguinte mensuração em dias:

$$\text{Ciclo financeiro} = \frac{\text{R\$ } 3.763.970,00 \cdot 360 \text{ dias}}{\text{R\$ } 23.900.000,00} = 56,7 \text{ dias}$$

Decompondo o ciclo financeiro, teremos:

Tabela 8 – Decomposição do ciclo financeiro da NLCG

Contas cíclicas	R\$	Dias
Contas a receber	2.048.604,00	30,9 dias
(-)		(-)
Prov. devedores duvidosos	(43.899,00)	0,7 dias
(+)		(+)
Estoques	3.300.172,00	49,7 dias
(+)		(+)
Adiantamentos a fornecedores	2.800,00	0,04 dias
(+)		(+)
Despesas do exercício seguinte	1.300,00	0,02 dias

(Continua)

Contas cíclicas	R\$	Dias
(-)		(-)
Fornecedores	(679.377,00)	10,2 dias
(-)		(-)
Salários e encargos a pagar	(264.981,00)	4,0 dias
(-)		(-)
Contas a pagar	(120.446,00)	1,8 dias
(-)		(-)
Impostos a recolher	(475.203,00)	7,2 dias
(-)		(-)
Adiantamentos de clientes	(5.000,00)	0,1 dias
NLCG	3.763.970,00	56,7 dias

Fonte: Elaborada pelo autor.

Uma diferença fundamental desse modelo é que a mensuração em dias é exclusivamente com a receita operacional bruta, mesmo que os itens relacionados aos custos (como fornecedores e contas a pagar) sejam medidos pela abordagem tradicional com as compras ou o custo dos produtos vendidos.

O objetivo geral do modelo é reduzir ao máximo o ciclo financeiro, diminuindo a representatividade em dias dos ativos cíclicos e aumentando a representatividade em dias dos passivos cíclicos.

Considerações finais

O acompanhamento sistemático do capital de giro das empresas é indispensável, pois sua movimentação decorre diretamente do andamento das operações da empresa. Por meio dos indicadores de análise do capital do giro, é possível identificar se está havendo falhas na gestão das atividades geradoras dos produtos e serviços da empresa, as quais podem comprometer o fluxo de Caixa e os resultados da companhia.

Podemos dizer que o capital de giro representa o coração da empresa, seu pulsar. Por outro lado, representa um investimento substancial da empresa. Nesse sentido, parte integrante de sua gestão é encontrar o Capital mínimo indispensável, denominado *necessidade líquida do capital de giro* (NLCG), que mantenha as operações em andamento, sem comprometer o Caixa da companhia.

Ampliando seus conhecimentos

- PADOVEZE, Clóvis Luís. Ciclo operacional, ciclo econômico e ciclo financeiro. In: PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria estratégica e operacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Indicamos, como leitura complementar, o texto de Clóvis Luís Padoveze, intitulado “Ciclo operacional, ciclo econômico e ciclo financeiro”.

Atividades

- Qual é a diferença entre capital de giro e capital de giro próprio?
- Com base nos demonstrativos contábeis apresentados a seguir, calcule em dias o prazo médio de pagamento, o prazo médio de recebimento e o prazo médio de estocagem. Considere como compras a prazo o valor do custo das mercadorias vendidas e que toda a receita operacional bruta foi a prazo.

Balanço Patrimonial	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)		Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)
Ativo Circulante	120.000,00	132.700,00	Passivo Circulante	85.300,00	85.600,00
Disponibilidades	25.000,00	23.200,00	Duplicatas a pagar – fornecedores	10.000,00	11.000,00
Contas a receber – clientes	43.000,00	61.200,00	Contas a pagar	12.300,00	14.100,00
Estoques	50.000,00	45.500,00	Dividendos a pagar	8.000,00	4.000,00
Outras contas	2.000,00	2.800,00	Empréstimos	55.000,00	56.500,00
Ativo não Circulante	90.000,00	84.300,00	Passivo não Circulante	124.700,00	131.400,00
Realizável a longo prazo	2.000,00	2.400,00	Exigível a longo prazo	34.700,00	37.400,00
Investimentos	18.000,00	19.200,00			
Imobilizado	70.000,00	62.700,00	Patrimônio Líquido	90.000,00	94.000,00
Total	210.000,00	217.000,00		210.000,00	217.000,00

Demonstração do Resultado	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)
Receita operacional bruta	320.000,00	347.000,00
(–) Tributos sobre as vendas	(35.000,00)	(38.000,00)
Receita operacional líquida	285.000,00	309.000,00
Custo das mercadorias vendidas	(187.400,00)	(205.800,00)
Lucro bruto	97.600,00	103.200,00
(–) Despesas operacionais	(67.500)	(76.700)
Lucro operacional	30.100	26.500
(–) Resultados financeiros	(9.450)	(14.300)
Lucro antes dos tributos	20.650	12.200
IR/CSLL	(7.020)	(4.150)
Lucro líquido	13.630	8.050

- Com base nos demonstrativos contábeis apresentados na atividade 2, apure o capital de giro próprio da empresa de acordo com a abordagem tradicional.

4. Utilizando os demonstrativos contábeis da atividade 2, estruture o Balanço Patrimonial dentro da concepção do modelo Fleuriet. Considere o realizável a longo prazo como Ativo fixo e as outras contas do Ativo Circulante e contas a pagar do Passivo Circulante como cíclicas.
5. Com os dados obtidos nos demonstrativos da atividade 2, apure a necessidade líquida do capital de giro (NLCG).
6. Considerando os seguintes dados financeiros:

Duplicatas a receber	R\$3.000,00
Estoques	R\$ 6.000,00
Ativo não Circulante	R\$ 7.000,00
Ativo total	R\$ 16.000,00
Duplicatas a pagar	R\$ 900,00
Financiamentos	R\$ 5.500,00
Patrimônio Líquido	R\$ 9.600,00
Passivo total	R\$ 16.000,00
Vendas anuais	R\$ 16.800,00
Custo vendas	R\$ 13.000,00
Despesas operacionais	R\$ 1.800,00
Lucro	R\$ 2.000,00

Calcule:

- a) prazos médios de recebimento, estocagem e pagamento.
- b) necessidade líquida do capital de giro (NLCG).
7. Considerando os mesmos dados da atividade 6, faça uma estimativa da necessidade líquida do capital de giro (NLCG), sabendo que a empresa estima vender mais 10%, caso conceda um prazo médio de recebimento maior em 8%. Para compensar, haverá uma política que objetiva uma redução do prazo médio dos estoques em 5%. Considere também que o custo das vendas é totalmente variável em relação às vendas e o prazo médio de pagamento continua o mesmo.

Referências

- ASSAF NETO, Alexandre. *Estrutura e análise de balanços*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BRAGA, Roberto. Análise avançada do capital de giro. *Caderno de Estudos*, São Paulo, n. 3, set. 1991. Disponível em: www.revistas.usp.br/cest/article/view/5567/7097. Acesso em: 4 fev. 2019.
- FERREIRA, José Antonio Stark; PORTELLA, Georgiana Alexandre. *Controladoria: conceitos e aplicações para gestão empresarial*. São Paulo: Saint Paul, 2015.
- FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. *A dinâmica financeira das empresas brasileiras*. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1978.

OLINQUEVITCH, José Leônidas; SANTI FILHO, Armando de. *Análise de balanços para controle gerencial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Introdução à administração financeira*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gildeon Carvalho de. *Análise das demonstrações financeiras*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

Recursos e aplicações de longo prazo

Em linhas gerais, podemos dizer que aplicações e recursos de longo prazo são representados por todos os elementos patrimoniais que não compõem o capital de giro. A denominação atual atribuída pela contabilidade para esses elementos representados no Balanço Patrimonial da entidade é *ativos e passivos não circulantes*. Há que se ter o cuidado, contudo, de identificar no Balanço Patrimonial elementos do capital de giro realizáveis ou exigíveis que estão classificados no não Circulante.

Alguns ativos realizáveis a longo prazo são do capital de giro, por exemplo, contas a receber de clientes de longo prazo e estoques esperados de realização superior a um ano, contado a partir da data do Balanço. O exigível a longo prazo também pode conter elementos característicos do financiamento do capital de giro, como tributos diferidos¹ ou parcelados. Mas, para a maioria das empresas, os elementos do capital de giro constam do Ativo e Passivo Circulantes, e os elementos de longo prazo constam do Ativo e Passivo não Circulantes.

4.1 O estudo do longo prazo

O conceito de longo prazo é adotado universalmente para classificar os ativos e passivos que serão realizados (vendidos, transformados em dinheiro, pagos) com datas previstas, estimados ou possíveis, para mais de 360 dias contados a partir da data do Balanço.

É necessário o estudo à parte dos itens de longo prazo de acordo com as seguintes características:

- o prazo de realização pode ser longo, partindo de 12 meses da data do Balanço para realizações até em dezenas de anos, como os imóveis;
- a movimentação tende a ser baixa, uma vez que a empresa espera manter os ativos e passivos de longo prazo por muito tempo;
- os modelos decisórios para investir em ativos e obter passivos de longo prazo, em função do tempo de realização, devem considerar o conceito de custo de capital (juros) e do valor do dinheiro no tempo;
- a maior parte dos ativos e passivos de longo prazo não tem uma relação direta com o ciclo do giro dos negócios (*comprar–produzir–vender*), mas uma relação indireta, de apoio (como no investimento) e de fornecimento de recursos financeiros (como no financiamento).

Na terminologia da gestão financeira, os ativos de longo prazo são chamados de *ativos fixos* (similar ao conceito contábil de Ativo Permanente, utilizado até 31 de dezembro 2017), e os passivos de longo prazo são denominados *recursos de capital* (recursos próprios e recursos de terceiros).

¹ Originados pela diferença de critérios tributários e critérios contábeis de apuração do lucro, ficando para serem pagos ou aproveitados em exercícios seguintes.

4.1.1 Ativos de longo prazo

Os ativos de longo prazo são representados pelos **investimentos**, pelos **intangíveis** e pelos **imobilizados**. Neste capítulo, não abordaremos o grupo contábil Realizável a longo prazo, porque boa parte, senão a maior, diz respeito a elementos representativos do capital de giro.

4.1.2 Obrigações de longo prazo

As obrigações de longo prazo são representadas essencialmente pelos recursos obtidos para o financiamento das operações. Há três correntes básicas de interpretação do conceito de financiamento em conjunto com o conceito de obrigações.

A primeira corrente é contábil e mais antiga, e entende que o Patrimônio Líquido dos proprietários também se caracteriza como uma obrigação da empresa, porque os sócios ou acionistas têm poder de reivindicação sobre os ativos. No inglês, utiliza-se a palavra *claim* (uma das traduções é *clamor*) para designar a ideia de Passivo, ou seja, o Passivo é um clamor possível sobre os ativos. Nessa abordagem, tanto o capital social e os lucros acumulados quanto os empréstimos e financiamentos são passivos. Conforme Iudícibus (1980), essa corrente é denominada *teoria da entidade*.

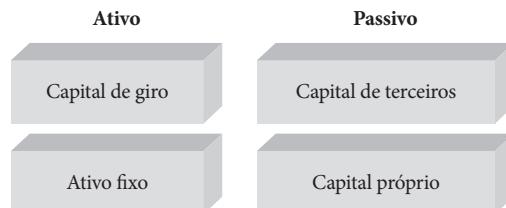
A segunda corrente é considerada a abordagem financeira ortodoxa, que, para fins de gestão, caracteriza os empréstimos e financiamentos como obrigações e o Patrimônio Líquido como capital próprio da empresa. É a abordagem mais conhecida e utilizada para gestão financeira, denominada *teoria do proprietário* ou *teoria da propriedade* (HENDRIKSEN; BREDA, 1999).

A terceira corrente é denominada *abordagem Modigliani & Miller* (VAN HORNE; WACHOWICZ JR., 2009), que classifica todo o Passivo como fontes de recursos e entende como irrelevante essa discussão. Os financiamentos e empréstimos, em conjunto com o capital dos acionistas, representam os recursos colocados à disposição da empresa para fazer os investimentos necessários em ativos. Podemos dizer que em termos práticos é similar à primeira abordagem, e ambas são as que melhor dialogam com a abordagem adotada nesta obra.

4.1.3 Inter-relação entre ativos e passivos de longo prazo

A Figura 1 apresenta a visão geral do Balanço Patrimonial para o conjunto de decisões financeiras. O Ativo compreende os investimentos em capital de giro e ativos fixos; o Passivo, as fontes de financiamentos de capital próprio (Patrimônio Líquido) e capital de terceiros (empréstimos e financiamentos).

O capital de giro deve ser entendido de acordo com o conceito de necessidade líquida do capital de giro (NLCG), ou seja, os ativos circulantes ligados às operações (contas a receber de clientes, estoques), diminuídos das obrigações relacionadas a esses ativos (fornecedores, salários e encargos a pagar, tributos a recolher).

Figura 1 – Visão geral do Balanço Patrimonial para a gestão financeira

Fonte: Elaborada pelo autor.

Nesse modelo, o Ativo fixo representa os ativos de longo prazo. No caso do Passivo, tanto o capital de terceiros quanto o capital próprio representam fontes de longo prazo.

Alguns autores entendem que deve haver uma inter-relação entre tipos de passivos e tipos de ativos. Assim, seria importante que os ativos fixos fossem financiados no todo por capital próprio (HOJI, 2001), que o capital de giro fosse financiado parcialmente por capital próprio e o restante por capital de terceiros. Para essa análise, há o indicador de imobilização do capital próprio, que é o seguinte:

$$\text{Imobilização do capital próprio: } \frac{\text{Ativo fixo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Nessa abordagem, esse indicador deveria ser o menor possível, mas não compactuamos com ela, porque acreditamos ser irrelevante o tipo de origem de recursos financeiros que financiam o Ativo. Como todo o Passivo representa, em nosso entendimento, fontes de longo prazo, elas são fontes permanentes, não importando se financiam capital de giro ou Ativo fixo, principalmente porque cada tipo de atividade pode exigir uma estrutura de Ativo diferente.

O que importa é que o Ativo tenha rentabilidade suficiente para cobrir o custo de capital das duas fontes de financiamento: o custo de capital dos empréstimos e financiamentos (os juros) e o custo do capital próprio, que é a rentabilidade mínima exigida pelos sócios ou acionistas.

4.1.4 Impacto da mensuração econômica dos ativos e passivos de longo prazo

A Demonstração do Resultado do Período recebe os seguintes impactos das mensurações periódicas dos ativos e passivos de longo prazo:

- contabilização das despesas de depreciação do imobilizado e das amortizações dos intangíveis no custo dos produtos e serviços vendidos e nas despesas operacionais;
- contabilização dos lucros ou prejuízos dos investimentos em outras empresas;
- contabilização das despesas financeiras, líquidas das receitas financeiras, decorrentes dos empréstimos e financiamentos e das aplicações financeiras em excedentes de Caixa.

A distribuição dos lucros ou dividendos, mesmo sob a forma de juros sobre o capital próprio², não é considerada despesa pela gestão financeira e contábil, mas sim uma distribuição de resultados.

4.2 Ativos de longo prazo

Os imobilizados e intangíveis são ativos de longo prazo com a mesma finalidade: permitir, em conjunto com o capital de giro, realizar as operações do empreendimento. Já os investimentos caracterizam-se, basicamente, por aplicações de recursos em outras empresas.

O quadro a seguir apresenta conceitos e exemplos de cada um deles.

Quadro 1 – Ativos de longo prazo

Imobilizados	Intangíveis	Investimentos
São os itens mais representativos do Ativo fixo ou de longo prazo. Exemplos: investimentos em terrenos, edifícios, instalações, equipamentos, móveis e veículos destinados às operações.	São os desembolsos para gerar bens incorpóreos que produzem resultados para a empresa em suas diversas formas. Para serem considerados intangíveis, os direitos decorrentes desses bens incorpóreos devem possibilitar a negociação (venda, renda, licenciamento etc.). Exemplos: gastos na construção de marcas, patentes, títulos, desenvolvimento de novos produtos e serviços, softwares comercializáveis, licenças, entre outros.	Os principais são os efetuados para aquisição de ações ou cotas de outras empresas, tanto com o intuito de renda quanto com outras intenções. Exemplos: assegurar mercados, fontes de matérias-primas, tecnologia, aquisições de imóveis para utilização futura ou renda, obras de arte, entre outros.

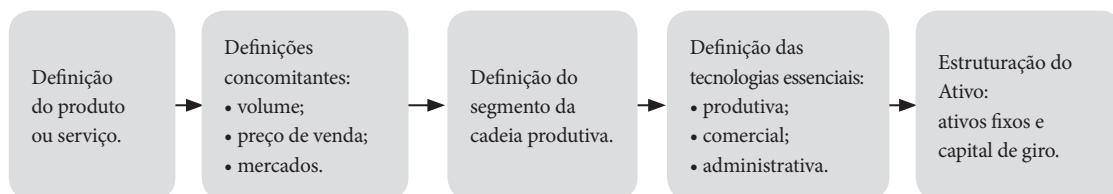
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.1 Estrutura do Ativo

É a participação relativa de cada tipo de Ativo no Ativo total. Em outras palavras, representa a proporção de capital de giro e de Ativo fixo no total do Ativo da empresa.

A estrutura do Ativo decorre da decisão do investimento em um determinado negócio e de diversas variáveis que devem ser levadas em conta na sequência dessa decisão. Esse processo decisório pode ser visto resumidamente na Figura 2, apresentada a seguir.

Figura 2 – Modelo decisório para determinação da estrutura do Ativo



Fonte: Padoveze, 2011, p. 129.

2 É uma possibilidade de distribuição de lucros aceita pela legislação tributária brasileira, que permite sua dedutibilidade, sob determinadas condições, para fins de apuração do lucro tributável, base para o Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o lucro líquido. Essa figura não é conhecida em outros países.

Assim, cada empresa pode ter uma estrutura de Ativo específica, mesmo que atue no mesmo segmento de atividade. Em linhas gerais, as empresas comerciais têm mais ativos de capital de giro do que ativos fixos, e empresas industriais têm mais ativos fixos do que capital de giro, afinal, as empresas industriais precisam de muito mais investimentos em imóveis e equipamentos do que as comerciais.

As Tabelas 1 e 2 exibem dois exemplos teóricos de estrutura de ativos.

Tabela 1 – Estrutura do Ativo: empresa A

Estrutura do Ativo		
Tipo de Ativo	Valor (R\$)	Percentual
Capital de giro	100.000,00	56%
Ativo fixo	80.000,00	44%
Ativo total	180.000,00	100%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 2 – Estrutura do Ativo: empresa B

Estrutura do Ativo		
Tipo de Ativo	Valor (R\$)	Percentual
Capital de giro	60.000,00	33%
Ativo fixo	120.000,00	67%
Ativo total	180.000,00	100%

Fonte: Elaborada pelo autor.

A empresa A tem uma estrutura em que predominam ativos de capital de giro, enquanto a empresa B tem uma estrutura em que predominam ativos fixos.

4.2.2 Modelos para decisão de investimentos

Os modelos para decisão de investimentos partem da ideia de verificar a viabilidade econômica de um investimento antes de sua implementação. Um investimento é feito com o pressuposto de gerar um resultado que supere o valor investido, a fim de compensar o risco de trocar um valor presente certo por um valor futuro com risco de sua recuperação³.

A rentabilidade dos demais investimentos determina quanto o investidor vai querer obter do investimento sob o processo de decisão. Ele pode tanto desejar a rentabilidade média dos demais investimentos quanto rentabilidades superiores. Dificilmente ele admitirá rentabilidades inferiores à média, todavia, em teoria, isso seria possível.

A rentabilidade desejada que será incorporada no modelo de decisão de investimentos é denominada *juros remuneratórios*. Em condições normais de mercado, o juro é expresso de maneira anual; nas economias estabilizadas, compreende o custo de capital mais uma taxa esperada de inflação, redundando em uma taxa única ou prefixada.

³ Não podemos dizer que há incerteza do retorno, porque a incerteza se caracteriza pelo total desconhecimento do futuro. No caso de um investimento, essa lacuna é chamada de *risco*, uma vez que é possível associar probabilidades de êxito ao retorno do investimento.

4.2.2.1 Valor presente líquido

O critério de valor presente líquido é o modelo clássico para a decisão de investimentos e compreende as seguintes variáveis:

- valor do investimento;
- valor dos fluxos futuros de benefícios (de Caixa, lucro, dividendos, juros);
- quantidade de períodos em que haverá os fluxos futuros;
- taxa de juros desejada pelo investidor.

Exceto com relação ao valor do investimento, todas as demais variáveis apresentam alguma dificuldade para incorporação ao modelo decisório.

A obtenção das informações sobre o valor dos fluxos futuros depende de estudos antecipatórios das probabilidades de ocorrência de vendas, mercados, custos, inflação etc., que fatalmente conduzem a dificuldades de previsibilidade.

A taxa de juros sempre dependerá das expectativas de inflação, tanto do país quanto do exterior, bem como das taxas básicas de juros existentes no mercado, como a do banco central do país, dos títulos do tesouro norte-americano, do Banco Central Europeu, da *Libor*, da *Prime Rate*, entre outras.

O valor presente líquido decorre do conceito de valor atual, quando são descontados os fluxos futuros de benefícios (lucros, Caixa, dividendos etc.), a uma determinada taxa de juros para se estabelecer uma relação de equivalência de poder aquisitivo em uma mesma data, normalmente hoje. Assim, confrontando o valor do investimento feito hoje com o valor presente dos fluxos futuros, há condições de tomada de decisão (PADOVEZE; BENEDICTO, 2011):

- se o valor atual dos fluxos futuros for igual ou superior ao valor do investimento, a decisão de fazer ou não o investimento poderá ser tomada;
- se o valor atual dos fluxos futuros for inferior ao valor do investimento, o critério indica que o investimento não deverá ser feito.

Veja o exemplo e a tabela 3 a seguir:

Investimento a ser feito (ano 0 ou T0)	R\$ 1.000.000,00
Rentabilidade mínima exigida (taxa de juros)	12%
Fluxo futuro de benefícios	
Ano 1 (T1)	R\$ 500.000,00
Ano 2 (T2)	R\$ 500.000,00
Ano 3 (T3)	R\$ 500.000,00
Total	R\$ 1.500.000,00

Tabela 3 – Valor presente líquido dos fluxos futuros

	Fluxo futuro	Índice da taxa de desconto	Valor atual do fluxo futuro
	A	B	C (A : B)
Ano 1	R\$ 500.000,00	1,12	R\$ 446.429,00
Ano 2	R\$ 500.000,00	1,2544	R\$ 398.597,00
Ano 3	R\$ 500.000,00	1,404928	R\$ 335.890,00
	R\$ 1.500.000,00		R\$ 1.200.916,00

Fonte: Padoveze, 2011, p. 108.

Os dados apurados no exemplo indicam que o investimento deverá ser aceito, uma vez que o total apurado, considerando o valor do dinheiro no tempo (R\$ 1.200.916,00), é maior do que o valor a ser investido (R\$ 1.000.000,00). Tendo em vista que o processo de desconto dos valores futuros tem como referência o conceito de juros compostos (juros sobre juros), o valor atual de cada fluxo futuro periódico é diferente.

Considerando a taxa de juros de 12% ao ano, o valor de R\$ 500.000,00 daqui a um ano equivalerá, de acordo com os preços atuais, a R\$ 446.429,00; daqui a dois anos equivalerá, descontando duas vezes a taxa de juros de 12% ao ano, a R\$ 398.597,00, e assim sucessivamente (PADOVEZE, 2011).

4.2.2.2 Taxa interna de retorno (TIR)

Esse modelo é uma variação do critério do VPL. Nesse critério, utiliza-se a fórmula matemática para determinar a taxa de juros, que iguala o valor do investimento inicial, contra os fluxos futuros gerados pelo investimento, descontados a essa mesma taxa (PADOVEZE, 2011). A fórmula é a seguinte:

$$I(0) = \frac{FF(1)}{(1+i)^1} + \frac{FF(2)}{(1+i)^2} + \frac{FF(n)}{(1+i)^n}$$

Em que:

- $I(0)$ = investimento inicial no período 0;
- FF = fluxos futuros dos períodos 1 a n;
- i = taxa de juros que iguala a equação.

Para o cálculo em Excel da TIR, considerando os dados do exemplo em questão, o investimento inicial deverá ser colocado com sinal negativo. Esse valor está na célula B2, e os outros três fluxos futuros estão nas células B4, B5 e B6 (Tabela 4). Com isso, obtém-se o resultado de 23,3752%, que é a taxa de juros que iguala o investimento aos fluxos futuros descontados (PADOVEZE, 2011).

Utilizando essa taxa para descontar os fluxos futuros e aplicando no modelo de VPL, temos que o valor atual dos fluxos futuros, descontados à 23,752% a.a., é de R\$ 1.000.000,00, comprovando a TIR.

Tabela 4 – Cálculo da TIR utilizando o Microsoft Excel

	A	B
1	Taxa Interna de Retorno	
2	Investimento a ser feito (ano 0 ou T0)	(R\$ 1.000.000,00)
3	Fluxo futuro de benefícios	
4	Ano 1 (T1)	R\$ 500.000,00
5	Ano 2 (T2)	R\$ 500.000,00
6	Ano 3 (T3)	R\$ 500.000,00
7	Total	R\$ 1.500.000,00
8	= TIR (B2 : B6)	23,3752%

Fonte: Padoveze, 2011, p. 110.

Tabela 5 – Valor presente líquido dos fluxos futuros com taxa de 23,3752%

	Fluxo futuro	Índice da taxa de desconto	Valor atual do fluxo futuro
	A	B	C (A : B)
Ano 1	R\$ 500.000,00	1,233752	R\$ 405.268,00
Ano 2	R\$ 500.000,00	1,5221438	R\$ 328.484,00
Ano 3	R\$ 500.000,00	1,8779479	R\$ 266.248,00
	R\$ 1.500.000,00		R\$ 1.000.000,00

Fonte: Padoveze, 2011, p. 110.

4.2.2.3 Períodos de retorno do investimento (*Payback*)

O período de retorno do investimento, considerando o conceito de VPL ao utilizar a taxa de desconto, mostra em quanto tempo o investimento será recuperado. É uma informação relevante que complementa o critério de VPL (PADOVEZE, 2011).

No exemplo, considerando a taxa de 12% a.a., o *payback* médio é de 2,43 anos.

Tabela 6 – Payback: valor presente líquido dos fluxos futuros a 12% a.a.

	Fluxo futuro	Índice da taxa de desconto	Valor atual do fluxo futuro	Investimento inicial R\$ 1.000.000,00
	A	B	C (A : B)	Saldo a recuperar
Ano 1	R\$ 500.000,00	1,12	R\$ 446.429,00	R\$ 553.571,00
Ano 2	R\$ 500.000,00	1,2544	R\$ 398.597,00	R\$ 154.974,00
Ano 3	R\$ 500.000,00	1,404928	R\$ 355.890,00	
	R\$ 1.500.000,00		R\$ 1.200.916,00	

Fonte: Padoveze, 2011, p. 113.

O saldo do investimento de R\$ 1.000.000,00 só será recuperado no último e no terceiro ano. O saldo de R\$ 154.974,00 equivale a 43% do fluxo do terceiro ano, que representa 5,2 meses.

$$154.974,00 / 355.890,00 \cdot 12 \text{ meses} = 5,2 \text{ meses}$$

Somando esse período aos dois primeiros anos, o retorno do investimento ocorrerá em 2 anos e 5,2 meses.

4.2.2.4 Payback nominal

É muito comum que administradores financeiros, e mesmo os autores de finanças, indiquem a utilização do critério de *payback* com os valores nominais do fluxo futuro, sem descontá-los por uma taxa de juros, mas em termos conceituais isso não é adequado. Contudo, para uma breve abordagem da questão, ou mesmo para decisão de investimento em que os valores não são relevantes, é aceitável sua utilização no mundo dos negócios (PADOVEZE, 2011).

No exemplo, como os dois primeiros anos terão fluxos futuros iguais de R\$ 500.000,00 e o valor do investimento foi de R\$ 1.000.000,00, o período de recuperação é de exatamente 2 anos.

4.3 Passivos de longo prazo

Como complemento natural da determinação da estruturação do Ativo, qualquer projeto de investimento requer a decisão de financiamento, isto é, quais serão as fontes de recursos a serem buscadas que permitirão a efetivação do investimento proposto. É essa decisão que determina sua estrutura específica de Passivo.

4.3.1 Capital próprio

A visão tradicional de finanças, denominada *abordagem ortodoxa*, encara os fornecedores de fontes externas de capital (financiamentos e debêntures) como capital de terceiros, ou seja, seus detentores não fazem parte da gestão da firma.

O valor das fontes dos acionistas, considerados fornecedores internos de capital, é o capital próprio. Em nosso país, enquadram-se aí os acionistas preferenciais e ordinários. Na literatura financeira internacional, basicamente dominada pela literatura norte-americana, as ações preferenciais são consideradas capital de terceiros.

Basicamente, a separação entre capital próprio e capital de terceiros decorre de dois fundamentos:

- **aspecto jurídico:** legalmente, os acionistas assumem os riscos e as responsabilidades finais pelo empreendimento, quando de sua eventual liquidação;
- **tipo de remuneração:** as fontes de capital de terceiros devem ser remuneradas de acordo com os termos contratuais, por meio dos juros ou prêmios, independentemente de a empresa ter tido ou não lucro suficiente para tanto, sendo consideradas *renda fixa*. Já as fontes de capital próprio são remuneradas basicamente pelo lucro residual, após o pagamento dos juros aos financiadores externos, caracterizando-se como *renda variável*.

4.3.2 Capital de terceiros

O capital de terceiros caracteriza-se pela obtenção de recursos de entidades financeiras para financiar os ativos de longo prazo e introduz o risco financeiro na empresa. Denomina-se *risco financeiro* a possibilidade de a empresa não se responsabilizar, temporária ou definitivamente, pelos pagamentos das parcelas do principal e dos juros contratuais.

Os financiadores externos adotam como referência básica para medir o risco financeiro de cada empresa, além do potencial de geração operacional de lucros, o grau de endividamento atual e futuro. O grau de endividamento é a relação percentual entre o total das fontes de capital de terceiros em relação ao total das fontes de capital próprio.

$$\text{Grau de endividamento (GE)} = \frac{\text{Capital de terceiros}}{\text{Capital próprio}}$$

Quanto maior for o grau de endividamento, maior será o risco financeiro da empresa, pois há maior utilização do capital de terceiros. Como o capital de terceiros exige uma remuneração fixa, quanto mais empréstimos e debêntures existirem dentro da empresa, maiores serão os comprometimentos financeiros no seu fluxo de Caixa. O grau de endividamento também mostra uma relação de garantia e evidencia qual é a proporção com que os acionistas estão financiando o negócio em relação ao capital de terceiros.

A tabela a seguir mostra alguns exemplos de grau de endividamento.

Tabela 7 – Exemplos de grau de endividamento

	Estrutura A (R\$)	Estrutura B (R\$)	Estrutura C (R\$)
Capital de terceiros (A)	0,00	500.000,00	750.000,00
Capital próprio (B)	1.000.000,00	500.000,00	250.000,00
Total das fontes – Passivo total	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
Grau de endividamento (A/B)	0,0	1,0	3,0

Fonte: Padoveze, 2011, p. 164.

A empresa evidenciada pela estrutura A, que não se utiliza de capital de terceiros, tem grau de endividamento zero. Essa estrutura financeira é denominada *não alavancada* e não apresenta risco financeiro, o que a caracteriza como financeiramente conservadora. A estrutura B demonstra uma estrutura de capital **equilibrada**, com mesmo grau de participação de capital de terceiros e capital próprio. Já a estrutura C tem como referência a utilização intensiva de capital de terceiros, podendo ser considerada **arrojada**, pois indica um grau pequeno de aversão ao risco financeiro.

Não há padrão para estruturas financeiras. Empiricamente, no Brasil, são comuns e consideradas aceitáveis estruturas financeiras entre 0,5 e 1,2. Nos países do Hemisfério Norte, as instituições financeiras e o ambiente econômico são mais estáveis, portanto, as taxas de juros são menores e os graus de endividamento são considerados normais em torno de 2 ou mais (PADOVEZE, 2011).

4.3.3 Fontes de financiamento

De acordo com Padoveze (2011), as fontes de financiamento empresarial decorrem naturalmente do mercado financeiro, que congrega os mercados monetários (curto prazo), de crédito (curto e médio prazo) e de capitais (longo prazo).

4.3.3.1 Fontes de recursos próprios

As fontes de recursos próprios são duas:

- integralização de capital pelos sócios ou acionistas;
- reinversão de lucros.

A integralização de capital (capital inicial e seus aumentos posteriores) é fonte inicial e caracteriza-se pela entrega de dinheiro à empresa pelos seus sócios e acionistas. Caso seja juridicamente uma sociedade limitada, o capital social é registrado sob o nome de *cotas*, e no caso de sociedades anônimas, é representado por *ações*.

A reinversão de lucros também é uma fonte bastante comum de utilização de recursos próprios e equivale à parcela dos lucros obtidos que não é distribuída (PADOVEZE, 2011).

4.3.3.2 Fontes de recursos de terceiros

São as obrigações emitidas pela empresa ou os empréstimos e financiamentos contraídos que tenham remuneração financeira, com juros ou prêmios.

Não devem ser consideradas as obrigações normais das transações correntes da empresa, que são liquidadas continuadamente (fornecedores e contas a pagar, tributos a recolher, salários e encargos a pagar etc.) e fazem parte do giro dos negócios, uma vez que os prazos dessas obrigações existem apenas para o processo de operacionalizar sistematicamente o recebimento dos produtos e serviços e processar os pagamentos. Além disso, são obrigações sem ônus financeiros, também denominadas *fontes de funcionamento* (PADOVEZE, 2011).

- **Emissão de títulos de dívida**

É, provavelmente, a principal fonte de captação de recursos de terceiros no mercado internacional das grandes corporações e é representada pelos títulos denominados *bônus*. A empresa emite esses títulos e os oferece no mercado aos investidores, que estão interessados em uma remuneração fixa. São títulos bastante atrativos, porque podem ter um risco menor do que o investimento em ações, em que a renda é variável e dependente dos lucros obtidos (PADOVEZE, 2011).

- **Debêntures**

É um tipo de título brasileiro, em que a captação é feita diretamente pela empresa junto a pessoas físicas ou jurídicas, e tem um formato jurídico de proteção por meio de escritura pública, conforme explica Padoveze (2011). Os investidores podem ser empresas jurídicas, bancos e mesmo pessoas físicas. Em linhas gerais, não deixa de ser um financiamento ou empréstimo tomado junto ao público, que não se caracteriza, então, como financiamento bancário. As debêntures podem ou não conter cláusulas de conversibilidade em ações.

- **Financiamentos e empréstimos bancários**

São as fontes de recursos de terceiros mais utilizadas com a obtenção de financiamentos junto a instituições financeiras privadas ou governamentais para financiar os ativos. No Brasil, as melhores taxas de financiamento são de órgãos ligados ao governo federal, principalmente o BNDES, por meio de suas diversas modalidades, como Finame, Modermaq, Moderfrota, tecnologia etc. (PADOVEZE, 2011).

- **Project finance**

Conforme Bonomi e Malvessi (2001), é uma modalidade de consórcio de financiamento em que diversos interessados se unem para financiar um determinado projeto de investimento, seja ele único ou parte de uma empresa. É indicado apenas para grandes montantes, pois o custo de operacionalização e administração é significativo. Uma das características específicas do *project finance* é que o contrato pode prever, além dos encargos financeiros acordados, a possibilidade de participar dos lucros ou da receita do projeto.

- ***Leasing***

Genericamente conhecido como *arrendamento mercantil*, tem a característica de esclarecer a ligação entre o valor financiado e o investimento feito. Há basicamente dois tipos de *leasing*: o *leasing puro*, quando o arrendatário não fica com o bem após o período de financiamento; e o *leasing com opção de compra*, quando o arrendatário tem essa opção ao final do período de arrendamento, normalmente pagando um valor residual fixado em contrato. É uma alternativa de fonte de recursos de terceiros muito interessante, pois além de facilitar a obtenção do bem, permite ao financiador a garantia da operação (PADOVEZE, 2011).

- **Títulos descontados e *factoring***

A captação de recursos pelo desconto de saques, títulos ou duplicatas, apesar de exigir uma remuneração financeira, não deve ser enquadrada como fonte de recursos de terceiros, porque sua natureza é de essencialmente cobrir faltas de caixa de curtíssimo prazo. O *factoring* é uma modalidade de desconto de títulos que em vez de ser feita com um banco tradicional, é feita com empresas exclusivamente constituídas para essa finalidade (PADOVEZE, 2011).

4.3.3.3 Estrutura de capital

Uma empresa em funcionamento, com operacionalidade contínua, representa, de fato, uma sucessão e um conjunto de projetos de investimentos. Assim, a decisão de financiamento de um projeto se juntará a decisões anteriores de financiamento de outros projetos, formando a estrutura de Passivo da empresa, que precisa ser administrada continuadamente.

Estrutura de capital ou estrutura de Passivo é a mensuração da participação percentual ou relativa das fontes de capital próprio e capital de terceiros que financiam o Ativo total da empresa (PADOVEZE, 2011).

Apresentamos, a seguir, dois exemplos de estrutura de Passivo.

Tabela 8 – Exemplos de estrutura de Passivo

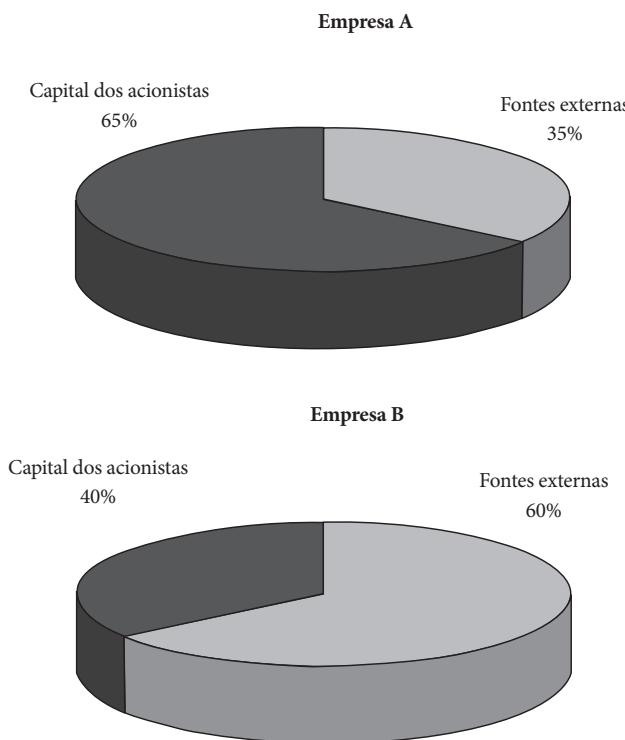
	Empresa A		Empresa B	
	Valor (R\$)	Participação %	Valor (R\$)	Participação %
Financiamentos	100.000,00	10%	250.000,00	25%
Debêntures	250.000,00	25%	350.000,00	35%
Ações preferenciais	300.000,00	30%	150.000,00	15%
Ações ordinárias	350.000,00	35%	250.000,00	25%
Total	1.000.000,00	100%	1.000.000,00	100%

Fonte: Padoveze, 2011, p. 161.

A estrutura de capital ou de Passivo da empresa A apresenta um total de 35% de capital de terceiros, representado por financiamentos e debêntures, e 65% de capital próprio, representado pelas ações preferenciais e ordinárias.

Diversamente, a estrutura de capital ou de Passivo da empresa B tem uma maior participação de capital de terceiros (de 60%) representada por financiamentos e debêntures com menor participação de capital próprio de ações preferenciais e ordinárias (PADOVEZE, 2011).

Figura 3 – Estrutura de Passivo: representação gráfica



Fonte: Padoveze, 2011, p. 162.

4.3.3.4 Estrutura de Passivo como opção

Já vimos que a decisão de investimento e a determinação da estrutura do Ativo apresentam possibilidades opcionais. É possível que em alguns segmentos de atividades, dentro de volumes e tecnologias existentes e recomendadas, a faixa de opções para determinar a estrutura do Ativo não seja tão ampla.

Já a definição de estrutura de Passivo ou de capital da empresa é totalmente aberta, dependendo de diversos fatores do momento. Além disso, a possibilidade de reorganizar a estrutura de Passivo, por meio do refinanciamento do perfil da dívida, também é muito grande (PADOVEZE, 2011).

Os principais parâmetros norteadores da estrutura do Passivo são:

- grau de aversão ao risco;
- dilema liquidez *x* rentabilidade;
- mensuração do endividamento.

4.4 Alavancagem e custo de capital

O termo *alavancagem* é derivado do conceito de alavanca, da física. A alavancagem é “utilizada para indicar a obtenção de um resultado final em uma relação mais do que proporcional ao esforço empregado” (PADOVEZE, 2011, p. 132). Na gestão financeira, o fenômeno caracteriza-se quando, dado um aumento no volume de vendas, obtém-se um aumento mais do que proporcional do lucro. Isso é possível pela existência de custos fixos, já que eles não aumentam dentro de um intervalo relevante de produção ou vendas.

4.4.1 Alavancagem e risco operacional

O conceito decorre da existência de custos e despesas fixas operacionais. Para Padoveze (2011), a alavancagem operacional caracteriza-se quando a empresa consegue aumentar o volume de produção ou de vendas (nível de atividades), sem aumentar seus custos e suas despesas fixas, provocando aumentos mais do que proporcionais no lucro operacional.

Caracteriza-se também, no âmbito de gestão de custos, como uma forma de otimização dos custos e das despesas fixas. Para tanto, é necessário que o modelo decisório de alavancagem operacional identifique a natureza dos custos e das despesas, separando-os em fixos e variáveis.

Dentro desse modelo decisório, emerge um conceito fundamental de gestão econômica: a **margem de contribuição**, que pode ser unitária ou total. Quando unitária, corresponde à diferença entre o preço de venda unitário e os custos e despesas variáveis unitários. Aplicada aos volumes de produção ou vendas, essa margem apura a de contribuição total que cada produto ou serviço rende para a empresa.

4.4.1.1 Grau de alavancagem operacional

Define-se como a mensuração resultante do cálculo do valor da margem de contribuição total sobre o valor do lucro operacional total. É um indicador que mede a possibilidade, em determinado momento, de maior ou menor condição de alavancagem operacional (PADOVEZE, 2011), e pode ser medido pela seguinte fórmula:

$$\text{Grau de alavancagem operacional (GAO)} = \frac{\text{Margem de contribuição total}}{\text{Lucro operacional total}}$$

No exemplo numérico, o grau de alavancagem operacional da opção 1 é 9,70 e o da opção 2 é 5,05. Vejamos na Tabela 9 apresentada a seguir.

Tabela 9 – Demonstração de Resultados e grau de alavancagem operacional

	Opção 1		Opção 2	
	R\$	%	R\$	%
RECEITA TOTAL	40.000,00	100,00	40.000,00	100,00
(-) Custos variáveis				
Materiais	8.000,00	20,00%	24.400,00	61,00%
Comissões	0,00	0,00%	6.000,00	15,00%
Total	8.000,00	20,00%	30.400,00	76,00%
Margem de contribuição (1)	32.000,00	80,00%	9.600,00	24,00%
(-) Custos/despesas fixas (a + b + c)	28.700,00	71,75%	7.700,00	19,25%
Lucro operacional (2)	3.300,00	8,25%	1.900,00	4,75%
Grau de alavancagem operacional (1 : 2)	9,70		5,05	

Fonte: Padoveze, 2011, p. 134.

A alavancagem operacional é identificada quando há aumento do volume de produção ou venda (sem aumento dos custos e despesas fixas) com consequente aumento mais do que proporcional do lucro operacional. Assim, quanto maior for o grau de alavancagem operacional em determinado momento, maior será o reflexo de aumento no lucro operacional (PADOVEZE, 2011).

A Tabela 10 exemplifica como o valor do lucro operacional reage em relação a um determinado aumento de vendas (que significa aumento por volume, não por preços).

Tabela 10 – Alavancagem operacional: Demonstração de Resultados com 15% de aumento no volume

	Opção 1		Opção 2	
	R\$	Variação %	R\$	Variação %
RECEITA TOTAL	46.000,00	15,0%	46.000,00	15,0%
(-) Custos variáveis				
Materiais	9.200,00	15,0%	28.060,00	15,0%
Comissões	0,00		6.900,00	
Total	9.200,00	15,0%	34.960,00	15,0%
Margem de contribuição	36.800,00	15,0%	11.040,00	15,0%
(-) Custos/despesas fixas	28.700,00	0,0%	7.700,00	0,0%
Lucro operacional	8.100,00	145,5%	3.340,00	75,8%
ATIVO TOTAL	251.000,00		116.533,33	
Rentabilidade do Ativo (anualizada)	38,7%*	145,5%	34,4%**	75,8%

Fonte: Elaborada pelo autor.

* $8.100,00 / 251.000,00 \cdot 12 \cdot 100\% = 38,7\%$.

** $3.340,00 / 116.533,33 \cdot 12 \cdot 100\% = 34,4\%$.

Um aumento de 15% no volume aumenta na mesma proporção as vendas, os custos variáveis e a margem de contribuição. Os custos fixos, pela sua própria natureza, não têm aumento. Dessa forma, o lucro operacional tem um aumento mais do que proporcional ao aumento do volume. No exemplo, com apenas 15% de aumento no volume, o lucro operacional da opção 1 aumentou em 145,5% em relação ao valor anterior.

Na opção 2, em virtude de um menor grau de alavancagem operacional, a reação do lucro operacional em termos percentuais foi menor, de apenas 75,8%.

A variação percentual do lucro operacional, dado um aumento de vendas, pode também ser obtida de maneira direta utilizando-se o grau de alavancagem operacional (GAO), de acordo com a seguinte fórmula:

$$\text{Variação do lucro operacional} = \text{GAO} \cdot \text{variação de vendas}$$

Comprovando:

- Opção 1:

$$\text{GAO} \cdot \text{variação \% vendas} = \text{variação \% do lucro operacional}$$

$$9,70 \cdot 15\% = 145,5\%$$

- Opção 2:

$$\text{GAO} \cdot \text{variação \% vendas} = \text{variação \% do lucro operacional}$$

$$5,05 \cdot 15\% = 75,8\%$$

4.4.1.2 Risco operacional

De acordo com Padoveze (2011), o risco operacional é a contrapartida da alavancagem operacional, ocorrendo quando há redução, em vez do aumento do volume de produção ou vendas. *Risco* pode ser definido como a possibilidade de que o retorno real se desvie do retorno esperado, ou, em outras palavras, a probabilidade de perder ou não ganhar.

Toda empresa tem seu risco. Um dos componentes fundamentais é o risco operacional, que decorre da adoção de uma determinada estrutura do Ativo. Uma estrutura de Ativo está ligada ao volume e aos preços esperados, bem como à estrutura de custos decorrentes da composição do Ativo.

Evidencia-se a ocorrência do risco operacional quando, em vez do aumento do volume, ocorre a diminuição do volume esperado. Portanto, o risco é o fenômeno contrário ao da alavancagem. A **alavancagem operacional** acontece quando se aumenta o volume e não há aumento dos gastos com os custos e as despesas fixas. O **risco operacional** acontece quando há uma redução do volume e não há possibilidade de reduzir os gastos com os custos e as despesas fixas.

A resposta do lucro operacional é na proporção do grau de alavancagem operacional, portanto, uma redução do volume significa uma alavancagem negativa e um decrescimento do lucro na mesma proporção. A Tabela 11 apresenta o mesmo exemplo anterior, mas agora em uma situação de diminuição de 15% no volume.

Tabela 11 – Risco operacional: Demonstração de Resultados com 15% de diminuição no volume

	Opção 1		Opção 2	
	R\$	Variação %	R\$	Variação %
RECEITA TOTAL	34.000,00	-15,0%	34.000,00	-15,0%
(-) Custos variáveis				
Materiais	6.800,00	-15,0%	20.740,00	-15,0%
Comissões	0,00		5.100,00	
Total	6.800,00	-15,0%	25.840,00	-15,0%
Margem de contribuição	27.200,00	-15,0%	8.160,00	-15,0%
(-) Custos/despesas fixas	28.700,00	0,0%	7.700,00	0,0%
Lucro operacional (prejuízo)	(1.500,00)	-145,5%	460,00	-75,8%
ATIVO TOTAL	251.000,00		116.533,33	
Rentabilidade do Ativo (anualizada)	-7,2%*	-145,5%	4,7%**	-75,8%

* $(1.500,00) / 251.000,00 \cdot 12 \cdot 100\% = -7,2\%$.

** $460,00 / 116.533,33 \cdot 12 \cdot 100\% = 4,7\%$.

Fonte: Padoveze, 2011, p. 137.

O risco operacional é caracterizado como o oposto da alavancagem operacional, com as mesmas proporções numéricas. No caso da Opção 1, a redução do volume em 15% redundou em uma redução mais do que proporcional do lucro operacional, de 145,5%. A Opção 2, por ter menos custos fixos, teve uma redução menor, de -75,8%.

Sendo assim, podemos concluir este tópico da seguinte maneira:

- quanto mais custos fixos na estrutura de custos, maior é o grau de alavancagem operacional;
- quanto maior o grau de alavancagem operacional, melhores serão os lucros em situação de aumento da demanda, já que não há aumento dos custos fixos;
- quanto maior o grau de alavancagem operacional, menores serão os lucros (até prejuízo) em situação de redução da demanda, já que não há diminuição dos custos fixos.

4.4.1.3 Grau de alavancagem operacional ideal e limite de alavancagem

Não existe grau de alavancagem ideal, tampouco é possível dizer que um determinado índice de GAO analisado isoladamente significa uma empresa bastante ou pouco alavancada. O GAO tem apenas duas validades:

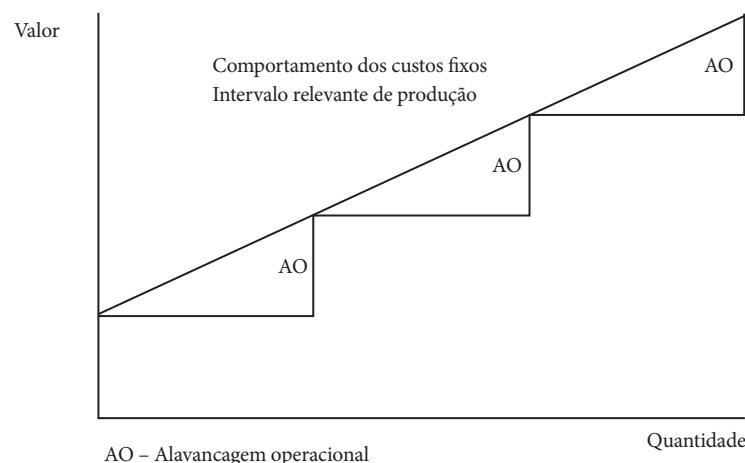
- evidencia a diferença de GAO entre duas estruturas de custos, de maneira comparativa;
- fornece a fórmula para calcular qual será a variação do lucro operacional decorrente de uma variação possível de volume de produção ou vendas.

Uma outra utilização possível seria a de comparar qual é o GAO da empresa em relação ao GAO médio do setor em que essa mesma empresa atua. Porém, o que realmente determina o GAO de uma empresa é a sua decisão de como estruturar o Ativo.

Outro aspecto importante é que a possibilidade de alavancagem operacional é limitada, ela decorre da existência de custos fixos operacionais. Contudo, os custos fixos não são permanentemente fixos, eles são fixos dentro de um intervalo relevante de quantidade de produção ou vendas.

Por exemplo, os custos fixos de depreciação de uma máquina são fixos até o limite de produção da máquina. Quando a empresa tem necessidade de aumentar a produção e a máquina já está com sua capacidade máxima, ela necessita adquirir uma nova máquina, gerando novo custo fixo de depreciação. Por isso, em linhas gerais, os custos são fixos até determinado volume e sobem gradativamente, conforme mostra a Figura 4.

Figura 4 – Gráfico de alavancagem operacional e comportamento dos custos fixos



Fonte: Elaborada pelo autor.

Dessa maneira, fica claro que a alavancagem operacional pode existir até que os custos fixos subam novamente, para um novo patamar de valor.

4.4.2 Alavancagem financeira, risco financeiro e custo de capital

O uso de capital de terceiros, naturalmente, conduz à possibilidade de alavancagem financeira. Quanto maior for o volume de capital de terceiros, maior será o grau de alavancagem financeira, que diz respeito à otimização dos custos fixos financeiros dado um aumento do volume do nível de atividades. Contudo, considerando o conceito de risco \times retorno, um volume maior de capital de terceiros gera maior risco financeiro, caracterizado quando, em vez de aumento, há redução do nível de atividades, fazendo com que a empresa tenha dificuldades de pagar o custo dos empréstimos.

A outra condição de utilização do conceito de alavancagem financeira, que não depende da variação do volume do nível de atividades, é a possibilidade de a empresa captar recursos financeiros com custo inferior à rentabilidade dos ativos operacionais. Esse tipo de alavancagem, extremamente desejada, permite alavancar maior rentabilidade para o capital próprio, dos donos das ações ou de cotas da empresa (PADOVEZE, 2011).

Apresentamos na Tabela 12 um exemplo numérico, a fim de evidenciar tanto o efeito alavancagem como o efeito risco financeiro.

Tabela 12 – Alavancagem financeira e risco financeiro

	Estrutura financeira A (R\$)	Estrutura financeira B (R\$)			
			Situação atual	Aumento de 12% no volume	Diminuição de 12% no volume
	Estrutura A (R\$)	Estrutura B (R\$)	Estrutura A (R\$)	Estrutura B (R\$)	Estrutura A (R\$)
Capital de terceiros	350.000,00	600.000,00			
Capital próprio	650.000,00	400.000,00			
Ativo total	1.000.000,00				
Taxa de juros	10%	10%			
Ocorrência do risco financeiro					
Receita de vendas	1.500.000,00	1.500.000,00	1.680.000,00	1.680.000,00	1.320.000,00
Custos e despesas variáveis	900.000,00	900.000,00	1.008.000,00	1.008.000,00	792.000,00
Custos e despesas fixas	490.000,00	490.000,00	490.000,00	490.000,00	490.000,00
Lucro operacional antes dos juros (A)	110.000,00	110.000,00	182.000,00	182.000,00	38.000,00
Juros	35.000,00	60.000,00	35.000,00	60.000,00	35.000,00
Lucro depois dos juros (B)	75.000,00	50.000,00	147.000,00	122.000,00	30.000,00
Rentabilidade operacional do ativo*	11,0%	11,0%	18,2%	18,2%	3,8%
Rentabilidade do capital próprio*	11,5%	12,5%	22,6%	30,5%	0,5%
Grau de alavancagem financeira (A : B)	1,467	2,200			
Efeito da alavancagem financeira					

Fonte: Padoveze, 2011, p. 168.

* $R\$ 110.000,00 / R\$ 1.000.000,00 = 11\% - R\$ 182.000,00 / R\$ 1.000.000,00 = 18,2\% - R\$ 3.800,00 / R\$ 1.000.000,00 = 3,8\%$

* $R\$ 75.000,00 / R\$ 650.000,00 = 11,5\% - R\$ 50.000,00 / R\$ 400.000,00 = 12,5\% - R\$ 147.000,00 / R\$ 650.000,00 = 22,6\% - R\$ 122.000,00 / R\$ 400.000,00 = 30,5\% - R\$ 3.000,00 / R\$ 650.000,00 = 0,5\% - R\$ (22.000,00) / R\$ 400.000,00 = -5,5\%$

Dentro de uma mesma estrutura operacional, apresentamos duas estruturas financeiras possíveis: A, mais conservadora; e B, mais alavancada. Note que na situação atual a estrutura B já evidencia o efeito da alavancagem financeira pela taxa de juros. O Ativo rendendo 11% a.a., mais do que o custo de capital de terceiros, de 10%, já permite maior rentabilidade para o capital próprio dos acionistas. No caso, a estrutura B rende 12,5%, enquanto a estrutura A rende 11,5%.

Tomando como referência a estrutura B – que tem mais capital de terceiros, portanto, financeiramente mais alavancada – a combinação mostra que dentro dessas condições permite uma maior rentabilidade para os acionistas.

Por outro lado, caso haja uma queda do nível de atividade, ocorre o contrário. O acionista sai prejudicado, ficando até em prejuízo, porque o resultado operacional não consegue cobrir os juros do capital de terceiros, evidenciando o que também se denomina *desalavancagem financeira*.

Dessa maneira, a empresa alavancada financeiramente tem vantagens nas seguintes situações: no aumento do nível de atividade e quando o lucro operacional superar o custo dos empréstimos. Também é natural a possibilidade do risco financeiro quando ocorre queda do nível de atividade.

4.4.3 Alavancagem combinada e risco da empresa

A combinação de uma determinada estrutura de Ativo com uma determinada estrutura do Passivo dá origem a um grau determinado de alavancagem geral da empresa, que denominamos *alavancagem combinada*, conforme ilustrado a seguir.

Figura 5 – Alavancagem e risco no Balanço Patrimonial



Fonte: Padoveze, 2011, p. 167.

A alavancagem combinada, ou alavancagem total da empresa, resulta da multiplicação da alavancagem operacional pela alavancagem financeira e determina o grau de risco do empreendimento dentro da combinação escolhida. Portanto, a alavancagem total da empresa é uma combinação de estrutura de custos operacionais (via estrutura de ativos) com uma estrutura de capital (estrutura financeira ou de Passivo). Em tese, conforme preconizado por Padoveze (2011, p. 169), podemos ter quatro combinações de estruturas de empresas:

-
1. Estrutura operacional conservadora + estrutura financeira conservadora
 2. Estrutura operacional conservadora + estrutura financeira arrojada
 3. Estrutura operacional arrojada + estrutura financeira conservadora
 4. Estrutura operacional arrojada + estrutura financeira arrojada
-

Quando a combinação de estrutura de ativos resulta no máximo possível de custos variáveis e, consequentemente, em menos custos fixos, ou, ainda, quando na estrutura de Passivo ou de capital há o máximo possível de capital próprio, denominamos essa situação de *estrutura conservadora*, pois é de menor risco operacional. As estruturas opostas são chamadas de *arrojadas*.

Considerações finais

Os recursos de longo prazo e suas aplicações no Ativo, em termos de capital de giro e ativos fixos, representam a estrutura básica de um investimento empresarial. Eles são classificados em *capital próprio*, que representa o aporte vindo dos proprietários, sócios e acionistas, e *capital de terceiros*, que representa a captação de recursos de financiadores externos à empresa, bancos e outros investidores.

O processo decisório para o investimento e consequente obtenção das fontes de recursos de longo prazo tem como referência o custo de capital, isto é, o custo de oportunidade financeiro das taxas de juros. Os critérios para o processo da avaliação da decisão de investimento e financiamento são aqueles que levam em consideração o valor do dinheiro no tempo, representados pelo valor presente líquido (VPL) e pela taxa interna de retorno (TIR). O critério de *payback*, que mede o retorno em termos de tempo, apesar de utilizado não é tecnicamente recomendado, pois não leva em consideração o valor do dinheiro no tempo.

Ampliando seus conhecimentos

- VAN HORNE, James C. Modelo de decisão para emprestar ou não emprestar: ponto de indiferença. In: VAN HORNE, James C. *Política da administração financeira*. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

Para complementar o conteúdo abordado neste capítulo, sugerimos a leitura do texto “Modelo de decisão para emprestar ou não emprestar: ponto de indiferença”, de autoria de Van Horne.

Atividades

1. Discorra resumidamente sobre os fundamentos da alavancagem operacional.
2. Discorra sobre o grau de endividamento e sua relação com o risco financeiro.
3. Defina o que é alavancagem financeira e em que ela se fundamenta.
4. Vejamos duas estruturas de custos diferentes para um volume de produção de 800 unidades:

	Empresa A	Empresa B
Vendas	R\$ 3.200.000,00	R\$ 3.200.000,00
Custos variáveis	R\$ 1.450.000,00	R\$ 750.000,00
Custos e despesas fixas	R\$ 950.000,00	R\$ 1.650.000,00
Lucro operacional	R\$ 800.000,00	R\$ 800.000,00

Com base nos dados da tabela:

- a) Calcule o grau de alavancagem operacional.
- b) Qual será o aumento do lucro operacional para cada empresa se houver uma variação de 15% nas vendas, para mais e para menos? Elabore um quadro evidenciando os valores e desconsiderando impostos sobre o lucro.
5. Considerando que um investimento tem gastos de R\$ 200.000,00 no período 1 e R\$ 200.000,00 no período 2 e que o lucro é de R\$ 180.000,00 nos próximos três anos. Responda:
 - a) Qual é o VPL, desejando-se uma taxa de 10% a.a. de retorno?
 - b) Qual é o VPL se a taxa for de 15% a.a.?
6. A seguir, são apresentadas três alternativas de estruturas financeiras. Considere que o Patrimônio Líquido é composto apenas de capital social.

	Estrutura A	Estrutura B	Estrutura C
	R\$	R\$	R\$
Ativo total	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Passivo total	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Empréstimos	0	75.000,00	120.000,00
Patrimônio Líquido	200.000,00	125.000,00	80.000,00

- a) Calcule o grau de endividamento de cada estrutura.
- b) Qual é a estrutura mais conservadora e a mais arriscada, considerando o conceito de aversão ao risco?

7. Considere as seguintes estruturas financeiras e uma taxa de juros de 12% ao ano, que incide sobre o capital de terceiros.

	Estrutura financeira A	Estrutura financeira B
	R\$	R\$
Capital de terceiros	200.000,00	450.000,00
Capital próprio	400.000,00	150.000,00
Ativo/Passivo total	600.000,00	600.000,00

As duas estruturas financeiras trabalham com a mesma estrutura de custos para um volume atual de vendas de R\$ 800.000,00. Os custos e as despesas variáveis representam 60% das vendas, e os custos e as despesas fixas totalizam R\$ 250.000,00. Calcule:

- a) o lucro operacional e o lucro após os juros para cada estrutura financeira;
 - b) o grau de alavancagem financeira das duas estruturas.
8. Com base nos dados obtidos na atividade 7, calcule:
- a) qual será a variação do lucro líquido, considerando um aumento do volume/valor das vendas em 6% para cada uma das estruturas financeiras;
 - b) qual será a variação do lucro líquido, considerando uma redução do volume/valor das vendas em 6% para cada uma das estruturas financeiras.

Desconsidere os impostos sobre o lucro.

Referências

- BONOMI, Claudio Augusto; MALVESSI, Oscar. *Project finance no Brasil: fundamentos e estudo de casos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA, Michael F. *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1999.
- HOJI, Masakazu. *Administração financeira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1980.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Introdução à administração financeira: texto e exercícios*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. *Análise das demonstrações financeiras*. 32. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2011.
- VAN HORNE, James C.; WACHOWICZ JR., John M. *Fundamentals of financial management*. 13. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2009.

Análise gerencial de Balanços

Denomina-se genericamente *análise de Balanço* o processo de extrair informações úteis para tomada de decisão, tendo como referência as demonstrações contábeis de uma instituição. A análise de Balanço mais conhecida é feita por usuários externos, que têm algum interesse em determinada entidade, seja uma empresa com fins lucrativos, seja outra qualquer. Trataremos neste capítulo da análise de Balanço de empresas com fins lucrativos.

5.1 Análise de Balanço

As demonstrações contábeis de uma empresa são denominadas *demonstrações financeiras* pela legislação societária. Por esse motivo, alguns autores nomeiam a análise de Balanço de *análise das demonstrações financeiras*, tornando essas denominações sinônimas.

5.1.1 Caracterização e objetivos

Análise de Balanço é o processo de leitura, entendimento e interpretação dos dados constantes das demonstrações contábeis, para atender aos objetivos específicos do usuário.

Todas as demonstrações contábeis disponíveis, bem como outras informações sobre a empresa, devem ser objeto de análise, pois quanto maior for a quantidade de informações sobre a empresa, maior será a possibilidade de um julgamento adequado. Assim, além das demonstrações contábeis básicas (Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado e Demonstração dos Fluxos de Caixa), as demais também serão úteis, tais como o Relatório da Administração, as Notas Explicativas e a Demonstração do Valor Adicionado.

O objetivo mais comum da análise de Balanço é avaliar a situação econômica e financeira da empresa para o subsequente processo decisório. A situação econômica caracteriza-se basicamente pela geração de lucros e a existência de Patrimônio Líquido, enquanto a situação financeira é a capacidade de pagamento das obrigações da empresa. É possível identificar ainda outros objetivos específicos da análise de Balanço, dependendo das necessidades de informações dos diversos usuários.

5.1.2 Principais usuários

Os usuários são internos ou externos. Os usuários internos são todas as pessoas dentro da organização que necessitam da análise de Balanço para tomada de decisão, e os externos são pessoas de fora da organização que têm algum interesse específico na empresa.

Os principais usuários externos e alguns de seus objetivos específicos estão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Usuários externos e objetivos específicos

Usuário	Objetivo
Investidor – sócio ou acionista	Avaliar a capacidade de geração de lucros
	Avaliar a política de distribuição de lucros
	Determinar o valor da empresa
	Avaliar a geração adicional de valor econômico
	Avaliar a situação financeira
Bancos e instituições financeiras	Avaliar a situação financeira
	Avaliar a situação econômica
	Avaliar a geração de Caixa para concessão e limites de créditos
Fornecedor	Avaliar a situação financeira
	Avaliar a capacidade de pagamento
	Avaliar concessão e limite de crédito
Cliente	Avaliar a situação econômica
	Avaliar a situação financeira
	Avaliar a capacidade operacional de manutenção da oferta de bens e serviços
Funcionários	Avaliar a situação econômica
	Avaliar a capacidade de sobrevivência da empresa
	Avaliar a capacidade de sobrevivência da empresa
Sindicatos de trabalhadores	Avaliar a capacidade de sobrevivência da empresa
	Avaliar a rentabilidade para identificar possibilidades de obtenção de melhores acordos coletivos
	Avaliar a capacidade de sobrevivência da empresa
Comunidade	Avaliar a geração e distribuição da riqueza
	Avaliar os impactos sociais da geração de prejuízos
	Identificar o cumprimento de todas as regulamentações
	Avaliar a geração de receitas e lucros
Governo	Avaliar a fidedignidade do recolhimento de tributos
	Extrair informações para cruzamento de dados com outras entidades

Fonte: Padoveze, 2017, p. 535.

Como é possível observar, há uma ampla utilização do ferramental de análise de Balanço. Em linhas gerais, o objetivo central é avaliar a situação econômica e financeira da empresa, mas cada usuário pode se concentrar em outros objetivos específicos, em função de suas necessidades permanentes ou momentâneas.

5.1.3 Abordagem gerencial

Caracteriza-se *abordagem gerencial* como a utilização do ferramental da análise de Balanço pelos usuários internos, com o objetivo específico de tomada de decisão dos diversos gestores da organização.

Nessa linha de entendimento, a análise de Balanço pode ser potencializada com inúmeras outras informações obtidas nos demais sistemas de informações da empresa, incluindo dados quantitativos, como volume de produção, vendas, números de funcionários etc.

Além disso, a análise de Balanço pode ser explorada de maneira mais analítica, por exemplo, detalhando a análise de rentabilidade por unidades de negócio, fábricas, divisões, linhas de produtos, clientes, entre outros.

5.1.4 Limitações

A principal limitação de ordem conceitual é que as demonstrações contábeis refletem a posição de períodos já encerrados. Assim, não necessariamente a situação existente será a situação futura.

Isso pode ser compensado com a obtenção de informações que permitam antever alguma coisa da situação futura, como conhecimento de planos estratégicos e operacionais, avaliação do mercado em que a empresa atua e de seus concorrentes, conhecimento e avaliação da situação da economia local e mundial etc.

Algumas limitações de ordem prática podem decorrer da baixa qualidade das demonstrações contábeis (mesmo que elaboradas internamente), utilização pela empresa de critérios e conceitos contábeis não adequados, falta de utilização de critérios e conceitos contábeis que melhor reflitam a situação econômica e financeira da empresa (como falta de provisões retificadoras e contingentes), entre outras situações.

Dessa maneira, fica evidente que parte significativa da qualidade da análise de Balanço depende do próprio analista. Portanto, a principal qualificação do analista é o entendimento profundo da ciência contábil em toda a sua abrangência, pois quanto maior for o seu conhecimento, maior será a qualidade da análise realizada.

5.1.5 Instrumentos da análise de Balanço

De acordo com Padoveze (2017), os principais instrumentos da análise de Balanço são:

- análise horizontal ou análise temporal;
- análise vertical ou análise estrutural;
- indicadores econômico-financeiros;
- avaliação final.

Cada um deles será detalhado e analisado a seguir.

5.2 Análise horizontal

A análise horizontal se caracteriza pela comparação de dados entre um período e outro, visando a identificar as variações ocorridas entre os elementos patrimoniais nos períodos analisados. As variações podem ser de aumento ou diminuição, e cada uma deve ser entendida dentro do seu contexto.

Assim, variações de aumento de receita e variações de diminuição ou redução de gastos tendem a ser vistas como positivas; o contrário é considerado negativo. Contudo, sempre há possibilidades de entendimentos específicos, dependendo do contexto e do momento da análise.

Muitas vezes, torna-se extremamente vantajosa a análise horizontal de vários períodos, com o intuito de compor uma série de números que possam ajudar a compreender a evolução da história da empresa.

5.2.1 Análise horizontal nominal

Denomina-se *análise horizontal nominal* a variação obtida diretamente dos números das demonstrações contábeis, sem a utilização de outros números intermediários. A variação obtida pelos dados nominais, ajustada pela taxa de inflação do mesmo período, é chamada de *análise horizontal real* (PADOVEZE, 2017).

A análise horizontal pode ser expressa em termos de variação percentual ou expressa em termos de números-índice. Os cálculos necessários para a sua obtenção são os seguintes:

$$\text{Análise horizontal - número índice} = \frac{\text{Valor do período}}{\text{Valor do período anterior}}$$

$$\text{Análise horizontal - variação percentual} = \frac{(\text{Valor do período})}{(\text{Valor do período anterior})} - 1 \cdot 100$$

Tomando como exemplo o elemento patrimonial *estoques*, temos:

$$\text{Número índice} = \frac{\text{Ano 2}}{\text{Ano 1}} = \frac{42.500}{35.000} = 1,21$$

O resultado 1,21 significa que o valor do ano 2 é superior em 0,21 ao valor do ano 1. Percentualmente, representa uma variação de crescimento de 21%, como é possível observar na fórmula de variação percentual, obtida com os mesmos dados.

$$\text{Variação percentual} = \frac{\text{Ano 2}}{\text{Ano 1}} = \frac{42.500}{35.000} = -1 \cdot 100 = 21\%$$

A análise horizontal por números-índice é mais indicada quando se utilizam dados de muitos períodos. Já a análise horizontal por variação percentual é mais adequada à análise de apenas dois períodos.

5.2.2 Análise horizontal real

A análise horizontal real desconta a inflação do período. Para análise de Balanço, recomenda-se a utilização de índices gerais de inflação, como a inflação acumulada atual (IPCA) e o índice geral de preços do mercado (IGPM), e não índices específicos ou setoriais. A fórmula é a seguinte:

$$\text{Análise horizontal real} = \frac{(\text{Valor do ano atual} / \text{valor do ano anterior})}{\text{Número índice da inflação do ano 2}}$$

Supondo que a inflação do ano 2 tenha sido de 5%, o número índice é de 1,05. Tomando como exemplo os dados do item anterior, a variação dos estoques de um ano para outro seria:

$$\text{Valor do ano atual} / \text{valor do ano anterior} = 1,21$$

$$\text{Análise horizontal real} = \frac{1,21}{1,05} = 1,15$$

Isso significa que a variação nominal do período 2 foi de 21%, mas, descontando a inflação de 5% do ano 2, a variação ou o crescimento real foi de 15%. Portanto, a análise horizontal real caracteriza que a variação de fato (real), é aquela que excede a taxa de inflação do período e não considera como variação o percentual da inflação.

5.2.3 Análise horizontal inter-relacionada

A análise horizontal, como qualquer análise específica com dados do balanço, deve sempre identificar as inter-relações existentes e considerar os números de maneira correlacionada. As principais inter-relações estão expressas no Balanço Patrimonial e na Demonstração de Resultados, com seus reflexos nos fluxos de Caixa. São elas:

- a variação de receita bruta e receita líquida deve ser correlacionada com a variação de contas a receber e tributos a recolher sobre vendas;
- a variação do custo das mercadorias vendidas ou custo dos produtos vendidos deve ser correlacionada com a variação dos estoques de mercadorias (se comércio) e a variação dos estoques de produtos acabados e em elaboração (se indústria);
- a variação das obrigações de fornecedores, contas a pagar e salários e encargos a pagar deve ser analisada com a variação do custo das mercadorias ou produtos vendidos, bem como à variação das despesas administrativas e comerciais;
- a variação das despesas comerciais e administrativas deve ser analisada também em relação à variação da receita operacional líquida;
- a variação do lucro operacional deve ser analisada com a variação do imobilizado e intangível;

- a variação das despesas financeiras deve ser analisada com a variação dos empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo;
- a variação das receitas financeiras deve ser analisada com a variação das disponibilidades, aplicações financeiras e investimentos em instrumentos financeiros.

Assim, a explicação da variação de um item da Demonstração de Resultados deve ser apre- ciada em relação à variação do item do Balanço Patrimonial a que se relaciona, ou mesmo de outro item da própria Demonstração do Resultado.

5.3 Análise vertical

A análise vertical é uma análise de estrutura ou participação. Entende-se por *análise de estrutura* a expressão representativa de um item sobre outro, qualificado como principal ou referencial. A análise de participação é similar e representa quanto determinado item de um conjunto de elementos participa percentualmente da soma de todos os itens do conjunto. A fórmula para a análise vertical é:

$$\text{Análise vertical} = \frac{\text{Item analisado} \cdot 100}{\text{Item referencial}}$$

5.3.1 Análise vertical do Balanço Patrimonial

A análise vertical do Balanço Patrimonial é uma análise de participação, isto é, representa quanto cada item do Ativo participa no valor do Ativo total e quanto cada item do Passivo representa do Passivo total.

O objetivo da análise vertical do Balanço Patrimonial é identificar a estabilidade ou não da participação. Se a participação de determinado item variou significativamente de um ano para outro, o analista deve buscar o que pode ter causado essa variação, analisando dentro do próprio Balanço Patrimonial ou mesmo se decorreu uma variação de um item correlacionado na Demonstração do Resultado.

A seguir, apresentamos o cálculo da análise vertical do item *estoque* no Ativo total.

$$\text{Análise vertical} = \frac{\text{Estoques}}{\text{Ativo total}} = \frac{35.000,00}{128.000,00} \cdot 100 = 27\%$$

O resultado do cálculo significa que os estoques representam 27% do valor total do Ativo no ano 1. Para saber se 27% é bom ou ruim, é necessário analisar outros períodos da empresa. Pode ser que esse percentual seja excessivo, ou que represente a participação adequada e esteja alinhado às diretrizes internas da companhia.

A Tabela 1 apresenta as análises vertical e horizontal do Balanço Patrimonial.

Tabela 1 – Balanço Patrimonial: análise vertical (AV) e horizontal (AH)

	Ano 1 (R\$)	AV	Ano 2 (R\$)	AV	AH
ATIVO CIRCULANTE	66.000,00	52%	76.550,00	55%	16%
Caixa/bancos/aplicações financeiras	5.000,00	4%	2.000,00	1%	-60%
Duplicatas a receber – clientes	25.000,00	20%	31.000,00	22%	24%
Estoques	35.000,00	27%	42.500,00	31%	21%
Outros ativos realizáveis	1.000,00	1%	1.050,00	1%	5%
ATIVO NÃO CIRCULANTE	62.000,00	48%	62.450,00	45%	1%
Realizável a longo prazo	1.000,00	1%	800,00	1%	-20%
Investimentos – controladas	4.000,00	3%	4.200,00	3%	5%
Imobilizado e intangível	57.000,00	45%	57.450,00	41%	1%
Valor Bruto	90.000,00	70%	97.450,00	70%	8%
(-) Depreciações e amortizações	(33.000,00)	-26%	(40.000,00)	-29%	21%
ATIVO TOTAL	128.000,00	100%	139.000,00	100%	9%
PASSIVO CIRCULANTE	38.000,00	30%	40.700,00	29%	7%
Duplicatas a pagar – fornecedores	12.000,00	9%	13.800,00	10%	15%
Salários e encargos a pagar	6.000,00	5%	6.400,00	5%	7%
Tributos a recolher	5.000,00	4%	6.500,00	5%	30%
Empréstimos	15.000,00	12%	14.000,00	10%	-7%
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	90.000,00	70%	98.300,00	71%	9%
Exigível a longo prazo (financiamentos)	25.000,00	20%	30.000,00	22%	20%
Patrimônio Líquido	65.000,00	51%	68.300,00	49%	5%
Capital social	45.000,00	35%	45.000,00	32%	0%
Reservas de lucros	20.000,00	16%	23.300,00	17%	17%
PASSIVO TOTAL	128.000,00	100%	139.000,00	100%	9%

Fonte: Elaborada pelo autor.

A principal variação no Ativo é o crescimento da participação dos estoques, que passou de 27% para 31%, e a redução do valor líquido do imobilizado e intangível, que passou de 45% para 41%.

No Passivo, a principal alteração foi a queda da participação do total do Patrimônio Líquido, de 51% para 49%.

A variação do estoque maior do que a variação do crescimento do custo das mercadorias vendidas merece atenção. Pode ser devida à alteração da política de estocagem ou da estratégia de antecipação de compras ou ainda em razão de falhas de programação de compras.

A redução da participação do imobilizado e intangível pode ser vista como positiva, no sentido de que se otimizou a estrutura do Ativo, mas também pode ser vista como negativa caso a empresa não tenha conseguido realizar investimentos planejados para aumento das operações futuras.

A redução da participação do Patrimônio Líquido pode ser vista como positiva se a empresa está com nova estratégia de financiamento por capital de terceiros, mas pode ser entendida como negativa (como é parcialmente o exemplo) se o lucro obtido no ano 2 for inferior ao esperado.

5.3.2 Análise vertical da Demonstração do Resultado

A análise vertical da Demonstração do Resultado é muito mais rica do que a análise vertical do Balanço Patrimonial e representa uma análise geral da lucratividade da empresa e da estrutura média dos custos e despesas sobre a receita. A base é considerar a receita operacional líquida como item referencial de 100%. Nunca se deve considerar como 100% a receita operacional bruta, uma vez que os tributos não são receitas para a empresa, e sim valores a serem repassados aos órgãos governamentais arrecadadores.

A participação de cada item de custo ou despesa e as margens de lucro sobre a receita líquida também têm sentido dentro da própria empresa, já que dificilmente as estruturas de custos e despesas de empresas diferentes são comparáveis. Portanto, as margens, os custos e as despesas devem ser avaliados gerencialmente em duas perspectivas:

1. em relação aos objetivos planejados no orçamento empresarial;
2. em relação aos períodos anteriores.

A conclusão da análise vertical da Demonstração do Resultado é feita com a análise de rentabilidade para verificar se o lucro obtido nas vendas atingiu ou não os objetivos dos investidores (proprietários, acionistas, financiadores da empresa).

Tabela 2 – Demonstração do Resultado do Exercício: análise vertical e horizontal

	Ano 1 (R\$)	AV	Ano 2 (R\$)	AV	AH
Receita operacional bruta	264.000,00	126,6%	305.448,00	126,6%	16%
(-) Tributos sobre as receitas	(55.440,00)	-26,6%	(64.144,00)	-26,6%	16%
Receita operacional líquida	208.560,00	100,0%	241.304,00	100,0%	16%
Custo das mercadorias vendidas	(146.659,00)	-70,3%	(173.304,00)	-71,8%	18%
Lucro bruto	61.901,00	29,7%	67.999,00	28,2%	10%
(-) Despesas operacionais	(46.061,00)	-22,1%	(55.333,00)	-22,9%	20%
Administrativas	20.460,00	9,8%	23.961,00	9,9%	17%
Comerciais	24.402,00	11,7%	29.922,00	12,4%	23%
Outras	1.200,00	0,6%	1.450,00	0,6%	21%
Lucro operacional antes dos resultados financeiros	15.839,00	7,6%	12.666,00	5,2%	-20%
Despesas financeiras	(3.924,00)	-1,9%	(4.580,00)	-1,9%	17%
Receitas financeiras	405,00	0,2%	162,00	0,1%	-60%
Equivalência patrimonial	(300,00)	-0,1%	200,00	0,1%	-167%

(Continua)

	Ano 1 (R\$)	AV	Ano 2 (R\$)	AV	AH
Lucro antes dos tributos sobre o lucro	12.020,00	5,8%	8.448,00	3,5%	-30%
Imposto de renda/contribuição social	(4.121,00)	-2,0%	(2.948,00)	-1,2%	-28%
Lucro líquido do Exercício	7.900,00	3,8%	5.500,00	2,3%	-30%

Fonte: Elaborada pelo autor.

O exemplo demonstra uma queda de todas as margens (lucro bruto, lucro operacional e lucro líquido), uma vez que todos os elementos de custos e despesas tiveram crescimento no ano 2 superior ao crescimento da receita líquida de vendas. Essa situação representa uma avaliação negativa da lucratividade do ano 2 em relação ao ano 1.

Essa constatação da análise gerencial deve levar os usuários internos a buscarem explicações e justificativas, bem como, subsequentemente, a tomarem ações no sentido de melhorar, retomar a condição de lucratividade do ano 1 ou verificar por que o resultado obtido não alcançou o planejado.

Deve-se também fazer uma abordagem mais analítica. Identificar qual unidade de negócio teve melhor ou pior desempenho, qual linha de produto obteve mais ou menos lucros, qual filial de venda foi a mais rentável etc.

5.3.3 Principais limitações

As principais limitações encontram-se na análise vertical do Balanço Patrimonial. Elas decorrem basicamente de alterações significativas de algum elemento patrimonial, aumentando expressivamente o valor do total do Ativo e do Passivo, de modo a reordenar a estrutura de participação. São alguns exemplos:

- aquisição de nova empresa no grupo corporativo;
- obtenção de financiamentos para grandes projetos de investimento;
- integralização de novas ações para novos projetos de investimento;
- revisão da estrutura de capital ou refinanciamento do perfil da dívida;
- novas políticas de crédito ou de estocagem;
- perdas patrimoniais por fenômenos naturais.

5.4 Indicadores econômico-financeiros

Segundo Padoveze (2017, p. 543), “indicadores econômico-financeiros são relações matemáticas desenvolvidas a partir dos dados das demonstrações contábeis para obter uma nova informação significativa que amplie o entendimento sobre determinado aspecto econômico e financeiro da empresa”.

Pode-se criar um sem-número de indicadores. Nossa entendimento, contudo, é de que há um conjunto básico de indicadores, que não ultrapassa duas dezenas, suficiente para clarear os aspectos relevantes na avaliação econômico-financeira de uma empresa. Eles podem ser classificados em:

- indicadores de liquidez e solvência;
- indicadores de atividade;
- indicadores de lucratividade e rentabilidade.

A Tabela 3 exibe o conjunto mínimo de indicadores, obtidos com base no Balanço Patrimonial e na Demonstração do Resultado já apresentados nas tabelas anteriores.

Tabela 3 – Indicadores econômico-financeiros

	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)
Indicadores de solvência		
Liquidez corrente	1,74	1,88
Liquidez seca	0,82	0,84
Liquidez geral	1,06	1,09
Liquidez imediata	0,13	0,05
Endividamento geral	0,97	1,04
Endividamento financeiro	0,62	0,64
Indicadores de atividades		
Prazo médio de recebimento	34 dias	37 dias
Prazo médio de estocagem	86 dias	88 dias
Prazo médio de pagamento	29 dias	29 dias
Giro do Ativo	1,63	1,74
Indicadores de margem e rentabilidade		
Margem operacional	7,6%	5,2%
Margem líquida	3,8%	2,3%
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	12,2% a.a.	8,1% a.a.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Abordaremos cada um dos indicadores mais conhecidos nos tópicos a seguir, bem como a apresentação de suas fórmulas.

5.4.1 Indicadores de liquidez e solvência

A finalidade dos indicadores de liquidez e solvência é avaliar a situação financeira da empresa. Eles podem ser classificados em indicadores de liquidez e indicadores de endividamento.

A liquidez “indica a capacidade de pagamento da empresa e pode ser analisada em quatro abordagens principais: a liquidez de curto prazo ou corrente, a liquidez imediata, a liquidez geral e a liquidez excluindo os estoques” (PADOVEZE, 2017, p. 544).

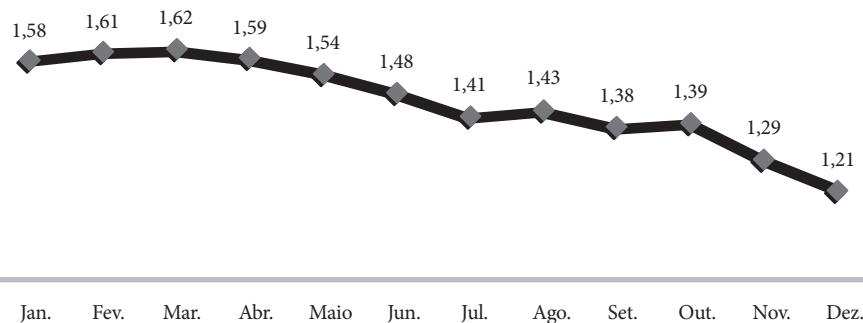
Os **índices de liquidez** utilizam os dados do Ativo realizável e do Passivo exigível e têm como referência evidenciar a capacidade de pagamento das obrigações com a possível realização dos ativos da empresa. Já os **indicadores de endividamento** buscam mensurar a relação de participação entre as obrigações, dívidas financeiras e o Ativo total ou com o valor do capital próprio dos sócios e acionistas.

5.4.1.1 A liquidez é um índice estático

Essa característica fundamental não pode ser esquecida. O índice de liquidez representa a capacidade momentânea de pagamento, na data do encerramento do Balanço. Isso quer dizer que no momento seguinte ela pode ser diferente.

Para que os índices tenham validade gerencial, é necessário um acompanhamento contínuo. Assim, dentro da abordagem gerencial de análise de Balanço, recomenda-se que os índices sejam acompanhados mensalmente como no exemplo a seguir, estruturado com dados aleatórios.

Figura 1 – Análise da liquidez corrente



Fonte: Elaborada pelo autor.

5.4.1.2 Nem toda liquidez pode ser utilizada

A palavra *liquidez* pressupõe a possibilidade de utilizar o valor do Ativo Circulante para quitar obrigações do Passivo Circulante. Contudo, considerando o conceito de necessidade líquida do capital de giro, as contas classificadas como *contas cíclicas* representam montantes necessários para as operações, os quais consequentemente não podem ser disponibilizados, sob pena de interrupção das operações. Assim, nessa abordagem teórica, nem toda liquidez pode ser disponibilizada ou utilizada.

5.4.1.3 Liquidez corrente ou de curto prazo

É o indicador mais conhecido. Relaciona o total do Ativo Circulante com o total do Passivo Circulante.

$$\text{Liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

A leitura é simples, tomando como referência os dados da Tabela 3 do ano 2: para cada R\$ 1,00 de obrigações exigíveis no curto prazo, a empresa tem R\$ 1,88 realizável de curto prazo. Nesse caso, a empresa tem mais a receber do que a pagar de curto prazo, sendo considerada uma boa liquidez.

O parâmetro considerado como aceitável é um índice de liquidez acima de R\$ 1,00. Algumas correntes entendem que deve ser o maior possível. Contudo, em termos de teoria de finanças, índices de liquidez muito altos representam capital ocioso, com baixa remuneração, portanto podem induzir à baixa rentabilidade.

Dessa maneira, há um certo consenso de que liquidez corrente em torno de 1,20 a 1,50 é suficiente.

5.4.1.4 Liquidez seca (sem estoques)

Também é um índice muito empregado. Com a exclusão dos estoques, é possível se obter um índice mais “duro”, uma vez que dentro do Ativo Circulante os estoques são os itens em que há mais dificuldade ou demora de realização (transformar o item em dinheiro, Caixa).

$$\text{Liquidez seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} (-) \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Não há parâmetro para esse índice. Nossa experiência indica que 0,50 para empresas comerciais e 0,70 para empresas industriais são índices aceitáveis. Pode ser menor para empresas comerciais, porque a possibilidade de transformar os estoques de mercadorias em vendas em menor tempo é maior do que para as indústrias.

5.4.1.5 Liquidez imediata

Para esse indicador, considera-se como Ativo realizável apenas os valores disponíveis de forma imediata. São os valores representados pelo Caixa, pelos saldos bancários e pelas aplicações financeiras resgatáveis imediatamente.

$$\text{Liquidez imediata} = \frac{\text{Disponibilidade}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Não há parâmetro para esse indicador. Na realidade, considerando o conceito de necessidade líquida do capital de giro (NLCG), é o único indicador que de fato representa liquidez, pois trabalha apenas com os ativos de tesouraria.

Apesar de algumas correntes entenderem que “quanto maior, melhor”, a teoria de finanças recrimina a retenção exagerada de disponibilidades, pois ela reduz a rentabilidade geral, uma vez que não se ganha com aplicações financeiras o que se ganha com as operações da empresa. A teoria financeira propõe a determinação do saldo ótimo de Caixa ou Caixa mínimo para evitar custos financeiros de manutenção de dinheiro em Caixa, em detrimento da geração de lucro maior nas operações (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

5.4.1.6 Liquidez geral

Relaciona todos os ativos realizáveis – sejam de curto ou longo prazo – com os passivos exigíveis, sejam de curto ou longo prazo.

$$\text{Liquidez geral} = \frac{\text{Ativo Circulante (+) realizável a longo prazo}}{\text{Passivo Circulante (+) exigível a longo prazo}}$$

Podemos dizer que esse indicador não informa algo relevante. Isso porque o perfil de longo prazo pode ser variável. Aceitam-se indicadores abaixo de 1,00 porque para a maioria das empresas, o exigível a longo prazo tende a ser amortizado em vários anos (são comuns financiamentos com prazos de cinco, oito ou dez anos de pagamento).

amortizado: pago em parcelas ou gradualmente.

5.4.1.7 Endividamento geral

O objetivo desse índice é relacionar o total das obrigações com o capital dos proprietários ou acionistas, representado no Balanço pela figura do Patrimônio Líquido. Basicamente, a ideia do índice de endividamento é evidenciar a capacidade de garantia que os proprietários da empresa dão aos fornecedores de recursos para a empresa.

No caso do endividamento geral, são consideradas todas as obrigações, sejam elas remuneradas por juros (emprestimos e financiamentos) ou não.

$$\text{Endividamento geral} = \frac{\text{Passivo Circulante (+) exigível a longo prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Não há parâmetro para esse indicador, uma vez que depende muito da capacidade da empresa de financiar o seu capital de giro com recursos dos fornecedores. Em linhas gerais, o parâmetro é “quanto menor, melhor”.

5.4.1.8 Endividamento financeiro

É o índice adequado para entender o endividamento, porque relaciona as fontes de recursos que de fato financiaram o empreendimento, o Ativo. Só relaciona as obrigações remuneradas com juros (empréstimos, financiamentos, debêntures etc.) com o valor do Patrimônio Líquido. Representa de fato a garantia que os detentores do capital próprio dão ao capital de terceiros.

$$\text{Endividamento financeiro} = \frac{\text{Empréstimos e financiamentos (-) curto e longo prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

No exemplo numérico da Tabela 3, ano 2, vemos que para cada R\$ 0,64 de capital de terceiros há R\$ 1,00 de garantia do capital próprio. Isso deve tranquilizar o emprestador, pois significa que os donos investiram mais na empresa do que eles. Não há um parâmetro claro. No Brasil, entende-se que endividamento financeiro acima de R\$ 1,00 pode inferir que a empresa captou muitos recursos de terceiros e há potencial para problemas de solvência no futuro.

A análise desse índice está relacionada também ao custo do dinheiro no mercado. Se o custo do dinheiro (a taxa de juros de empréstimos) é baixo, esse índice pode ser maior. Se o custo do dinheiro é considerado alto, esse índice deve ser o menor possível.

5.4.2 Indicadores de atividade

Os indicadores de atividade buscam traduzir as principais operações do giro da empresa em números médios que possam ser comparados ao longo do tempo e com padrões preestabelecidos pela própria empresa.

Gerencialmente, são indicadores de extrema utilidade, pois são focados no dia a dia da empresa e podem (devem) ser trabalhados também de maneira analítica por unidades de negócio, fábricas, estoques etc.

Podem ser apresentados de duas formas: no conceito de giro e no conceito de dias. Vamos exemplificar com os estoques. No **conceito de giro**, a fórmula é:

$$\text{Giro de estoque} = \frac{\text{Custo das mercadorias vendidas}}{\text{Estoques}}$$

Tomando como base os dados do ano 2 (Tabela 1 e 2), teríamos um giro de 4,08. Isso significa que o estoque girou um pouco mais de 4 vezes no ano. O giro significa renovação, quanto maior, melhor.

No **conceito de dias**, podemos traduzir em prazo médio de estocagem. A fórmula é:

$$\text{Prazo médio de estocagem (em dias)} = \frac{\text{Estoque} \cdot 360 \text{ dias}}{\text{Custo das mercadorias vendidas}}$$

No ano 2 (Tabela 3), os estoques são suficientes para 88 dias de consumo, consumo este expressado na contabilidade comercial pelo custo das mercadorias vendidas. Há uma relação clara entre os dois indicadores. Multiplicando 4,08 de giro por 88 dias, teremos o número aproximado de 359, o qual equivale a um ano (360 dias). Ou seja, um giro de 4,08 representa um estoque suficiente para garantir 88 dias de venda a preço de custo.

Fizemos a opção do formato de giro para o giro do Ativo e do formato de dias para os demais indicadores de atividade.

5.4.2.1 Prazo médio de recebimento

Relaciona a conta de Duplicatas a receber no Balanço Patrimonial com a receita operacional bruta (HIGGINS, 2014).

$$\text{Prazo médio de recebimento (em dias)} = \frac{\text{Duplicatas a receber} \cdot 360 \text{ dias}}{\text{Receita operacional bruta}}$$

O parâmetro é “quanto menor, melhor”. Ou seja, deve-se buscar o menor prazo médio de recebimento, pois isso significa que as vendas serão recebidas (transformadas em Caixa) o mais rapidamente possível.

Dentro da instituição, esse índice deve ser analisado com o padrão da análise de crédito. Se a empresa tem como política vender a prazo em até 60 dias, o prazo médio de recebimento deverá ser inferior a esse número.

Prazos médios de recebimento superiores ao da política de crédito significam basicamente três possibilidades:

1. está havendo desobediência com a política de crédito determinada pela empresa;
2. o setor de contas a receber não está atuando de modo eficaz para o recebimento dos títulos;
3. há inadimplência dos clientes, seja na forma de atraso, seja na forma de créditos, que se tornarão incobráveis.

Essa última possibilidade merece atenção redobrada, uma vez que o crescimento da inadimplência pode levar a perdas definitivas de valores a receber dos clientes.

5.4.2.2 Prazo médio de estocagem

A teoria de finanças tem como referência investir o mínimo possível em qualquer Ativo. Assim, busca-se também o menor valor aplicado nos estoques. O parâmetro também é “quanto menor, melhor” (no caso do formato do giro, a regra é o contrário, “quanto maior giro, melhor”).

Quando os prazos médios estão superiores aos planejados pela empresa, as maiores possibilidades são:

- falha no planejamento das operações de compra, produção e venda, provocando estoques em excesso ou de baixa rotatividade;
- geração de estoques obsoletos por falhas de desenvolvimento de produtos ou escolha de mercadorias que não foram vendidas da maneira esperada.

5.4.2.3 Prazo médio de pagamento

Relaciona o saldo a pagar a fornecedores por compras a prazo com o total das compras a prazo. Contudo, como a informação de compras a prazo não é fornecida para usuários externos, esse dado tem sido substituído pelo valor do custo das vendas.

$$\text{Prazo médio de pagamento (em dias)} = \frac{\text{Duplicatas a pagar} \cdot 360 \text{ dias}}{\text{Custo de mercadorias vendidas}}$$

Porém, gerencialmente e internamente, tem-se totais condições de calcular esse indicador com os dados corretos. Utilizando os dados corretos, a fórmula é a seguinte:

$$\text{Prazo médio de pagamento (em dias)} = \frac{\text{Duplicatas a pagar} \cdot 360 \text{ dias}}{\text{Compras brutas (com tributo) a prazo}}$$

O parâmetro é “quanto menor, melhor”, mas depende muito do segmento de atividade dos fornecedores da empresa. É comum a empresa não encontrar alternativas para determinados prazos impostos pelos seus fornecedores.

Caso o indicador supere os dados planejados, a maior possibilidade é de que a empresa esteja sem condições de honrar seus pagamentos em dia.

5.4.2.4 Giro do Ativo

É considerado um indicador fundamental. Em linhas gerais, evidencia a eficiência ou produtividade do Ativo da empresa. Deve-se buscar o maior giro possível, ou seja, vender o máximo com o mesmo Ativo. Charan (2001, p. 45) descreve o conceito de *giro* com a utilização do conceito de *velocidade*: “a palavra velocidade descreve a ideia de rapidez, giro, movimento”.

Não há parâmetro específico, há uma relação forte com cada segmento de atividade. Assim, empresas varejistas tendem a ter giros bem maiores do que empresas industriais. Empresas industriais com longo ciclo de fabricação tendem a ter menor giro do que empresas industriais com ciclo de fabricação mais rápido.

Internamente, o acompanhamento sistemático desse indicador é fundamental. Deve-se buscar o maior giro possível, continuamente. O giro do Ativo representa a eficácia da utilização dos ativos no processo de geração das vendas, portanto, “quanto maior, melhor”.

$$\text{Giro do Ativo} = \frac{\text{Receita operacional líquida}}{\text{Ativo total}}$$

5.4.3 Indicadores de lucratividade e rentabilidade

É importante ressaltar a diferença entre lucratividade e rentabilidade. A lucratividade é uma relação do lucro com a receita de vendas, chamada também de *margem de lucro*; rentabilidade é uma relação do lucro com o investimento.

$$\text{Lucratividade ou margem} = \text{lucro} / \text{receita de vendas}$$

$$\text{Rentabilidade} = \text{lucro} / \text{investimento}$$

Os índices de lucratividade mais utilizados são:

- **margem ou lucratividade bruta:** lucro bruto sobre a receita operacional líquida;
- **margem ou lucratividade operacional:** lucro operacional sobre a receita operacional líquida;
- **margem ou lucratividade líquida:** lucro líquido sobre a receita operacional líquida.

Os indicadores de margem já constam da análise vertical da Demonstração do Resultado do Período.

Os índices de rentabilidade mais utilizados são:

- **retorno sobre o Ativo:** lucro sobre o Ativo;
- **retorno sobre o capital próprio:** lucro sobre o Patrimônio Líquido.

A seguir, aprofundaremos as margens operacional e líquida e o retorno sobre o Patrimônio Líquido.

5.4.3.1 Margem operacional

Podemos dizer que é o indicador de margem mais importante. Evidencia o percentual médio de lucro operacional em cada venda efetuada.

$$\text{Margem operacional} = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Receita operacional líquida}}$$

No exemplo numérico (Tabela 3), observamos que a margem operacional do ano 1 foi de 7,6% em cada venda e que a do ano 2 foi de 5,2%. Por si só, uma queda da margem operacional é considerada extremamente negativa. Mostra, basicamente, as seguintes possibilidades de ocorrências:

- queda no volume de vendas;
- queda nos preços médios das mercadorias, produtos ou serviços vendidos;
- aumento mais que proporcional dos custos e despesas em relação ao crescimento do valor das vendas;
- perda de eficiência operacional;
- as quatro possibilidades anteriores conjuntamente.

Como a margem operacional reflete os aspectos da atividade geral mais importante da empresa (que é o resultado das operações), sua análise deve também ser concluída de maneira analítica, verificando qual produto ou linha de produto teve rendimento piorado, qual unidade de negócio mais contribuiu negativamente, se alguma filial teve desempenho muito ruim, qual mercado dos produtos teve queda de lucratividade (mercado interno, exportações), se foi decorrente de alguns clientes específicos, se foi por perda de *market share* (participação no mercado) etc.

A margem operacional é a mais importante para os investidores, porque o lucro operacional é o grande elemento gerador de Caixa, logo, é o que vai possibilitar o retorno do investimento e a distribuição de lucros para os sócios e acionistas.

5.4.3.2 Margem líquida

Representa o lucro líquido após os tributos sobre o lucro em relação à receita operacional líquida. É a análise de lucratividade da última linha da Demonstração do Resultado. Incorpora ao lucro operacional o resultado financeiro líquido (despesas financeiras líquidas das receitas financeiras), os demais resultados fora da operação e os tributos de imposto de renda e contribuição social sobre o lucro líquido.

$$\text{Margem líquida} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita operacional líquida}}$$

O principal elemento que diferencia a margem operacional da margem líquida é o **resultado financeiro**. Se a empresa tem excedentes de Caixa (aplicações financeiras) superiores aos empréstimos e financiamentos, a margem líquida incorpora o ganho financeiro. Se tem empréstimos e financiamentos em valor superior às aplicações financeiras, a margem líquida incorpora a perda financeira.

Muitas empresas têm margem operacional positiva, mas o alto custo de financiamentos pode levar a apresentar margem líquida negativa (prejuízo líquido), o que é indesejável. Sempre é necessário ter margem líquida positiva: quanto maior, melhor.

Não há parâmetro para o percentual da margem líquida, depende do giro do Ativo. Quanto mais o Ativo se transformar em vendas (maior giro), menor até poderá ser a margem líquida. A margem líquida positiva deve ser confrontada com o Patrimônio Líquido para verificar se a rentabilidade final do acionista foi adequada. A avaliação da margem líquida é considerada fundamental.

5.4.3.3 Retorno sobre o Patrimônio Líquido

Podemos dizer que é o indicador mais importante, porque reflete o ganho final dos donos da empresa, sócios ou acionistas. É ele que, em última instância, mostra o desempenho final das operações. A fórmula é:

$$\text{Retorno sobre o Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

O valor do Patrimônio Líquido utilizado pode ser discutido. Em tese, deve-se utilizar o valor do Patrimônio Líquido inicial, pois a rentabilidade anual sempre é analisada com base no investimento inicial, nesse caso, dos sócios e acionistas. Por outro lado, caso haja aumento ou redução do capital social durante o período, a utilização do valor do Patrimônio Líquido médio ou proporcional é adequada. Os usuários externos, por facilidade, usam o Patrimônio Líquido final, desde que este não contenha nenhuma variação expressiva no ano (como uma nova integralização de capital social).

A análise da rentabilidade do Patrimônio Líquido deve ser concluída declarando se ela é boa ou não. Os parâmetros para considerar como boa ou não são os do custo de capital (custo do dinheiro). Parâmetros como a Selic, a TJLP (taxa de juros de longo prazo do BNDES), taxas de juros internacionais etc. devem ser considerados. Com base neles, cada empresa adiciona um percentual de juros para compensar seu risco específico. Geralmente, em termos mundiais, as empresas trabalham com uma faixa entre 12% a 15% ao ano em ambiente de inflação controlada.

No exemplo da Tabela 3, o ano 1 apresentou um retorno sobre o Patrimônio Líquido dentro dos parâmetros considerados normais, sem serem excepcionais (12,2%), mas o ano 2 apresentou uma rentabilidade muito fraca (8,1%).

5.5 Avaliação geral e objetivos

Após o cálculo das análises vertical e horizontal e a obtenção dos indicadores econômico-financeiros, o responsável pela análise de Balanço deve fazer uma apreciação geral sobre o desempenho da empresa nos períodos analisados.

A avaliação geral não pode ser muito longa, portanto o relatório deve ser sucinto. Deve ser objetiva e clara, apontando as virtudes e deficiências principais, e dar subsídios para tomada de decisão dos gestores da organização, uma vez que essa análise tem a abordagem gerencial.

Os principais objetivos consistem em analisar:

- a rentabilidade, os aspectos operacionais positivos da empresa e os aspectos negativos;
- o conjunto das margens de lucratividade;
- a estrutura de capital e de endividamento;
- a liquidez e a capacidade de pagamento;
- o impacto dos resultados financeiros;
- a estrutura de geração de lucros futuros;
- a estrutura de geração futura de Caixa.

5.5.1 Interpretação conjunta dos indicadores

Já demonstramos que os elementos da Demonstração do Resultado têm inter-relacionamento com elementos do Balanço Patrimonial. Assim, a análise deve ser feita sempre considerando o máximo possível do conjunto de dados obtidos. Um exemplo de avaliação geral será apresentado a seguir.

5.5.1.1 Avaliação geral

O retorno do Patrimônio Líquido no ano 2 foi fraco. Basicamente, deveu-se ao aumento do custo das mercadorias vendidas – que cresceu 18% contra 16% da receita operacional líquida – e ao crescimento de 23% das despesas comerciais no mesmo período. Esses eventos reduziram a margem operacional em 20%, saindo de uma margem de 7,6% no ano 1 para 5,2% no ano 2. Há que se fazer uma análise mais detalhada, identificando se houve queda acentuada de preços de venda ou ineficiência dos custos e despesas operacionais. Tudo indica que houve ineficiência nos custos, porque o giro do Ativo no ano 2 foi melhor do que o do ano anterior.

Os prazos médios de recebimento e estocagem aumentaram um pouco, também dando indicações de queda da eficiência operacional.

As despesas financeiras cresceram 17% porque houve um crescimento de 10% no endividamento financeiro total ($R\$ 44.000,00$ ano 2 / $R\$ 40.000,00$ ano 1), mas com crescimento do custo financeiro de captação (os juros dos novos empréstimos foram superiores aos juros dos empréstimos anteriores). Assim, a utilização de capital de terceiros não contribuiu para melhorar o lucro líquido, ao contrário, prejudicou ainda mais o lucro final.

A estrutura de endividamento não teve alterações significativas. O pequeno crescimento do endividamento financeiro (de 0,62 para 0,64) decorreu do menor lucro obtido no ano 2 e da captação adicional de recursos financeiros.

É importante ressaltar que a empresa ainda está com um endividamento financeiro considerado plenamente aceitável. Mesmo havendo a queda da eficiência operacional, não houve piora na capacidade de pagamento. Os principais indicadores de liquidez mostram dados confortáveis.

Em termos de estrutura operacional, observa-se um baixo crescimento do valor bruto do imobilizado e intangível, já que o aumento de 8% é inferior ao aumento das receitas de vendas (16%). Caso tenha ocorrido um ganho de eficiência no uso dos ativos, o feito é elogiável. Deve-se verificar, outrossim, se não foram postergados investimentos que prejudiquem as operações de anos futuros.

Em resumo, é uma empresa com boa estrutura operacional, boa estrutura de endividamento, excelente capacidade de pagamento e com um problema no último ano de queda da eficiência dos custos e despesas operacionais, queda esta que deve ser revertida.

Considerações finais

A análise gerencial de Balanços, ou análise das demonstrações financeiras, é um instrumento fundamental para concretizar o entendimento sobre os resultados das operações da empresa e sua situação financeira e patrimonial após um período de resultados.

Seus procedimentos (análise vertical, horizontal, indicadores e avaliação geral) foram desenvolvidos de modo a ampliar e aprofundar o entendimento dos números apresentados nas demonstrações contábeis básicas.

A limitação da análise gerencial de Balanços consiste no fato dela ser feita sobre dados passados e muitas vezes em períodos anuais. Essa limitação deve ser contornada com a visão de perspectiva, a qual analisa as demonstrações contábeis orçadas com a utilização de ferramental gráfico composto de análises de tendências dos indicadores e a elaboração dos procedimentos de análise gerencial de Balanços dentro das empresas, sistematicamente, em períodos mensais.

Ampliando seus conhecimentos

- PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. CAGR – Compound Annual Growth Rate: taxa anual composta de crescimento. In: PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. *Análise das demonstrações financeiras*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

Indicamos, como complemento aos estudos deste capítulo, a leitura do texto “CAGR – Compound Annual Growth Rate: taxa anual composta de crescimento”, de autoria de Clóvis Luís Padoveze e Gideon Carvalho Benedicto.

Atividades

- Faça a análise vertical e horizontal do Balanço Patrimonial a seguir.

	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)
ATIVO CIRCULANTE	120.500,00	123.588,00
Caixa/bancos/aplicações financeiras	2.500,00	1.388,00
Duplicatas a receber – clientes	52.000,00	54.000,00
Estoques	65.000,00	67.000,00
Outros ativos realizáveis	1.000,00	1.200,00
ATIVO NÃO CIRCULANTE	101.500,00	126.800,00
Realizável a longo prazo	1.500,00	1.500,00
Investimentos – controladas	5.000,00	5.300,00
Imobilizado e intangível	95.000,00	120.000,00
Valor bruto	150.000,00	188.000,00
(–) Depreciações e amortizações	(55.000,00)	(68.000,00)
ATIVO TOTAL	222.000,00	250.388,00
PASSIVO CIRCULANTE	66.000,00	101.000,00
Duplicatas a pagar – fornecedores	20.000,00	28.000,00
Salários e encargos a pagar	12.000,00	14.000,00
Tributos a recolher	9.000,00	11.000,00
Empréstimos	25.000,00	48.000,00
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	156.000,00	149.388,00
Exigível a longo prazo (financiamentos)	46.000,00	30.000,00
Patrimônio Líquido	110.000,00	119.388,00
Capital social	100.000,00	100.000,00
Reservas de lucros	10.000,00	19.388,00
PASSIVO TOTAL	222.000,00	250.388,00

2. Faça a análise horizontal e vertical da Demonstração de Resultados a seguir.

Demonstração do Resultado do Exercício

	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)
Receita operacional bruta	353.000,00	372.000,00
(-) Tributos sobre as receitas	(72.365,00)	(76.260,00)
Receita operacional líquida	280.635,00	295.740,00
Custo das mercadorias vendidas	(194.199,00)	(201.399,00)
Lucro bruto	86.436,00	94.341,00
(-) Despesas operacionais	(60.433,00)	(63.498,00)
Administrativas	25.257,00	29.367,00
Comerciais	33.676,00	32.531,00
Outras	1.500,00	1.600,00
Lucro operacional antes dos resultados financeiros	26.002,00	30.843,00
Despesas financeiras	(7.455,00)	(7.332,00)
Receitas financeiras	203,00	225,00
Equivalência patrimonial	0	300,00
Lucro antes dos tributos sobre o lucro	18.750,00	24.036,00
Imposto de renda/contribuição social	(6.427,00)	(8.388,00)
Lucro líquido do Exercício	12.322,00	15.647,00

3. Com base nas demonstrações contábeis das atividades 1 e 2, calcule o painel de indicadores econômico-financeiros.
4. Com base nos dados obtidos nas atividades 1, 2 e 3, faça uma avaliação geral da empresa, apontando os principais aspectos do ano 1 e do ano 2.
5. Considerando que:
- uma empresa vendeu R\$ 120.000,00 em um período e obteve um lucro líquido de R\$ 11.000,00;
 - ela tem um giro de 1,25;
 - a participação do capital próprio no Ativo total é igual a 60%;
 - o restante do Passivo está dividido em 70% de circulante e 30% de exigível a longo prazo;
 - a empresa tem um índice de liquidez corrente de 1,5 e não tem realizável a longo prazo.
- a) Determine o valor do seu Ativo não Circulante.
- b) Calcule e interprete a rentabilidade do Patrimônio Líquido.

6. Considerando os seguintes dados de uma empresa:

- Ativo total de R\$ 320.000,00;
 - giro do Ativo de 0,80;
 - custos e despesas totais do período de R\$ 247.000,00, incluindo resultados financeiros e tributos sobre o lucro;
 - Ativo não Circulante de 72% do Ativo total;
 - exigível a longo prazo de R\$ 10.000,00;
 - capital próprio representando 65% do Ativo.
- a) Calcule o índice de liquidez corrente.
 - b) Calcule e interprete a rentabilidade do Patrimônio Líquido.

Referências

- CHARAN, Ram. *O que o presidente de sua empresa quer que você saiba*. São Paulo: Negócio, 2001.
- HIGGINS, Robert C. *Análise para administração financeira*. Trad. de Alan Vidigal Hastings. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade geral facilitada*. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2017.
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W; JAFFE, Jeffrey F. *Administração financeira*. Trad. de Antonio Zoratto Sanvicente. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Análise da rentabilidade e geração de lucro

A análise da rentabilidade representa a avaliação final sobre o desempenho econômico da empresa, uma vez que o objetivo econômico é obter lucro suficiente para cobrir o custo de capital dos investidores, que forneceram os recursos financeiros para ativar o empreendimento.

Desse modo, todas as possibilidades de análise da geração de lucro e da rentabilidade devem ser utilizadas. O objetivo sempre é obter informações que permitam a tomada de decisão, no sentido de obter resultados econômicos planejados e otimizar o resultado empresarial.

A rentabilidade é a relação do lucro com o investimento, transformado em uma taxa percentual. A mensuração mais utilizada universalmente é a taxa anual, porque considera o lucro do ano, confrontando-o com o investimento inicial.

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro obtido}}{\text{Investimento realizado}}$$

É uma relação que evidencia o resultado obtido após um investimento feito. O indicador de rentabilidade genérico é denominado *retorno do investimento*, normalmente abreviado pela sigla ROI, do inglês *Return on Investment*. Tomando como referência a fórmula anterior, teremos a seguinte adaptação:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro}}{\text{Investimento}}$$

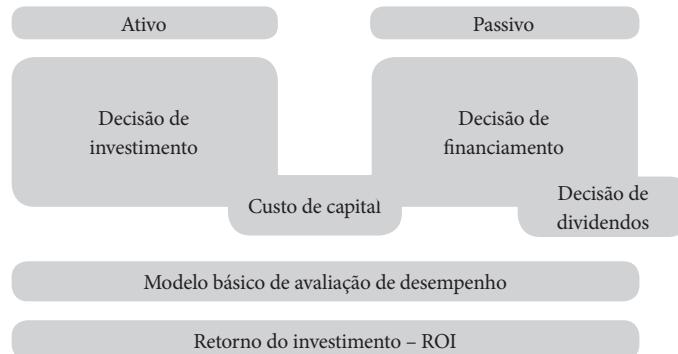
O objetivo da análise da rentabilidade é verificar se o investimento está tendo o resultado esperado. Esse resultado foi identificado e apurado quando da decisão inicial do investimento, momento em que foi realizada uma análise de viabilidade econômica utilizando o critério de valor presente líquido (VPL) ou de taxa interna de retorno (TIR).

Tanto o VPL quanto a TIR têm como referência básica para cálculo uma taxa de juros, denominada genericamente *custo de capital*. A análise de rentabilidade tem o objetivo de verificar se o lucro obtido foi igual, superior ou inferior ao custo de capital utilizado na análise da viabilidade do investimento. A rentabilidade obtida será considerada aceitável se for igual ou superior ao custo de capital utilizado inicialmente.

Na estrutura do Balanço Patrimonial, o Passivo representa as fontes de recursos utilizadas para os investimentos, que estão representados no Ativo. Dessa maneira, a análise de

rentabilidade relaciona o resultado obtido pelo Ativo com o valor das fontes de recursos evidenciadas no Passivo. A Figura 1 mostra a visão geral sobre essas inter-relações, referenciando as decisões financeiras fundamentais.

Figura 1 – Decisões financeiras, custo de capital e retorno do investimento



Fonte: Elaborada pelo autor.

A decisão de financiamento é refletida no Passivo e representa a estrutura de capital da empresa, ou seja, a proporção entre capital próprio e capital de terceiros. A decisão de dividendos é complementar à decisão de financiamento, quando a empresa decide reter lucros obtidos e não distribuir aos sócios. A decisão de investimento é a decisão financeira inicial e é representada pelo valor do Ativo, segmentado em ativos fixos e de capital de giro.

O elemento que une as decisões, e, consequentemente, faz a relação entre o Ativo e o Passivo, é o **custo de capital**. A análise de rentabilidade pelo ROI complementa o processo decisório com a verificação subsequente da eficácia das decisões de investimento e financiamento.

6.1 Análise de rentabilidade

O lucro (ou prejuízo) obtido é evidenciado na Demonstração do Resultado do Período, e o capital de investimento e financiamento é demonstrado no Balanço Patrimonial. A análise de rentabilidade deve capturar esse inter-relacionamento fundamental.

A última linha da Demonstração do Resultado é o lucro líquido após os tributos sobre o lucro (Imposto de Renda e contribuição social sobre o lucro líquido). Contudo, a formação do lucro líquido tem basicamente duas composições: o resultado das operações e o resultado financeiro.

$$\text{Lucro líquido} = \text{lucro operacional} + \text{resultado financeiro}$$

O resultado financeiro é a soma aritmética das despesas financeiras e dos empréstimos e financiamentos (capital de terceiros) menos as receitas financeiras das aplicações financeiras.

Dentro do conceito de análise de rentabilidade, é absolutamente fundamental separar o resultado das operações normais da empresa dos resultados decorrentes das atividades financeiras, pois eles têm naturezas distintas.

O resultado operacional da empresa é o mais importante, uma vez que é decorrente das atividades para as quais a empresa foi criada. Toda empresa nasce para produzir ou comercializar produtos e serviços, que são a essência de suas operações¹.

As atividades financeiras decorrem de duas situações:

1. a decisão da empresa de tomar recursos de terceiros remunerados por juros, denominados genericamente *capital de terceiros*;
2. a decisão da empresa de manter aplicações financeiras para obter renda.

Nenhuma dessas atividades é teoricamente necessária (em essência) para que as operações da empresa sejam realizadas. Por exemplo, caso a empresa decida financiar todos os seus ativos com capital próprio (capital dos sócios ou acionistas), ela não incorrerá em custos financeiros de juros. Da mesma forma, se determinar que todo o lucro obtido seja imediatamente distribuído aos sócios, ela não terá aplicações financeiras em seus ativos. Sabemos que essas duas possibilidades são teóricas e que na prática as duas atividades financeiras coexistem dentro da empresa.

Dessa maneira, para fazer adequadamente a análise de rentabilidade, é necessário separar os dois componentes da geração do lucro: o lucro das operações e o resultado das atividades financeiras. Essa abordagem e seu critério de apuração serão demonstrados a seguir.

6.1.1 Estruturação das informações: Balanço no formato financeiro

O Balanço Patrimonial tem sua estrutura determinada pelas práticas contábeis que não satisfaz as necessidades da análise gerencial da rentabilidade. Para tanto, é necessária uma reordenação das contas contábeis para atender aos objetivos dessa análise. A Tabela 1 mostra um Balanço Patrimonial no formato contábil.

Tabela 1 – Balanço Patrimonial: formato contábil

	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)
ATIVO CIRCULANTE	66.000,00	76.550,00
Caixa/bancos/aplicações financeiras	5.000,00	2.000,00
Duplicatas a receber – clientes	25.000,00	31.000,00
Estoques	35.000,00	42.500,00
Outros ativos realizáveis	1.000,00	1.050,00
ATIVO NÃO CIRCULANTE	62.000,00	62.450,00
Realizável a longo prazo	1.000,00	800,00
Investimentos – controladas	4.000,00	4.200,00
Imobilizado e intangível	57.000,00	57.450,00

(Continua)

¹ Estamos tratando de empresas comerciais, industriais e de serviços. Neste momento, não estamos tendo como referência instituições financeiras, cuja abordagem genérica é a mesma, mas tem semânticas específicas.

	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)
Valor bruto	90.000,00	97.450,00
(-) Depreciações e amortizações	(33.000,00)	(40.000,00)
ATIVO TOTAL	128.000,00	139.000,00
PASSIVO CIRCULANTE	38.000,00	40.700,00
Duplicatas a pagar – fornecedores	12.000,00	13.800,00
Salários e encargos a pagar	6.000,00	6.400,00
Tributos a recolher	5.000,00	6.500,00
Empréstimos	15.000,00	14.000,00
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	90.000,00	98.300,00
Exigível a longo prazo (financiamentos)	25.000,00	30.000,00
Patrimônio Líquido	65.000,00	68.300,00
Capital social	45.000,00	45.000,00
Reservas de lucros	20.000,00	23.300,00
PASSIVO TOTAL	128.000,00	139.000,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para fins de análise de rentabilidade, faremos uma reordenação de diversas contas contábeis de Ativo e Passivo, criando um Balanço no formato financeiro, com o Ativo e o Passivo sendo denominados *Ativo* e *Passivo operacional*.

6.1.2 Ativo operacional

Dois conceitos envolvem a identificação e a mensuração do Ativo operacional:

1. necessidade líquida de capital de giro (NLCG);
2. aplicações financeiras como não necessárias para o desempenho das operações da empresa.

O conceito de NLCG é o mesmo de capital de giro próprio (CGP), que considera como capital de giro os ativos circulantes necessários às operações de giro (contas a receber, estoques), diminuído dos passivos de giro ou de funcionamento (fornecedores, contas a pagar, tributos a recolher, salários e encargos a pagar).

Para obtermos o valor do Ativo operacional, serão realizadas duas reclassificações:

1. o valor dos passivos de giro será trazido para o Ativo, com sinal negativo;
2. o valor das aplicações financeiras será enviado para o Passivo, também com sinal negativo.

A Tabela 2 mostra o Ativo operacional no formato que denominamos *financeiro*.

Tabela 2 – Ativo operacional: formato financeiro

	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)
CAPITAL DE GIRO	39.000,00	48.650,00
Duplicatas a receber – clientes	25.000,00	31.000,00
Estoques	35.000,00	42.500,00
Outros ativos realizáveis	1.000,00	1.050,00
Realizável a longo prazo	1.000,00	800,00
(-)		
Duplicatas a pagar – fornecedores	(12.000,00)	(13.800,00)
Salários e encargos a pagar	(6.000,00)	(6.400,00)
Tributos a recolher	(5.000,00)	(6.500,00)
ATIVO FIXO	61.000,00	61.650,00
Investimentos – controladas	4.000,00	4.200,00
Imobilizado e intangível	57.000,00	57.450,00
ATIVO OPERACIONAL	100.000,00	110.300,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

O Ativo operacional é classificado em dois grupos: capital de giro e Ativo fixo. São deixadas de lado as nomenclaturas contábeis de Ativo Circulante e não Circulante. O valor do capital de giro corresponde ao conceito de NLCG ou CGP.

6.1.3 Passivo operacional

As alterações processadas no formato contábil do Ativo para transformá-lo no formato financeiro de Ativo operacional são refletidas no Passivo, formando o Passivo operacional, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Passivo operacional: formato financeiro

	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)
CAPITAL DE TERCEIROS	35.000,00	42.000,00
Empréstimos	15.000,00	14.000,00
Financiamentos	25.000,00	30.000,00
(-) Caixa/bancos/aplicações financeiras	(5.000,00)	(2.000,00)
CAPITAL PRÓPRIO	65.000,00	68.300,00
Patrimônio Líquido	65.000,00	68.300,00
PASSIVO OPERACIONAL	100.000,00	110.300,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

As nomenclaturas contábeis de Passivo Circulante, Não Circulante e Patrimônio Líquido dão lugar às nomenclaturas financeiras de **capital de terceiros** e **capital próprio**. O capital de terceiros representa o total obtido com instituições financeiras e emissão de títulos de dívida remunerados com juros, diminuído das aplicações financeiras, que também são remuneradas com juros.

O objetivo de reduzir as obrigações com empréstimos e financiamentos do valor das aplicações financeiras parte da premissa de que não se deve captar recursos com determinadas taxas de juros e aplicar no mercado financeiro para se obter rendimentos inferiores². Ou seja, a manutenção de aplicações financeiras significa que a captação de recursos de terceiros foi superior à necessária.

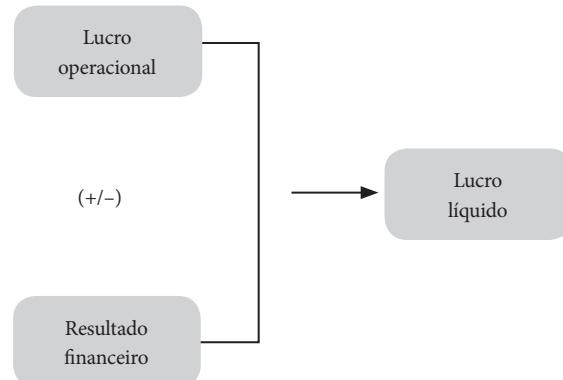
Uma variante dessa reclassificação é adotar o conceito de *caixa mínimo*, que seria um volume de recursos para um período de operações (uma semana, por exemplo), que por precaução pode ficar aplicado em títulos de liquidez imediata. Todo o valor que excede o Caixa mínimo vai para o Passivo, e o valor do Caixa mínimo compõe o capital de giro.

6.1.4 Lucro operacional e rentabilidade do Ativo

Para conclusão da análise de rentabilidade, é necessário apurar o valor dos componentes do lucro líquido, o lucro operacional e o resultado financeiro. O lucro operacional será confrontado com o Ativo operacional, e o resultado financeiro será confrontado com o valor do capital de terceiros. O lucro líquido será confrontado com o valor do capital próprio.

A Figura 2 mostra a composição do lucro líquido, resultado que pode ser integralmente distribuído aos sócios ou acionistas, que são os donos do Patrimônio Líquido, denominado *capital próprio* no formato financeiro do Balanço Patrimonial.

Figura 2 – Estrutura do lucro e geração do lucro líquido



Fonte: Elaborada pelo autor

O lucro operacional é o lucro total da empresa, o resultado de suas operações no período, e, confrontado com o Ativo operacional (o Ativo total), mostra a rentabilidade do negócio, independentemente de quem financiou o investimento. A fórmula está apresentada a seguir:

2 No Brasil, essa condição ainda não é compreendida imediatamente, ou em função do alto custo do dinheiro no país, ou porque no passado, em ambiente inflacionário, algumas distorções levavam as empresas e pessoas físicas a obterem bons resultados financeiros, essa condição natural não fica clara. Ainda é possível obter recursos no exterior com custo inferior ao obtido nas aplicações financeiras dentro do país.

$$\text{Rentabilidade do Ativo} = \frac{\text{Lucro operacional líquido de IR/CSLL}}{\text{Ativo operacional}}$$

É necessário apurar o valor do IR/CSLL sobre o lucro operacional, uma vez que esse valor não está explícito na Demonstração do Resultado pelo formato contábil. No formato contábil, o valor do IR/CSLL é do total da empresa, incluindo o resultado financeiro; porém, dentro do resultado financeiro, as receitas financeiras são tributáveis e as despesas financeiras são dedutíveis.

O critério mais utilizado é obter a alíquota média de IR/CSLL e aplicar no resultado financeiro, para se obter por diferença o lucro operacional líquido de IR/CSLL. O conceito de alíquota média é necessário, porque cada empresa tem uma estrutura de lucro tributável (no Brasil, denominado *lucro real*), tendo suas adições e exclusões específicas permitidas ou determinadas pela legislação tributária, que torna o lucro contábil (para a maioria das empresas) diferente do lucro tributável.

Os passos são os seguintes:

- calcular a alíquota média de IR/CSLL;
- aplicar a alíquota média sobre o resultado financeiro líquido, obtendo seu valor líquido dos tributos sobre o lucro;
- adicionar o resultado obtido no passo 2 ao lucro líquido após IR/CSLL, obtendo-se o lucro operacional líquido do IR/CSLL.

Esses cálculos estão demonstrados ao final da Tabela 5, com base nos dados da Demonstração do Resultado do Período.

Tabela 4 – Demonstração do resultado do Exercício

	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)
Receita operacional bruta	264.000,00	305.448,00
(-) Tributos sobre as receitas	(55.440,00)	(64.144,00)
Receita operacional líquida	208.560,00	241.304,00
Custo das mercadorias vendidas	(146.659,00)	(173.304,00)
Lucro bruto	61.901,00	67.999,00
(-) Despesas operacionais	(46.061,00)	(55.333,00)
Administrativas	20.460,00	23.961,00
Comerciais	24.402,00	29.922,00
Outras	1.200,00	1.450,00

(Continua)

	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)
Lucro operacional antes dos resultados financeiros	15.839,00	12.666,00
Despesas financeiras	(3.924,00)	(4.580,00)
Receitas financeiras	405,00	162,00
Equivalência patrimonial	(300,00)	200,00
Lucro antes dos tributos sobre o lucro	12.020,00	8.448,00
Imposto de renda/contribuição social	(4.121,00)	(2.948,00)
Lucro líquido do Exercício	7.900,00	5.500,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 5 – Apuração do lucro operacional e custo financeiro

	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)
Alíquota média do IR/CSLL		
Lucro antes dos tributos sobre o lucro	12.020,00	8.448,00
IR/CSLL	4.121,00	2.948,00
Alíquota média	34,3%	34,9%
Custo financeiro líquido de IR/CSLL		
Despesas financeiras	3.924,00	4.580,00
(-) Receitas financeiras	(405,00)	(162,00)
Despesas financeiras líquidas	3.519,00	4.418,00
Alíquota média	34,3%	34,9%
IR/CSLL s/ despesas financeiras líquidas	1.207,00	1.542,00
Custo financeiro líquido de IR/CSLL	2.312,00	2.876,00
Lucro operacional líquido de IR/CSLL		
Custo financeiro líquido de IR/CSLL	2.312,00	2.876,00
Lucro líquido do Exercício	7.900,00	5.500,00
Lucro operacional líquido de IR/CSLL	10.212,00	8.376,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Podemos agora calcular a rentabilidade operacional com base nos dados do exemplo.

Tabela 6 – Rentabilidade do Ativo

	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)	
Lucro operacional	10.212,00	10,21%	8.376,00
Ativo operacional	100.000,00		110.300,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na seção “Parâmetros para avaliação da rentabilidade”, faremos uma avaliação geral da rentabilidade.

6.1.5 Custo do capital de terceiros

O custo do capital de terceiros é a confrontação do resultado financeiro líquido do IR/CSLL com o capital de terceiros por meio da seguinte fórmula:

$$\text{Custo do capital de terceiros} = \frac{\text{Resultado financeiro líquido do IR/CSLL}}{\text{Capital de terceiros}}$$

No exemplo numérico, temos:

Tabela 7 – Custo do capital de terceiros

	Ano 1 (R\$)		Ano 2 (R\$)	
Resultado financeiro	2.312,00	6,61%	2.876,00	6,85%
Capital de terceiros	35.000,00		42.000,00	

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os percentuais obtidos mostram qual foi o valor em média no período do custo de capital obtido por meio de empréstimos, financiamentos e títulos de dívida. Os dados do Balanço e da Demonstração do Resultado utilizados são totais, portanto esse número é também denominado *custo médio ponderado de capital* (CMPC) ou, ainda, em inglês, *Weight Average Capital Cost* (WACC).

6.1.6 Rentabilidade do Patrimônio Líquido

A rentabilidade do Patrimônio Líquido mostra o lucro residual após o pagamento dos juros do capital de terceiros (FERREIRA; PORTELLA, 2015). Na ótica do sócio ou acionista, é o indicador final, pois mede o quanto ele ganhou no ano e permite fazer comparações com outras oportunidades de investimento. Esse indicador também é conhecido como *retorno sobre o Patrimônio Líquido* (RSPL).

$$\text{Rentabilidade do Patrimônio Líquido (capital próprio)} = \frac{\text{Lucro líquido do período}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

No exemplo numérico, temos:

Tabela 8 – Rentabilidade do Patrimônio Líquido

	Ano 1 (R\$)		Ano 2 (R\$)	
Lucro líquido	7.900,00	12,15%	5.500,00	8,05%
Capital próprio	65.000,00		68.300,00	

Fonte: Elaborada pelo autor.

No tópico a seguir, essas análises serão complementadas com a introdução do conceito de *giro e margem*, bem como com a avaliação geral da rentabilidade.

6.2 Análise Dupont: giro x margem

A análise de giro e margem é considerada o melhor modelo para decompor os principais elementos indutores da rentabilidade. Seu objetivo é permitir aos administradores um processo ainda mais analítico de verificação das causas da rentabilidade e do processo de tomada de decisão para otimização do resultado empresarial (PADOVEZE, 2012).

De acordo com Johnson e Kaplan (1991, p. 11), ela é denominada *modelo* (ou método) *Dupont* devido a uma apresentação formal da empresa química norte-americana DuPont de seu modelo de análise do retorno do investimento, no início do século XX.

6.2.1 Modelo Dupont

O modelo Dupont de análise de rentabilidade tem a fórmula básica:

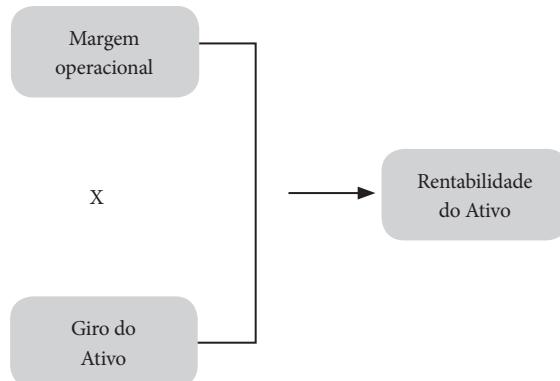
$$\text{Rentabilidade do investimento} = \text{giro do investimento} \cdot \text{margem de lucro}$$

Essa fórmula é aplicada basicamente para a rentabilidade do Ativo, mas pode ser adaptada para a rentabilidade do Patrimônio Líquido. Vamos utilizá-la em nosso exemplo para a rentabilidade do Ativo, porque julgamos essa abordagem a mais adequada, ficando assim:

$$\text{Rentabilidade do Ativo} = \text{giro do Ativo} \cdot \text{margem de lucro operacional}$$

Consideraremos o formato financeiro, adotando o Ativo operacional para representar o Ativo da fórmula e o lucro operacional líquido do IR/CSLL para apurar a margem de lucro operacional.

Figura 3 – Método Dupont: análise da rentabilidade do Ativo



O fundamento do método Dupont é mostrar que a rentabilidade do Ativo depende de dois grandes blocos de elementos patrimoniais, abrindo, consequentemente, caminhos para identificar os motivos e elementos causadores da rentabilidade.

Primeiramente, a rentabilidade depende da **lucratividade**, que é a margem de lucro obtida em cada venda dos produtos ou serviços. A margem operacional decorre do total das receitas menos o total dos custos e despesas operacionais. Portanto, quanto maior a margem, melhor.

A segunda variável é o **giro do Ativo**, que retrata quantas vezes o investimento foi transformado em vendas. O Ativo são os investimentos no negócio e a estrutura operacional à disposição da organização para o processo de comprar, produzir, vender e receber. Dessa maneira, deve-se buscar o menor valor do Ativo (o menor investimento possível) e o maior valor das receitas.

A análise pelo método Dupont pode sofrer outras decomposições: o Ativo pode ser decomposto por tipo de Ativo, unidades de negócio, fábricas, filiais etc.; a margem pode ser decomposta por unidades de negócio, tipo de receita, tipo de despesa, produtos, linhas de produtos etc.

Essas decomposições são importantes, pois permitem uma visão ainda mais analítica da rentabilidade, bem como a associação com os responsáveis por áreas de responsabilidade na empresa, como diretores de unidades de negócio, gerentes de fábricas e filiais, gerentes de comercialização, gerentes de produtos, entre outros.

6.2.2 Giro do Ativo ou do investimento

Denomina-se *giro do ativo* ou *do investimento* a relação entre o total da receita de vendas e o valor do investimento ou Ativo. Nesta abordagem adotaremos como investimento o Ativo operacional. A fórmula genérica do giro do Ativo é:

$$\text{Giro do Ativo} = \frac{\text{Valor das vendas}}{\text{Valor do Ativo}}$$

Como na análise de rentabilidade adotamos o formato financeiro do Balanço Patrimonial, o valor do Ativo a ser adotado é o do Ativo operacional. O valor das vendas é representado na Demonstração do Resultado pela receita operacional líquida. Assim, a fórmula do giro para análise de rentabilidade é:

$$\text{Giro do Ativo} = \frac{\text{Receita operacional líquida}}{\text{Ativo operacional}}$$

No exemplo, temos:

Tabela 9 – Giro do Ativo

	Ano 1 (R\$)		Ano 2 (R\$)	
Receita operacional líquida	208.560,00	2,09	241.304,00	2,19
Ativo operacional	100.000,00		110.300,00	

Fonte: Elaborada pelo autor.

O giro do Ativo corresponde à produtividade do investimento como o meio de gerar o máximo possível de receita. Assim, deve-se buscar o maior giro possível. Não existe padrão para esse indicador: quanto maior, melhor. Contudo, cada segmento de atividade tende a ter uma característica em termos de giro de Ativo.

Atividades comerciais tendem a ter maior giro do que atividades industriais. Atividades industriais de ciclo de fabricação mais curto tendem a ter mais giro do que atividades industriais de ciclo de fabricação mais longo. Atividades industriais ligadas à infraestrutura e indústrias de base tendem a ter giros mais baixos.

Para se buscar o maior giro, as linhas decisórias mestras são:

- realizar o máximo possível de vendas;
- ter o menor nível de ativos.

6.2.3 Lucratividade ou margem de lucro

A margem de lucro equivale a quanto a empresa ganha em média a cada venda. Na análise de rentabilidade, a margem a ser adotada é a do lucro operacional diminuída dos tributos sobre o lucro.

A margem de lucro operacional relaciona-se com o Ativo operacional. A fórmula é:

$$\text{Margem de lucro operacional} = \frac{\text{Lucro operacional} (-) \text{IR/CSLL}}{\text{Receita operacional líquida}}$$

No exemplo numérico, temos:

Tabela 10 – Margem operacional

	Ano 1 (R\$)		Ano 2 (R\$)	
Lucro operacional (-) IR/CSLL	10.212,00	4,90%	8.376,00	3,47%
Receita operacional líquida	208.560,00		241.304,00	

Fonte: Elaborada pelo autor.

Deve-se buscar a maior margem operacional sempre. As linhas decisórias mestras são:

- aumentar o volume de vendas sem diminuir os preços;
- aumentar os preços de vendas sem diminuir o volume;

- aumentar o volume de vendas aumentando os preços;
- reduzir os custos e despesas operacionais sem reduzir o volume de vendas;
- não aumentar os custos na mesma proporção do aumento das receitas;
- buscar a máxima eficiência no desenvolvimento das atividades internas.

6.2.4 Custo de capital

A conclusão do processo de análise de rentabilidade deve ser parametrizada pelo custo de capital, expresso em uma taxa de juros que compreende a seguinte formação básica:

- taxa de juros livre de risco;
- prêmio pela intermediação bancária;
- prêmio pelo risco da empresa.

A taxa livre de risco configura a taxa de juros dos títulos emitidos pelos governos, como a Selic brasileira, a taxa de juros dos títulos de dívida do governo norte-americano, entre outras³. O prêmio pela intermediação bancária reflete o serviço bancário (*spread bancário*) pela intermediação entre os títulos do governo e a alocação do capital para as empresas. Elas são representadas pela TJLP do BNDES e pela taxa do CDI no Brasil, pela *prime rate* nos EUA e pela Libor⁴ na Europa. Por fim, o prêmio pelo risco da empresa representa os juros adicionais que o investidor quer por investir em uma empresa específica.

Portanto, quando um investidor pensa em um investimento empresarial, ele pensa no custo de capital como a somatória de todas essas taxas. Em termos empresariais, o custo de capital é expresso de três maneiras:

- o custo do capital próprio, que é o custo do dinheiro para os sócios e acionistas da empresa;
- o custo do capital de terceiros, que é expresso pelas taxas de juros cobradas pelas instituições financeiras dos empréstimos, financiamentos e títulos de dívida emitidos pelas empresas;
- o custo médio ponderado de capital, que é a média do custo de capital decorrente da estrutura do Passivo da empresa, a sua estrutura de capital, ponderando o custo do capital próprio e o custo do capital de terceiros.

Assim, a análise de rentabilidade deve ser comparada com os custos de capital da seguinte maneira:

- rentabilidade operacional \times custo médio ponderado de capital;
- rentabilidade do Patrimônio Líquido \times custo do capital próprio.

Não há necessidade de parametrização do custo do capital de terceiros, exatamente por não ser de responsabilidade da empresa.

³ A taxa livre de riscos compreende a taxa de juros real mais a expectativa de inflação do período até o vencimento do título emitido.

⁴ London Interbank Offered Rate.

6.2.5 Parâmetros para avaliação da rentabilidade

Tendo como referência o custo de capital, os parâmetros para avaliação da rentabilidade são:

- rendimentos da poupança, TJLP, Selic e CDI, no Brasil;
- Libor e *prime rate*, em ambiente internacional;
- taxa média de juros, cobrada pelos bancos de primeira ou segunda linha;
- rendimento de outros tipos de investimentos (ações de empresas, ouro, fundos de investimento etc.).

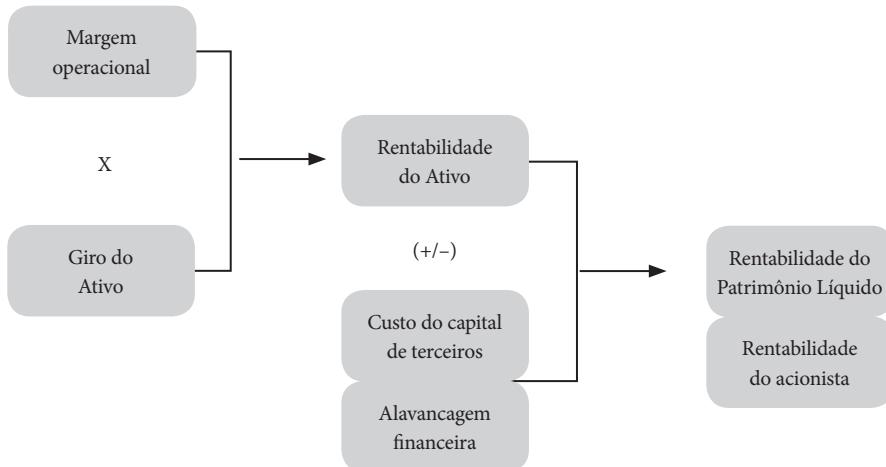
Em linhas gerais, em ambiente de inflação controlada, há um consenso de que o retorno do investimento de empresas deve ser entre 12% e 15% ao ano. Rendimentos acima de 15% ao ano são considerados excelentes, rendimentos abaixo de 12% são considerados fracos.

6.2.6 Análise da rentabilidade

A Figura 4 evidencia a sequência para o entendimento da análise de rentabilidade da empresa, partindo do método Dupont.

A geração bruta da rentabilidade é evidenciada pela rentabilidade do Ativo, gerada pela multiplicação da margem operacional pelo giro do Ativo. Essa rentabilidade deve ser maior do que o custo do capital de terceiros, para caracterizar o fenômeno da alavancagem financeira. Sendo o custo de capital de terceiros inferior à rentabilidade do Ativo, os sócios e acionistas, donos do capital próprio (Patrimônio Líquido), terão sua rentabilidade alavancada.

Figura 4 – Análise da rentabilidade



Fonte: Elaborada pelo autor.

Contudo, caso o custo do capital de terceiros seja superior à rentabilidade do Ativo, o sócio ou acionista será prejudicado pela utilização de capital de terceiros. Portanto, necessariamente, o custo de capital de terceiros deve ser inferior à rentabilidade do Ativo.

A Tabela 11 resume a análise de rentabilidade com os dados do exemplo.

Tabela 11 – Análise da rentabilidade

	Ano 1	Ano 2
Método Dupont		
Giro do Ativo	2,09	2,19
x		
Margem operacional	4,90%	3,47%
=		
Rentabilidade operacional	10,24% a.a.	7,60% a.a.
Alavancagem financeira		
Rentabilidade operacional	10,24% a.a.	7,60% a.a.
Custo do capital de terceiros	6,61% a.a.	6,85% a.a.
Rentabilidade do Patrimônio Líquido	12,15% a.a.	8,05% a.a.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Verificamos que a rentabilidade operacional do ano 2 foi prejudicada pela queda da margem operacional, uma vez que o giro do Ativo do ano 2 foi um pouco melhor que o do ano 1. Causas prováveis podem ser a redução dos preços das mercadorias vendidas ou o aumento dos custos e despesas operacionais.

Apesar de o custo do capital de terceiros ter aumentado no ano 2, ele ainda foi inferior à rentabilidade operacional, permitindo o fenômeno da alavancagem financeira, melhorando a rentabilidade do capital próprio nos dois anos.

Em termos de avaliação comparativa de rentabilidade, a rentabilidade do ano 1 é considerada normal, mas a do ano 2 é fraca.

6.3 Análise da geração de lucro

A análise da geração de lucro tem três focos principais:

- mensurar o montante de lucro passível de transformação em Caixa;
- verificar quanto dos fluxos de lucros se transformaram em fluxo de Caixa;
- verificar se o lucro gerado foi suficiente para cobrir o custo de capital.

6.3.1 Lucro gerado pelas operações

O primeiro passo é identificar o lucro gerado pelas operações passíveis de serem transformadas em Caixa. Essa análise parte do lucro líquido gerado e adiciona ou exclui componentes do lucro que não serão efetivados financeiramente, bem como exclui os componentes dos resultados financeiros. É a primeira parte da demonstração do fluxo de Caixa pelo método indireto.

6.3.2 Lucro gerado para o Caixa

O lucro gerado para o Caixa é o lucro gerado pelas operações e ajustado no capital de giro da empresa. É evidenciado no fluxo de Caixa pelo método indireto de fluxo de Caixa das atividades operacionais. A Tabela 12 apresenta o lucro gerado pelas operações e o lucro gerado para o Caixa.

Tabela 12 – Lucro gerado pelas operações e para o Caixa (método indireto do fluxo de Caixa)

	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)
Lucro líquido do Exercício	7.900,00	5.500,00
(+) Depreciações e amortizações	6.000,00	7.000,00
(+/-) Equivalência patrimonial	300,00	(200,00)
(+) Despesas financeiras	3.924,00	4.580,00
(-) Receitas financeiras	(405,00)	(162,00)
Lucro gerado pelas operações	17.719,00	16.718,00
(+/-) Ajustes por mudança no capital de giro		
(-) Aumento de duplicatas a receber	(3.000,00)	(6.000,00)
(-) Aumento dos estoques	(3.800,00)	(7.500,00)
(-) Aumento de outras contas realizáveis	(20,00)	(50,00)
(+) Aumento de duplicatas a pagar	500,00	1.800,00
(+) Aumento de salários e encargos a pagar	530,00	400,00
(+) Aumento de tributos a recolher	200,00	1.500,00
	(5.590,00)	(9.850,00)
Fluxo de Caixa das atividades operacionais – lucro gerado para o Caixa	12.129,00	6.868,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na primeira parte da demonstração, verificamos que dois itens que compuseram o lucro líquido não são efetivados financeiramente: as depreciações e amortizações e a equivalência patrimonial. O lucro pelas operações simboliza o potencial de lucro a ser transformado em Caixa.

Na segunda parte da demonstração, o lucro gerado pelas operações é ajustado pelas variações no capital de giro. Esse conceito decorre da constatação de que há uma necessidade líquida do capital de giro permanente (NLCG), ou seja, sempre que a empresa tem mudança no seu volume de atividades, há um ajuste automático nas contas do capital de giro. Assim, se a empresa aumenta o volume de produção e vendas, há a necessidade de se imobilizar mais capital de giro. Dessa maneira, parte do resultado (lucro) das operações termina por ficar “imobilizado” no capital de giro, por ser uma necessidade, não sendo passível de transformação em Caixa.

É fundamental o acompanhamento das mudanças no capital de giro e seu impacto na geração ou não de Caixa, pois ele é totalmente integrado ao volume das operações da empresa.

6.3.3 Ebitda: interpretação e utilização

Nos últimos anos, tem-se dado muita atenção a um tipo de mensuração do lucro operacional, conhecido atualmente pelas siglas em inglês Ebitda – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation*

and Amortization (lucro antes dos juros, impostos, depreciações e amortizações) – e antigamente como Lajida, na literatura brasileira de finanças.

O Ebitda pode ser mensurado mais rapidamente pela seguinte fórmula:

$$\text{Lucro operacional (+) depreciações (do imobilizado) e amortizações (do intangível)} = \text{Ebitda}$$

Os analistas de investimentos utilizam o valor do Ebitda também para buscar um número de lucro que gere Caixa. Basicamente, buscam o lucro a ser transformado em Caixa pela empresa, sem fazer ligações com sua estrutura de capital. Isso é evidente, porque o Ebitda é antes dos juros do capital de terceiros.

A principal lacuna do Ebitda é não considerar os tributos sobre o lucro (os impostos), que necessariamente deverão ser pagos. Portanto, para ser uma mensuração correta, deveriam ser tirados os tributos. Nossa entendimento é que o conceito do Ebitda não tem vínculo técnico com a análise de rentabilidade, nem é completo para representar a geração operacional de lucro. Nesse sentido, sua utilização deve ser feita com muito cuidado, para não provocar decisões incorretas.

6.3.4 EVA – valor econômico adicionado

O conceito de EVA, do inglês *Economic Value Added*, é financeiramente correto, porque parametriza em termos de mercado a rentabilidade obtida. Nesse conceito, considera-se o lucro adicionado (valor adicionado) e o lucro que excede ao custo de capital.

Ele pode ser apurado tendo como referência a rentabilidade operacional ou a rentabilidade do Patrimônio Líquido, sendo a segunda opção a mais utilizada. A Tabela 13 mostra o EVA com os números do exemplo.

Tabela 13 – Valor econômico adicionado: EVA (*Economic Value Added*)

	Ano 1 (R\$)		Ano 2 (R\$)
Custo de oportunidade de capital	12%	a	12%
Valor do investimento (Patrimônio Líquido)	65.000,00	b	68.300,00
Rentabilidade mínima esperada	7.800,00	c = a · b	8.196,00
Lucro líquido obtido	7.900,00	d	5.500,00
EVA – valor econômico adicionado	100,00	e = d - c	(2.696,00)
Percentual sobre o Patrimônio Líquido	0,15%	f = e/b	-3,95%

Fonte: Elaborada pelo autor.

No exemplo, tomamos como referência um custo de oportunidade de capital de 12% a.a. Isso quer dizer que o acionista tinha antes de investir na empresa outros investimentos que lhe renderiam 12% a.a. Assim, ele compara o lucro líquido obtido com os 12% que teria sobre seu investimento em outras oportunidades. A referência para o valor do investimento é o valor do Patrimônio Líquido, o capital próprio.

Houve R\$ 100,00 de valor adicionado no ano 1, porque o lucro líquido obtido no ano, de R\$ 7.900,00, foi superior a 12% sobre o Patrimônio Líquido. Já no ano 2 não houve valor adicionado, porque o lucro líquido de R\$ 5.500,00 foi inferior aos 12% aplicados sobre o Patrimônio Líquido, gerando um prejuízo econômico para o acionista de R\$ 2.696,00, uma vez que, se ele tivesse colocado seu capital em outros investimentos alternativos, receberia ao menos R\$ 8.196,00 de lucro.

Quando o valor adicionado é negativo, caracteriza-se financeiramente como *destruição de valor econômico do investidor*.

Considerações finais

A análise de rentabilidade é o principal elemento de avaliação de desempenho empresarial. De modo geral, concentra-se nos dados apresentados nas demonstrações contábeis básicas.

A característica básica da análise de rentabilidade é que seus indicadores finais – o retorno do investimento do Ativo operacional e o retorno do investimento dos sócios ou acionistas – permitem a comparação com todas as outras empresas, uma vez que os parâmetros de rentabilidade mundiais se situam entre 12% e 15% ao ano.

É fundamental o desdobramento da análise de rentabilidade nos seus componentes básicos (giro do Ativo, margem de lucro, custo do capital de terceiros), para deixar claro quais fatores levaram à rentabilidade apurada.

O complemento da análise com a técnica do EVA – valor econômico adicionado – permite incorporar o conceito econômico de custo de oportunidade, conceito que prevalece no mercado financeiro.

Ampliando seus conhecimentos

- GRADILONE, Cláudio. Para que serve o Ebitda? *Portal Exame*. 18 fev. 2011. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/para-que-serve-o-ebitda-m0052337/>. Acesso em: 14 dez. 2018.

Sugerimos, como leitura complementar aos estudos deste capítulo, o texto “Para que serve o Ebitda?”, de autoria de Cláudio Gradilone.

Atividades

1. Com base nos Balanços Patrimoniais apresentados a seguir no formato contábil, faça as reclassificações para apurar o Ativo e o Passivo operacional no formato financeiro de cada ano.

Balanço Patrimonial

	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)
ATIVO CIRCULANTE	442.000,00	537.153,00
Caixa/bancos/aplicações financeiras	40.000,00	36.153,00
Duplicatas a receber – clientes	160.000,00	178.000,00
Estoques	240.000,00	320.000,00
Outros ativos realizáveis	2.000,00	3.000,00
ATIVO NÃO CIRCULANTE	442.000,00	424.000,00
Realizável a longo prazo	2.000,00	2.000,00
Investimentos – controladas	30.000,00	32.000,00
Imobilizado e intangível	410.000,00	390.000,00
Valor bruto	500.000,00	520.000,00
(–) Depreciações e amortizações	(90.000,00)	(130.000,00)
ATIVO TOTAL	884.000,00	961.153,00
PASSIVO CIRCULANTE	221.000,00	287.000,00
Duplicatas a pagar – fornecedores	75.000,00	95.000,00
Salários e encargos a pagar	46.000,00	44.000,00
Tributos a recolher	35.000,00	38.000,00
Empréstimos	65.000,00	110.000,00
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	663.000,00	674.153,00
Exigível a longo prazo (financiamentos)	190.000,00	180.000,00
Patrimônio Líquido	473.000,00	494.153,00
Capital social	450.000,00	450.000,00
Reservas de lucros	23.000,00	44.153,00
PASSIVO TOTAL	884.000,00	961.153,00

2. As demonstrações do resultado estão apresentadas a seguir no formato contábil. Faça a estruturação no formato financeiro, apurando o lucro operacional e os resultados financeiros líquidos dos tributos sobre o lucro.

Demonstração do Resultado do Exercício

	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)
Receita operacional bruta	1.400.000,00	1.520.000,00
(–) Tributos sobre as receitas	(294.000,00)	(319.200,00)
Receita operacional líquida	1.106.000,00	1.200.800,00

(Continua)

	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)
Custo das mercadorias vendidas	(774.200,00)	(805.737,00)
Lucro bruto	331.800,00	395.063,00
(-) Despesas operacionais	(269.901,00)	(308.139,00)
Administrativas	108.499,00	119.239,00
Comerciais	129.402,00	148.899,00
Depreciações	32.000,00	40.000,00
Lucro operacional antes dos resultados financeiros	61.899,00	86.925,00
Despesas financeiras	(25.016,00)	(30.189,00)
Receitas financeiras	3.240,00	3.100,00
Equivalência patrimonial	(300,00)	2.000,00
Lucro antes dos tributos sobre o lucro	39.824,00	61.836,00
Imposto de Renda/contribuição social	(13.652,00)	(21.581,00)
Lucro líquido do Exercício	26.172,00	40.255,00

3. Com base nos valores apurados nas atividades 1 e 2, faça a análise de rentabilidade dos dois exercícios pelo método Dupont, calculando o custo financeiro e a rentabilidade do Patrimônio Líquido.
4. Com base nos dados obtidos na atividade 3, faça a avaliação da rentabilidade e discorra sobre o efeito da alavancagem financeira.
5. Tomando como referência os dados do ano 2, apure:
 - a) o lucro gerado pelas operações;
 - b) o lucro gerado para o Caixa.
 Em seguida, faça uma análise crítica do lucro gerado para o Caixa, comparando-o com o lucro gerado pelas operações.
6. Com base nos dados das demonstrações contábeis das atividades 1 e 2 e considerando um custo de oportunidade do capital próprio de 10% a.a., apure o valor econômico adicionado (EVA) de cada ano, fazendo um breve comentário para cada um.

Referências

FERREIRA, José Antonio Stark; PORTELLA, Georgiana Alexandre. *Controladoria: conceitos e aplicações para gestão empresarial*. São Paulo: Saint Paul, 2015.

HIGGINS, Robert C. *Análise para administração financeira*. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. *Relevance Lost: the Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria estratégica e operacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Gestão de custos e preços de venda

A gestão ou contabilidade de custos se caracteriza por ser um instrumental analítico de contabilidade gerencial. A análise gerencial de Balanço trabalha com as demonstrações contábeis sumarizadas (Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultados, fluxos de Caixa), enquanto a gestão de custos trabalha com análise da lucratividade dos produtos e serviços, ou seja, um detalhamento da Demonstração dos Resultados, objetivando identificar quais produtos e serviços, ou linhas de produtos e serviços, contribuem mais ou menos para a geração dos resultados.

O instrumental de custos tem como referência empresas do setor industrial, por serem as que compreendem maior complexidade de atividades internas; porém, todos os conceitos são facilmente transferíveis para os demais ramos de atividade.

Os conceitos, instrumentos e análises de custos passíveis de serem feitos são inúmeros. Neste capítulo, abordamos os mais utilizados pelas empresas.

7.1 Visão geral de custos e métodos de custeamento

A gestão geral de custos ou contabilidade de custos trabalha, fundamentalmente, com três conjuntos de conceitos: métodos de custeamento, formas de custeio e sistemas de acumulação de informações.

Método de custeamento é o procedimento adotado pela empresa para calcular o custo unitário de cada produto ou serviço. Conforme Parisi e Megliorini (2011, p. 32), “é o método de custeio que estabelece quais elementos de custos serão considerados na apuração dos objetos de custeio”. Os mais utilizados são o custeamento direto/variável e o custeamento por absorção.

Define-se forma (ou sistema) de custeio como o tipo de valor a ser utilizado no método de custeamento adotado. Assim, as formas de custeio estão ligadas à mensuração, sendo as mais adotadas o custo real e o custo-padrão (que será exemplificado no tópico referente a análises de custos).

Os sistemas de acumulação de informações de custo são os procedimentos de acumulação dos dados de custos e registro das informações na contabilidade. Os mais usados são acumulação por processo ou departamentalização e acumulação por ordem de produção; a utilização conjunta desses dois sistemas dá origem ao sistema híbrido de acumulação. Não estudaremos sistemas de acumulação de custos, uma vez que os ERP disponíveis no mercado já solucionaram o problema e praticamente todos utilizam o conceito de sistema híbrido (PADOVEZE, 2016).

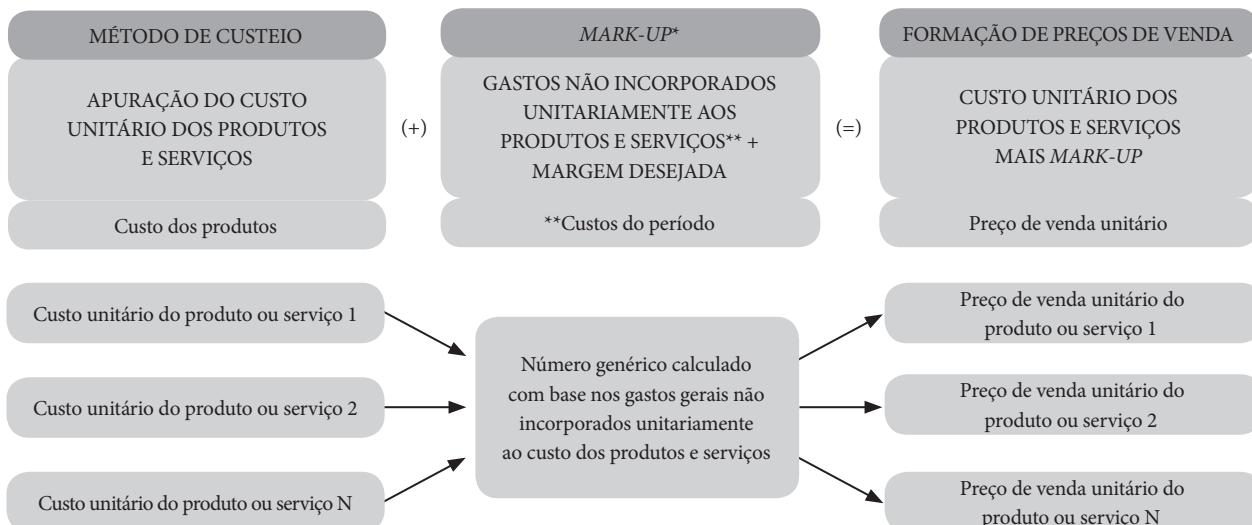
O método de custeamento é o procedimento utilizado pela empresa para identificar quais elementos de gastos farão parte do custo unitário de cada produto ou serviço da empresa, bem como os procedimentos e informações para o cálculo dos diversos recursos que compõem esse custo.

Em linhas gerais, a empresa escolhe os elementos de gastos que farão parte do custo unitário dos produtos e serviços, denominados *custos dos produtos*. Todos os elementos de gastos que não serão alocados unitariamente para cada produto ou serviço serão administrados pelo seu total e são denominados *custos do período*.

Um dos principais objetivos da apuração do custo unitário dos produtos e serviços é a formação de preços de venda baseados nos custos. Dessa forma, é necessária a estruturação de um número que compreenda, matematicamente, todos os demais elementos de gastos não incorporados ao custo unitário.

Esse número é denominado genericamente *mark-up* e deve ser calculado com base nos valores orçamentados para o próximo Exercício, tendo como referência o orçamento da Demonstração de Resultados. O *mark-up* (antes dos tributos sobre o preço de venda) deve incorporar também a **margem de lucro objetivada**. Esse procedimento é evidenciado na Figura 1.

Figura 1 – Método de custeio e formação de preços de venda com base no custo unitário



* O *mark-up* é utilizado normalmente como multiplicador ou divisor sobre o custo unitário.

Fonte: Elaborada pelo autor.

7.1.1 A questão dos custos indiretos/fixos

O ponto central do método de custeio é a questão da alocação dos custos indiretos (a maioria fixos) para o custo unitário dos produtos e serviços, procedimento normalmente denominado *rateio*. Dentro de uma abordagem gerencial, vários autores não consideram adequado esse procedimento. De acordo com Martins (1996, p. 214-215), “não há, normalmente, grande utilidade para fins gerenciais no uso de um valor que existam custos fixos apropriados”. Contudo, as práticas contábeis brasileiras e internacionais entendem que a apropriação ou rateio dos custos indiretos de fabricação é necessária para apuração do custo unitário dos produtos, para fins da contabilidade financeira e apuração do valor dos estoques dos produtos industriais.

7.1.2 Método do custeamento por absorção

Para exemplificação, vamos supor os dados a seguir sobre custo de dois produtos. Os custos diretos unitários já estão identificados, a questão a ser resolvida é o processo de alocação ou rateio dos custos indiretos totais de R\$ 16.560,00.

Tabela 1 – Informação e dados do período

	Produto A		Produto B		Total R\$
	Quantidade	Valor – R\$	Quantidade	Valor – R\$	
Preço de venda unitário	–	60,00	–	200,00	–
Volume corrente	1.300 unidades		120 unidades		–
Custos unitários	–		–		–
• Materiais diretos	–	25,00	–	78,00	–
• Mão de obra direta	–	18,00	–	35,00	–
• Comissões sobre venda	–	9,00	–	20,00	–
Custos indiretos/fixos	–	–	–	–	16.560,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para se fazer o rateio, é necessário utilizar uma base. Com os dados do nosso exemplo, vamos adotar como procedimento de rateio o total da mão de obra direta, no pressuposto de que é o procedimento que mais se aproxima da realidade de custeamento.

Tabela 2 – Absorção dos custos indiretos

Critério de rateio assumido: total da mão de obra direta

A – Total da mão de obra direta		–	–
–	Custo unitário	Quantidade	Total
Produto A	18,00	1.300,00	23.400
Produto B	38,00	120,00	4.560
Total da mão de obra direta	–	–	27.960
B – Determinação do índice de absorção	–	–	–
Total dos custos indiretos	16.560	a	–
Total da mão de obra direta	27.960	b	–
Índice de absorção ou rateio	0,5923	a / b	–
C – Custos indiretos por produto	Produto A	Produto B	–
Custo unitário da MOD	18,00	38,00	a
Índice de absorção ou rateio	0,60	0,60	b
Custo indireto por produto	10,80	22,80	a : b

Fonte: Elaborada pelo autor.

Com base nesses dados, podemos concluir a apuração do custo unitário dos dois produtos e analisar a sua lucratividade dentro de uma Demonstração de Resultados, conforme apresentado nas Tabelas 3, 4 e 5, a seguir.

Tabela 3 – Custeio por absorção

Custos indiretos/fixos (a)	16.560,00
Mão de obra direta (b)	27.600,00
Índice de absorção (a / b)	0,60

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 4 – Custo unitário dos produtos

	Produto A	Produto B
Materiais diretos	25,00	78,00
Mão de obra direta	18,00	35,00
Comissões	9,00	20,00
Custos fixos/indiretos	(0,60 · 18,00) = 10,80	(0,60 · 35,00) = 21,00
Total	62,80	154,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 5 – Modelo de Demonstração de Resultados

	Produto A			Produto B			Total R\$
	Quantidade	Preço unitário	Total	Quantidade	Preço unitário	Total	
Receita de vendas	1.300	60,00	78.000,00	120	200,00	24.000,00	102.000,00
Custo das vendas	1.300	62,80	81.640,00	120	154,00	18.480,00	100.120,00
Resultado operacional	–	–2,80	–3.640,00	–	46,00	5.520,00	1.880,00
Margem operacional – %	–	–4,7%	–4,7%	–	23,0%	23,0%	1,8%

Fonte: Elaborada pelo autor.

7.1.3 Custeamento ABC – *Activity Based Costing* (custeamento baseado em atividades)

A metodologia do custeamento ABC surgiu no Brasil no início dos anos 1990 como uma proposta de estruturação mais racional da questão do rateio. Ela baseia-se em desdobrar o gasto dos setores indiretos (onde estão os custos indiretos) pelas principais atividades realizadas, no pressuposto de que as atividades têm uma relação mais próxima com o custo dos vários produtos e serviços (BLOCHER, 2007).

Os procedimentos básicos para implantação desse método são:

Custeamento por atividades: metodologia de implantação e utilização

1º passo: identificar as atividades dos setores indiretos;

2º passo: escolher o melhor direcionador de custo (*cost driver*) de cada atividade;

3º passo: quantificar periodicamente as quantidades dos direcionadores realizados pelas atividades;

4º passo: mensurar quanto se gasta periodicamente para realizar a atividade;

5º passo: custear unitariamente cada atividade;

6º passo: identificar a quantidade de direcionadores de cada atividade consumida por produto ou serviço;

7º passo: custear unitariamente o total das atividades para cada produto ou serviço e inserir no custo unitário total.

Define-se direcionador de custo (*cost driver*) como a atividade realizada (tarefa, serviço, relatório, ação) que provoca mais ou menos gastos. É fundamental que o direcionador da atividade definido possa ser objeto de mensuração quantitativa.

Tomando como referência os dados da Tabela 1, vamos supor que o total dos custos indiretos de R\$ 16.560,00 possa ser desdobrado nas seguintes atividades, com seus respectivos direcionadores de custos e quantidades.

Tabela 6 – Custos indiretos/fixos por atividade

Atividade	Direcionador	Quantidade	Valor – R\$
Depreciação	Horas máquinas	2.100	6.300,00
Controle de produção	Ordens	2.840	4.260,00
Controle de materiais	Recebimentos	12.000	2.700,00
Expedição	Transportes	550	3.300,00
Total dos custos indiretos/fixos			16.560,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Com base nesses dados, pode-se apurar o custo de todas atividades e relacioná-las com o custo unitário dos produtos A e B de nosso exemplo, como mostram as Tabela 7 e 8, referentes ao custeio baseado em atividades.

Tabela 7 – Custo das atividades (dos custos fixos/indiretos)

	Direcionador	Quantidade	Gasto total	Custo por atividade – R\$
Depreciação	Horas de máquinas	2.100	6.300	3,00
Controle de produção	Ordens	2.840	4.260	1,50
Controle de materiais	Recebimentos	12.000	2.700	0,225
Expedição	Transportes	550	3.300	6,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 8 – Custo das atividades por produtos

	Produto A			Produto B		
	Quantidade de direcionadores	Custo por atividade	Total por produto	Quantidade de direcionadores	Custo por atividade	Total por produto
Horas de máquinas trabalhadas	500	3,00	1.500	1.600	3,00	4.800
Ordens de produção	240	1,50	360	2.600	1,50	3.900
Recebimentos de materiais	10.000	0,225	2.250	2.000	0,23	450
Transportes contratados	450	6,00	2.700	100	6,00	600
			6.810			9.750
Quantidade de produto produzida	–	–	<u>1.300</u>	–	–	<u>120</u>
Custo unitário das atividades/produto	–	–	5,24	–	–	81,25

Fonte: Elaborada pelo autor.

Após a identificação do custo de todas atividades de forma unitária para cada produto, podemos apurar o custo unitário dos produtos A e B pelo método de custeamento ABC, conforme as Tabelas 9 e 10.

Tabela 9 – Custo unitário dos produtos – custo ABC

	Produto A	Produto B
Materiais diretos	25,00	78,00
Mão de obra direta	18,00	35,00
Comissões	9,00	20,00
Custo das atividades	<u>5,24</u>	<u>81,25</u>
Total	57,24	214,25

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 10 – Modelo de Demonstração de Resultados

	Produto A			Produto B			Total R\$
	Quantidade	Preço unitário	Total	Quantidade	Preço unitário	Total	
Receita de vendas	1.300	60,00	78.000,00	120	200,00	24.000,00	102.000,00
Custo das vendas	1.300	57,24	74.412,00	120	214,25	25.710,00	100.122,00
Resultado operacional	–	2,76	3.588,00	–	–14,25	–1.710,00	1.878,00
Margem operacional – %	–	4,6%	4,6%	–	–7,1%	–7,1%	1,8%

Fonte: Elaborada pelo autor.

7.1.4 Método de custeamento direto/variável

A alocação dos custos indiretos para o custo unitário dos produtos e serviços provoca a questão do viés de entendimento, tanto do custo unitário quanto da lucratividade de cada produto ou serviço.

Verificamos nas Tabelas 3, 4 e 5 que o custo unitário do produto A, pelo método do custeamento por absorção, indica que ele está dando prejuízo para a empresa. Já nas Tabelas 9 e 10, pelo método do custeamento ABC, o produto A apresenta-se lucrativo e quem apresenta prejuízo é o produto B.

Seguindo essa linha de pensamento, a ciência contábil recomenda que para análise de lucratividade dos produtos e serviços seja utilizado apenas o método do custeamento direto/variável, em que não se efetiva a alocação ou rateio dos custos indiretos, conforme mostram as Tabelas 11 e 12.

Tabela 11 – Custo unitário dos produtos

	Produto A	Produto B
Materiais diretos	25,00	78,00
Mão de obra direta	18,00	35,00
Comissões	9,00	20,00
Total	52,00	133,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 12 – Modelo de Demonstração de Resultados

	Produto A			Produto B			Total R\$
	Quantidade	Preço unitário	Total	Quantidade	Preço unitário	Total	
Receita de vendas	1.300	60,00	78.000,00	120	200,00	24.000,00	102.000,00
Custo das vendas	1.300	<u>52,00</u>	<u>67.600,00</u>	120	<u>133,00</u>	<u>15.960,00</u>	<u>83.560,00</u>
Margem de contribuição	–	8,00	10.400,00	–	67,00	8.040,00	18.440,00
Custos fixos	→						16.560,00
Resultado operacional	–	–	–	–	–	–	1.880,00
Margem – %	–	13,3%	13,3%	0,0%	33,5%	33,5%	1,8%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Esse é o método indicado para análise de lucratividade dos produtos e serviços. Sua científicidade caracteriza-se por não se ratear ou alocar os custos indiretos/fixos, uma vez que em essência esses gastos são da empresa como um todo.

O método do custeio direto/variável também deixa claro o conceito de margem de contribuição. Define-se margem de contribuição como o lucro específico e unitário que cada produto ou serviço dá para a empresa.

É possível verificar, por meio desse modelo de análise de resultados, que ambos os produtos, A e B, são lucrativos, pois têm margem de contribuição positiva. Com isso, elimina-se o viés de pensar que o produto A (pelo cálculo do custeamento por absorção) ou o produto B (pelo cálculo do custeamento ABC) dão prejuízo.

7.2 Análises de custos

São modelos decisórios desenvolvidos com base em conceitos e premissas que estruturam o custo de produtos e serviços. O objetivo é obter informações que permitam a tomada de decisão com ênfase para analisar o comportamento dos elementos de custos e buscar a otimização da eficiência dos recursos, bem como identificar os produtos e serviços que devem ser eliminados por baixa lucratividade ou enfatizados por contribuírem com os melhores resultados para a empresa.

7.2.1 Custo-padrão e análise das variações

O custo-padrão é de fundamental importância, pois tem como objetivo obter dados para contrapor ao custo real, tendo como referência a busca do menor custo possível.

Ele é predeterminado em bases racionais, tendo como referência a estrutura do produto ou serviço e o melhor processo de fabricação disponível para ele, dentro da estrutura operacional da empresa. De acordo com Carioca (2014), suas características são:

- composto de elementos físicos e monetários;
- utiliza-se de dados e informações que devem acontecer no futuro;
- deve ser cuidadosamente predeterminado, dentro de bases unitárias;
- deve servir como medida predeterminada estável para processos e atividades organizacionais específicas;
- deve servir como modelo de comparação ou meta.

As principais finalidades do custo-padrão são:

- determinar o custo correto;
- avaliar as variações acontecidas entre o real e o padronizado;
- definir responsabilidades e obtenção do comprometimento dos responsáveis por cada atividade padronizada;
- servir de base para o processo orçamentário.

Ele deve ser calculado com base nos seguintes conceitos:

- utilização de dados previstos ou orçados, incluindo o custo de reposição para os materiais;
- utilização do nível de atividade (volume de produção e vendas) existente na empresa em condições passíveis de serem alcançadas;
- utilização da eficiência das atividades em condições de serem obtidas em condições normais;

- utilização do *mix* de produtos previstos para o próximo período;
- utilização do mesmo método de custeio adotado para apurar o custo real;
- condição de preços à vista.

7.2.1.1 Construção dos padrões

Utilizaremos para exemplificação do cálculo do custo-padrão a apuração do custo unitário de um produto pelo método do custeamento por absorção. Assim, o custo-padrão do produto será composto dos seguintes custos padrão:

- materiais;
- mão de obra direta;
- custos diretos de fabricação;
- custos indiretos de fabricação.

7.2.1.2 Padrão de materiais

A base para o custo-padrão de materiais é a estrutura do produto determinada pelo setor de engenharia de desenvolvimento de produtos. Nela constam os tipos de materiais que fazem parte do produto, suas unidades de medida e as quantidades necessárias. Acoplado ao custo de reposição, obtém-se o custo dos materiais, conforme exemplo na Tabela 13.

Tabela 13 – Padrão de materiais diretos

Padrão de quantidade	
Toneladas de material A por unidade de produto	21,0 t
Perda normal no processo estimada	0,8 t
Estimativa de refugos	0,3 t
Quantidade padrão por unidade de produto	22,1 t
Padrão de preço	
R\$	
Preço de compra sem impostos recuperáveis	20,70
(-) Custo financeiro de pagamento a prazo	(2,70)
Preço de compra à vista	18,00
Frete e despesas de recebimento	2,00
Padrão de preço do material A	20,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

No padrão de preço, a exclusão do custo financeiro por comprar a prazo é recomendada quando há prazos incomuns (por exemplo, acima de 60 dias). Caso a empresa tenha um padrão médio de compra a prazo considerado dentro das condições comerciais, esse refinamento pode ser relevado.

O procedimento para obtenção do padrão de materiais deve ser realizado para todos os materiais e serviços de terceiros constantes da estrutura do produto (lista de materiais de cada produto) e o total obtido será o custo-padrão total de materiais por produto.

7.2.1.3 Padrão de mão de obra direta

O padrão de mão de obra direta deve ser baseado no roteiro de fabricação, também denominado *processo de fabricação*, que é determinado pelo setor de engenharia de fábrica ou engenharia de processo. Nele constam todas as etapas pelas quais passa o produto, os setores ou atividades diretas que o manipulam, os tempos e esforços de cada atividade em cada fase, bem como os equipamentos necessários para os processos dentro das atividades.

A Tabela 14 traz um exemplo de padrão de mão de obra direta, composto de padrão de quantidade e padrão de valor.

Tabela 14 – Padrão de mão de obra direta

Padrão de quantidade	
Horas necessárias de mão de obra direta para montagem completa de uma unidade do produto final	10,0 h
Paradas para manutenção e necessidades pessoais	1,0 h
Horas estimadas de retrabalhos de qualidade	0,5 h
Horas padrão por unidade de produto	11,5 h

Padrão de valor	R\$
Salário horário médio do setor de montagem	11,62
Encargos sociais legais	9,29
Benefícios espontâneos	2,32
Custo horário de mão de obra direta	23,23

Fonte: Elaborada pelo autor.

7.2.1.4 Padrão do custo direto de fabricação

A mão de obra direta é alocada em centros de custos diretos de fabricação, onde além de gastos relacionados a ela, consta também a mão de obra de chefia, que é um custo indireto de fabricação. Tendo em vista que para a maior parte das empresas o custo indireto de fabricação dentro de um centro de custo direto não é relevante, a prática é incorporar ao custo da mão de obra direta os demais custos dos centros diretos de fabricação, compondo o chamado *custo direto de fabricação*.

A Tabela 15 demonstra um exemplo de custo direto de fabricação, considerando a existência de dois setores, X e Y.

Tabela 15 – Padrão do custo direto de fabricação – base: valores orçados anuais

Custo da mão de obra direta	Homens diretos	MO direta (R\$)	Horas diretas	Custo horário (R\$)			
Setor/processo/departamentos diretos							
	–	a	b	a/b			
Setor X	20	906.400,00	40.000	22,66			
Setor Y	30	1.393.930,00	60.000	23,23			
Total/média	50	2.300.330,00	100.000	23,00			
Custos indiretos – setores diretos	MO indireta diretas	Despesas gerais	Materiais indiretos	Depreciação indireta	Total (R\$)	Horas	Custo horário (R\$)
Setor/processo/departamentos diretos							
	(R\$)	(R\$)	(R\$)	(R\$)	A	b	a/b
Setor X	100.000,00	20.000,00	200.000,00	30.000,00	350.000,00	40.000	8,75
Setor Y	150.000,00	120.000,00	350.000,00	38.000,00	658.000,00	60.000	10,97
Total/média	250.000,00	140.000,00	550.000,00	68.000,00	1.008.000,00	100.000	10,08

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tomando como modelo o setor Y, observamos que além do custo unitário da mão de obra direta de R\$ 23,23, obtido pelo cálculo no item anterior, o setor tem mais R\$ 10,97 de outros custos diretos e indiretos.

7.2.1.5 Padrão de custos indiretos de fabricação

O padrão de custos indiretos de fabricação é obtido pela aplicação de algum critério de absorção (rateio, apropriação, alocação, distribuição etc.). O exemplo a seguir contempla um critério muito utilizado, que é a relação percentual entre o total dos custos indiretos de fabricação sobre o total dos custos diretos de fabricação, obtendo-se um percentual a ser aplicado em todos os custos unitários diretos de fabricação de cada setor direto.

Tabela 16 – Padrão do custo indireto de fabricação – base: valores orçados anuais

Custos indiretos – setores indiretos	MO indireta	Despesas gerais	Materiais indiretos	Depreciação indireta	Total R\$	–
Setor/processo/departamento						
Setor A (R\$)	200.000,00	170.000,00	20.000,00	12.000,00	402.000,00	–
Setor B (R\$)	350.000,00	150.000,00	45.000,00	15.000,00	560.000,00	–
Total/média (R\$)	550.000,00	320.000,00	65.000,00	27.000,00	962.000,00	a
Gastos diretos de fabricação – MO direta e outros (R\$)	–	–	–	–	3.308.330,00	b
Percentual para absorção (<i>overhead</i>)	–	–	–	–	29,1%	a/b

Fonte: Elaborada pelo autor.

overhead:
sobrecarga.

A palavra inglesa *overhead* tem sido muito utilizada para denominar o percentual médio de custos absorvidos. Os gastos de depreciação indireta referem-se à depreciação contabilizada de todos os ativos imobilizados e intangíveis que não constam do roteiro de fabricação. Os maquinários e equipamentos constantes do roteiro de fabricação terão seu padrão calculado à parte.

O percentual de absorção obtido na Tabela 16 permite concluir o processo de cálculo do custo-padrão de fabricação total, conforme apresentado na Tabela 17.

Tabela 17 – Padrão do custo total de fabricação (custos diretos e indiretos)

Custo total de fabricação	Custos diretos			Indiretos		Custo Total (R\$)
	MOD (R\$)	Demais (R\$)	Soma	OH – %	OH – Valor (R\$)	
Setor X	22,66	8,75	31,41	29,1%	9,14	40,55
Setor Y	23,23	10,97	34,20	29,1%	9,95	44,15
Total/média	23,00	10,08	33,08	29,1%	9,63	42,71

Fonte: Elaborada pelo autor.

7.2.1.6 Padrão de depreciação direta

Cada equipamento constante do processo ou roteiro de fabricação tem um custo representado pela sua depreciação. Assim, deve-se apurar o custo unitário da unidade de medida de cada um dos equipamentos, por meio da depreciação. O exemplo apresentado na Tabela 18 mostra o cálculo do custo horário de cada equipamento, tomando como base o valor da depreciação anual e a quantidade de horas disponíveis de cada equipamento.

Tabela 18 – Padrão de depreciação direta: valores orçados anuais

Depreciação direta	Dados padrões		Custo por hora (R\$)
	Valor (R\$)	Horas	
Máquina H	300.000,00	4.000	75,00
Equipamento Z	500.000,00	6.000	83,33

Fonte: Elaborada pelo autor.

7.2.1.7 Ficha padrão

Com todos os dados já calculados, chega-se ao custo-padrão unitário de cada produto. A Tabela 19 mostra o resumo do custo-padrão em um relatório denominado *ficha padrão*¹.

Tabela 19 – Ficha padrão do custo-padrão de um produto

Ficha padrão	Quantidade	Unidade de medida	Custo unitário (R\$)	Total (R\$)
Materiais diretos	22,1	Toneladas	20,00	442,00
Mão de obra direta – setor Y	11,50	Horas	23,23	267,15
Custos indiretos – setores diretos	11,50	Horas	10,97	126,16
Custos indiretos – setores indiretos	11,50	Percentual	9,95	114,43
Subtotal	11,50		44,15	507,74
Depreciação direta – máquina H	11,50	Horas	75,00	862,50
Total	–	–	–	1.812,24

Fonte: Elaborada pelo autor.

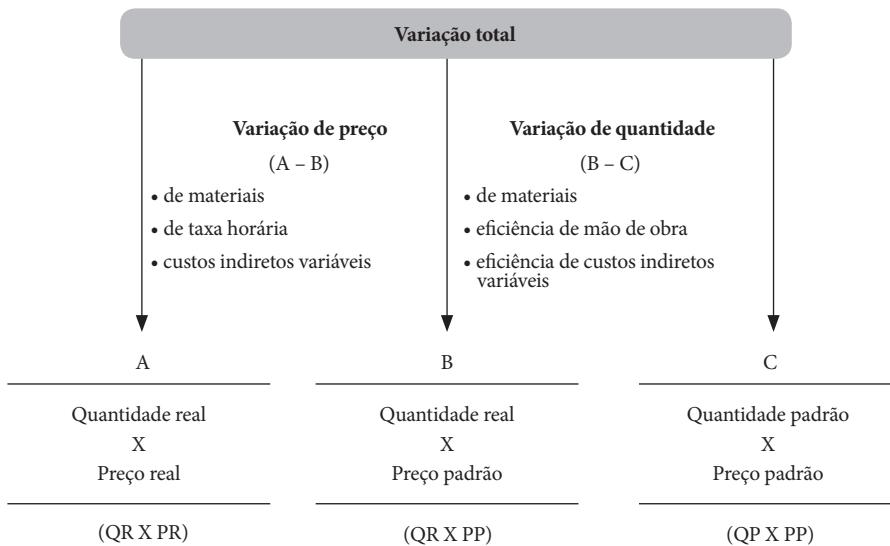
7.2.1.8 Análise das variações

A análise das variações é o resultado da confrontação do custo real com o custo-padrão e faz parte da concepção geral do custo-padrão, pois ele deve servir como meta. Assim, ela identifica os desvios de cada material e de atividade padronizada, possibilitando:

- identificar a eficiência ou ineficiência na execução de cada atividade;
- identificar o desempenho da obtenção dos preços em relação ao esperado;
- verificar se o padrão foi corretamente construído.

O ideal é verificar todos os itens padronizados, contudo, em algumas empresas, por existirem milhares de itens, a análise de variações pode ser feita para os itens mais representativos. O modelo genérico é decomposto em **variação de preço** e **variação de quantidade** e pode ser visualizado na Figura 2.

¹ Atualmente, com a tecnologia de informação disponível, tornou-se um relatório em tela do sistema de custo gerencial.

Figura 2 – Modelo de análise de variações

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Figura 3 traz um modelo de análise de variações do material A.

Figura 3 – Análise de variações do material A

Variação total: R\$ 19.367,00 (D)		
Variação de preço	Variação de quantidade	
A	B	C
<hr/> $(QR \times PR)$	<hr/> $(QR \times PP)$	<hr/> $(QP \times PP)$
4.260 unidades · R\$ 101,65 = R\$ 433.029,00	4.260 unidades · R\$ 96,65 = R\$ 411.729,00	4.280 unidades · R\$ 96,65 = R\$ 413.662,00
\downarrow $\frac{(A - B)}{R\$ 21.300,00(D)}$	\downarrow $\frac{(B - C)}{R\$ 1.933,00(F)}$	

Fonte: Elaborada pelo autor.

No exemplo, houve uma variação desfavorável (D) de preço, porque o preço real obtido de R\$ 101,65 foi superior ao padronizado (R\$ 96,65). Com relação à quantidade, a variação foi favorável (F), porque se gastou 4.260 unidades em comparação às 4.280 que haviam sido padronizadas. O total da variação é de R\$ 19.367,00, portanto, desfavorável.

7.2.2 Custo-meta

O conceito de custo-mota tem sido muito difundido e tem similaridade com o conceito de custo-padrão. A diferença é que o custo-padrão é determinado tendo como referência a estrutura existente na empresa, enquanto que no custo-mota a referência é o preço de venda atribuído pelo mercado, mas ambos são utilizados como comparação e servem como objetivo a ser alcançado.

A definição do custo-meta ou custo-alvo (*target cost*) parte da premissa de que o preço de venda é estabelecido pelo mercado. Assim, como a empresa (em tese) não consegue impor seu preço de venda, cabe a ela conseguir o custo máximo possível para obter a margem de lucro desejada (PADOVEZE, 2016). A expressão do custo-meta é:

Tabela 20 – Apuração conceitual do custo meta

	R\$
Preço de venda dado pelo mercado	100,00
(-) Margem de lucro desejada	(10,00)
Custo-meta	90,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Nessa concepção, o custo máximo do produto só pode ser de R\$ 90,00 para a empresa obter o lucro de R\$ 10,00 em cada venda efetuada. Dessa maneira, o custo-meta serve como objetivo básico para a redução de custos de cada produto.

A Tabela 21 mostra os preços de venda e custos unitários e totais de dois produtos com suas respectivas quantidades de produção e vendas esperadas.

Tabela 21 – Custo-meta: dados atuais

Base: custeio por absorção					
Quantidades padrão	1.000	500	-	-	-
	Dados unitários		Total		
	Produto A (R\$)	Produto B (R\$)	Produto A (R\$)	Produto B (R\$)	Total (R\$)
Preço de venda	450,00	1.150,00	450.000,00	575.000,00	1.025.000,00
Custos					
Materiais	200,00	450,00	200.000,00	225.000,00	425.000,00
Mão de obra direta	90,00	200,00	90.000,00	100.000,00	190.000,00
Comissões	27,00	46,00	27.000,00	23.000,00	50.000,00
Custos indiretos de fabricação	99,00	220,00	99.000,00	110.000,00	209.000,00
Custos administrativos	45,00	115,00	45.000,00	57.500,00	102.500,00
Custos totais	461,00	1.031,00	461.000,00	515.500,00	976.500,00
Lucro	(11,00)	119,00	(11.000,00)	59.500,00	48.500,00
Margem (%)	-2,44%	10,35%	-2,44%	10,35%	4,73%

Fonte: Elaborada pelo autor.

No exemplo dado, o produto A está apresentando um prejuízo e o produto B está com lucro. Partindo da premissa de que a empresa quer uma margem de lucro mínima de 6,5% em cada produto, podemos calcular agora o custo-meta, e, consequentemente, a redução necessária de custos para atingi-lo.

Tabela 22 – Custo meta: reduções a serem obtidas

Base: custeio por absorção					
Quantidades padrão	1.000	500	–		
–	Dados unitários		Total		
–	Produto A (R\$)	Produto B (R\$)	Produto A (R\$)	Produto B (R\$)	Total (R\$)
Preço de venda (sem impostos)	450,00	1.150,00	–	–	–
(–) Margem desejada (6,5%)	29,25	74,75	–	–	–
(=) Custo meta	420,75	1.075,25	420.750,00	537.625,00	958.375,00
(–) Materiais	200,00	450,00	–	–	–
(–) Comissões	27,00	46,00	–	–	–
(–) Mão de obra direta	90,00	200,00	–	–	–
(–) Custos indiretos de fabricação	99,00	220,00	–	–	–
(–) Custos administrativos	45,00	115,00	–	–	–
Total	461,00	1.031,00	461.000,00	515.500,00	976.500,00
Meta de redução (R\$)	40,25	(44,25)	40.250,00	(22.125,00)	18.125,00
Meta de redução (%)	8,73%	–4,29%	8,73%	–4,29%	1,86%

Fonte: Elaborada pelo autor.

No exemplo, deverá haver em termos unitários uma redução de custos equivalente a R\$ 40,25 por unidade do produto A. Com relação ao produto B, seu custo unitário está dentro da margem mínima desejada e não haveria a necessidade de ações de redução.

Sabemos, contudo, que a utilização de dados unitários para o processo de redução de custos é muito difícil, pois critérios de rateio ou absorção inadequados podem conduzir à visão distorcida dos custos unitários. Nesse sentido, as colunas de totalização remetem à necessidade de redução de pelo menos R\$ 18.125,00 de gastos para os dois produtos, de modo que a empresa consiga obter a margem de 6,5% com eles conjuntamente.

7.2.3 Margem de contribuição e fatores limitantes

O modelo da margem de contribuição, decorrente da adoção do conceito de custeamento variável, é considerado o modelo cientificamente adequado para qualquer tomada de decisão baseada em análise de custo de produtos e serviços. Não se recomenda a utilização de modelos de análises de custos baseados em métodos que contenham qualquer tipo de rateio ou absorção (custeio por absorção, custeamento por atividades etc.), uma vez que estão sujeitos a erros.

Um complemento necessário para a utilização do modelo de margem de contribuição é a incorporação do conceito de fatores restritivos ou limitantes ao modelo básico. Isso porque ao se tomar alguma decisão baseada no custeamento dos produtos, podem haver restrições que limitem as premissas iniciais adotadas pela empresa.

As restrições mais comuns para a tomada de decisão relacionada aos produtos e serviços são:

- restrições do mercado ou de demanda, quando se identificam quantidades máximas que podem ser absorvidas pelo mercado;
- restrições de preços de venda, quando se identificam preços máximos aceitos pelo mercado;
- restrições de logística, quando se identifica falta de canais de distribuição, por exemplo, em determinados momentos;
- restrições de capacidade, quando se identifica que as fábricas ou os equipamentos existentes não conseguem atender à demanda esperada;
- restrições de recursos, quando se identifica que não há disponibilidade imediata de materiais, mão de obra ou serviços de terceiros necessários para uma produção maior esperada etc.

Desenvolvemos a seguir um exemplo da utilização do modelo de margem de contribuição com fatores limitantes, tomando como referência uma empresa que produz três produtos, e que em uma situação atual ou base, está com as seguintes estruturas de preços, custos variáveis, quantidades e custos fixos, como apresentado na Tabela 23.

Tabela 23 – Modelo de decisão de margem de contribuição: situação base

	Produto A	Produto B	Produto C	-
Quantidade	375	250	230	-
Preço de venda – unitário	R\$ 1.530,00	R\$ 3.750,00	R\$ 2.500,00	-
Custos variáveis – unitário	R\$ 696,00	R\$ 1.512,00	R\$ 904,80	-
Despesas variáveis – unitário	R\$ 183,60	R\$ 450,00	R\$ 300,00	-
Margem de contribuição – unitária	R\$ 650,40	R\$ 1.788,00	R\$ 1.295,20	Total
Vendas totais	R\$ 573.750,00	R\$ 937.500,00	R\$ 575.000,00	R\$ 2.086.250,00
Custos variáveis totais	R\$ (261.000,00)	R\$ (378.000,00)	R\$ 208.104,00	R\$ (847.104,00)
Despesas variáveis totais	R\$ (68.850,00)	R\$ (112.500,00)	R\$ (69.000,00)	R\$ (250.350,00)
Margem de contribuição total	R\$ 243.900,00	R\$ 447.000,00	R\$ 297.896,00	R\$ 988.796,00
Margem de contribuição percentual	42,5%	47,7%	51,8%	47,4%
(-) Custos e despesas fixas totais	-	-	-	R\$ (590.000,00)
Lucro operacional total	-	-	-	R\$ 398.796,00
Margem operacional percentual	-	-	-	19,1%
Participação dos produtos na margem de contribuição total	24,7% *	45,2% **	30,1% ***	100%

* 243.900,00 / 988.796,00 = 24,7%

** 447.000,00 / 988.796,00 = 45,2%

*** 297.896,00 / 988.796,00 = 30,1%

Adotaremos como premissa que a empresa identificou uma demanda adicional para os seus três produtos e quer atender obtendo o maior lucro possível. A questão a ser respondida pelo modelo é: qual é o produto que deverá ter seu volume de produção aumentado (já que o mercado absorverá qualquer um) para obter a maior lucratividade?

Contudo, a empresa identificou uma restrição: todos os produtos passam pelo mesmo equipamento (equipamento X), que já tem 7.800 horas em utilização para a atual situação, restando apenas 400 horas a serem aproveitadas. A Tabela 24 mostra a situação atual de utilização do equipamento X.

Tabela 24 – Horas utilizadas do equipamento X pelo atual programa de produção e vendas

	Quantidade de produto em produção/vendas	Horas do equipamento X por unidade de produto	Horas totais utilizadas pelo equipamento X
Produto A	375 unidades	4 horas	1.500 horas
Produto B	250 unidades	16 horas	4.000 horas
Produto C	230 unidades	10 horas	2.300 horas
-	-	-	7.800 horas

Fonte: Elaborada pelo autor.

Como primeira opção, vamos verificar o impacto no lucro vendendo a quantidade máxima do produto B, pois ele tem a maior margem de contribuição unitária.

Tabela 25 – Primeira decisão possível: fabricar o produto de maior margem de contribuição unitária

Margem de contribuição e fatores limitativos – (+) 25 unidades do produto B
25 · 16 horas = 400 horas

	Produto A	Produto B	Produto C	
Quantidade	375	275	230	
Preço de venda – unitário	R\$ 1.530,00	R\$ 3.750,00	R\$ 2.500,00	
Custos variáveis – unitário	R\$ 696,00	R\$ 1.512,00	R\$ 904,80	
Despesas variáveis – unitário	R\$ 183,60	R\$ 450,00	R\$ 300,00	
Margem de contribuição – unitária	R\$ 650,40	R\$ 1.788,00	R\$ 1.295,20	Total
Vendas totais	R\$ 573.750,00	R\$ 1.031.250,00	R\$ 575.000,00	R\$ 2.180.000,00
Custos variáveis totais	R\$ (261.000,00)	R\$ (415.800,00)	R\$ (208.104,00)	R\$ (884.904,00)
Despesas variáveis totais	R\$ (68.850,00)	R\$ (123.750,00)	R\$ (69.000,00)	R\$ (261.600,00)
Margem de contribuição total	R\$ 243.900,00	R\$ 491.700,00	R\$ 297.896,00	R\$ 1.033.496,00
Margem de contribuição percentual	42,5%	47,7%	51,8%	47,4%
(-) Custos e despesas fixas totais	–	–	–	R\$ (590.000,00)
Lucro operacional total	–	–	–	R\$ 443.496,00
Margem operacional percentual	–	–	–	20,3%
Participação dos produtos na margem de contribuição total	23,6%	47,6%	28,8%	100%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Como segunda opção, vamos calcular o lucro caso a empresa optasse pela fabricação do produto C, que tem a maior margem de contribuição percentual dos três produtos.

Tabela 26 – Segunda decisão possível: fabricar o produto de maior margem de contribuição percentual

Margem de contribuição e fatores limitativos – (+) 40 unidades do produto C
40 · 10 horas = 400 horas

	Produto A	Produto B	Produto C	–
Quantidade	375	250	270	–
Preço de venda – unitário	R\$ 1.530,00	R\$ 3.750,00	R\$ 2.500,00	–
Custos variáveis – unitário	R\$ 696,00	R\$ 1.512,00	R\$ 904,80	–
Despesas variáveis – unitário	R\$ 183,60	R\$ 450,00	R\$ 300,00	–
Margem de contribuição – unitária	R\$ 650,40	R\$ 1.788,00	R\$ 1.295,20	Total
Vendas totais	R\$ 573.750,00	R\$ 937.500,00	R\$ 675.000,00	R\$ 2.186.250,00
Custos variáveis totais	R\$ (261.000,00)	R\$ (378.000,00)	R\$ (244.296,00)	R\$ (883.296,00)
Despesas variáveis totais	R\$ (68.850,00)	R\$ (112.500,00)	R\$ (81.000,00)	R\$ (262.350,00)
Margem de contribuição total	R\$ 243.900,00	R\$ 447.000,00	R\$ 349.704,00	R\$ 1.040.604,00
Margem de contribuição percentual	42,5%	47,7%	51,8%	47,6%
(–) Custos e despesas fixas totais	–	–	–	R\$ (590.000,00)
Lucro operacional total	–	–	–	R\$ 450.604,00
Margem operacional percentual	–	–	–	20,6%
Participação dos produtos na margem de contribuição total	23,4%	43,0%	33,6%	100%

Fonte: Elaborada pelo autor.

No entanto, verificamos que é o produto A que deve ter sua produção aumentada, mesmo tendo a menor margem de contribuição unitária e percentual. Porém, tendo em vista a restrição, ele é o produto que dá a maior margem de contribuição pelo fator limitante, como mostra a Tabela 27.

Tabela 27 – Margem de contribuição unitária pelo fator limitativo

	Margem de contribuição unitária	Quantidade de horas do equipamento X por unidade de produto	Margem de contribuição por hora do equipamento X
Produto A	R\$ 650,40	4 horas	R\$ 162,60
Produto B	R\$ 1.788,00	16 horas	R\$ 111,75
Produto C	R\$ 1.295,20	10 horas	R\$ 129,52
Horas adicionais disponíveis do equipamento X			= 400 horas (A)
Horas do equipamento X necessárias para uma unidade do produto A			= 4 horas (B)
Quantidade adicional de produção do produto A			= 100 unidades (A / B)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Inserindo o produto A no modelo da margem de contribuição, verificamos que ele permite o maior crescimento do lucro nessa situação específica.

Tabela 28 – A decisão correta: fabricar o produto de maior margem de contribuição em relação ao fator limitativo**Margem de contribuição e fatores limitativos – (+) 100 unidades do produto A**

–	Produto A	Produto B	Produto C	–
Quantidade	475	250	230	–
Preço de venda – unitário	R\$ 1.530,00	R\$ 3.750,00	R\$ 2.500,00	–
Custos variáveis – unitário	R\$ 696,00	R\$ 1.512,00	R\$ 904,80	–
Despesas variáveis – unitário	R\$ 183,60	R\$ 450,00	R\$ 300,00	–
Margem de contribuição – unitária	R\$650,40	R\$ 1.788,00	R\$ 1.295,20	Total
Vendas totais	R\$ 726.750,00	R\$ 937.500,00	R\$ 575.000,00	R\$ 2.239.250,00
Custos variáveis totais	R\$ (330.600,00)	R\$ (378.000,00)	R\$ (208.104,00)	R\$ (916.704,00)
Despesas variáveis totais	R\$ (87.210,00)	R\$ (112.500,00)	R\$ (69.000,00)	R\$ (268.710,00)
Margem de contribuição total	R\$ 308.940,00	R\$ 447.000,00	R\$ 297.896,00	R\$ 1.053.836,00
Margem de contribuição percentual	42,5%	47,7%	51,8%	47,1%
(-) Custos e despesas fixas totais	–	–	–	R\$ (590.000,00)
Lucro operacional total	–	–	–	R\$ 463.836,00
Margem operacional percentual	–	–	–	20,7%
Participação dos produtos na margem de contribuição total	29,3%	42,4%	28,3%	100%

Fonte: Elaborada pelo autor.

7.2.4 Gestão do custo dos recursos

Gestão do custo dos recursos significa criar modelos específicos de análise para cada tipo de gasto da empresa, objetivando verificar sua eficácia, seu menor custo, seu comportamento, as alternativas existentes, o responsável principal e, principalmente, a necessidade real de realizar o gasto em referência.

Para tanto, é necessário criar modelos de análise de custos específicos para cada tipo de gasto e estruturar um sistema de acompanhamento periódico. A Tabela 29 apresenta um exemplo simplificado de análise para um tipo de recurso utilizado pela empresa.

Tabela 29 – Análise de gasto com alimentação do trabalhador

Mês	Gasto (R\$)	Vale-refeição	Custo unitário	Usuários
Janeiro	672.000,00	63.000	10,67	3.000
Fevereiro	672.000,00	63.000	10,67	3.000
Março	672.000,00	63.000	10,67	3.000
Abril	672.000,00	63.000	10,67	3.000
Maio	672.000,00	63.000	10,67	3.000
Junho	693.000,00	63.000	11,00	3.000
Julho	693.000,00	63.000	11,00	3.000
Agosto	693.000,00	63.000	11,00	3.000
Setembro	693.000,00	63.000	11,00	3.000
Outubro	693.000,00	63.000	11,00	3.000
Novembro	693.000,00	63.000	11,00	3.000
Dezembro	688.000,00	63.000	10,92	3.000
Total	8.206.000,00	756.000	10,85	36.000
Alternativa				
Construção de restaurante e contratação de concessionária de alimentação				
	7.100.000,00	756.000	9,39	36.000

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para cada recurso deve ser criado um modelo de análise que abarque todas as variáveis necessárias para sua compreensão e permita a visão da eficácia dos recursos e os elementos para tomada de decisão.

7.3 Gestão de custos

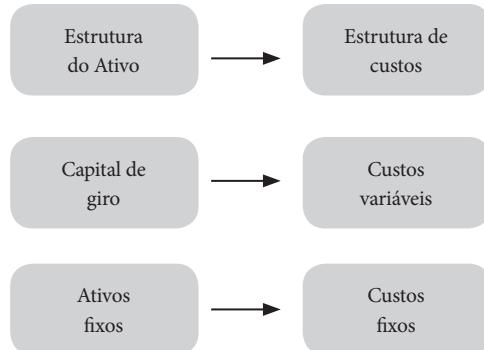
A gestão de custos é um conjunto de políticas, diretrizes, conceitos e sistemas coordenados com o objetivo permanente de obter a maior eficácia na utilização de todos os recursos à disposição da empresa no processo de geração dos produtos e serviços.

7.3.1 Estrutura de ativos e estrutura de custos

A estrutura de custos de uma empresa nasce da decisão do investimento, a partir da qual faz-se um estudo das necessidades de ativos para operacionalizar o empreendimento.

Dependendo das opções a serem utilizadas, a empresa poderá ter uma estrutura específica de ativos, representada pelo capital de giro e pelos ativos fixos.

Figura 4 – Relação entre estrutura de ativos e estrutura de custos



Fonte: Elaborada pelo autor.

Em linhas gerais, se a opção for por introduzir mais atividades, há uma tendência de utilização de mais ativos fixos, mas se opção for por trabalhar com mais insumos de terceiros, há uma tendência para mais capital de giro. Assim, uma opção de estrutura de ativos conduzirá a uma estrutura com mais ou menos custos variáveis e mais ou menos custos fixos.

A estrutura da Figura 4 é simples de se observar em um negócio que está nascendo. Porém, uma empresa, após sua criação, incorpora seguidas decisões de investimentos, que de modo geral aproveitam as estruturas já existentes com o objetivo de reduzir custos e melhorar lucros.

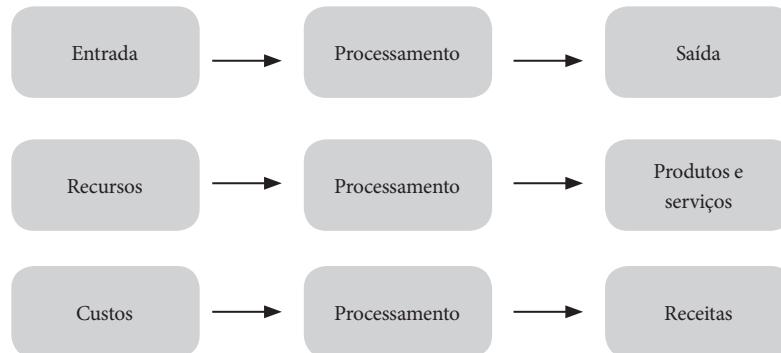
Assim, ao longo da vida, uma empresa caracteriza-se como um conjunto de investimentos em operação concomitante, ficando difícil, na maioria das vezes, isolar a utilização de um mesmo recurso para vários investimentos em operação. A dificuldade de redução de custos está nessa constatação. As estruturas de custos foram determinadas por diversas decisões anteriores, que levaram em consideração diversas variáveis, muitas das quais são praticamente impossíveis de serem alteradas, como tecnologia utilizada, linhas de produção construídas etc.

7.3.2 Política de redução de custos

Uma gestão de custos ou política de redução de custos deve ser estruturada com base em dois grandes referenciais teóricos:

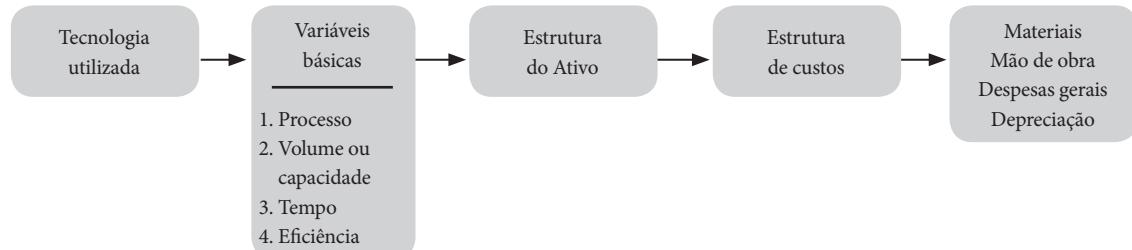
- a abordagem sistêmica;
- o completo processo de gestão.

A abordagem sistêmica implica em reconhecer que a empresa é um sistema que processa recursos e entrega produtos e serviços. Os recursos são mensurados em termos de custos e os produtos e serviços em termos de receita.

Figura 5 – Custos no enfoque sistêmico

Fonte: Elaborada pelo autor.

A abordagem do processo de gestão deve reconhecer que uma política de redução de custos precisa considerar que a estrutura de custos começa a ser decidida no investimento, portanto, nasce de decisões estratégicas. Assim, é necessário avaliar que determinados elementos e variáveis que provocam os custos operacionais tiveram como ponto de partida o planejamento estratégico, além disso, precisa considerar também conceitos e equipes de trabalho que atuem no planejamento estratégico, no planejamento operacional, na execução e no controle. Esse processo pode ser visualizado na Figura 6.

Figura 6 – Processo de gestão e geração da estrutura de custos

Fonte: Elaborada pelo autor.

O processo decisório estratégico que define a tecnologia a ser utilizada, a estrutura do processo industrial, a determinação da capacidade para operacionalizar o volume máximo, a consideração do tempo gasto nos processos e a estrutura para garantir a eficiência dos recursos determinam a estrutura do Ativo, que, por sua vez, determinará a estrutura de custos, representada pelos gastos operacionais.

7.3.3 Estrutura básica de um sistema de gestão de custos

A estrutura de um sistema de gestão de custos deve contemplar conceitos em três níveis hierárquicos – estratégico, operacional, execução e controle –, que deverão ser operacionalizados por programas permanentes e equipes de trabalho destacadas para esses programas, conforme o modelo sugerido no Quadro 1.

Quadro 1 – Estruturação de um sistema de gestão de custos

Variáveis e conceitos	Programas e equipes de trabalho
Nível estratégico	Nível estratégico
Escala de produção	Desenvolvimento de novos produtos e redução do ciclo de vida de criação dos produtos
Tecnologia do produto	
Tecnologia comercial	
Tecnologia administrativa	Introdução ou eliminação de produtos
Tecnologia de informação	
Reengenharia	Redução de desperdícios
Tempo	Just-in-Time e teoria das restrições
Teoria das restrições	–
Ciclo de vida de desenvolvimento de produtos	–
Eficiência dos recursos	–
Nível operacional	Nível operacional
Comprar x fabricar/terceirização	ISO 9000/TQC – qualidade total
Custo das atividades internadas	6 Sigma/5 S/TPM*
Logística	Comitê de redução de custos
Política de qualidade	Desenvolvimento de fornecedores
Nível de execução e controle	Nível de execução e controle
Gestão do custo dos recursos	Círculos de qualidade/Kaizen
Análise ou engenharia de valor	Análise de valor

5 S – 5 senso (utilização, ordenação, limpeza, saúde, autodisciplina)

*TPM – manutenção preventiva total

Fonte: Adaptado de Pacheco, 2018, p. 169.

O aspecto principal do sistema de gestão de custos é ser permanente. É primordial ter as equipes estruturadas e também que os programas de trabalho não sejam aplicados esporadicamente.

7.4 Formação e gestão de preços de venda

Dentro da contabilidade de custos, a formação de preços de venda emerge como o segundo principal objetivo, após a apuração do custo unitário dos produtos e serviços. É natural que os empresários e administradores queiram saber o custo dos produtos/serviços para em seguida identificar por quanto eles podem ser vendidos.

7.4.1 Fundamentos

Os fundamentos da formação e gestão de preços de venda decorrem da decisão de investimento e dos elementos formadores da rentabilidade, isto é, o retorno do investimento. Os elementos formadores da rentabilidade são: (i) a margem de lucro a ser obtida em cada venda; e (ii) a capacidade da empresa de gerar volumes de venda com os ativos existentes (PADOVEZE, 2012).

Podemos dizer que a determinação do preço de venda é a variável operacional mais importante da gestão empresarial, pois é dela que decorre a lucratividade, e, consequentemente, o retorno do investimento. Portanto, nenhuma decisão sobre preços de venda dos produtos e serviços pode ser tomada sem levar em consideração o retorno do investimento.

De acordo com Santos (1995), um modelo geral de decisão de preço de venda deve levar em consideração:

- o ambiente de mercado em que a empresa atua (monopólio, oligopólio, concorrência monopolística, concorrência perfeita);
- o tamanho do mercado;
- os concorrentes;
- os demais produtos da empresa;
- os objetivos estratégicos da empresa;
- as políticas e diretrizes de preços da empresa;
- o capital investido no negócio.

Em linhas gerais, podemos identificar duas grandes abordagens de formação de preços de venda: (i) a abordagem de que os preços são dados pelo mercado; e (ii) a abordagem de que os custos formam o preço de venda.

7.4.2 Preços de venda alinhados com o mercado

Na vertente de que os preços são estabelecidos pelo mercado, podemos identificar três formas de atuação da empresa: (i) preço estabelecido pelo mercado; (ii) valor percebido pelo consumidor; e (iii) simulação. Veremos cada uma delas a seguir.

7.4.2.1 O mercado estabelece o preço

Nessa abordagem de mercado concorrencial, o preço não é determinado pela empresa, mas pelo mercado. De modo geral, aplica-se à maior parte dos produtos e serviços, especialmente àqueles que são considerados *commodities* ou similares.

Para uma empresa que identifica essa situação para alguns de seus produtos, a atuação básica conduz ao conceito de formação de custo por meio do custo-meta.

commodities:
produtos cotados
em bolsas de
mercadorias.

7.4.2.2 Valor percebido pelo consumidor

Nessa abordagem, a empresa é que faz o preço de mercado, mediante uma estratégia de *marketing*. Com pesquisas e estudos mercadológicos, a empresa identifica o preço máximo que os consumidores estariam dispostos a pagar por determinado produto.

Obtida essa informação, determina-se o maior preço, que não suplantaria o valor percebido pelo consumidor, objetivando a maior rentabilidade possível. É bastante comum a aplicação desse conceito em produtos novos, principalmente por ocasião de seu lançamento.

7.4.2.3 Simulação

Essa abordagem é muito utilizada por varejistas que trabalham com inúmeros produtos. Mesmo tendo consciência de que os preços são atribuídos pelo mercado, a empresa tende a influenciar a demanda de seus produtos por meio de promoções, com o objetivo de atrair o público para seu estabelecimento.

Nesse modelo, a empresa considera o *mix* de produtos que tem à disposição e as quantidades esperadas de venda, faz um estudo em ambiente de simulação, e, diminuindo o preço de alguns produtos e aumentando o de outros, consegue um retorno igual ou superior ao esperado.

Nessa abordagem, o único modelo decisório que suporta a tomada de decisão é o baseado no conceito de margem de contribuição.

7.4.3 Formação de preços de venda com base no custo

A segunda abordagem – de formação de preços de venda – parte da premissa de que o mercado aceitará ou tenderá a aceitar o preço sugerido pelas empresas. Desse modo, obtém-se o custo do produto e forma-se o preço com base no custo unitário obtido no sistema de custo.

No caso de empresas comerciais, o custo da mercadoria a ser vendida é o preço pago ao fornecedor; em empresas industriais, o custo do produto a ser vendido depende do método de custeio a ser adotado.

7.4.3.1 O conceito do *mark-up*: multiplicador sobre o custo

A metodologia mais utilizada para formar preços de venda a partir do custo é a adoção de um índice multiplicador aplicado sobre o custo da mercadoria ou do produto/serviço a ser vendido. O *mark-up* deve permitir que o preço de venda cubra, além do próprio custo da mercadoria ou do produto, as despesas operacionais e financeiras, os tributos sobre a venda, os tributos sobre o lucro e dê a margem desejada pela empresa.

7.4.3.2 *Mark-up* e método de custeio

O *mark-up* depende do método de custeio adotado pela empresa. Se a empresa adota o método de custeamento variável, o *mark-up* deverá absorver os custos fixos indiretos no índice multiplicador. Se a empresa adotar o custeamento por absorção, o *mark-up* não precisará absorver esses custos indiretos fixos, pois eles já fazem parte do custo unitário.

Observe a tabela 30 a seguir.

Tabela 30 – *Mark-up* e método de custeio

Produto A – custos unitários	Custeamento variável (R\$)	Custeamento por absorção (R\$)
Materiais	50,00	50,00
Mão de obra direta	30,00	30,00
Custos indiretos fixos	–	25,00
Depreciação	–	15,00
Total do custo unitário (a)	80,00	120,00

(Continua)

Produto A – custos unitários	Custeamento variável (R\$)	Custeamento por absorção (R\$)
Preço de venda unitário (b)	240,00	240,00
Mark-up (b/a)	3,00	2,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Tabela 30 demonstra essa situação. Partindo da premissa de querer obter o mesmo preço de venda, independentemente do método de custeio, o *mark-up* no método de custeamento variável deverá ser igual a R\$ 3,00, e no método do custeamento por absorção, R\$ 2,00.

Em nosso exemplo de formação de preços de venda com base no custo, adotaremos o método do custeamento por absorção, porque é o que mais tem sido utilizado pelas empresas, em função, basicamente, de ser coerente com as determinações legais e tributárias, bem como com as práticas contábeis vigentes no país.

7.4.3.3 Formação de preços de venda e Demonstração do Resultado

A estrutura conceitual para formação de preços de venda com base no custo deve ser consistente com a estrutura da Demonstração do Resultado. A Tabela 31 traz um exemplo de Demonstração do Resultado de uma empresa industrial com a abertura dos tributos sobre as vendas, do custo dos produtos vendidos e dos tributos sobre o lucro.

Tabela 31 – Estrutura da Demonstração do Resultado: empresa industrial

	R\$
Receita operacional bruta	50.000.000,00
(-) Tributos sobre a Receita	–
ICMS	9.000.000,00
PIS	825.000,00
Cofins	3.800.000,00
Total	(13.625.000,00)
Receita operacional líquida	36.375.000,00
(-) Custo dos produtos vendidos	(23.643.750,00)
Materiais	10.912.500,00
Mão de obra direta	5.456.250,00
Despesas gerais industriais	4.365.000,00
Depreciações industriais	2.910.000,00
Lucro bruto	12.731.250,00
(-) Despesas	(8.488.106,00)
Comerciais	3.928.500,00
Administrativas	3.310.125,00

(Continua)

	R\$
Financeiras líquidas	1.249.481,00
Lucro antes dos tributos	4.243.144,00
Tributos sobre o lucro (IR/CSLL)	(1.442.669,00)
Lucro líquido	2.800.475,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

O *mark-up* compreenderá toda essa estrutura. O preço de venda – na Demonstração do Resultado – está espelhado na rubrica *Receita operacional bruta*, e o custo unitário dos produtos está espelhado na rubrica *Custo dos produtos vendidos*. Como o custo dos produtos vendidos é calculado pelo método de custeio por absorção, todos os demais itens da Demonstração de Resultados deverão ser contemplados no *mark-up*.

7.4.3.4 Orçamento e custo-padrão na formação de preços

Os dados para formação dos preços de venda devem estar dentro de uma perspectiva de futuro, calculados considerando a empresa em condições normais de operação e ocupando a capacidade de produção considerada normal ou padrão.

Assim, o custo unitário dos produtos a ser utilizado será obtido pelo custo-padrão de reposição. Os demais dados devem ser obtidos com os dados do orçamento do próximo Exercício, considerando também que a empresa está utilizando sua capacidade normal de produção e vendas.

Como regra geral, não se devem utilizar dados reais, porque eles podem conter ineficiências ou estar sujeitos a alterações significativas de volume produzido ou vendido.

7.4.3.5 Determinação da margem de lucro desejada

Provavelmente, a questão que mais traz dificuldades é identificar qual margem deve ser utilizada para o *mark-up*. Ela depende do investimento feito na empresa e do custo de oportunidade de capital dos acionistas, ou em outras palavras, decorre da rentabilidade desejada pelo acionista. A Tabela 32 mostra o critério de cálculo da margem desejada.

Tabela 32 – Margem de lucro desejada

a.	Valor do investimento (Patrimônio Líquido)	R\$ 20.000.000,00	–
b.	Rentabilidade desejada (custo de oportunidade)	R\$ 14,0%	–
c.	Lucro líquido anual a ser obtido pelas vendas	R\$ 2.800.000,00	= a . b
d.	Taxa efetiva de tributos sobre o lucro	R\$ 34,0%	–
e.	Lucro líquido anual a ser obtido antes dos tributos	R\$ 4.242.424,00	= c / (1 – d)
f.	Faturamento normativo, corrente ou padrão	R\$ 36.375.000,00	–
g.	Margem de lucro sobre o preço de venda a ser incorporada ao <i>mark-up</i>	R\$ 11,7%	= e / f

Fonte: Elaborada pelo autor.

No exemplo apresentado, o investimento dos acionistas na empresa (normalmente representado pelo Patrimônio Líquido contábil) foi de R\$ 20.000.000,00 e eles esperam um retorno anual de 14%. Outra informação relevante é o faturamento a ser considerado: no exemplo, a capacidade normal da empresa de produzir receitas de vendas é avaliada em R\$ 36.375.000,00, dado que também pode ser obtido no plano orçamentário.

Considerando as alíquotas de tributos sobre o lucro e executando os cálculos, chega-se à margem de lucro desejada a ser incorporada ao *mark-up*, que nesse caso é de 11,7%.

7.4.3.6 Determinação das despesas a serem absorvidas no preço de venda

A etapa seguinte será determinar quanto o preço de venda deverá absorver das despesas comerciais, administrativas e financeiras. O critério mais utilizado é obter percentuais médios da relação entre essas despesas e a receita líquida de vendas.

Para obter esses percentuais, sugere-se utilizar também os dados do plano orçamentário do próximo ano e confrontá-los com a mesma receita normativa utilizada na Tabela 32.

Tabela 33 – Determinação dos percentuais médios de despesas para o *mark-up*

	R\$	
Faturamento normativo – base orçada	36.375.000,00	100,0%
(Receita Líquida de vendas)	–	–
Custo dos produtos vendidos – orçado	(23.643.750,00)	–
Despesas comerciais – orçadas	(3.928.500,00)	-10,8%
Despesas administrativas – orçadas	(3.310.125,00)	-9,1%
Despesas financeiras líquidas – orçadas	(1.249.481,00)	-3,4%
Lucro antes dos tributos	4.243.144,00	–
Tributos sobre o lucro	(1.442.669,00)	–
Lucro líquido	2.800.475,00	–

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Tabela 33 mostra os números e os percentuais médios das despesas operacionais. Com esses dados e a margem de lucro desejada, e já tendo o custo unitário de cada produto ou serviço, podemos finalizar a construção do *mark-up*.

7.4.3.7 Cálculo do *mark-up*

Recomenda-se a construção do *mark-up* em duas etapas. Na primeira, constrói-se o *mark-up* para obtenção do preço de venda sem tributos. Na segunda etapa, calcula-se outro *mark-up* para obtenção do preço de venda com tributos, pois os tributos para os diversos mercados podem ser diferentes.

Tabela 34 – Mark-up I: despesas e margem desejada

Despesas comerciais médias	10,80%
Despesas administrativas médias	9,10%
Despesas financeiras líquidas médias	3,44%
Margem de lucro desejada	11,7%
Total	35,00%
Percentual sobre vendas	
Preço de venda sem tributos	100,00%
Despesas e margem desejada	35,00%
= Custo industrial médio da empresa	65,00%
Mark-up I – (100,0% / 65,0%)	1,5384615

Exemplo: um produto que tem um custo unitário industrial de R\$ 200,00, deverá ser vendido por R\$ 307,69, sem tributos ($R\$ 200,00 \cdot 1,5384615$).

Fonte: Elaborada pelo autor.

Nessa primeira etapa, observamos que o preço de venda sem tributos – além do custo industrial – deve cobrir 35,0%, relativo às despesas comerciais, administrativas, financeiras, bem como a margem desejada. Para tanto, o *mark-up* deverá ser de 1,5384615, que será aplicado em todos os produtos da empresa para formar o preço de venda sem tributos.

O próximo passo é calcular o *mark-up* II para incorporar ao preço de venda os tributos sobre a venda, uma vez que os preços brasileiros contemplam os tributos (exceto o IPI).

Tabela 35 – Mark-up II: tributos sobre vendas

ICMS	18,00%
PIS	1,65%
COFINS	7,60%
Total	27,25%
Percentual sobre vendas	
Preço de venda com tributos	100,00%
Tributos sobre o preço de venda	27,25%
(=) Preço de venda sem títulos	72,75%
Mark-up II – (100,0% / 72,75%)	1,3745704

Exemplo: um produto que tem um preço de venda sem tributos de R\$ 307,69 deverá ser vendido por R\$ 422,94 com tributos ($R\$ 307,69 \cdot 1,3745704$).

Fonte: Elaborada pelo autor.

Utilizando os três tributos mais comuns em empresas industriais, obtém-se o segundo *mark-up* (1,3745704), que aplicado no preço de venda sem tributos gera o preço de venda incluindo os tributos a serem cobrados dos clientes.

A Tabela 36 compara os cálculos dos *mark-ups*. Saindo de um preço de venda de R\$ 422,94, excluindo o valor dos tributos a serem recolhidos, cobrindo as despesas e dando a margem desejada, chega-se ao custo unitário do produto do nosso exemplo.

Tabela 36 – Comprovação do mark-up

		R\$
Preço de venda com tributos	–	422,94
(–) ICMS	18,00%	(76,13)
(–) PIS	1,65%	(6,98)
(–) Cofins	7,60%	(32,14)
(=) Preço de venda sem tributos	–	307,69
(–) Custo comercial	10,80%	(33,23)
(–) Custo administrativo	9,10%	(28,00)
(–) Custo financeiro	3,44%	(10,58)
(–) Margem desejada	11,66%	(35,88)
(=) Custo industrial	–	200,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

7.4.4 Gestão de preços de venda

Caso a empresa venda a prazo, dois cálculos adicionais devem ser realizados:

- adicionar ao preço de venda com tributos um percentual para cobrir o custo financeiro do financiamento, pelo prazo concedido;
- adicionar outro percentual de custo financeiro para cobrir a antecipação do recolhimento dos tributos, quando eles forem recolhidos antes do recebimento da venda.

A empresa também deve monitorar os preços de venda de todos os produtos e serviços oferecidos, refazendo todos os cálculos periodicamente para verificar a aderência do custo-padrão e dos *mark-ups* em relação ao momento empresarial.

Em épocas de grande demanda, é possível que a empresa tenha condições de reduzir seus preços, pois o custo médio dos produtos e serviços pode diminuir em razão da otimização dos custos fixos. Em épocas de redução da demanda, se não for possível aumentar os preços, a empresa deverá enfatizar sua política de redução de custos.

Um monitoramento comum dos preços de venda é a comparação entre os preços de venda calculados a partir do custo, os que são colocados nas listas de preços, os realmente praticados e os da concorrência, como podemos observar na Tabela 37.

Tabela 37 – Gestão de preços de venda

	Preço calculado		Preço de lista		Preço praticado		Preço do concorrente	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Produto A	422,94	100,0%	450,00	106,4%	440,00	104,0%	445,00	105,2%
Produto B	500,00	100,0%	460,00	92,0%	455,00	91,0%	440,00	88,0%

Fonte: Elaborada pelo autor.

A comparação de preços de venda mostra que a empresa pode oferecer aos clientes preços diferentes dos obtidos pelo cálculo baseado nos custos, assim como pode verificar as eventuais diferenças de preços que seus vendedores ou distribuidores possam estar praticando. Adicionalmente, a comparação com os preços dos concorrentes é importante para eventuais futuras decisões de alteração nos preços de venda dos produtos da empresa.

Considerações finais

Os instrumentos de gestão de custos qualificam-se como instrumentos analíticos de contabilidade gerencial, pois atingem o nível de apurar a lucratividade de cada produto ou serviço da empresa. A apuração do custo unitário dos produtos e serviços é fundamental para identificar seu valor e parametrizar a formação de preços de venda baseada em custos unitários.

Outros modelos de análises de custos foram desenvolvidos (custo-meta, custo-padrão, modelo da margem de contribuição) para aprimorar o processo de entendimento dos custos e fundamentar outros processos decisórios, como a otimização do *mix* de produção e venda dos produtos e serviços.

A formação de preços de venda baseada nos custos, por sua vez, não é a única estratégica possível para definir preços de venda. É fundamental a incorporação dos conceitos de *marketing* de precificação estratégica, que têm como referência o valor percebido pelo consumidor.

A gestão de custos é um ato contínuo, ininterrupto, e deve ser feita com base em um conjunto de diretrizes que partem dos fatores determinados na gestão estratégica. Assim, a estruturação de uma política de gestão ou redução de custos deve ter uma abordagem sistêmica para não correr o risco uma interrupção ao longo do tempo.

Ampliando seus conhecimentos

- MARTINS, Eliseu. Custo padrão. In: MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

Para elucidar um pouco mais o tema, recomendamos a leitura do texto “Custo padrão”, de Eliseu Martins.

Atividades

1. Um produto elaborado por meio de um processo contínuo de fabricação é obtido pela utilização de uma única matéria-prima para obtenção do produto final. Para cada quantidade de matéria-prima que entra no processo, há uma perda de 6% na saída. Após isso, há um refugo médio no controle de qualidade de 5% do produto acabado.

O preço da nota fiscal da matéria-prima é de R\$ 4,00/kg, incluindo tributos recuperáveis da ordem de 15%. Despesas de frete e seguro representam, em média, 10% do valor sem tributos. Com base nessas informações, calcule:

- o padrão de quantidade para fazer 1 kg de produto final pronto para venda;
 - o padrão de preço;
 - o custo unitário dos materiais para o produto final.
2. Com base nas informações a seguir, calcule o custo-padrão por unidade de produto acabado, considerando como volume de atividade normal 10.000 unidades.

Padrões de preços

Material direto	R\$ 2,00 por kg
Mão de obra direta	R\$ 4,20 por hora
Custos indiretos fixos	R\$ 30.000,00 no período

Padrões de quantidade

Material direto	5 kg por unidade
Mão de obra direta	3 horas por unidade

3. Uma empresa tem dois produtos, que apresentam os seguintes dados:

	Produto A	Produto B
Preço de venda	R\$ 20,00	R\$ 30,00
Custos e despesas variáveis	R\$ 14,00	R\$ 18,00
Margem de contribuição	R\$ 6,00	R\$ 12,00

- Sabendo que o mercado tem condições de absorver apenas 500 unidades do produto B, a capacidade de produção do produto A fica restrita a 1.500 unidades. Calcule a margem de contribuição total da empresa nessa combinação de faturamento.
- Outra informação agora é incorporada ao nosso problema: a gerente divisional diz que só tem à disposição 1.000 horas de fábrica para fazer os dois produtos. Sabendo que uma hora de produção gera três unidades do produto A e apenas uma unidade do produto B, mas que o mercado pode absorver apenas 2.400 unidades do produto A, calcule a margem de contribuição total da empresa nessa nova combinação de produção.

4. Uma empresa tem dois produtos, com os seguintes dados:

	Produto A	Produto B
Preço de venda de mercado	R\$ 200,00	R\$ 300,00
Custo unitário total	R\$ 170,00	R\$ 280,00
Quantidade normal de produção e venda	2.000	1.000

- a) Sabendo que a empresa quer uma margem mínima de lucro de 14%, calcule o custo meta de cada produto.
- b) Considerando as quantidades para cada produto, calcule qual deverá ser a redução total de custos para atingir a lucratividade média desejada.
5. Uma empresa pretende vender R\$ 1.000.000,00 no próximo período. O capital investido no negócio é de R\$ 300.000,00. Calcule a margem de lucro a ser incorporada na formação do preço de venda sem impostos, se ela deseja uma rentabilidade líquida dos tributos sobre o lucro de 18% sobre o capital investido. Considere 34% de tributos sobre o lucro.
6. Uma empresa tem os seguintes percentuais médios sobre vendas líquidas:
- Despesas comerciais: 12%
 - Despesas administrativas: 11%
 - Despesas financeiras: 6%
- a) Calcule o *mark-up* para obter o preço de venda sem tributos, considerando que a margem de lucro desejada é de 18%.
- b) Calcule o *mark-up* para obter o preço de venda com tributos, considerando 18% de ICMS, 1,65% de PIS e 7,6% de Cofins.
- c) Calcule o preço de venda unitário de um produto que tem um custo unitário de R\$ 300,00.

Referências

- BLOCHER, Edward J. et al. *Gestão estratégica de custos*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- CARIOCA, Vicente. *Contabilidade de custos*. 2. ed. Campinas: Alínea, 2014.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- PACHECO, Milton Gomes. *Gestão sistemática de custos e estratégias de manufatura*. 2. ed. Curitiba: Appris, 2018.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade de custos: teoria, prática, integração com sistemas de informações (ERP)*. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria estratégica e operacional*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir (Org.). *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2011.
- SANTOS, Roberto Vatan dos. *Modelos de decisão para gestão de preço de venda*. 1995. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

Planejamento orçamentário

O sistema orçamentário é um instrumento fundamental para a atividade de controladoria e para a efetivação do conceito de contabilidade gerencial dentro das entidades, sejam elas com ou sem fins lucrativos. Esse sistema abrange o processo de planejamento para o próximo período, incorporando a previsão de todas as variáveis físicas das operações futuras, a mensuração econômica dessas previsões e a consolidação dessas mensurações dentro da estrutura das demonstrações contábeis básicas. Com isso, o próprio sistema permite o controle empresarial de modo analítico e sintético ao mesmo tempo, antevendo os resultados e controlando o dia a dia das operações. É, simultaneamente, planejamento e controle.

8.1 Conceitos e objetivos

O planejamento orçamentário, por ser um sistema duplo (analítico e sintético) e que alcança toda a hierarquia empresarial, permite a incorporação de diversos conceitos e objetivos, os quais podem ser trabalhados conjuntamente, conforme veremos a seguir.

8.1.1 O que é orçamento?

Podemos definir *orçamento* como o sistema de mensuração econômica do planejamento das operações da empresa para um determinado período, em nível global e setorial, com o objetivo de coordenar e controlar essas operações e o resultado planejado (PADOVEZE; FRANCISCHETTI, 2018). É possível orçar mais de um período, porém, o mais comum e recomendado é realizar o orçamento para o próximo Exercício contábil.

O sistema orçamentário deve necessariamente obedecer à estrutura contábil de contas, aos planos de contas e centros de custos e receitas, uma vez que o controle dos resultados orçados ou planejados será mensalmente confrontado com os resultados reais obtidos pela contabilidade.

De acordo com Padoveze (2015), o orçamento é um sistema formal com as seguintes características:

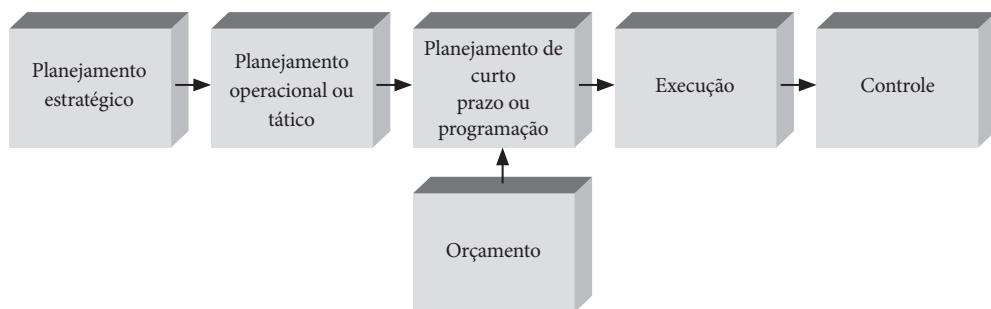
- reproduz as estruturas operacionais atualmente existentes e as planejadas que afetarão o período orçamentário;
- é formal, pois deve atingir toda a hierarquia da empresa, desde a cúpula até o menor nível de comando hierárquico, em que há custos ou receitas controláveis;
- deve obedecer rigidamente a estrutura contábil, de planos de contas e centros de custos, despesas e receitas;
- deve ser incorporado ao sistema de informação contábil por meio de lançamentos orçamentários;

- o período anual deve ser segmentado em seus 12 meses, não devendo existir orçamentos trimestrais;
- deve ser consolidado e finalizado em um orçamento das demonstrações contábeis básicas (Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado, Demonstração dos Fluxos de Caixa), complementado por análise financeira e de rentabilidade.

8.1.2 Orçamento e estratégia

O orçamento é um sistema de planejamento de curto prazo (para o próximo Exercício contábil), mas seus objetivos principais decorrem do planejamento estratégico. Em termos práticos, as operações representam as estratégias já definidas pela empresa, portanto, o orçamento precisa estar alinhado à estratégica. A Figura 1 mostra a localização do orçamento no processo de gestão.

Figura 1 – Orçamento no processo de gestão



Fonte: Elaborada pelo autor.

Os objetivos constantes do planejamento estratégico que dão as diretrizes operacionais são canalizados para o sistema orçamentário. Quando da execução das operações, a confrontação dos dados orçados com os dados reais permite o controle orçamentário e o redirecionamento do planejamento.

8.1.3 Condução do processo orçamentário

A condução do processo orçamentário é uma atribuição do setor de controladoria, porque esse sistema está totalmente integrado à contabilidade financeira e à contabilidade de custos.

Sugerimos, dessa maneira, que a empresa constitua um comitê orçamentário (que terá atuação temporária) para a definição dos objetivos estratégicos, do modelo de condução, a adoção dos cenários e a definição das premissas gerais, bem como para aprovação final do plano. Esse comitê deverá ser composto por:

- presidente da diretoria;
- diretores das áreas industriais, comerciais e administrativas;
- *controller*.

O comitê dará todo o suporte à controladoria, e ela será a responsável pela condução e coordenação do plano orçamentário. Essas etapas e atribuições podem ser observadas no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Condução do processo orçamentário

Etapas do processo orçamentário	Responsável
1. Estabelecimento de metas e objetivos corporativos	Comitê orçamentário
2. Adoção dos cenários econômicos	Comitê orçamentário
3. Definição das premissas orçamentárias gerais	Comitê orçamentário
4. Definição do modelo orçamentário	Comitê orçamentário
5. Definição da estrutura contábil	Controladoria
6. Definição dos sistemas de apoio	Controladoria
7. Definição e controle do cronograma	Controladoria
8. Elaboração das peças orçamentárias	Controladoria e setores responsáveis
9. Primeira revisão	Comitê orçamentário
10. Ajustes da primeira revisão	Controladoria e setores responsáveis
11. Aprovação final	Comitê orçamentário
12. Execução das operações	Setores responsáveis
13. Controle orçamentário	Controladoria
14. Relatório das variações	Setores responsáveis e controladoria

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme Padoveze (2015), os princípios que devem nortear o planejamento orçamentário são:

- **envolvimento dos gerentes:** os gerentes devem participar ativamente dos processos de planejamento e controle para a empresa obter seu comprometimento;
- **orientação para objetivos:** o orçamento deve se direcionar para que os objetivos da empresa sejam atingidos de modo eficiente e eficaz;
- **expectativas realistas:** para que o sistema seja motivador, deve apresentar objetivos que sejam desafiadores, mas passíveis de serem cumpridos;
- **aplicação flexível:** o sistema deve permitir correções e ajustes, quando efetivamente necessários;
- **recompensas:** por se caracterizar normalmente como um sistema de avaliação de desempenho, pode ser utilizado para compor parte da remuneração variável.

8.1.4 Limitações e vantagens

No passado, as principais limitações estavam ligadas ao consumo de tempo e recursos, que em alguns casos poderia ser considerado excessivo. Atualmente, com a tecnologia de informação disponível, essa grande limitação praticamente não existe mais.

Outro aspecto bastante discutível está na rigidez imposta por algumas empresas, que não permitem ajustes no plano orçamentário, provocando algumas insatisfações. Porém, essa limitação pode ser facilmente transposta com a adoção do orçamento ajustado, no qual se processam ajustes quando necessário.

As vantagens, por outro lado, são enormes. A primeira é que o processo orçamentário obriga os administradores a pensarem sempre à frente, formalizando suas responsabilidades para o planejamento; a segunda é que o sistema orçamentário fornece a definição das expectativas de maneira quantitativa e monetária, permitindo antecipadamente o julgamento do desempenho subsequente. Como vantagem adicional, é um sistema que permite o planejamento em seus três momentos temporais: antecedente, concomitante e subsequente, sendo fundamental para o planejamento e controle do resultado das operações (PADOVEZE, 2015).

8.2 Tipos de orçamento

Como qualquer ferramenta administrativa, o planejamento orçamentário é objeto de revisão conceitual e de processos, visando sempre a obter o melhor modelo. Os conceitos e tipos de orçamento mais utilizados serão apresentados a seguir.

8.2.1 Estático, ajustado e flexível

O orçamento mais conhecido é o orçamento estático ou original, denominado também *budget* pelas corporações multinacionais. De modo geral, as multinacionais não o alteram o *budget* após sua aprovação, fixando-o como orçamento base para análise das variações com o real.

Denomina-se *orçamento ajustado* o orçamento original que recebe ajustes por alterações de volume ou de alguma variável significativa (taxa de câmbio, preços etc.). As multinacionais denominam esse tipo de orçamento de *forecast*, mas nem todas o aceitam, sendo mais comum em empresas nacionais. A palavra *forecast* também é utilizada para o acompanhamento orçamentário, em que se faz a somatória do valor dos meses já realizados com o valor dos meses orçados ainda por realizar.

Em nosso entendimento, deve-se evitar ao máximo os ajustes orçamentários, sendo recomendado apenas quando as alterações forem realmente significativas. Ajustes frequentes podem comprometer a credibilidade dos dados originais.

Já o orçamento flexível é um modelo no qual se faz o orçamento estático apenas para os custos e as despesas fixas, sendo as receitas, os custos e as despesas variáveis orçadas para vários níveis de atividade. Praticamente, esse tipo de orçamento não tem sido utilizado pelas empresas, as quais optam por definir um único nível de atividade ou volume de produção ou vendas.

8.2.2 Orçamento de tendência e orçamento base zero

Atribui-se o nome de *orçamento de tendência* quando se entende que os dados do passado são suficientes ou são os melhores para definir as operações futuras. Não há dúvida de que os dados das operações existentes são importantes, mas sua utilização sem análise crítica aprofundada pode comprometer a acurácia dos números e valores do plano orçamentário.

Para contrapor o conceito de tendências, de acordo com Pyhrr (1981), surgiu no início dos anos 1970 o conceito de *orçamento base zero*. Sua filosofia reside na exclusão de dados passados,

porque esses fatos podem conter ineficiências que o orçamento de tendências perpetuaria. Nesse tipo de orçamento, as previsões orçamentárias são elaboradas como se as operações da empresa estivessem sendo iniciadas, portanto, as informações passadas são desprezadas (PADOVEZE, 2015). O grande objetivo do orçamento base zero é a redução de custos e ineficiências.

Para tanto, os gestores devem provar por meio de relatórios que as atividades sob sua responsabilidade devem continuar a existir, apresentando:

- objetivo ou finalidade da atividade;
- gastos e benefícios da atividade;
- consequências pela não execução da atividade;
- maneiras alternativas de executar a atividade e seus custos correspondentes;
- ordem de prioridade de cada atividade.

Basicamente, as limitações do orçamento base zero estão ligadas ao tempo e ao esforço para estruturar o plano orçamentário, pois são muitas informações a serem consideradas em curto período.

8.2.3 Outros conceitos

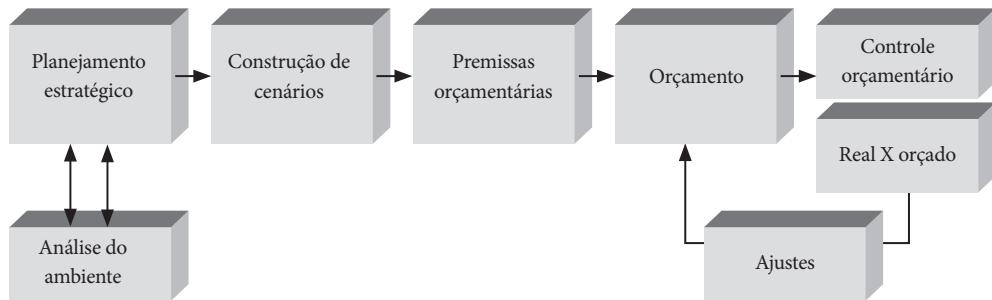
O controle matricial propõe dupla responsabilidade sobre os custos e receitas orçados, tendo como referência a matriz orçamentária de contas contábeis (linha) e centros de responsabilidade (coluna). Nesse conceito, além do gestor de cada atividade – responsável por suas receitas e despesas (gestor de coluna) –, a empresa escolherá diversos gestores de contas contábeis (gestor de linha), que se responsabilizarão, em conjunto com os gestores de cada atividade, por determinadas despesas e receitas (PADOVEZE, 2015).

No conceito de controle matricial, a empresa escolherá um gestor, por exemplo, para as despesas de viagens da organização como um todo. Esse gestor de linha deverá controlar os gastos de despesas de viagem em conjunto com os gestores de cada atividade e prestará contas à empresa sobre o orçamento total desses gastos, ao mesmo tempo que cada gestor presta contas de sua parte.

No conceito de *rolling budget* (orçamento contínuo), a empresa deve fazer um novo período mensal orçado à medida que cada mês do orçamento for realizado. Isso significa ter sempre 12 meses de orçamento à frente, não levando em consideração um Exercício contábil. Apesar de interessante, a dificuldade está no fato de que todo mês deve ser rodado o sistema orçamentário, o que as empresas têm julgado muito trabalhoso.

8.3 Estrutura do orçamento

O plano orçamentário é um processo de planejamento que une a estratégia à execução e ao controle. Esse processo está representado na Figura 2 a seguir.

Figura 2 – Orçamento: da estratégia à execução

Fonte: Elaborada pelo autor.

A análise do ambiente é o procedimento básico para a elaboração das estratégias e do planejamento estratégico, do qual serão originados os objetivos a serem incorporados ao plano orçamentário. Logo em seguida, há a necessidade de elaboração de cenários, que é um conjunto de variáveis macroeconômicas que devem ser assumidas para fundamentar as premissas orçamentárias gerais. Um exemplo de cenário é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Cenários

	I Otimista	II Moderado	III Pessimista
Probabilidade	25%	50%	25%
PIB – Mundial – Variação	2,5%	1,5%	0,5%
PIB – EUA – Variação	4,0%	2,5%	1,5%
PIB – Europa – Variação	3,5%	2,0%	1,0%
PIB – Japão – Variação	3,0%	1,5%	0,5%
PIB – Brasil – Variação	0,5%	-2,0%	-4,0%
Balanço de pagamentos – US\$ bi	4,0	6,0	8,0
Reservas internacionais – US\$ bi	30,0	32,0	34,0
Déficit público – % do PIB	4,0%	4,5%	5,0%
Dívida externa – US\$ bi	200	198	196
Juros nominais – %	20%	24%	28%
Taxa de câmbio – %	5%	7%	9%
Inflação anual – IPC – %	12%	10%	8%
Taxa média desemprego	7,5%	8,5%	9,5%
Crescimento do setor	10%	5%	0%
Crescimento da empresa	12%	7%	2%
Crescimento da unidade de negócio 1	15%	12%	10%
Crescimento da unidade de negócio 2	10%	9%	7%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Normalmente, o cenário utilizado é o mais provável. Nesse caso, é o cenário II Moderado que conduz à definição das premissas orçamentárias gerais e dados específicos da empresa, que serão determinantes na elaboração dos demais orçamentos.

A Tabela 2 elenca as principais premissas orçamentárias:

Tabela 2 – Preamissas orçamentárias gerais

Programa de produção – unidades/ano	200.000
Número de funcionários	4.500
Encargos sociais previstos – média	92%
Horas extras máximas	2%
Aumentos salariais – data base	4%
Aumentos de mérito – % mensal	0,2%
Taxa de câmbio – %	7%
Taxa de US\$ – inicial	R\$ 3,10
Taxa de US\$ – final	R\$ 3,32
Inflação anual – país – %	6%
Aumento de lista de preços – %	4%
Inflação interna – %	4,6%
TJLP – empréstimos nacionais	10,0%
Taxa de juros média – empréstimos estrangeiros	3,5 + câmbio
Taxa de juros média – aplicações financeiras	10%
IR retido fonte aplicações financeiras	15%
Investimentos necessários	R\$ 1.600.000,00
Políticas de contas a receber	50 dias
Política de estocagem	90 dias
Política de fornecedores	30 dias

Fonte: Elaborada pelo autor.

Dentro das premissas gerais, a variável mais importante é a definição do fator limitante, que para a maior parte das empresas equivale à quantidade e ao valor das vendas, mas pode ser também a capacidade de produção ou extração, a capacidade de algum equipamento etc. Após a definição do fator limitante, todos os orçamentos passam a ser elaborados.

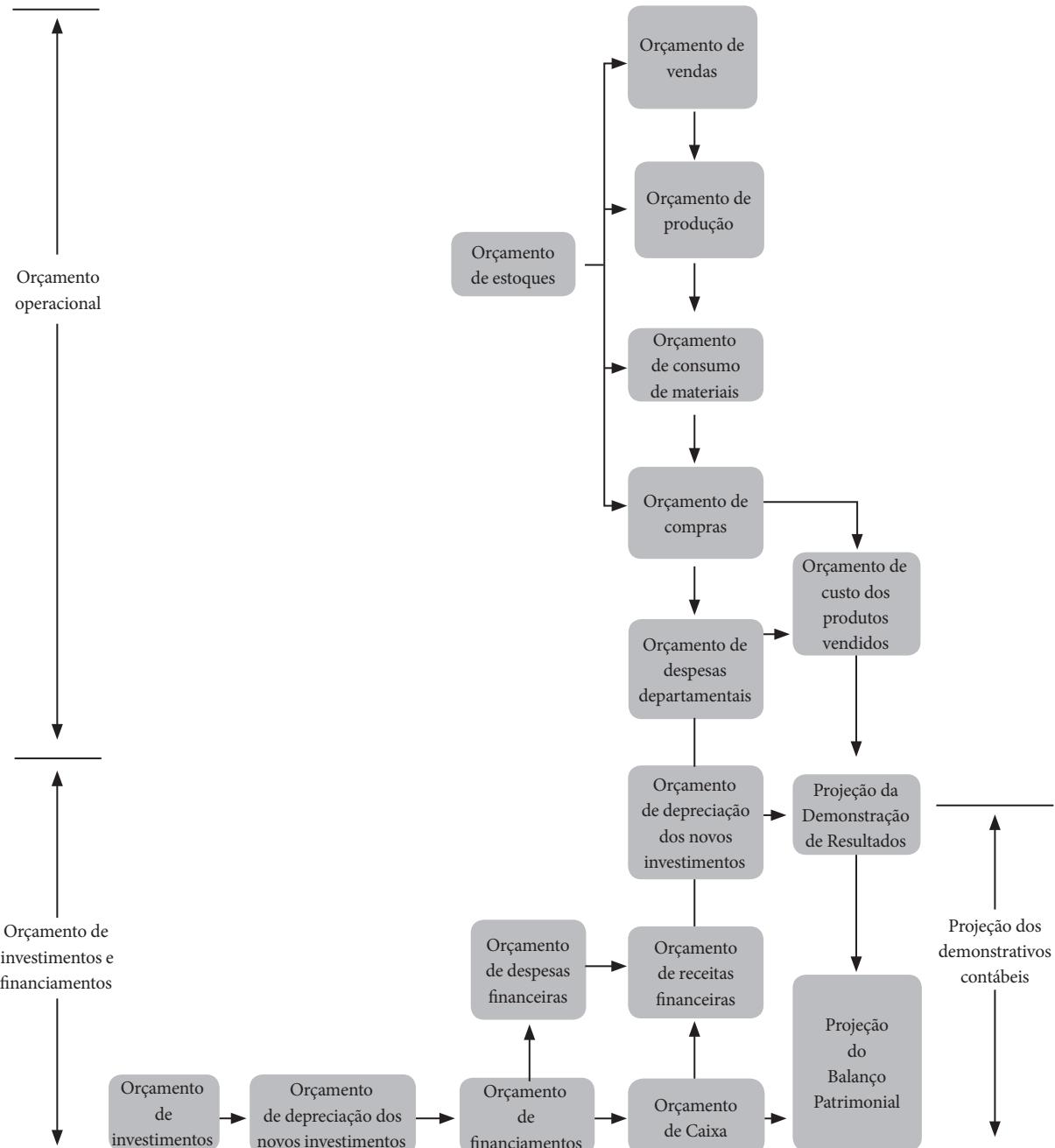
8.3.1 Visão geral

De acordo com Padoveze (2015), o plano orçamentário é composto de quatro segmentos:

- orçamento operacional;
- orçamento de investimentos;
- orçamento de financiamentos;
- orçamento (ou projeção) das demonstrações contábeis.

A Figura 3 mostra o esquema geral do plano orçamentário, tendo como referência uma empresa industrial.

Figura 3 – Esquema geral do plano orçamentário



Fonte: Elaborada pelo autor.

O orçamento operacional inicia com o orçamento de vendas. Em seguida, faz-se o orçamento de produção – base para o cálculo do orçamento de consumo de materiais, que serão requisitados

pela fábrica –, considerando-se os estoques de produtos acabados. Para o orçamento de compras, leva-se em consideração o orçamento de consumo e os estoques de materiais.

A etapa seguinte é o orçamento das despesas departamentais de todas as áreas (produção, comercialização e administração). Com base nele, e juntamente ao orçamento de consumo de materiais, faz-se o orçamento do custo dos produtos vendidos. As despesas departamentais, comerciais e administrativas compõem o total das despesas operacionais. Com isso, faz-se a primeira parte da projeção da Demonstração dos Resultados, que é a projeção do lucro operacional, finalizando o orçamento operacional.

O orçamento de investimentos é base para o orçamento de financiamentos, o qual, por sua vez, é base para o orçamento das despesas e receitas financeiras. Com esses dados, pode-se encerrar o plano orçamentário, concluindo a projeção da Demonstração do Resultado do Período. Partindo de um Balanço Patrimonial inicial mais o resultado projetado, obtém-se o Balanço Patrimonial final orçado e a Demonstração dos Fluxos de Caixa orçada.

8.3.2 Orçamento de vendas e produção

O orçamento de vendas é considerado o principal por grande parte das empresas, porque as vendas tendem a ser o fator limitante para determinar a estrutura operacional que será colocada em ação. Conforme Padoveze (2015), esse tipo de orçamento compreende os seguintes dados:

- previsão de vendas em quantidades para cada produto;
- previsão de preços para cada produto e seus mercados;
- identificação dos tributos sobre as vendas para cada produto e mercado;
- incorporação da política de crédito por vendas a prazo;
- projeção da conta de Duplicatas a receber por vendas a prazo;
- projeção da conta de Provisão para créditos incobráveis.

Os principais pontos a serem observados são:

- determinação dos aumentos (ou reduções) de preços previstos, segundo as premissas orçamentárias;
- determinação das taxas de moedas estrangeiras para vendas ao mercado externo;
- incorporação das sazonalidades mensais conhecidas ou estimadas;
- inclusão de outras receitas complementares (acessórios, vendas de sucatas etc.).

O Quadro 2 apresenta um modelo geral simplificado para a previsão de vendas.

Quadro 2 – Orçamento de vendas: modelo genérico

	Mercado 1		Mercado 2		Preço unitário	Total
	Quantidade	Preço unitário	Total	Quantidade		
Linha de produto A						
Produto A1						
Produto NA						
Linha de produto B						
Produto B1						
Produto BN						
Linha de produto C						
Produto C1						
Produto CN						
Subtotal						
Outros produtos / Receitas						
Produtos complementares						
Recuperações etc.						
Total geral						
Impostos						
À vista						
A prazo						
Distribuição mensal						
Janeiro					Julho	
Fevereiro					Agosto	
Março					Setembro	
Abril					Outubro	
Maio					Novembro	
Junho					Dezembro	
Total geral						

Fonte: Elaborado pelo autor.

8.3.2.1 Métodos para previsão de vendas

Todas as informações disponíveis devem ser utilizadas objetivando a máxima acurácia. A utilização de dados obtidos por diversas fontes e de várias maneiras (combinados), poderá gerar a melhor previsão de vendas. Os métodos mais conhecidos são:

- **métodos estatísticos:** buscam identificar correlação do desempenho das vendas das empresas com variáveis macroeconômicas, principalmente com a variação do PIB. São de vital importância, porque as variáveis macroeconômicas (constantes do cenário adotado) representam as variáveis sistêmicas da conjuntura econômica e política e tendem a ser as mais relevantes para direcionar a previsão de vendas.
- **coleta de dados das fontes de origens das vendas:** tem como referência obter a previsão das vendas com os diversos gestores responsáveis pela comercialização dos produtos e serviços. Por exemplo, se em uma empresa as vendas são realizadas por filiais, as informações viriam dos gerentes de venda de cada filial; se em uma empresa as vendas são realizadas por pontos de varejo, as informações viriam dos responsáveis por cada ponto de venda.
- **uso final do produto:** tem sido muito utilizado em razão do modelo de parceria fornecedor-cliente. Nesse método, indaga-se ao cliente quanto ele vai precisar para o próximo ano, pois esse dado será incorporado à previsão de vendas. Por exemplo, uma fornecedora de autopeças para a indústria automobilística recebe da montadora a sua previsão de produção. Com esse dado, a fornecedora faz a sua previsão de vendas.

8.3.2.2 Exemplo numérico

A Tabela 3 apresenta um exemplo de orçamento de vendas que contém as principais características já exploradas nesta seção.

Tabela 3 – Orçamento de vendas: preços, quantidades, receita, clientes.

Ano/mês 1	Dados		Produto A	Produto B	Total
Orçamento de quantidade					
Quantidade real – período anterior	–	unid.	6.000	2.400	8.400
Aumento previsto	–	–	12%	10%	–
Quantidade orçada	–	unid.	6.720	2.640	9.360
Orçamento de preços					
Preço de venda atual – bruto	–	R\$	40,00	60,00	–

(Continua)

Ano/mês 1	Dados		Produto A	Produto B	Total
Estimativa de reajuste no período	–		3%	4%	–
Preço de venda orçado	–	R\$	41,20	62,40	–
Orçamento de vendas					
Receita operacional bruta*	–	R\$	276.864,00	164.736,00	441.600,00
(–) Impostos sobre vendas	20%	R\$	(55.372,80)	(32.947,20)	(88.320,00)
Receita operacional líquida	–	R\$	221.491,20	131.788,80	353.280,00
Orçamento de clientes					
Prazo médio de recebimento	–	dias	30	40	–
Saldo final de duplicatas a receber**	–	R\$	23.072,00	18.304,00	41.376,00
(–) Provisão para créditos incobráveis	2,5%	R\$	(576,80)	(457,60)	(1.034,40)
Saldo final de duplicatas a receber líquido		R\$	22.495,20	17.846,40	40.341,60

* Obtida por meio da multiplicação da quantidade orçada (orçamento de quantidade) pelo preço de venda orçado (orçamento de preços).

** Obtido pela fórmula: receita operacional bruta/360 dias · PMR.

Fonte: Elaborada pelo autor.

O prazo médio de recebimento representa a política de crédito da empresa, e a provisão de 2,5% para créditos incobráveis faz parte das premissas orçamentárias. O orçamento de vendas é o meio natural para se fazer conjuntamente a previsão das contas relacionadas com as vendas constantes do Balanço Patrimonial, que é o saldo de Duplicatas a receber e o saldo da Provisão para créditos incobráveis.

8.3.2.3 Orçamento de produção

O orçamento de produção é específico para indústrias e só contempla as quantidades. As quantidades a serem produzidas e colocadas no orçamento de produção dependem do estoque inicial e do estoque final previsto de produtos acabados. O estoque final, por sua vez, depende da política de estoques da empresa e deve fazer parte das premissas orçamentárias gerais.

Tabela 4 – Orçamento de produção: quantidades

Ano/mês 1		Produto A	Produto B	Total
Estoque inicial – produtos acabados	unid.	1.000	500	1.500
Vendas orçadas	unid.	6.720	2.640	9.360
Estoque final – política de estocagem	dias	50	60	
Estoque final – orçado	unid.	933	440	1.373
Produção orçada	unid.	6.653	2.580	9.233

Fonte: Elaborada pelo autor.

A política de estocagem é uma definição da empresa que leva em conta a necessidade de disponibilização de produtos para entrega aos clientes e deve constar das premissas orçamentárias.

A produção orçada é obtida por meio da seguinte equação:

$$\text{vendas orçadas} + \text{estoque final orçado} - \text{estoque inicial produtos acabados}$$

O orçamento de produção é necessário para a elaboração do orçamento de consumo de materiais.

8.3.2.4 Orçamento de capacidade

Com base no orçamento de vendas e de produção, deve ser feita a revisão ou o orçamento de capacidade. Assim, os responsáveis pela produção, logística e distribuição, em conjunto com a controladoria, deverão verificar se todos os recursos disponíveis têm capacidade suficiente para absorver o volume de produção e vendas constantes do orçamento.

Deve-se fazer o orçamento de capacidade para todos os recursos de mão de obra direta e indireta, fábricas e outros estabelecimentos, equipamentos fabris, canais de distribuição, fornecedores de logística e estocagem etc.

8.3.3 Orçamento de compras, consumo e estoque de materiais

A base para estes orçamentos é a quantidade a ser produzida, pois a maior parte de consumo é de materiais diretos relacionados à produção, que fazem parte da estrutura dos produtos e são custos variáveis em relação à quantidade produzida. Padoveze (2015) elenca os principais aspectos a serem observados:

- determinação do orçamento de produção;
- identificação dos custos atuais de materiais (compras ou cotações);
- determinação do custo de materiais diretos por produto;
- separação dos materiais nacionais e importados;
- previsão de aumentos de preços dos fornecedores;
- projeção das taxas de câmbio para aplicação nos itens importados;
- inclusão do orçamento de materiais para as vendas complementares;
- determinação dos tributos sobre compras;
- incorporação de sazonalidades de compras mensais;
- projeção do consumo de materiais indiretos.

8.3.3.1 Tipo de demanda de materiais

Basicamente, há dois tipos de demanda:

- **dependente:** materiais diretos e indiretos que têm comportamento variável em relação à quantidade de produto;
- **independente:** materiais indiretos com comportamento semivariável.

8.3.3.2 Custo dos materiais diretos por produtos

Como a maior parte dos materiais a serem consumidos pelo programa (orçamento) de produção são diretos, e estes, por sua vez, fazem parte da estrutura dos produtos e estão dentro do seu sistema de custo, o meio natural de se fazer o orçamento de consumo de materiais é coletar no sistema de custeamento dos produtos o custo unitário dos materiais para cada produto.

Os demais materiais, basicamente os indiretos, devem ser orçados tendo como referência o consumo que os departamentos fazem deles. Departamentos industriais tendem a consumir mais alguns tipos de materiais indiretos (manutenção, combustíveis, lubrificantes, ferramentas etc.) do que departamentos administrativos ou comerciais.

8.3.3.3 Exemplo numérico

A Tabela 5 apresenta um exemplo de orçamento de materiais diretos. Primeiramente, faz-se o orçamento de consumo de materiais, isto é, o que a fábrica consumirá para o orçamento de produção. A segunda etapa é o orçamento de compras de materiais, os quais podem ser diferentes do consumo em razão do estoque inicial e da política de estocagem dos materiais, que dará origem ao estoque final projetado.

Tabela 5 – Orçamento de materiais: estoques, consumo, compras, fornecedores.

Ano/mês 1	Dados	Produto A	Produto B	Total
Orçamento de estrutura do produto				
Custo dos materiais por produto – atual	R\$	18,00	25,00	
Estimativa de aumento de Custo		5%	4%	
Custo dos materiais orçado	R\$	18,90	26,00	
Consumo de materiais				
Quantidade de produção orçada	unid.	6.653,33	2.580	9.233*
Custo de materiais orçado	R\$	18,90	26,00	
Consumo de materiais orçado	R\$	125.748,00*	67.080,00	192.828,00
Estoque final de materiais				
Prazo médio de estocagem	dias	30	30	
Estoque final orçado**	R\$	10.479,00	5.590,00	16.069,00
Compra de materiais				
Estoque inicial – real	R\$	10.000,00	6.500,00	16.500,00
Consumo orçado	R\$	125.748,00	67.080,00	192.828,00
Estoque final – orçado***	R\$	10.479,00	5.590,00	16.069,00
Orçamento de compras – líquido	R\$	126.227,00	66.170,00	192.397,00

(Continua)

Ano/mês 1	Dados	Produto A	Produto B	Total
Orçamento de estrutura do produto				
(+) Impostos sobre compras	30%	R\$ 37.868,10	19.851,00	57.719,10
Orçamento de compras – bruto		R\$ 164.095,10	86.021,00	250.116,10
Orçamento de fornecedores				
Prazo médio de pagamento	dias	20	20	
Saldo final de duplicatas a pagar	R\$	9.116,006****	4.779,00	13.895,00

* O valor exato (R\$ 9.233,33) foi arredondado para R\$ 9.233.

** O valor exato (R\$ 125.747,94) foi arredondado para R\$ 125.748,00.

*** R\$ 125.748,00 / 360 · 30 = R\$ 10.479,00.

**** O valor exato (R\$ 9.116,39) foi arredondado para R\$ 9.116,00.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em seguida, faz-se o orçamento dos tributos sobre as compras e complementa-se com o orçamento da conta de Duplicatas a pagar, que constará no Balanço Patrimonial.

8.3.3.4 Orçamento de mercadorias: empresas comerciais

O orçamento de consumo e compra de mercadorias nas empresas comerciais é similar ao orçamento de materiais das indústrias, com a facilidade de que não há necessidade do sistema de custo, uma vez que o custo das mercadorias é o direto da aquisição de cada uma.

8.3.3.5 Orçamento de estoque de produtos em elaboração e produtos acabados

As indústrias têm ainda de fazer o orçamento dos dois outros tipos de estoques: o estoque de produção em elaboração (em processo, em andamento) e o estoque de produtos acabados. Entre os dois, o principal para a maior parte das empresas é o de produtos acabados, uma vez que com os sistemas modernos de produção há uma tendência de os estoques de produção em processo ficarem com baixos níveis.

Para se fazer o orçamento de produtos acabados, é necessário antes fazer o orçamento das despesas dos departamentos industriais, visto que as práticas contábeis exigem o custeamento por absorção para os produtos industriais. A Tabela 6 mostra um exemplo de cálculo de orçamento para estoques de produtos acabados.

Tabela 6 – Orçamento do custo dos produtos vendidos e estoque final de produtos acabados

Ano/mês 1	Dados	Produto A	Produto B	Total
Estoque inicial – produtos acabados	unid.	1.000	500	1.500
Estoque inicial – produtos acabados	R\$	18.000,00	9.000,00	27.000,00
Orçamento de custos de produção				
Consumo de materiais	R\$	125.748,00	67.080,00	192.828,00
Custos de fabricação*	R\$	52.000,00	28.000,00	80.000,00**

(Continua)

Ano/mês 1	Dados	Produto A	Produto B	Total
Depreciação industrial	R\$	14.040,00	7.560,00	21.600,00***
Soma	R\$	191.788,00	102.640,00	294.428,00
Produção orçada	unid.	6.653,33	2.580	9.233
Total – estoque inicial + produção (a)	R\$	209.788,00	111.640,00	321.428,00
Total – estoque inicial + produção (b)	unid.	7.653,33	3 080	10.733
Custo médio ponderado orçado (a/b)	R\$	27,41	36,25	
Quantidade				
Vendida	unid.	6.720	2.640	9.360
Do estoque final	unid.	933	440	1.373
Custo dos produtos				
Vendidos	R\$	184.204,00****	95.691,00*****	279.895,00
Do estoque final	R\$	25.584,00	15.949,00	41.533,00

* Considerar que o total dos custos de fabricação e da depreciação industrial foram alocados aos produtos pelo método de custeamento adotado pela empresa.

** Esses dados foram extraídos da Tabela 8.

*** Esses dados foram extraídos da Tabela 8.

**** O valor exato (R\$ 184.204,18) foi arredondado para R\$ 184.204,00.

***** O valor exato (R\$ 95.691,43) foi arredondado para R\$ 95.691,00.

Fonte: Elaborada pelo autor.

O custo dos produtos vendidos é obtido pela multiplicação da quantidade vendida pelo custo médio ponderado orçado. Para o produto A, por exemplo, temos: 6.720 unidades · R\$ 27,41 = R\$ 184.204,00.

8.3.3.6 Orçamento de tributos a recolher sobre mercadorias: regime não cumulativo

No regime não cumulativo para os tributos sobre mercadorias, os tributos pagos sobre as compras são abatidos dos tributos pagos sobre as vendas e há o recolhimento da diferença. A Tabela 7 traz um exemplo desse tipo de orçamento.

Tabela 7 – Orçamento de impostos a recolher sobre mercadoria e produtos

Ano/mês 1	Dados	Produto A	Produto B	Total
Impostos a recolher do período				
(+) Impostos sobre vendas	R\$	–	–	88.320,00*
(–) Impostos sobre compras	R\$	–	–	(57.719,00)**
Líquido a recolher – orçado	R\$	–	–	30.601,00

(Continua)

Ano/mês 1	Dados	Produto A	Produto B	Total
Saldo final de impostos a recolher				
Prazo médio de recolhimento	dias	–	–	30
Saldo final orçado	R\$	–	–	2.550,00**
Recolhimento de impostos				
Saldo inicial	R\$	–	–	2.500,00
(+) Impostos a serem recolhidos no ano	R\$	–	–	30.601,00
(–) Saldo final orçado	R\$	–	–	(2.550,00)****
Orçamento de recolhimento de impostos	R\$	–	–	30.551,00

* O valor de R\$ 88.320,00 foi extraído da Tabela 3.

** O valor de R\$ 57.719,00 foi extraído da Tabela 5.

*** O valor correto (R\$ 2.550,08) foi arredondado para R\$ 2.550,00.

**** O saldo final orçado de R\$ 2.550,00 é = R\$ 30.601,00 / 360 · 30 dias.

Fonte: Elaborada pelo autor.

8.3.4 Orçamento de despesas gerais

É o orçamento mais conhecido, porque envolve todos os gestores da hierarquia, fato que possibilita situações mais polêmicas, uma vez que interfere diretamente nos gestores das atividades e dos departamentos. Exige que seja elaborada uma peça orçamentária para cada setor que tem um gestor responsável dentro da empresa, por isso, também é o orçamento que mais consome tempo e recursos.

8.3.4.1 Tipos de despesas e seus comportamentos

O princípio que deve nortear esse orçamento é o de que cada despesa deve ser orçada segundo suas características comportamentais. Os comportamentos são basicamente os seguintes:

- custos variáveis em relação a produção e vendas;
- custos fixos;
- custos semivariáveis;
- custos semifixos (que contêm uma parcela fixa e uma parcela variável);
- custos que variam em relação a determinadas variáveis que não produção e vendas.

8.3.4.2 Controlabilidade

Deve-se colocar no orçamento de cada setor apenas os custos que o gestor tenha controle e pelos quais possa responder. Para tanto, os rateios de despesas para todos ou vários departamentos não são recomendáveis. O conceito básico é a alocação direta, e não o rateio, já que um gasto rateado não permite uma cobrança direta e a base de distribuição é um cálculo arbitrário.

8.3.4.3 Exemplo

A Tabela 8 apresenta a estrutura de um orçamento de despesas departamentais, com os principais gastos que devem ser orçados para cada departamento.

Tabela 8 – Orçamento de despesas departamentais

Ano/mês 1	Departamentos		
	Industriais	Comerciais	Administrativos
Gastos			
Mão de obra direta			
Salários e outras remunerações	–	–	–
Horas extras	–	–	–
Incentivos	–	–	–
Encargos legais e espontâneos	–	–	–
Soma	–	–	–
Mão de obra indireta			
Salários e outras remunerações	–	–	–
Horas extras	–	–	–
Incentivos	–	–	–
Encargos legais e espontâneos	–	–	–
Soma	–	–	–
Materiais indiretos			
Materiais auxiliares, ferramentas etc.	–	–	–
Materiais de manutenção	–	–	–
Materiais de expediente etc.	–	–	–
Soma	–	–	–
Despesas gerais			
Energia elétrica	–	–	–
Telefone e comunicações	–	–	–
Viagens, veículos etc.	–	–	–
Serviços de terceiros, comissões etc.	–	–	–
Aluguéis	–	–	–
Publicidade	–	–	–
Fretes, seguros etc.	–	–	–
Soma	–	–	–
Subtotal	R\$ 80.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 12.000,00
Depreciações			
Imóveis	–	–	–

(Continua)

Ano/mês 1	Departamentos		
Máquinas e equipamentos	-	-	-
Móveis, utensílios etc.	-	-	-
Soma	R\$ 21.600,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00
Total geral	R\$ 101.600,00	R\$ 22.700,00	R\$ 14.700,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

8.3.4.4 Orçamento de salários e contas a pagar

O orçamento de despesas gerais liga-se ao Balanço Patrimonial com as contas do Passivo Circulante de Salários, Encargos e Contas a pagar. Assim, faz-se necessário complementar esse orçamento com a projeção dessas contas para o Balanço Patrimonial, conforme exemplificado na Tabela 9.

Tabela 9 – Orçamento de salários e contas a pagar

Ano/mês 1	Total	
Saldo inicial de salários e contas a pagar		R\$ 1.500,00
Orçamento de mão de obra e despesas		R\$ 112.000,00*
Prazo médio de pagamento	dias	15
Saldo final de salários e contas a pagar		R\$ 4667,00**

* O valor de R\$ 112.000,00 é originário da somatória da Tabela 8.

** O valor de R\$ 4.667,00 é = R\$ 112.000,00 / 360 · 15.

Fonte: Elaborada pelo autor.

8.3.5 Demais orçamentos

Concluído o orçamento operacional (receitas, materiais, despesas), devem ser elaborados os demais orçamentos, que são correspondentes a:

- investimentos ou orçamento de capital;
- financiamentos;
- despesas financeiras;
- receitas financeiras.

Veremos, na sequência, um pouco mais sobre cada um deles.

8.3.5.1 Orçamento de investimentos ou orçamento de capital

Compreende todos os gastos em itens que serão contabilizados no Ativo não Circulante, como:

- aquisições de investimentos (ações de empresas coligadas e controladas);
- imobilizados;
- intangíveis;
- realizável a longo prazo que não fazem parte do capital de giro.

A maior parte do orçamento de investimentos decorre de diretrizes estratégicas (novas plantas, novas unidades de negócio etc.), razão pela qual tende a ser elaborado em conjunto com a cúpula diretiva da empresa.

Sua aplicação pode implicar na revisão do orçamento de depreciações, uma vez que como a maior parte dos investimentos tende a ser do imobilizado e do intangível, surge a necessidade de se calcular as depreciações dos novos investimentos, conforme vemos na Tabela 10. O valor das depreciações também deve constar no orçamento das despesas departamentais (Tabela 8).

Tabela 10 – Orçamento de depreciações

Ano/mês 1	Total	
Orçamento de imobilizados		
Saldo inicial de imobilizados – valor bruto		R\$ 200.000,00
Orçamento de aquisições do período		R\$ 35.000,00
Orçamento de baixas do período		0
Saldo final de imobilizados – orçado		R\$ 235.000,00
Orçamento de depreciações		
Taxa anual de depreciações		
Sobre imobilizados existentes	10,0%	R\$ 20.000,00
Sobre novos imobilizados	20%	R\$ 7.000,00
Total		R\$ 27.000,00
(1) Devem ser distribuídas pelos departamentos.		(1)

Fonte: Elaborada pelo autor.

8.3.5.2 Orçamento de financiamentos

O orçamento de financiamentos decorre normalmente do orçamento de investimentos, uma vez que qualquer investimento necessita de financiamento. Os financiamentos podem ser de **capital próprio** (novas integralizações de capital ou retenção de lucros) ou de **capital de terceiros** (financiamentos bancários, debêntures, títulos de dívida).

Esse orçamento tende a ser elaborado também pela cúpula diretiva, pois se caracteriza por ser uma decisão estratégica. A Tabela 11 mostra um exemplo de orçamento de financiamentos em conjunto com o orçamento de investimentos.

Tabela 11 – Orçamento de investimentos e financiamentos

Ano/mês 1	Total
Orçamento de capital	
Investimentos em imobilizados	R\$ 35.000,00
Outros investimentos	0
Total	R\$ 35.000,00

(Continua)

Ano/mês 1	Total
Orçamento de financiamentos	
Financiamentos	R\$ 20.000,00
Debêntures	0
Capital social	0
Total	R\$ 20.000,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

8.3.5.3 Orçamento de despesas financeiras

O orçamento de despesas financeiras decorre do orçamento de financiamentos e de empréstimos e financiamentos já existentes, conforme evidenciado na Tabela 12.

Tabela 12 – Orçamento de despesas financeiras

Ano/mês 1		Total	
Orçamento de financiamentos			
Saldo inicial de financiamentos		0	
Orçamento de financiamentos do período		R\$ 20.000,00	
Orçamento de amortizações do período		0	
Saldo final de financiamentos – orçado		R\$ 20.000,00	
Orçamento de despesas financeiras			
Taxa anual de juros			
Sobre financiamentos existentes	0,0%	0	
Sobre novos financiamentos	10%	R\$ 1.000,00	(1)
Total		R\$ 1.000,00	

(1) Supondo que os financiamentos entraram no meio do período.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Além das despesas com empréstimos e financiamentos, deve ser feito também o orçamento das demais despesas financeiras, como:

- juros por atraso a fornecedores;
- descontos concedidos;
- atualização de dívidas tributárias etc.

8.3.5.4 Orçamento de receitas financeiras

Esse orçamento completa o ciclo de orçamentos a serem feitos antes da conclusão do plano orçamentário. São dois tipos de receitas financeiras:

1. receitas financeiras de aplicações financeiras e sobras de Caixa;
2. outras receitas financeiras.

As receitas financeiras de sobra de Caixa podem ser calculadas com base nos saldos iniciais mensais de aplicações financeiras constantes dos balanços patrimoniais mensais orçados, utilizando uma taxa de juros estimada para o orçamento do Exercício em curso.

As demais, como juros por pagamentos em atraso dos clientes, descontos obtidos, entre outras, podem ser calculadas estimando a média já ocorrida e as previsões de variações dos itens correlacionados no orçamento.

8.3.6 Projeção das demonstrações contábeis

A conclusão do processo de cálculo do orçamento compreende a elaboração das demonstrações contábeis projetadas utilizando todos os dados dos orçamentos já realizados. Basicamente, consiste nos seguintes procedimentos:

- assumir os valores de um Balanço Patrimonial inicial completo;
- elaborar a Demonstração do Resultado dos períodos orçados utilizando todos os orçamentos já realizados;
- elaborar o Balanço Patrimonial orçado de todos os períodos utilizando os dados dos orçamentos já realizados em conjunto com as premissas estabelecidas;
- elaborar o fluxo de Caixa orçado por diferença com os valores dos itens anteriores.

Na elaboração das demonstrações contábeis orçadas ou projetadas, todas as contas do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultados não contempladas nos orçamentos anteriores deverão também ter seus valores estimados. As principais são:

- projeção dos Tributos sobre o lucro (imposto de renda e contribuição social sobre o lucro líquido);
- projeção de Tributos a recuperar, se for o caso;
- projeção da Distribuição de lucros (dividendos ou juros sobre o capital próprio);
- projeção dos Lucros a serem retidos e não distribuídos;
- projeção de eventuais aumentos de Capital Social com reservas de lucros.

A Tabela 13 mostra as demonstrações contábeis projetadas com base em todos os orçamentos de nosso exemplo numérico. Os dados da coluna 1 (Balanço inicial) são arbitrários; os dados da coluna 2 são dos orçamentos e das despesas e receitas; as informações da coluna 3 decorrem dos orçamentos de despesas, receitas, investimentos, financiamentos e depreciações, em conjunto com premissas utilizadas; por fim, os elementos da coluna 4 são obtidos por meio do inter-relacionamento com os dados das três colunas anteriores.

Tabela 13 – Projeção (orçamento) das demonstrações contábeis básicas

Dados reais/atuais		Dados projetados com base nos orçamentos		
Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	
BALANÇO INICIAL (R\$)	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS (R\$)	BALANÇO FINAL (R\$)	FLUXO DE CAIXA (R\$)	
ATIVO				
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	441.600,00	ATIVO	ATIVIDADES OPERACIONAIS	
Caixa e aplicações financeiras	(88.320,00)	Caixa e aplicações financeiras	Recebimento de vendas	439.258,00
Caixa e aplicações financeiras	3.300,00	(-) Impostos sobre vendas	(-) Pagamento a fornecedores	(250.221,00)*
Duplicatas a receber – líquido	38.000,00	RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	40.342,00	
Estoques		Estoques	(-) Salários e despesas	(108.833,00)
De materiais	16.500,00	(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	16.069,00	(-) Recolhimento de impostos
Produtos acabados	27.000,00	Consumo de materiais	41.533,00	(30.551,00)
Imobilizado		Custos de fabricação	Saldo operacional	37.669,00
Valor original	200.000,00	Depreciação industrial	235.000,00	
Depreciação acumulada	(80.000,00)	(+) Estoque inicial - produtos acabados	ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	
Total	204.800,00	(-) Estoque final - produtos acabados	Aquisição imobilizados	(35.000,00)

(Continua)

Dados reais/atuais		Dados projetados com base nos orçamentos		
Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	
BALANÇO INICIAL (R\$)	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS (R\$)	BALANÇO FINAL (R\$)	FLUXO DE CAIXA (R\$)	
PASSIVO	LUCRO BRUTO	PASSIVO		
Duplicatas a pagar	14.000,00	Duplicatas a pagar	13.895,00	
Salários e contas a pagar	1.500,00	Salários e contas a pagar	4.667,00	
Impostos a recolher	2.500,00	Impostos a recolher	2.550,00	
Financiamentos	0	Financiamentos	20.000,00	
Patrimônio Líquido	Depreciações	Patrimônio Líquido	Saldo	
Capital social	180.000,00	Capital social	180.000,00	
Reservas de lucros	6.800,00	Reservas de lucros	SALDO DO PERÍODO	
Lucro do período	-	(-) Despesas financeiras	21.933,00	
Total	204.800,00	(+) Receitas financeiras		
		Total	23.264,00	
			CAIXA E APLICAÇÕES FINANCEIRAS	
			Saldo inicial	
			3.300,00	
			Saldo final	
			25.233,00	
		LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS		
		35.249,00		
		(-) Impostos sobre o lucro	(11.984,00)**	
		LUCRO LÍQUIDO DO PERÍODO	23.264,00***	

* O valor exato (R\$ 250.221,10) foi arredondado para R\$ 250.221,00.

** O valor exato (R\$ 11.984,66) foi arredondado para R\$ 11.984,00

*** O valor exato (R\$ 23.264,34) foi arredondado para R\$ 23.264,00.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A seguir, apresentamos um exemplo da utilização dos orçamentos para projeção das demonstrações contábeis e para obtenção do valor a ser incorporado ao fluxo de Caixa com a receita operacional bruta e duplicatas a receber.

Coluna 1	Balanço inicial – duplicatas a receber (valor assumido)	R\$ 38.000,00
Coluna 2	Receita operacional bruta – orçamento de vendas – Tabela 3	R\$ 441.600,00
Coluna 3	Balanço final – duplicatas a receber – Tabela 3	R\$ 40.342,00
Coluna 4	Recebimento de vendas – fluxo de Caixa (1)	R\$ 439.258,00
(1) Cálculo do recebimento de vendas:		
	Saldo inicial de duplicatas a receber	R\$ 38.000,00
	(+) Receita operacional bruta	R\$ 441.600,00
	(-) Saldo final de duplicatas a receber	R\$ (40.342,0021)
	= Recebimento de vendas	R\$ 439.258,00

No exemplo numérico, foram utilizadas as seguintes premissas para concluir a projeção das demonstrações contábeis:

- as receitas financeiras foram calculadas sobre o saldo inicial de Caixa e aplicações financeiras, com taxa de 8% de juros ($R\$ 3.300,00 \cdot 8\% = R\$ 264,00$);
- os impostos sobre o lucro foram calculados aplicando a taxa de 34% sobre o lucro antes dos impostos ($R\$ 35.249,00 \cdot 34\% = R\$ 11.984,00^1$);
- o valor total dos impostos sobre o lucro foi pago dentro do período orçado (ver no fluxo de Caixa);
- o valor total do lucro líquido do período ficou retido na empresa, conforme a conta Lucro do período no Balanço final.

8.4 Controle orçamentário

É o processo de acompanhamento dos valores orçados confrontados com os valores reais acontecidos em cada mês em que um período orçado é realizado. O fundamento do controle orçamentário é monitorar o plano orçamentário, objetivando a otimização do resultado (lucro) planejado, fazendo a coordenação do plano orçamentário, ajustes e correções, bem como avaliar o desempenho dos gestores responsáveis por todas as peças orçamentárias por meio da análise (e das justificativas) das variações.

8.4.1 Relatórios de controle

O Quadro 3 apresenta um exemplo de relatório de controle muito utilizado, que deve ser disponibilizado para peças orçamentárias de cada gestor responsável por um orçamento.

¹ O valor exato (R\$ 11.984,32) foi arredondado para R\$ 11.984,00.

Quadro 3 – Relatório de controle orçamentário

Discriminação	Do mês – R\$				Até o mês – R\$				Dados Anuais		
	Real	Orçado	Variação	%	Real	Orçado	Variação	%	Real + orçado	Orçado	Variação%
Receita/despesa											
Centro de Custo											

Fonte: Elaborado pelo autor.

8.4.2 Análise das variações

As variações entre o orçado e o real devem ser objeto de análise e justificativa. Cada empresa tem um modelo de justificativa e critérios para caracterizar a relevância, aceitando ou não a justificativa. A aceitação implica basicamente que a empresa concorda e aceita a variação ocorrida. A não aceitação implica que a empresa não aprovou o desempenho do gestor em relação ao resultado do item orçado.

Considerações finais

O orçamento empresarial é, depois da própria contabilidade, o grande instrumento de gestão de controladoria para dar o formato de contabilidade efetivamente gerencial.

A característica do plano orçamentário é a incorporação do conceito de futuro, de perspectiva, evidente na contabilidade gerencial. A orçamentação permite que a empresa antecipe uma série de eventos e possa tomar decisões de forma preventiva.

O sistema orçamentário pode também ser utilizado como um meio de redução de custos. Para tanto, a incorporação de conceitos como gerenciamento matricial e orçamento base zero enriquece o conjunto do sistema orçamentário aplicado nas empresas.

Ampliando seus conhecimentos

- RAZA, Cláudio. *Orçamento base zero: modismo ou necessidade.* 30 jan. 2006. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/orcamento-base-zero-modismo-ou-necessidade/11742/>. Acesso em: 26 dez. 2018.
Sugerimos a leitura do texto “Orçamento base zero: modismo ou necessidade”, de autoria de Cláudio Raza, como contribuição aos estudos deste capítulo.

Atividades

- Uma empresa tem dois produtos, A e B, com os seguintes dados reais de um período:

Quantidade de vendas	Mercado interno	Mercado externo
Produto A	2.000	1.000
Produto B	1.200	500

(Continua)

	Mercado interno	Mercado externo
Preço unitário – com tributos – R\$		
Produto A	200,00	150,00
Produto B	300,00	220,00
Tributos sobre a venda – %		
Produto A	25%	0%
Produto B	25%	0%

A empresa está prevendo um aumento de demanda no mercado interno de 10% para o produto A e de 8% para o produto B. Não há perspectiva de aumento da demanda no mercado externo. A empresa também espera aumentar os preços de venda no mercado interno em 4% para o produto A e 5% para o produto B. No mercado externo prevê-se um aumento de preço para os dois produtos de 2%. Faça o orçamento de vendas para o próximo período (receita operacional bruta e líquida).

2. Considerando os dados apresentados na atividade 1, o custo unitário atual de materiais é de R\$ 100,00 para o produto A e R\$ 160,00 para o produto B, sem tributos, válido para os dois mercados de venda. Considere que a quantidade a ser produzida é igual à quantidade a ser vendida e que os dados quantitativos para o próximo período orçado já foram obtidos na resolução da atividade 1. A empresa está esperando um aumento médio de custos de materiais de 6% para o produto A e de 5% para o produto B. Os tributos sobre compra são da ordem de 30% para os dois produtos, aplicáveis sobre o valor sem tributos. Calcule o orçamento de consumo de materiais, sem tributos.

Em seguida, considerando um estoque inicial de materiais no valor total de R\$ 95.000,00 e que a empresa tem como política manter um estoque de materiais equivalentes a 60 dias de consumo, faça o orçamento do estoque final de materiais e do orçamento de compras com tributos. Considere que os dados são anuais.

3. Com base na resolução das atividades 1 e 2, e considerando as premissas a seguir, elabore:
- o orçamento de tributos a recolher para o Balanço final;
 - o orçamento de duplicatas a receber para o Balanço final;
 - o orçamento de duplicatas a pagar para o Balanço final.

Premissas:

- os tributos sobre vendas e compras são do regime não cumulativo e recolhe-se a diferença entre os tributos sobre as vendas menos os das compras;
- o prazo médio de pagamento dos tributos é de 30 dias;
- o prazo médio de recebimento das vendas é de 40 dias;
- o prazo médio de pagamento das compras é de 25 dias.

4. Os dados de despesas do último período da empresa em questão foram:

Despesas industriais*	R\$ 125.000,00
Despesas comerciais*	R\$ 25.000,00
Despesas administrativas*	R\$ 8.000,00

* Inclui mão de obra.

Espera-se que os gastos industriais terão um aumento de 6% para o próximo período orçado, as despesas comerciais um aumento de 8%, e as despesas administrativas 15%. Com base nesses dados e nos dados da resolução das atividades 1 e 2, faça a Demonstração de Resultados projetada, considerando 34% de tributos sobre o lucro. Desconsidere despesas e receitas financeiras.

5. Com base na resolução das atividades 1 a 4 e considerando os dados do Balanço Patrimonial inicial e as premissas dadas a seguir, projete o Balanço Patrimonial final.

Balanço inicial	R\$
Ativo	
Caixa/aplicações financeiras	3.500,00
Duplicatas a receber	120.500,00
Estoques de materiais	95.000,00
Imobilizado	250.000,00
Total	469.000,00
Passivo	
Duplicatas a pagar	49.500,00
Tributos a recolher sobre vendas	1.500,00
Capital social	400.000,00
Lucros acumulados	18.000,00
Total	469.000,00

Premissas:

- não será feita a depreciação do imobilizado e foram investidos R\$ 10.000,00 em novos imobilizados;
- 50% do lucro líquido foi distribuído em dinheiro durante o período;
- o saldo de Caixa/aplicações financeiras será obtido por diferença.

6. Considere o Balanço inicial, os orçamentos e as premissas dadas a seguir e elabore a projeção da Demonstração dos Resultados e do Balanço Patrimonial para o período orçado.

a) Balanço inicial

	R\$
Ativo	
Caixa/aplicações financeiras	0,00
Duplicatas a receber	4.833.000,00
Estoques de materiais	2.167.000,00
Imobilizado	25.000.000,00
Total	32.000.000,00
Passivo	
Duplicatas a pagar	1.700.000,00
Tributos a recolher sobre vendas	100.000,00
Empréstimos	15.000.00,00
Capital social	15.200.000,00
Lucros acumulados	0,00
Total	32.000.000,00

b) Orçamentos anuais e dados adicionais

	R\$
Orçamento da receita operacional bruta	84.329.500,00
Orçamento da receita operacional líquida	67.832.500,00
Orçamento de consumo de materiais	19.070.571,00
Orçamento de compras brutas	26.106.000,00
Orçamento de compras líquidas de tributos	20.082.000,00
Orçamento de gastos gerais de fabricação	26.500.000,00
Orçamento de depreciações industriais	4.000.000,00
Orçamento de despesas comerciais	9.000.000,00
Orçamento de despesas administrativas	3.200.000,00
Despesas financeiras – 12% ao ano sobre empréstimos	
Tributos sobre o lucro – 40% sobre o lucro antes dos tributos	

Premissas:

- foram adquiridos novos equipamentos no valor de R\$ 4.300.000,00;
- 75% dos tributos sobre o lucro gerados no ano foram pagos;
- 50% dos juros devidos no ano foram pagos, ficando o restante a pagar;
- nada do principal de empréstimos foi pago;
- o total do lucro líquido foi retido como lucros acumulados;
- os tributos a recolher sobre vendas menos os das compras têm prazo médio de recolhimento de 30 dias;
- o prazo médio de recebimento é de 35 dias e o prazo médio de pagamento é de 28 dias;
- o saldo de Caixa será obtido por diferença e não há necessidade de projetar receitas financeiras.

Referências

- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Planejamento orçamentário*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- PADOVEZE, Clóvis Luís; FRANCISCHETTI, Carlos Eduardo. *Planejamento econômico e orçamento*. São Paulo: Saraiva, 2018.
- PYHRR, Peter A. *Orçamento base zero: um instrumento administrativo prático para avaliação de despesas*. Trad. de José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

Contabilidade por responsabilidade e unidades de negócio

A ideia central da contabilidade por responsabilidade é atribuir aos gestores da organização a responsabilidade pela condução operacional de um determinado segmento de negócio e por seus resultados econômicos. Para tanto, o sistema de informação contábil deve ser estruturado para responder às necessidades de informações que permitam a mensuração dos resultados econômicos de cada segmento do negócio identificado e, consequentemente, a avaliação do desempenho desses gestores por meio do resultado alcançado.

9.1 Contabilidade por responsabilidade

É quando o sistema de informação contábil gerencial permite identificar os elementos patrimoniais e os resultados de partes da empresa associando-os a um gestor responsável, que terá a responsabilidade de prestar contas junto à administração central da empresa.

A contabilidade por responsabilidade é também denominada *contabilidade divisional*, sendo o tipo mais conhecido a contabilidade por unidades de negócios.

9.1.1 Fundamentos da contabilidade divisional

O principal fundamento da contabilidade é a apresentação do resultado da empresa – lucro ou prejuízo – pelas partes que o geraram. Nesse sentido, a contabilidade divisional é uma demonstração contábil gerencial do resultado total da empresa, por meio da identificação da contribuição de cada parte ou segmento responsável.

De acordo com Padoveze (2012), os fundamentos da contabilidade por responsabilidade ou contabilidade divisional são:

- identificação dos segmentos geradores de resultados;
- associação dos segmentos geradores de resultados a um gestor divisional;
- definição do critério de preços de transferência para os serviços internos;
- avaliação do retorno do investimento de cada segmento gerador de resultado.

Esses fundamentos serão abordados nos tópicos seguintes.

9.1.2 Tipos de centros de responsabilidade

Nem todas as empresas desejam ou conseguem estruturar um sistema de contabilidade divisional completo. Algumas entendem que é suficiente atribuir responsabilidades aos gestores de controle de gastos (custos e despesas), não havendo necessidade de atribuir responsabilidade às receitas e aos investimentos. Em razão disso, identificam-se diversos tipos de centros de responsabilidade (PARISI; MEGLIORINI, 2011).

9.1.2.1 Centros de custos ou despesas

É considerado o primeiro estágio da adoção do conceito de contabilidade por responsabilidade, em que todos os gastos são classificados além da conta contábil por centros de custos ou despesas. Esse conceito é também denominado *departamentalização*.

Cada empresa pode adotar conceitos diferentes de departamentalização: algumas adotam conceitos mais sintéticos (por gerência ou diretoria), outras, mais analíticos (por chefia ou atividade).

O recomendável é adotar o conceito de centros de responsabilidades até o menor nível de chefia da organização, seguindo a hierarquia (organograma) já existente na empresa. Dessa maneira, se a companhia tiver os níveis de diretoria, gerência e chefia, a estrutura de centros de custos ou despesas deverá ir até o nível de chefia.

Caso se deseje ainda um conceito de gestão mais analítico, isto é, em nível de atividade, a empresa deverá segmentar o nível de chefia em subcentros de custos ou despesas que representarão as diversas atividades desenvolvidas dentro da estrutura hierárquica da chefia.

9.1.2.2 Centros de receitas

O centro de receita se caracteriza quando há possibilidade de identificar um segmento da Receita total da empresa para determinado gestor, que passa a ter responsabilidade pelo desempenho dos produtos e serviços que geram essa receita.

Conforme Atkinson *et al.* (p. 624), “centros de receitas são centros de responsabilidade em que os participantes controlam as receitas, mas não o custo de produção ou aquisição de produto ou serviço que estes vendam, ou o nível de investimento no centro de responsabilidade”.

9.1.2.3 Centros de lucros ou centros de resultados

O centro de lucro ou de resultado se caracteriza pela associação dos centros de receitas e de custos com as despesas de responsabilidade de um gestor, obtendo-se o resultado das receitas e dos gastos sob seu encargo.

Um centro de lucro pode congregar vários centros de receitas e de custos ou despesas. Esse conceito é básico em contabilidade divisional, porque não se limita apenas a identificar as despesas ou receitas, o que torna possível obter o lucro de cada parte geradora de resultado da empresa.

9.1.2.4 Centros de investimentos ou unidades de negócios (BU – Business Units)

O conceito de centro de investimento é a expansão natural do conceito de centro de lucro, que finaliza o processo de avaliação do resultado e desempenho de cada gestor, incorporando agora os investimentos feitos em cada centro de lucro, e obtendo-se a análise do retorno do investimento. A nomenclatura mais utilizada para o conceito de centro de investimento é *unidades de negócios* (BU – Business Units).

Alguns autores, como Atkinson *et al.* (2000) e Garrison e Noreen (2000), entendem que só se pode caracterizar o conceito de centro de investimento quando o gestor também tem a autonomia de determinar os investimentos de sua unidade. Quando a determinação dos investimentos das unidades de negócios é feita pela alta administração da companhia, há autores que caracterizam esses tipos de centro de responsabilidade como sendo apenas centros de lucros.

O Quadro 1 resume os tipos principais de centros de responsabilidade e as atribuições conferidas ao gestor.

Quadro 1 – Centros de responsabilidade e atribuições

Tipo de centro de responsabilidade	Responsabilidade
Centros de custos ou despesas	Gastos do setor
Centros de receitas	Receitas designadas
Centros de lucros	Receitas designadas
	Gastos dos setores
Centros de investimentos	Receitas designadas
	Gastos dos setores
	Investimentos na unidade de negócio

Fonte: Elaborado pelo autor.

9.1.3 Avaliação de desempenho e *accountability*

Torna-se um processo natural utilizar o conceito de contabilidade por responsabilidade como um dos principais, se não o principal, modelo de avaliação de desempenho dos gestores divisionais.

Nesse sentido, associa-se ao modelo de contabilidade por responsabilidade o conceito de *accountability*, que diz respeito à responsabilidade individual ou departamental de desempenhar certa função, respondendo por algo ou por algum tipo de desempenho (NAKAGAWA, 1993; CATELLI, 1999).

No conceito de centro de lucros ou unidades de negócios, o gestor responsável será avaliado pelo resultado (lucro ou prejuízo) obtido em relação ao planejado. Assim, muitas empresas utilizam esse modelo de contabilidade como um dos principais elementos para adotar sistemas de recompensas aos gestores, como bônus, remuneração variável ou participação nos lucros e resultados.

Dessa maneira, para que o conceito de contabilidade por responsabilidade faça sentido, naturalmente é necessário incorporar o elemento motivador e o conceito de *empreendedorismo*.

9.2 Preços de transferência

Denomina-se *preço de transferência* o valor atribuído aos produtos e serviços transferidos ou comercializados entre centros de lucros ou unidades de negócio dentro da mesma empresa ou do mesmo grupo corporativo. São preços aplicados em produtos e serviços transacionados internamente, e não para clientes de fora da empresa.

9.2.1 Ocorrência das transferências

É praticamente certo que ocorram transferências de produtos e serviços entre os centros de lucros ou unidades de negócio. Qualquer empresa ou corporação tem vários departamentos, setores, processos, unidades, entre outros, que dependem de outros setores internos que, por sua vez, repassam ou transferem para outros setores internos.

A ocorrência das transferências pode se dar entre estabelecimentos formalmente constituídos (empresas do grupo, filiais, estabelecimentos, fábricas) ou entre setores não constituídos formalmente, existentes dentro de um mesmo estabelecimento fiscal.

Quando a transferência ocorre entre estabelecimentos formalmente constituídos, há um processo legal e obrigatório de emissão de notas fiscais, o que auxilia bastante o processo de contabilização. Mas quando a transferência se dá entre setores dentro de um mesmo estabelecimento fiscal, há necessidade de controles auxiliares (movimentação de estoques, ordens de produção etc.) para contabilização.

9.2.2 Tipos de preços de transferência

São reconhecidos vários tipos de preços de transferência, cada um com suas vantagens e desvantagens, conforme veremos a seguir.

9.2.2.1 Custo real

Nesse critério, os preços aplicados aos produtos e serviços transferidos são os valores obtidos no sistema de custo real de valorização da produção e dos estoques pelo método de custeamento por absorção, que é o método fiscal e legal aceito. Apesar de sua facilidade, não recomendamos a utilização desse critério por alguns motivos:

- o custo real contém todas as ineficiências existentes, e elas são transferidas ao setor recebedor;
- a transferência pura e simples de custos não permite a mensuração do resultado, pois não se consegue mensurar o lucro ou prejuízo do setor remetente;
- não mensura o resultado do setor remetente, portanto não possibilita a avaliação do desempenho do gestor;
- o setor recebedor fica à mercê do custo real do remetente, prejudicando completamente a avaliação do resultado de seu setor.

9.2.2.2 Custo-padrão

A utilização do custo-padrão, em vez do custo real, procura eliminar algumas das deficiências deste. Como vantagem, também há o fato de ser facilmente obtido pelo sistema de custo gerencial, contudo, esse critério também não é recomendado pelas seguintes razões:

- não necessariamente o custo-padrão foi calculado considerando o nível normal de atividades;
- mesmo que o custo-padrão não contenha as ineficiências do custo real, ainda é um critério apenas de custo, que não permite a mensuração do resultado do setor remetente;
- o setor remetente somente apresentará resultado positivo se o custo real for inferior ao custo-padrão; ainda assim, provavelmente apresentará resultado negativo, pois, de modo geral, o custo-padrão tende a ser mais desafiador do que o custo real;
- o resultado do setor remetente será fundamentalmente apenas o decorrente de sua eficiência ou ineficiência de custos, nunca será um resultado decorrente da mensuração da sua receita;
- o setor recebedor poderá estar sendo beneficiado por um custo não condizente com a realidade, apresentando resultados maiores do que se comparado com uma situação de mercado.

9.2.2.3 Custo-padrão mais margem de lucro

É um critério muito utilizado, por ser previsto pela legislação para os preços de transferências internacionais e pela facilidade de sua utilização. Seu apelo positivo também está ligado ao fato de que atribui ao gestor remetente a possibilidade de evidenciar um valor de lucro para seu setor ou sua unidade de negócio. Todavia, também não é um critério recomendado pelas seguintes razões:

- a margem de lucro aplicada sobre o custo-padrão é arbitrária, não sendo referência de custo para o setor recebedor;
- mesmo recebendo um custo adicionado de margem, o valor recebido pode não corresponder à realidade de custos de mercado, fazendo com que o setor recebedor possa ser beneficiado na sua avaliação de resultado e desempenho, em detrimento do setor remetente;
- o setor remetente fica condicionado a obter seu lucro unicamente decorrente dessa margem e de sua ineficiência ou eficiência em relação ao custo real;
- não há confrontação com preços de mercado;
- o custo-padrão pode não ter sido construído adequadamente.

9.2.2.4 Preço de mercado

É o único critério recomendado, pois o preço baseado no mercado é isento de arbitrariedades, pressões ou influências, é verificável e objetivo e permite a correta mensuração do lucro do remetente e do recebedor.

As principais limitações consideradas são:

- nem sempre o produto ou serviço tem um preço de mercado transacionado em condições normais, por exemplo, produtos inéditos, produtos feitos sob encomenda e produtos intermediários;
- mesmo que exista o preço de mercado, pode ser difícil a sua obtenção, uma vez que são preços externos e há necessidade de se fazer a coleta e adequação dos dados.

Entendemos que essas limitações até podem existir, mas são passíveis de serem superadas com a tecnologia de informação existente e a grande disponibilidade de sistemas de buscas. Além disso, a empresa sempre tem noção do valor pelo qual um produto poderá ser vendido, mesmo no caso de produtos e serviços intermediários feitos exclusivamente para ela.

9.2.2.5 Preço negociado

É o preço acordado entre os dois gestores (o responsável pela remessa e o encarregado pela utilização) partindo do pressuposto de que houve uma negociação e os dois concordaram com o preço de transferência.

Apesar de conter certo apelo interessante, o preço negociado entre gestores internos não é um preço de mercado e a grande desvantagem é que depende da força de cada negociador. Assim, um gestor mais hábil na negociação poderá receber o produto ou serviço por um preço inferior ao que deveria ser.

Outra desvantagem, decorrente da anterior, é que a avaliação de desempenho de cada gestor não decorre necessariamente de sua capacitação operacional, mas de uma habilidade negocial, fato que provavelmente não coincidirá com os objetivos globais da companhia.

9.2.2.6 Preço arbitrado

É um preço imposto pela alta administração da companhia, mas caso o preço determinado não tenha relação com o preço de mercado, poderá provocar insatisfação geral. A principal desvantagem é que poderá desmotivar gestores que se sintam injustiçados em função de preços que eventualmente levem a resultados menores do que julgam em função de seu desempenho, por isso também não é um critério recomendado.

9.2.3 Impacto no resultado e na avaliação

A Tabela 1 apresenta um exemplo hipotético de aplicação de preços de transferência entre unidades de negócio de uma empresa, supondo que tenham sido com preços de transferência baseados em custo real.

Tabela 1 – Fluxo de transferências: custo real

	Divisão 1 (R\$)	Divisão 2 (R\$)	Total (R\$)
Receitas externas	2.000,00	40.000,00	42.000,00
(-) Custos e despesas específicos	(17.000,00)	(23.000,00)	(40.000,00)
Lucro I	(15.000,00)	17.000,00	2.000,00
Transferências remetidas	15.100,00	0,00	15.100,00
Transferências recebidas	0,00	(15.100,00)	(15.100,00)
Lucro II	100,00	1.900,00	2.000,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

O Lucro I, apurado com as receitas e despesas específicas de cada divisão, mostra que a Divisão 1 teve um prejuízo de R\$ 15.000,00 no período, e a Divisão 2, um lucro de R\$ 17.000,00. O lucro total da empresa foi de R\$ 2.000,00.

Na realidade, a Divisão 1 trabalha essencialmente para a Divisão 2, uma divisão produtora e transferidora de produtos e serviços internamente. Desse modo, em um sistema de informação contábil por unidades de negócio, deve-se mensurar as transferências internas e fazer a alocação complementar das receitas. Isso foi feito com a contabilização das transferências remetidas e recebidas, assim, vê-se que a Divisão 1 obteria um lucro de R\$ 100,00, e a Divisão 2, um lucro de R\$ 1.900,00.

No exemplo em pauta, fizemos a suposição de que as transferências foram precificadas ao custo real, que, como já explicamos, não é o recomendado. O critério recomendado é precificar as transferências a preços de mercado, conforme exemplificado na Tabela 2 (com valores hipotéticos).

Tabela 2 – Fluxo de transferências: preços de mercado

	Divisão 1 (R\$)	Divisão 2 (R\$)	Total (R\$)
Receitas externas	2.000,00	40.000,00	42.000,00
(-) Custos e despesas específicos	(17.000,00)	(23.000,00)	(40.000,00)
Lucro I	(15.000,00)	17.000,00	2.000,00
Transferências remetidas	16.200,00	0,00	16.200,00
Transferências recebidas	0,00	(16.200,00)	(16.200,00)
Lucro II	1.200,00	800,00	2.000,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Com base nos preços de mercado, a mensuração do lucro difere totalmente, e a Divisão 1, que tinha pouquíssimo lucro, passa ser a que mais contribui para o resultado da empresa, evidenciando a superioridade desse critério.

O preço de transferência é um elemento vital na avaliação dos resultados e na avaliação do desempenho dos gestores responsáveis por cada unidade de negócio. A adoção do critério adequado de preços de transferência e a mensuração correta da receita são determinantes para o processo de avaliação de resultados e desempenho na contabilidade divisional.

9.2.4 Preços de transferência internacionais (*Transfer Pricing*)

A comercialização de produtos e serviços entre empresas do mesmo grupo multinacional (de unidades de um país para unidades de outro país) também se caracteriza como transferência interna, e não como transações de compra e venda para fins de demonstrações contábeis consolidadas. Assim, os preços aplicados nessas transações também são considerados preços de transferências. Aplicam-se a eles as mesmas considerações gerenciais sobre os critérios adotados na especificação dos produtos e serviços transferidos.

O segundo ponto mais importante sobre esses tipos de transações está na questão tributária. As legislações sobre tributos sobre a renda praticamente em todos os países (Imposto de Renda e contribuição social sobre o lucro líquido, no Brasil) adotam parâmetros para aferir se os preços de transferência internacionais estão superavaliados ou subavaliados. Em linhas gerais, as legislações tributárias traçam diversos parâmetros para preços de importação e exportação entre companhias do mesmo grupo corporativo, com penalidades tributárias no caso de os valores utilizados serem diferentes dos preços indicados em legislação. As regras gerais são basicamente as mesmas em todos os países. De acordo com Padoveze (2016), elas têm os seguintes fundamentos:

- se os preços de transferência internacionais aplicados a produtos exportados forem inferiores aos preços parametrizados em lei, a diferença será objeto de tributação adicional das alíquotas de tributos sobre o lucro;
- se os preços de transferência internacionais aplicados a produtos importados forem superiores aos preços parametrizados em lei, a diferença será objeto de tributação adicional das alíquotas de tributos sobre o lucro.

Essas regras não se aplicam às transferências dentro do país.

9.3 Segmentos geradores de resultado

Provavelmente, a questão mais controversa é a identificação dos segmentos geradores de resultado. O resultado total ou global da empresa é apurado normalmente e evidenciado pela Demonstração do Resultado do Período. A mensuração do retorno do investimento global da empresa também é obtida pela confrontação do lucro líquido total da empresa com seu Ativo total ou seu Patrimônio Líquido total. Assim, a questão central da contabilidade divisional é identificar e delimitar em quantos segmentos econômicos a empresa deverá ser repartida para mensuração dos resultados de cada divisão.

9.3.1 Identificação

A identificação dos centros geradores de resultados que comporão a estrutura da contabilidade divisional depende da própria estrutura da empresa e da visão que a administração quer ter sobre seus resultados (PRADO, 2018). É possível construir uma contabilidade divisional bastante detalhada (por exemplo, em nível de departamentos), assim como estruturar uma contabilidade divisional mais sintética (em nível de unidades de negócio, por exemplo), não há uma regra específica a ser seguida. Cada empresa estrutura sua contabilidade divisional de maneira específica, essa é uma das principais e mais desafiadoras tarefas para o contador gerencial ou *controller*.

Em linhas gerais, três grandes dimensões de visão de negócios podem ser identificadas no processo de segmentação da apuração do resultado e do retorno do investimento:

1. visão por produtos e linhas de produtos;
2. visão por processos internos;
3. visão por divisões ou estabelecimentos.

Além disso, pode-se estudar a adoção do conceito de contabilidade divisional para os setores de apoio, atividades financeiras ou outros segmentos sem base física (virtuais), como mercado, região etc.

9.3.1.1 Visão por produtos e linhas de produtos

Nessa visão, segmenta-se a mensuração do resultado da empresa por produtos ou linhas de produtos. É uma visão bastante comum e a mais vinculada ao conceito de unidade de negócio. Uma empresa pode atuar no ramo de mineração, agronegócio, financeiro, energia etc., e cada um desses grandes conjuntos de produtos e serviços deve ser entendido como uma unidade de negócio que terá seus resultados mensurados separadamente.

Em uma empresa varejista, como um supermercado, essa visão é praticamente impositiva. Deve-se apurar o resultado, no mínimo, por departamento: eletrodomésticos, brinquedos, roupas e calçados, panificação, peixaria, açougue, alimentos básicos, alimentos industrializados, frios, bebidas, produtos de higiene e limpeza, produtos infantis, entre outros.

9.3.1.2 Visão por processos internos

Nesse caso, o foco da contabilidade divisional é nas atividades principais desenvolvidas internamente, em que há também a necessidade de aferição do resultado para comparação com os mesmos processos desenvolvidos por outras unidades da empresa ou mesmo para comparação com fornecedores externos. É um dos modelos mais utilizados para avaliar o processo de utilização de *outsourcing*, isto é, terceirização.

No Quadro 2, apresentamos exemplos de alguns negócios e seus principais processos internos que podem ser objeto de contabilização divisional.

Quadro 2 – Contabilidade divisional por processos internos: exemplos

Negócio	Processos internos
Açúcar e álcool	Preparação do solo Plantio Cultivo Corte Transporte Produção Estocagem Comercialização
Têxtil	Plantio e colheita Fiação Tecelagem Tinturaria e acabamento Confecção Comercialização
Indústria de equipamentos	Fundição Usinagem Pintura Montagem Comercialização
Mineração e metalurgia	Extração Transformação em matéria-prima Transporte Metalurgia Comercialização
Bebidas	Estocagem Preparação da matéria-prima Produção Envasamento Estocagem Comercialização Transporte

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para cada um dos processos, deve ser estruturado um sistema de informação que permita a identificação de receitas, despesas e investimentos.

9.3.1.3 Visão por divisões ou estabelecimentos

Podemos dizer que é uma visão que emerge naturalmente na adoção da contabilidade divisional, partindo do pressuposto de que cada divisão ou estabelecimento é uma estrutura físico-operacional separada das demais. Trata-se de apuração do resultado por:

- divisões;
- fábricas;
- filiais;
- lojas;
- pontos de venda etc.

9.3.1.4 Setores de apoio ou centros de serviços compartilhados (CSC)

Talvez seja no modelo de aplicação de contabilidade divisional que há maior dificuldade e polêmica, considerando que o processo de identificação das receitas é o mais difícil. De qualquer forma, é uma aplicação gerencial que tem sido muito desejada recentemente. Nesse modelo, os setores que apoiam as demais unidades de negócio operacionais são também considerados centros de lucros ou unidades de negócio. Os principais setores de apoio que têm sido objeto de segmentação são:

- tecnologia de informação;
- recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento, folha de pagamento);
- compras, expedição e logística;
- contabilidade, faturamento e finanças;
- comercialização.

O CSC caracteriza-se claramente como um conceito de contabilidade divisional, em que diversas atividades – normalmente classificadas como administrativas – são agregadas e passam a cobrar os demais centros de resultados pelos serviços prestados. Os mesmos setores de apoio apresentados neste tópico podem ser transformados em CSC tanto de maneira individual quanto coletiva.

9.3.1.5 Outros tipos de segmentos

A contabilidade para apuração de resultados divisionais pode ser partilhada em outros tipos de segmentos, como:

- por mercado (interno e exportação);
- por cliente;
- por região consumidora;
- por linha de financiamento (para bens duráveis e bens de capital, por exemplo).

9.3.1.6 Receitas, despesas, investimentos, rateios e dificuldades

Para se caracterizar como segmento gerador de resultado, o sistema de informação contábil gerencial deve ter condições de separar as receitas e despesas de cada segmento identificado e incorporado ao sistema de informação.

A maior dificuldade encontra-se na identificação dos investimentos, pois é comum que, sob determinada abordagem de contabilidade divisional eles sejam utilizados de maneira compartilhada. Por exemplo, na apuração do resultado por mercados, dificilmente se terá acesso à informação do total dos investimentos por mercado.

A segunda dificuldade está na identificação das receitas por segmento, principalmente quando a contabilidade divisional é estruturada para os setores de apoio. De qualquer forma, a identificação das receitas é uma etapa mais facilmente contornável do que a identificação dos investimentos.

A utilização do conceito de rateio, que importa em valores relevantes, empobrece significativamente o conceito de contabilidade divisional, transformando-a, muitas vezes, meramente em um prolongamento da contabilidade de custos. O objetivo desse sistema é efetivamente apurar o resultado, e não fazer uma distribuição arbitrária de custos e receitas.

9.3.2 Visão multidimensional

A visão multidimensional se caracteriza quando a empresa adota várias visões de apuração do resultado divisional. Nesse modelo, altamente recomendável, a empresa apura o resultado e o retorno do investimento (quando possível) de várias maneiras, tendo uma visão bastante abrangente e diversificada dos resultados obtidos.

O Quadro 3 apresenta alguns exemplos de visão multidimensional de apuração dos resultados.

Quadro 3 – Visão multidimensional

Atividade da empresa	Segmentos geradores de resultados
Cadeia de supermercados	Estabelecimento
	Departamentos
	Linhas de produtos
	Região
	Centros de apoio
Bens de capital	Fábrica
	Processo
	Linhas de produtos
	Mercados
	Linhas de financiamento
	Filiais de venda
	Clientes referenciais
	Centros de apoio

(Continua)

Atividade da empresa	Segmentos geradores de resultados
Montadoras de veículos	Fábrica
	Processo
	Linhas de produtos
	Mercados
	Regiões
	Concessionárias
Bebidas	Fábrica
	Produtos
	Linhas de produtos
	Regiões
	Canais de distribuição
	Pontos de venda
Revistas	Produtos
	Linhas de produtos
	Processos
	Canais de distribuição
	Pontos de venda

Fonte: Elaborado pelo autor.

A visão multidimensional pode ser feita também de maneira combinatória. Assim, para cada fábrica, pode ser realizada a contabilidade por processos e por linhas de produtos. Depois, é possível aglutinar o resultado dos processos, assim como o resultado das linhas de produtos de todas as fábricas, entre outros.

9.3.3 Resultados financeiros

Todos os resultados financeiros devem ser segregados em uma unidade de negócio ou centro de lucro virtual. O centro de lucro resultados financeiros deve absorver:

- todas as receitas financeiras de aplicações e investimentos financeiros;
- todas as despesas financeiras das fontes de financiamento obtidas para financiar os investimentos;
- todas as receitas e despesas financeiras das vendas e compras a prazo¹;
- juros recebidos ou pagos por atrasos de recebimento ou pagamentos de duplicatas;
- encargos financeiros (multas e juros) por atrasos ou parcelamentos de tributos;
- receita do custo de capital debitado para as unidades de negócio por financiar seus investimentos operacionais.

¹ Se os prazos de recebimento e pagamento forem considerados normais (por volta de 30 dias), não vemos necessidade de utilizar esse procedimento em função da irrelevância dos valores e por considerar que os preços refletem basicamente as condições de vendas e compras em condições de à vista.

Ressaltamos que o centro de lucro resultados financeiros não se confunde com o departamento financeiro ou de tesouraria, que serve de apoio às operações. O objetivo desse centro de resultado é apurar os efeitos financeiros das operações e do financiamento da empresa.

9.3.3.1 Investimentos e custo de capital

O investimento a ser considerado para cada unidade de negócio deve ser o valor dos seus ativos operacionais, que compreende:

- o capital de giro próprio em utilização;
- o valor investido em imobilizado e em intangíveis.

O capital de giro próprio contém em essência os estoques e os créditos a receber de clientes menos os valores a pagar a fornecedores. Algumas empresas deixam de considerar como investimento os valores a receber e a pagar devido à dificuldade de identificação por unidade de negócio, alocando-os no centro de lucros resultados financeiros.

O custo de capital a ser adotado para cobrar o financiamento dos ativos pode ser o custo do capital próprio ou o custo médio ponderado do capital (próprio e de terceiros), ou ainda um custo de capital de oportunidade como custo de mercado, alternativa que entendemos ser plenamente aceitável.

9.3.3.2 Lucro residual ou EVA (valor econômico adicionado)

A adoção do conceito de custo de capital significa a adoção do conceito de lucro residual ou *Economic Value Added* (EVA). A terminologia *lucro residual* é mais antiga, porém, na prática trata-se do mesmo conceito do EVA.

Ao debitar-se o custo de capital sobre os investimentos das unidades de negócio, reduzindo seu lucro operacional, o lucro (ou prejuízo) remanescente representa o lucro adicional (residual) que a unidade contribui para o total do resultado da empresa.

9.4 Exemplo numérico

Desenvolveremos um exemplo numérico com os principais conceitos apresentados até aqui, partindo da premissa de que as divisões operacionais representam dois processos distintos dentro de uma organização. Trataremos também das unidades de comercialização e administração como centros de serviços compartilhados e que recebem receitas das unidades operacionais pela prestação de serviços a elas. No exemplo, o centro de lucro resultados financeiros também responderá pelas atividades de contas a receber e a pagar.

9.4.1 Dados básicos e premissas

A Tabela 3 apresenta os dados básicos para o desenvolvimento do exemplo numérico.

Tabela 3 – Dados básicos**a) Balanço Patrimonial**

Ativo	Total (R\$)	Divisão 1 (R\$)	Divisão 2 (R\$)	Comercialização (R\$)	Administração (R\$)	Resultados financeiros (R\$)
Caixa e aplicações financeiras	5.000,00	–	–	–	–	5.000,00
Contas a receber	20.000,00	–	–	–	–	20.000,00
Estoques	30.000,00	14.000,00	16.000,00	–	–	–
Imobilizado e Intangível	105.000,00	50.000,00	35.000,00	5.000,00	15.000,00	–
Soma	160.000,00	64.000,00	51.000,00	5.000,00	15.000,00	25.000,00
Passivo						
Contas a pagar	9.670,00	–	–	–	–	9.670,00
Empréstimos e financiamentos	55.000,00	–	–	–	–	50.000,00
Patrimônio Líquido	80.000,00		–	–	–	80.000,00
Lucro do período	15.330,00	a ser remensurado				
Soma	160.000,00					

b) Demonstração do Resultado

	Total (R\$)	Divisão 1 (R\$)	Divisão 2 (R\$)	Comercialização (R\$)	Administração (R\$)	Resultados financeiros (R\$)
Receita líquida de vendas	300.000,00	10.000,00	288.000,00	–	–	2.000,00
(-) Custo dos produtos vendidos	210.000,00					
Materiais	120.000,00	30.000,00	90.000,00	–	–	–
Custos diretos	60.000,00	45.000,00	15.000,00	–	–	–
Custos indiretos	30.000,00	a ser distribuído				
Lucro bruto	90.000,00					–
Despesas comerciais	36.000,00	–	–	36.000,00	–	–
Despesas administrativas	27.000,00	–	–	–	27.000,00	–
Lucro operacional	27.000,00					

(Continua)

	Total (R\$)	Divisão 1 (R\$)	Divisão 2 (R\$)	Comercialização (R\$)	Administração (R\$)	Resultados financeiros (R\$)
Receitas financeiras	400,00	–	–	–	–	400,00
Despesas financeiras	5.500,00	–	–	–	–	5.500,00
Lucro antes dos tributos	21.900,00					
Tributos sobre o lucro (30%)	6.570,00	a ser remensurado				
Lucro líquido do período	15.330,00	a ser remensurado				

Fonte: Elaborada pelo autor

Nessa tabela, as principais alocações para as unidades de negócio ou centros de lucros já foram feitas (obtidas pelo sistema de informação gerencial) e são as seguintes:

- os estoques foram classificados por unidades de negócio, cabendo apenas às Divisões 1 e 2, que são as unidades operacionais;
- os ativos imobilizados e intangíveis foram classificados para todas as unidades físico-operacionais, excluindo resultados financeiros, que é um centro de lucro virtual;
- as contas a receber e a pagar foram atribuídas ao centro de lucro resultados financeiros, bem como todo o passivo de financiamento (empréstimos, financiamentos e Patrimônio Líquido);
- dentro da receita líquida de vendas, o valor de R\$ 2.000,00 foi deslocado para o centro de lucro resultados financeiros por se tratar de juros sobre vendas a prazo;
- os materiais do custo dos produtos vendidos são os materiais requisitados diretamente pela divisões;
- os custos diretos referem-se aos custos de todos os departamentos específicos de cada divisão;
- os custos indiretos referem-se aos custos de departamentos de apoio às duas divisões, como departamento de controle de produção, controle de qualidade, manutenção etc. e serão distribuídos por critério de rateio.

A apuração por unidades de negócio será apresentada no próximo tópico.

9.4.2 Transferências

Para a estruturação de um sistema de contabilidade divisional, alguns conceitos, critérios e premissas devem ser adotados. Para o nosso exemplo, os critérios e as premissas são os seguintes:

- a Divisão 1 é essencialmente transferidora, e o valor dos produtos e serviços transferidos para a Divisão 2 avaliados a preços de mercado foi de R\$ 95.000,00;

- os custos indiretos serão distribuídos entre as divisões, cabendo 60% para a Divisão 1 e 40% para a Divisão 2;
- as Divisões 1 e 2 devem pagar ao centro de lucro de comercialização 14% sobre as receitas líquidas de vendas;
- as Divisões 1 e 2 devem pagar ao centro de lucro de administração 11% sobre as receitas líquidas de vendas;
- o custo de capital a ser adotado para imputação do custo financeiro para todos os centros de lucros (exceto o centro de lucro resultados financeiros) é de 12%.

A Tabela 4 mostra os cálculos a serem efetuados.

Tabela 4 – Cálculos das distribuições e transferências

a) Custos indiretos	Divisão 1	–	Divisão 2	–
–	60%	–	40%	–
R\$ 30.000,00	R\$ 18.000,00	–	R\$ 12.000,00	–
b) Comercialização	Divisão 1	–	Divisão 2	–
Receita líquida de vendas	14%	–	14%	–
R\$ 10.000,00	R\$ 1.400,00	–	–	–
R\$ 288.000,00		–	R\$ 40.320,00	–
c) Administração	Divisão 1	–	Divisão 2	–
Receita líquida de vendas	11%	–	11%	–
R\$ 10.000,00	R\$ 1.100,00	–	–	–
R\$ 288.000,00	–	–	R\$ 31.680,00	–
–	–	–	–	–
d) Custo de capital	Divisão 1	Divisão 2	Comercialização	Administração
Ativos das divisões	12%	12%	12%	12%
R\$ 64.000,00	R\$ 7.680,00	–	–	–
R\$ 51.000,00	–	R\$ 6.120,00	–	–
R\$ 5.000,00	–	–	R\$ 600,00	–
R\$ 15.000,00	–	–	–	R\$ 1.800,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Com base nesses dados, é possível completar a mensuração dos resultados divisionais. Os tributos sobre o lucro serão calculados na Tabela 5.

Tabela 5 – Contabilidade divisional (centros de lucros ou unidades de negócio)

	Divisão 1 (R\$)	Divisão 2 (R\$)	Comercialização (R\$)	Administração (R\$)	Res. financeiros (R\$)	Total (R\$)
Receita líquida						
Externas	10.000,00	288.000,00			2.000,00	300.000,00
Transferências	95.000,00	0	41.720,00	32.780,00	16.200,00	185.700,00
Soma	105.000,00	288.000,00	41.720,00	32.780,00	18.200,00	485.700,00
Custo dos produtos vendidos						
vendidos	93.000,00	212.000,00	0	0	0	305.000,00
Materiais	30.000,00	90.000,00	0	0	0	120.000,00
Custos diretos	45.000,00	15.000,00	0	0	0	60.000,00
Custos indiretos	18.000,00	12.000,00	0	0	0	30.000,00
Transferências	0	95.000,00	0	0	0	95.000,00
Lucro bruto	12.000,00	76.000,00	41.720,00	32.780,00	18.200,00	180.700,00
Despesas comerciais						
Diretas	0	0				36.000,00
Transferidas	1.400,00	40.320,00	36.000,00	0	0	41.720,00
Despesas administrativas						
Diretas						27.000,00
Transferidas	1.100,00	31.680,00		27.000,00		32.780,00
Lucro operacional	9.500,00	4.000,00	5.720,00	5.780,00	18.200,00	43.200,00
Receitas financeiras	0	0	0	0	400,00	400,00
Despesas financeiras	0	0	0	0	5.500,00	5.500,00
Custo financeiro transferido	7.680,00	6.120,00	600,00	1.800,00	0	16.200,00
Lucro antes dos tributos	1.820,00	(2.120,00)	5.120,00	3.980,00	13.100,00	21.900,00
Tributos (30%)	546,00	(636,00)	1.536,00	1.194,00	3.930,00	6.750,00
Lucro líquido do período	1.274,00	(1.484,00)	3.584,00	2.786,00	9.170,00	15.330,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

No exemplo, todos os centros de lucros apresentaram resultados positivos suficientes também para cobrir o custo de capital evidenciando lucro residual ou EVA. A avaliação final da rentabilidade será apresentada no próximo tópico.

É importante ressaltar que as transferências não afetam o resultado total da empresa, elas impactam o resultado de cada centro de lucro ou unidade de negócio, mas não o resultado global.

9.4.3 Avaliação da rentabilidade

O modelo de avaliação da rentabilidade implícito nessa contabilização é o do lucro residual ou EVA, uma vez que se debitou em cada unidade de negócio ou divisão o custo de oportunidade do capital. Assim, a rentabilidade final é aquela que supera o custo de capital. No exemplo, todas as unidades tiveram EVA, ou seja, adicionaram valor econômico ao acionista, conforme demonstra a Tabela 6.

Tabela 6 – Avaliação da rentabilidade

	Divisão 1 (R\$)	Divisão 2 (R\$)	Comercialização (R\$)	Administração (R\$)	Res. Financeiros (R\$)	Total (R\$)
Lucro líquido	1.274,00	(1.484,00)	3.584,00	2.786,00	9.170,00	15.330,00
Investimento	–	–	–	–	–	–
à disposição	64.000,00	51.000,00	5.000,00	15.000,00	135.000,00	94.945,00
ROI residual/ EVA	2,0%	-2,9%	71,7%	18,6%	6,8%	16,1%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para avaliação da rentabilidade do centro de lucro resultados financeiros, consideramos como investimento o valor da somatória dos investimentos dos demais centros de lucros, uma vez que a cobrança do custo de capital foi com base nesses valores. A avaliação total foi feita com o valor do Patrimônio Líquido final ($80.000,00 + 15.330,00$). Algumas empresas adotam o critério do Patrimônio Líquido inicial (no caso seria R\$ 80.000,00) e outras adotam o critério de Patrimônio Líquido médio (inicial + final / 2). Os três critérios são válidos, se aplicados com uniformidade ao longo do tempo.

A rentabilidade total da empresa foi superior à do centro de lucro resultados financeiros, porque houve alavancagem financeira. Além do ganho com o financiamento das vendas a prazo, o custo do capital de terceiros foi inferior ao custo do capital cobrado dos demais centros de lucros. O custo do capital de terceiros foi de 10% (R\$ 5.500,00 de despesas financeiras sobre R\$ 55.000,00 de empréstimos e financiamentos), enquanto o custo do capital cobrado dos demais centros de lucros foi de 12%, conforme as premissas adotadas.

Considerações finais

A contabilidade por áreas de negócios, ou contabilidade divisional, se impõe como um instrumento de contabilidade gerencial, uma vez que é absolutamente necessário compreender as partes que formam o todo da empresa.

O entendimento dos resultados (lucro ou prejuízo) das diversas áreas e atividades da empresa permite identificar pontos fortes e fracos da atual operação, encaminhando para processos decisórios que permitam melhorar a rentabilidade futura.

A estruturação de um sistema de contabilidade divisional envolve uma série de conceitos básicos, que vão desde a identificação das áreas de negócios da empresa até a adoção dos preços de transferências divisionais e a apuração dos resultados financeiros da empresa. Para tanto, o *controller* ou contador gerencial primeiramente deve fazer uma análise profunda dos negócios e da organização para sua implantação adequada.

Ampliando seus conhecimentos

- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric. W. Descentralização. In: GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. *Contabilidade gerencial*. Trad. de José Luiz Paravato. 9. ed. São Paulo: LTC, 2001.

Como complemento ao conteúdo abordado neste capítulo, indicamos a leitura do texto “Descentralização”, de autoria de Ray H. Garrison e Eric W. Noreen.

Atividades

1. Tendo como referência o conceito de contabilidade por responsabilidade, caracterize:
 - a) centros de custos ou despesas;
 - b) centros de lucros ou de resultado;
 - c) centros de investimentos ou unidades de negócio.
2. Há diversas possibilidades de preços de transferência a serem utilizados nas transferências entre divisões ou centros de resultados dentro de uma corporação. Identifique os principais tipos e posicione-se sobre qual é o mais indicado e a desvantagem principal dos demais.
3. Uma indústria têxtil é segmentada em três setores/divisões com os dados de receitas e despesas apresentados a seguir. Sabendo que a divisão Tecelagem transferiu para a divisão Tinturaria produtos avaliados em R\$ 12.000,00 e que a divisão Tinturaria transferiu para a divisão de Acabamento produtos avaliados em R\$ 19.200,00, apure o resultado final de cada divisão.

	Tecelagem	Tinturaria	Acabamento	Total
Vendas	0	0	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00
Custos e despesas	R\$ (10.000,00)	R\$ (4.000,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (17.000,00)
Lucro I	R\$ (10.000,00)	R\$ (4.000,00)	R\$ 22.000,00	R\$ 8.000,00

4. Uma empresa tem duas divisões com os dados apresentados a seguir. Normalmente, a Divisão 1 transfere 75% de sua produção para a Divisão 2 por R\$ 10,00 a unidade, o mesmo preço de venda a outros clientes. Se a Divisão 2 pudesse comprar o produto (que recebe da Divisão 1) fora da empresa por R\$ 9,00 e a Divisão 1 só conseguisse colocar para clientes fora da empresa 80% de sua produção, calcule qual seria o resultado de ambas as divisões e do total da empresa.

	Divisão 1 (R\$)	Divisão 2 (R\$)	Total (R\$)
Vendas para terceiros	15.000,00	200.000,00	215.000,00
Transferências	45.000,00	0	45.000,00
Soma	60.000,00	200.000,00	260.000,00
Custos diretos variáveis	30.000,00	35.000,00	65.000,00
Transferências – variáveis	0	45.000,00	45.000,00
Soma	30.000,00	80.000,00	110.000,00
Margem de contribuição	30.000,00	120.000,00	150.000,00
Despesas comerciais – fixas	15.000,00	55.000,00	70.000,00
Despesas administrativas – fixas	10.000,00	25.000,00	35.000,00
Soma	25.000,00	80.000,00	105.000,00
Lucro operacional	5.000,00	40.000,00	45.000,00

5. Uma empresa tem duas divisões, A e B, com os dados atuais apresentados no quadro a seguir. Calcule o retorno sobre os investimentos (ativos) de cada divisão e o lucro residual partindo da premissa de que a empresa imputa como custo de capital financeiro um mínimo de 15%.

	Divisão A (R\$)	Divisão B (R\$)	Total (R\$)
Vendas	90.000,00	200.000,00	290.000,00
Custos e despesas	81.000,00	180.000,00	261.000,00
Lucro	9.000,00	20.000,00	29.000,00
Ativos à disposição das divisões	50.000,00	150.000,00	200.000,00

6. Considere os seguintes demonstrativos contábeis levantados após um mês de operações.

a) Balanço Patrimonial

Ativo	Total (R\$)
Caixa e aplicações financeiras	1.000.000,00
Contas a receber	4.000.000,00
Estoques de materiais	1.500.000,00
Estoques de produtos acabados	4.500.000,00
Imobilizado – divisão produtora	10.000.000,00
Imobilizado – comercialização	4.000.000,00
Soma	25.000.000,00
Passivo	
Contas a Pagar	2.000.000,00
Empréstimos e financiamentos	8.000.000,00
Patrimônio Líquido	15.000.000,00
Soma	25.000.000,00

(Continua)

b) Demonstração do Resultado	
	Total (R\$)
Receita líquida de vendas	4.000.000,00
(-) Custo dos produtos vendidos	3.200.000,00
Lucro bruto	800.000,00
Despesas comerciais	550.000,00
Lucro operacional	250.000,00
Receitas financeiras	10.000,00
Despesas financeiras	132.000,00
Lucro antes dos tributos	128.000,00

A empresa segmentou sua contabilidade divisional em três grandes centros geradores de resultados, que são:

1. divisão produtora;
2. divisão de comercialização;
3. resultados financeiros.

A divisão Produtora responsabiliza-se por seus ativos imobilizados, estoque de materiais, vendas e custo dos produtos vendidos. A divisão de Comercialização responsabiliza-se por seus ativos imobilizados, estoque de produtos acabados e despesas comerciais. Os demais itens são de responsabilidade do centro de resultados financeiros.

A divisão de Comercialização cobra da Divisão Produtora 15% a título de comissão para a venda de seus produtos.

O custo de capital financeiro imputado às divisões é de 1,2% ao mês, calculados sobre os ativos imobilizados e estoques de cada divisão.

Apure o resultado de cada centro de lucro e a rentabilidade residual sobre os ativos de cada divisão, evidenciando as transferências ocorridas e desconsiderando tributos sobre o lucro.

Referências

- ATKINSON, Anthony A. et al. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CATELLI, Armando. *Controladoria*. São Paulo: Atlas, 1999.
- NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria*. São Paulo: Atlas, 1993.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria estratégica e operacional*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Administração financeira: uma abordagem global*. São Paulo: Saraiva, 2016.
- PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2011.
- PRADO, Eduardo Vieira do. *Estruturação de pacote integrado para controle gerencial para unidades de negócios a partir de um estudo de caso em uma empresa multinacional do setor de autopartes*. 263 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep), Piracicaba, 2018.

Indicadores não financeiros e *balanced scorecard*

O objetivo deste capítulo é abordar o conceito de gestão empresarial por indicadores de desempenho não financeiros como instrumento de complemento às medidas financeiras, bem como apresentar os fundamentos para controle e monitoramento da estratégia por indicadores dentro da abordagem do *balanced scorecard*.

Uma das críticas mais comuns acerca da eficácia do sistema de contabilidade gerencial é a sua excessiva ênfase nos indicadores financeiros, em detrimento de outros possíveis indicadores para planejamento e monitoramento das operações da empresa. Dessa maneira, as organizações adicionam às informações financeiras outros tipos de mensurações, normalmente baseadas em metas, para complementar o conjunto de avaliação das operações e do desempenho dos gestores internos.

10.1 Indicadores de desempenho

É uma medida relativa ou absoluta para mensurar a eficiência do alcance de uma meta desejada. Dentro das empresas, representa um conjunto de indicadores de medidas financeiras e não financeiras, estruturado para mensurar o alcance de diversas metas que tenham relacionamento de causa e efeito entre si, objetivando a avaliação de desempenho da empresa e dos gestores nos diversos níveis da organização.

10.1.1 Redescoberta do potencial informativo dos indicadores absolutos

Indicadores ou medidas de desempenho sempre foram utilizados pelas empresas para avaliar seus processos e atividades, no entanto, avaliavam apenas processos fabris e comerciais sem integrá-los aos dados financeiros e objetivos estratégicos (PADOVEZE, 2016).

Os conceitos de controle de qualidade total, veiculados a partir dos anos 1970, deram definitivamente um corpo conceitual para o conceito de indicadores de desempenho não financeiros, complementando os indicadores financeiros tradicionais, com foco principalmente na mensuração dos processos de atividades operacionais chave das organizações (PADOVEZE, 2013).

A proposta de Kaplan e Norton (1997) foi referencial na redescoberta da importância do uso de outros indicadores para adoção de um conjunto ordenado e integrado. Esses indicadores, oriundos do planejamento estratégico para a mensuração do desempenho da empresa e dos gestores, são denominados pelos autores como *balanced scorecard*, assunto que será tratado adiante.

O conceito central e fundamental na adoção de indicadores de desempenho é a **métrica**, isto é, a medição. Dessa maneira, para complementar adequadamente o gerenciamento das atividades e dos processos operacionais, há a necessidade de que a avaliação do desempenho dos gestores e das atividades pelas quais são responsáveis seja feita por meio de números, parametrizados em indicadores de desempenho mensuráveis operacionalmente (PADOVEZE, 2016).

10.1.2 Indicadores-chave de desempenho (KPI)

A possibilidade de construir indicadores de desempenho é ampla, uma vez que dentro das empresas a quantidade de processos e atividades é extensa, podendo chegar a milhares com seus respectivos indicadores. É possível identificar processos de maneira extremamente analítica.

Como a utilização de muitos indicadores tende a confundir e enviesar a visão adequada dos negócios, o conceito desenvolvido e consolidado foi o de *indicadores-chave de desempenho*, atualmente conhecido pela sigla KPI (*Key Performance Indicators*). Podemos definir KPI como indicadores que medem o nível de desempenho de um determinado processo ou a eficiência da realização de uma atividade. É importante que a escolha dos KPI seja estruturada e os indicadores coordenados entre si, para tanto, é preciso considerar alguns aspectos básicos, que devem:

- ser específicos, isto é, claros e focados;
- possibilitar acurácia de mensuração;
- ser desafiadores, mas passíveis de serem alcançados;
- representar processos/atividades atuais e que tenham condições de serem obtidos de maneira sistêmica.

São alguns exemplos de KPI:

- tempo de tramitação de pedidos;
- tempo de processamento de notas fiscais;
- tempo de respostas de chamados de assistência técnica;
- participação da empresa na demanda do mercado;
- faturamento funcionário;
- satisfação dos clientes;
- grau de ocupação de capacidade;
- venda por metro quadrado em lojas de departamento etc.

10.1.3 Sistemas de informações de indicadores de desempenho

São vários os conceitos de sistemas que podem ser acoplados ou não a softwares genéricos ou construídos especificamente para isso. Os mais conhecidos, que antecederam o conceito generalista de KPI, serão apresentados a seguir.

10.1.3.1 Controle da qualidade total

A filosofia básica do conceito de *Total Quality Control* (TQC), ou controle da qualidade total, é que a qualidade deve ser assegurada desde a concepção inicial do produto e em todos os processos pelos quais ele passa. O foco é o cliente, assim, os produtos devem ser construídos pensando na satisfação dos consumidores da empresa.

10.1.3.2 ISO 9000

Os sistemas ISO também objetivam a qualidade dos produtos e serviços, tendo como referência que os processos devem ser realizados em conformidade com o procedimento estabelecido e os padrões desenhados para atender às necessidades dos clientes. Na prática, a diferença básica entre TQC e ISO, é que a ISO é regulamentada e as empresas têm de ter a certificação oficial para qualificarem seu sistema de qualidade, enquanto que o TQC é um conceito interno que não exige certificação.

10.1.3.3 Six Sigma

Six Sigma, ou seis sigma, é também um conceito que tem como referência o sistema de qualidade, com a característica adicional de também incorporar um sistema de redução de custos. O fundamento do modelo seis sigma é impor padrões rigorosos de qualidade monitorados por modelos estatísticos, objetivando garantir a completa conformidade dos processos e trabalhos livres de falhas. A palavra *sigma* representa o desvio-padrão da curva normal de probabilidades. Sabe-se que 68% das medidas dentro da aceitação normal está localizado dentro de um desvio-padrão e 95% dentro de dois desvios-padrão. Quando se trabalha com conformidade em seis sigmas, praticamente se busca erro zero, com 99,9% dentro do esperado.

O modelo KPI pode conviver com os modelos relacionados à qualidade, deixando os indicadores de processos analíticos nos sistemas de qualidade e reservando para o modelo KPI os indicadores mais aderentes à estratégica. É o caso da proposta do modelo *balanced scorecard*.

A operacionalização do modelo de KPI pode ser em software específico, em Excel ou em ambientes de tecnologia de informação mais avançados. Os sistemas mais conhecidos para operacionalizar KPI são: *Data Warehouse* (DW), *Business Intelligence* (BI) e *Corporate Performance Management* (CPM)¹.

Todos esses softwares utilizam dados dos sistemas operacionais e gestão com a característica de conter parametrizações ou algoritmos que permitam transformar os dados em informações para tomada de decisão da alta administração.

¹ Não tem sido comum no mundo dos negócios utilizar traduções para esses nomes. Para *Data Warehouse*, a tradução seria "banco de dados de varejo"; para *Business Intelligence*, seria "inteligência nos negócios", e para *Corporate Performance Management*, seria "gestão do desempenho corporativo".

10.2 Indicadores de comparação interempresas

A ideia desses tipos de indicadores é generalizar conceitos e métricas que possam ser utilizados por todas as empresas, em todas as partes do mundo, na busca constante da excelência dos processos, da qualidade e dos produtos e serviços oferecidos aos clientes.

Não há um padrão definido para o conjunto de indicadores. Os conceitos apresentados a seguir, de manufatura de classe mundial e eficiência do ciclo de produção, têm vínculo com os conceitos de controle total de qualidade – *Total Quality Control* (TQC) (NAKAGAWA, 1991).

10.2.1 Manufatura de classe mundial

Os consumidores, cada vez mais exigentes em termos de qualidade dos produtos, tenderão a concentrar o consumo em produtos orientados por empresas que atendam aos requisitos mínimos de qualidade de fabricação.

A seguir, apresentamos alguns indicadores de desempenho que demonstram se a empresa está dentro de alguns padrões já admitidos como fabricante de classe mundial. É natural que eles precisem ser adaptados ao tipo de indústria e ao serviço executado.

Quadro 1 – Manufatura de classe mundial

Indicadores de desempenho	Padrão de fabricante de classe mundial
Giro anual do estoque	100
Qualidade do produto – rejeição, por milhão de unidades fabricadas	200
Custo do produto – comparação com o melhor concorrente internacional	90%
Insatisfação do cliente – número de pedidos imperfeitos, por mil	Menos que 10
Tempo de resposta – média de dias desde o recebimento do pedido até a expedição do produto	Menos que 2
Capacidade de produção utilizada	95%
Custo de reparo durante a garantia – percentagem sobre o faturamento do produto	Menos que 0,1%

Fonte: Padoveze, 2010, p. 618.

O giro anual do estoque de 100 vezes é possível em empresas comerciais e de manufatura seriada (processo de produção repetitivo), mas dificilmente seria possível em empresas de ciclo mais longo de produção, como em uma indústria de máquinas por encomenda.

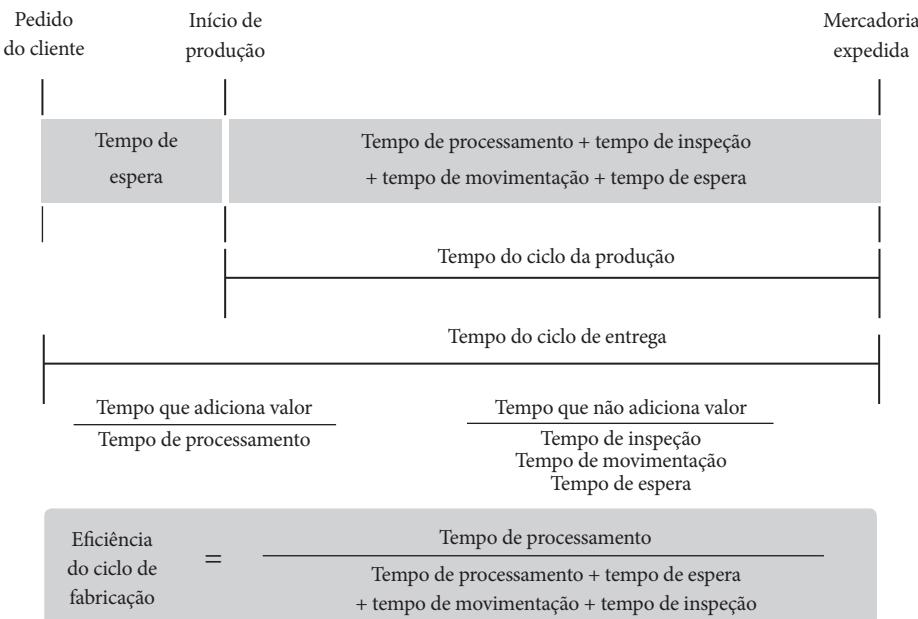
10.2.2 Equação da eficiência do processamento

Vários autores, como Atkinson *et al.* (2000) e Nakagawa (1991), entendem que os tempos de inspeção, movimentação e espera não adicionam valor². Nessa ótica, foi desenvolvido o conceito

2 A maioria dos autores não deixa claro o significado de *adição de valor*. Em princípio, qualquer atividade pode adicionar valor econômico à empresa, e, consequentemente, aos acionistas. Contudo, em teoria, nenhuma atividade agrega ou adiciona valor aos produtos ou serviços, porque, em tese, o preço do produto ou serviço é atribuído pelo mercado.

de eficiência do ciclo de produção, que mede a relação entre o tempo de processamento (o único que adiciona valor) e os demais tempos, como podemos observar na Figura 1.

Figura 1 – Tempo de ciclo de entrega e de fabricação



Fonte: Adaptado de Garrison, 1991, p. 379.

Nessa concepção, deve-se buscar a máxima eficiência, com a resultante da fórmula aproximando-se o máximo possível de 1, em que estariam minimizados os tempos de espera, movimentação e inspeção.

10.2.3 Indicadores de excelência empresarial

A ideia dos indicadores de excelência empresarial é similar à dos indicadores de manufatura de classe mundial, mas aplicada ao negócio como um todo e que permita caracterizar-se como *benchmarking* para as empresas de uma determinada atividade.

Um exemplo bastante conhecido no Brasil é a pesquisa anual feita pela revista de negócios *Exame* (2018), que utiliza os seguintes indicadores:

- valor das vendas (liderança de mercado);
- crescimento das vendas (dinâmica da empresa);
- valor e crescimento do lucro líquido (produtividade de custos);
- valor do Patrimônio Líquido;
- rentabilidade do Patrimônio Líquido (produtividade do custo de capital);
- capital circulante líquido;
- liquidez geral;
- grau de endividamento geral e de longo prazo;

benchmarking:
padrões externos de
excelência.

- riqueza criada (valor adicionado);
- riqueza criada por empregado (valor adicionado por empregado);
- Ebitda (lucro que gera Caixa).

Esses indicadores são uma proposta específica desse periódico especializado em negócios.

10.3 *Balanced scorecard: controle de metas estratégicas*

A proposta de Kaplan e Norton (1997) de estruturar um sistema para monitoramento dos objetivos estratégicos foi muito bem aceita e tem tido uma boa aplicação entre as empresas. A tradução literal de *balanced scorecard* seria “cartão de marcação balanceado”, mas a comunidade acadêmica e empresarial optou por manter o nome original, em inglês.

Balanced scorecard é um modelo de gestão que tem como base interligar o processo decisório do planejamento estratégico ao processo de execução das operações, por meio da elaboração de indicadores que contemplem metas estratégicas a serem avaliadas no transcorrer do desenvolvimento das operações.

Em termos de sistemas, o *balanced scorecard* caracteriza-se como um sistema de informação de controladoria de apoio à estratégia, cuja finalidade principal é o controle de metas estratégicas no desempenho das operações da empresa.

10.3.1 Fundamentos

A concepção do *balanced scorecard* por Kaplan e Norton (1997) veio baseada na constatação por meio de pesquisa de que as empresas elaboram a estratégia, fazem o planejamento estratégico, determinam objetivos e metas, mas não desenvolvem um sistema de acompanhamento, ficando apenas no controle dos dados financeiros. Outra constatação é que mesmo em empresas que têm a visão de estratégia participativa, na realidade, os níveis abaixo da diretoria não têm conhecimento das decisões da empresa. Nesse sentido, os autores desenvolveram um modelo de gestão com as seguintes características principais:

- os objetivos decorrentes do planejamento estratégico devem ser transformados em metas estratégicas passíveis de medição;
- é necessário criar metas para possibilitar medições objetivas, porque aquilo que não é medido, não é gerenciado;
- as metas estratégicas devem ser transformadas em indicadores de desempenho, sejam de ocorrência ou de tendência, de modo a serem verificados nos processos operacionais;

- a estratégia deve ser disseminada e apresentada para todos os gestores, de modo a estabelecer as vinculações com as operações e manter a transparência do sistema;
- os indicadores devem ser elaborados em conjunto com os gestores operacionais, porque serão considerados para avaliação de desempenho e para o sistema de recompensas;
- os indicadores devem constar de um sistema de informação gerencial, de modo que sejam monitorados sistematicamente e abertos a todos os gestores departamentais e divisionais;
- os indicadores devem ter a abordagem sistêmica, contemplando recursos, processos e saídas (relacionamentos com os clientes), garantindo um relacionamento de causa e efeito;
- um sistema de medição afeta o comportamento das pessoas. Com seus fundamentos, o *balanced scorecard* cria um sistema transparente e saudável de avaliação de desempenho e motivacional;
- o *balanced scorecard* – por disseminar a estratégia, estabelecer os vínculos, avaliar o desempenho e estabelecer sistemas de recompensas – provoca um vetor de aprendizado e crescimento, dando *feedback* à alta administração e tornando-se um sistema de crescimento virtuoso.

10.3.2 Perspectivas estratégicas

A recomendação de Kaplan e Norton (1997) é elaborar um painel de indicadores não extensivo, sob pena de a administração não conseguir visualizar a integração entre a estratégia e a operação com muitos dados. Os autores sugerem um conjunto de indicadores que fique entre duas ou, no máximo, três dezenas, classificados pelas perspectivas-chave da estratégia. As perspectivas estratégicas sugeridas pelos autores são:

1. perspectiva financeira;
2. perspectiva dos clientes;
3. perspectiva dos processos internos;
4. perspectiva dos funcionários (aprendizado e crescimento).

A **perspectiva financeira** é a final, pois ela deve refletir o resultado das demais perspectivas e tem como referência as metas de lucratividade, rentabilidade e adição de valor ao acionista.

A **perspectiva dos clientes** tem como foco o monitoramento dos principais indicadores que mostrem a sustentabilidade do relacionamento com os clientes como condição imprescindível para a continuidade da empresa e de seus lucros.

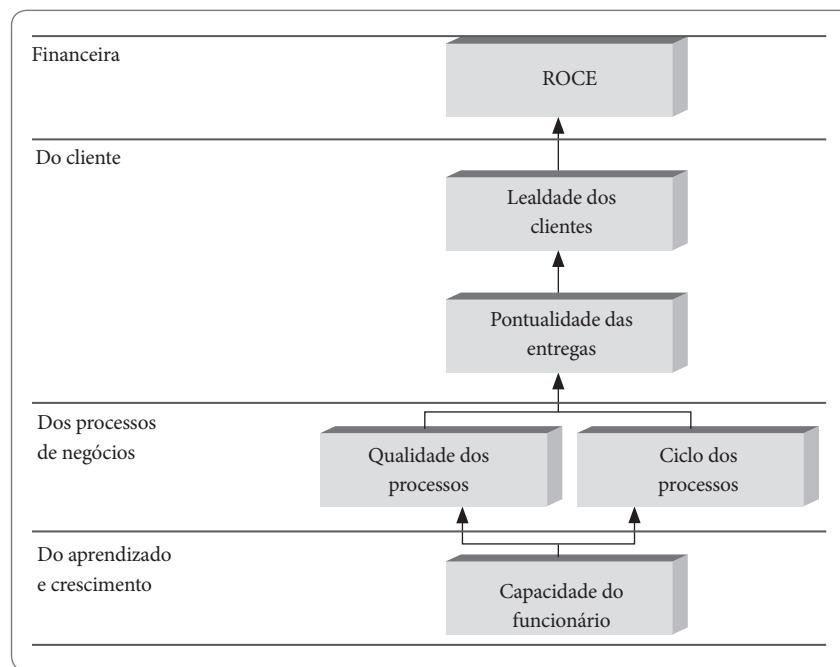
A **perspectiva dos processos internos** tem como referência a excelência dos processos e atividades desenvolvidos pela empresa e o padrão de qualidade desejada para seus produtos e serviços.

A **perspectiva de aprendizado e crescimento** tem como foco a capacitação dos funcionários – o grande capital intelectual da empresa – e prevê metas para monitorar o sistema de treinamento, de retenção e inovação do conhecimento para garantir o sucesso das demais perspectivas.

10.3.3 Relação de causa e efeito

Na elaboração dos indicadores, é necessário ter em mente que cada um deles deve contemplar uma relação de causa e efeito, de modo que identifique as razões pelas quais determinado desempenho foi ou não obtido conforme as metas estabelecidas. Esse conceito pode ser visualizado na Figura 2.

Figura 2 – Relações de causa e efeito

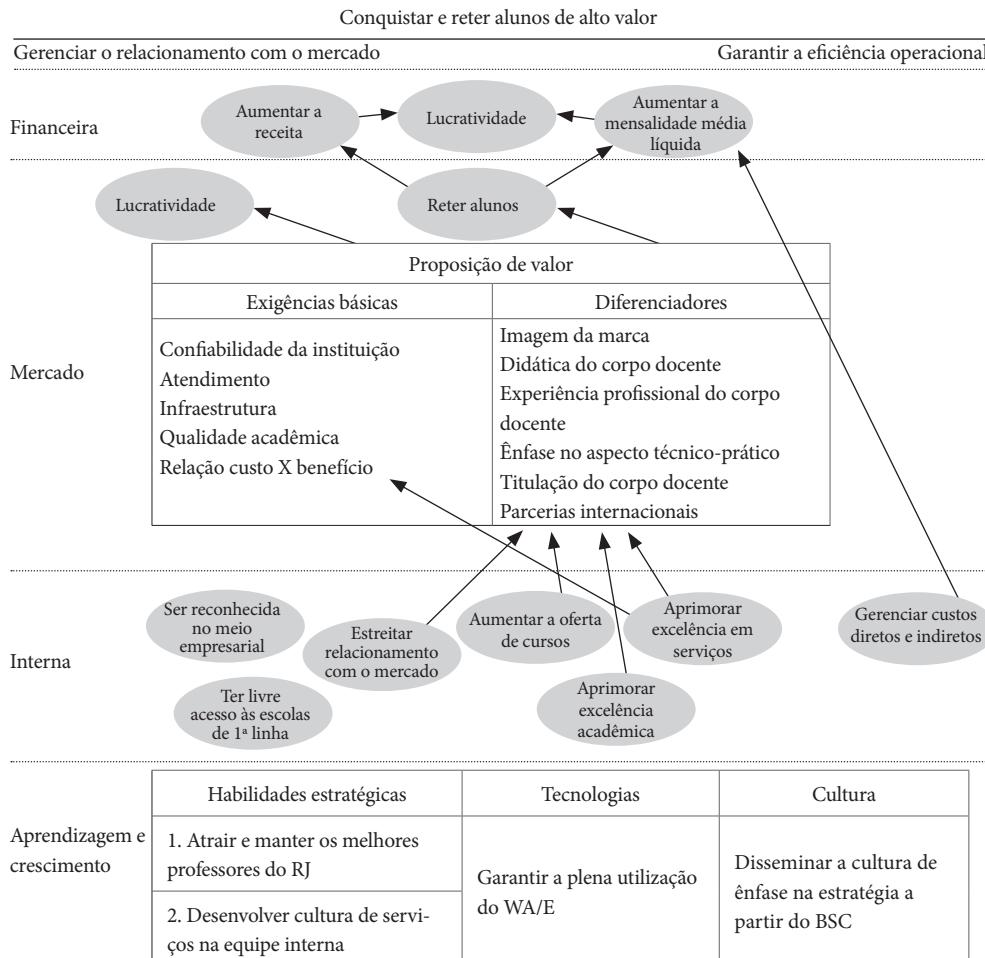


Fonte: Kaplan; Norton, 1997, p. 31.

Essa relação pode ser entendida do seguinte modo: a qualidade dos processos é garantida pela capacitação dos funcionários. Tendo qualidade nos processos internos, o relacionamento com os clientes será garantido e as vendas acontecerão, gerando o resultado financeiro esperado, isto é, o retorno sobre o capital empregado (*Return on Capital Employed* – ROCE).

Um método para identificar e elaborar os indicadores, que conte com também a relação de causa e efeito, é a elaboração de um mapa estratégico que parta da missão e dos valores da empresa e de seus principais objetivos estratégicos. Um exemplo para facilitar o processo de escolha dos indicadores a serem inseridos no *balanced scorecard* é apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Mapa estratégico da ESPM³

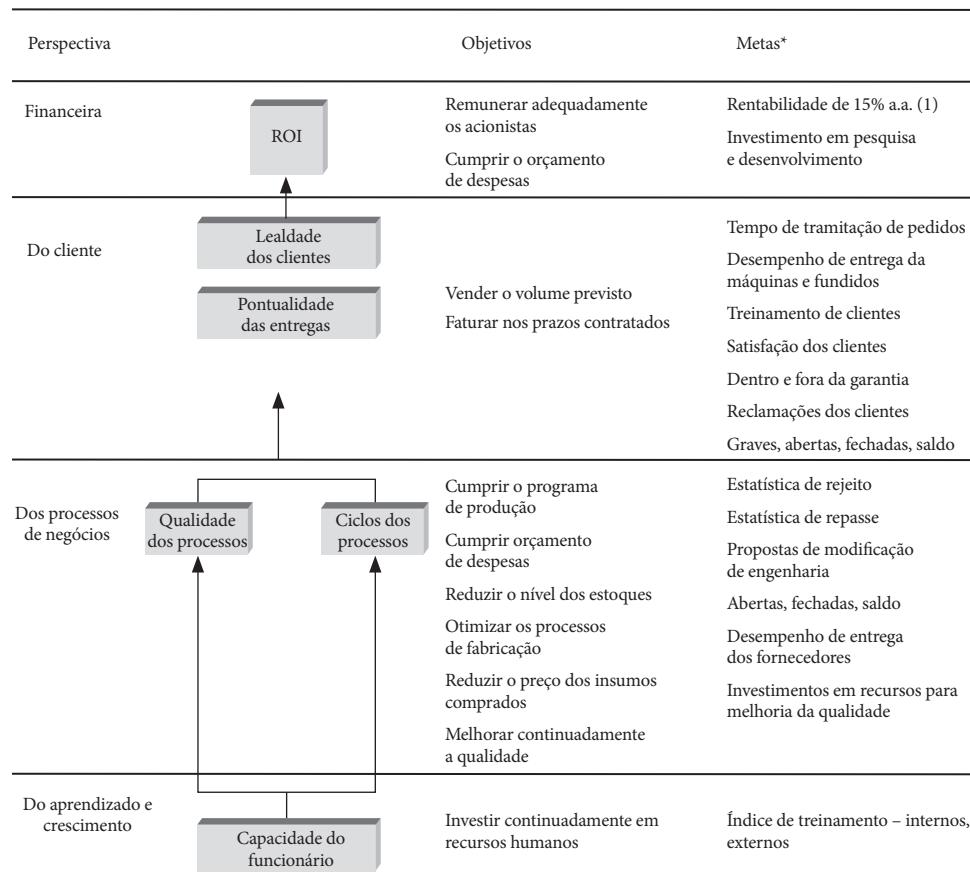


Fonte: Oliveira, 2005, p. 91.

10.3.4 Painel de indicadores

A Figura 4 traz um exemplo de um conjunto de indicadores de *balanced scorecard* desenvolvido em um estudo de caso em uma empresa do ramo industrial mecânico.

3 Escola Superior de Propaganda e *Marketing* do Rio de Janeiro.

Figura 4 – Balanced scorecard: aplicado

* Podem constar das Normas ISO 9000.

(1) Não constante da ISO.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Um exemplo de sistema de acompanhamento desses indicadores pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 – Balanced scorecard: acompanhamento

Perspectiva	Meta	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês N	Acumulado	Anualizado	Variação
Aprendizado e crescimento								
Horas de treinamento – internos	2.400	120	200	220	180	720	2.160	-10%
Cursos externos	60	5	4	7	5	21	63	5%
Turnover	0,75	0,8	0,9	0,5	0,7	0,725	0,725	-3%

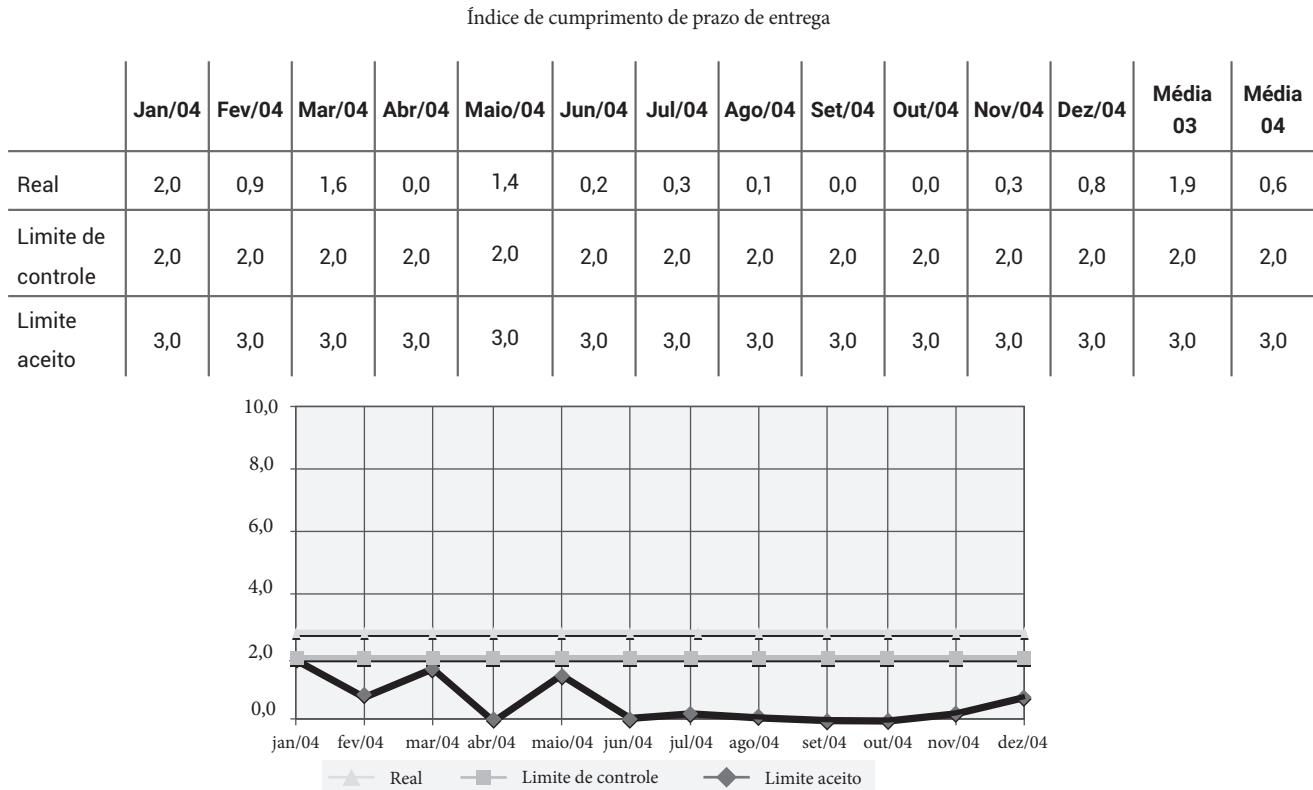
(Continua)

Perspectiva	Meta	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês N	Acumulado	Anualizado	Variação
Processos internos								
Rejeitos por milhão	1.200	120	100	80	150	450	1.350	13%
Repasse/horas padrão – %	1,43	1,5	1,2	1,5	1,3	5,5	1,375	-4%
PME – abertas	100	120	95	110	80	405	101,25	1%
PME – fechadas	95	120	90	91	87	388	97	2%
PME – saldo	5	0	5	19	-7	17	4,25	-15%
Fornecedores – dias em atraso	2	4	5	6	4	4,75	4,75	138%
Investimentos em qualidade – %	0,95	1,5	1,2	0,95	0,8	1,1125	1,1125	17%
Clientes								
Dias de tramitação pedidos	2	4	3	2	2	2,75	2,75	38%
Entrega – dias	1	1,5	1,2	1,4	1	1,275	1,275	28%
Treinamento de clientes – horas	80.000	5.000	6.000	7.000	7.500	25.500	76.500	-4%
Satisfação de clientes	98%	90%	85%	88%	92%	0,8875	0,8875	-9%
Reclamações dos clientes								
Graves	6	1	0	0	0	1	3	-50%
Não graves	12	1	2	3	2	8	24	100%
Total	18	2	2	3	2	9	27	50%
Não resolvidas	0	0	1	1	0	0,5	0,5	
Financeira								
Rentabilidade	15%	1,0%	2,0%	1,5%	1,3%	5,8%	17,25%	15%
Margem operacional	8%	7,0%	10,0%	9,0%	8,0%	8,5%	8,50%	6%
Investimentos em P&D – % ROL	2,5%	3,0%	3,5%	3,0%	2,8%	3,1%	3,08%	23%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Cada indicador deve ser acompanhado individualmente, conforme o exemplo da Figura 5. Os indicadores sempre devem ser segmentados por divisões ou unidades de negócios, buscando a vinculação com todos os gestores. A cada verificação da evolução de cada indicador em sentido não esperado, deverão ser propostos planos de ação corretivos para se atingir as metas determinadas.

Figura 5 – Exemplo de monitoramento – BSC



Fonte: Elaborada pelo autor.

O formato de acompanhamento entre as metas delineadas na estruturação dos indicadores e o efetivamente realizado é específico de cada empresa; contudo, é um procedimento-chave no sistema de indicadores de desempenho, pois, se não realizado de modo adequado, pode comprometer a estrutura geral do sistema e a sua efetividade como instrumento de gestão.

Considerações finais

A incorporação de medidas de desempenho não financeiras por meio de sistemas de indicadores de desempenho é necessária para complementar adequadamente a gestão de controladoria.

A estruturação dos indicadores de desempenho deve contemplar também a visão estratégica. Nesse sentido, de acordo com Padoveze (2016), a proposta da adoção do *balanced scorecard* permite unir a visão estratégica e as fases de execução do processo operacional.

A adoção desse conjunto de conceitos permite clarificar o papel da contabilidade gerencial e do *controller* na gestão estratégica da empresa, estruturando sistemas de informações complementares aderentes ao planejamento estratégico.

Ampliando seus conhecimentos

- CAMPOS, Marco Siqueira. *Em busca do padrão seis sigma*. 18 fev. 2011. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/em-busca-do-padroao-seis-sigma-m0048915/>. Acesso em: 6 jan. 2019.

Como sugestão de leitura complementar, indicamos o texto “Em busca do padrão seis sigma”, de autoria de Marco Siqueira Campos.

Atividades

1. Defina o que são indicadores de desempenho.
2. Discorra sobre o objetivo da equação da eficiência do processamento.
3. Discorra sobre os objetivos dos indicadores de excelência empresarial.
4. Analise os indicadores dos anos 1 e 2, comparando-os com os indicadores-meta e explique a relação de causa e efeito entre eles, tendo como referência final o ROI. Faça uma análise para cada ano e verifique as alterações de um ano para outro.

Base: 10.000 unidades vendidas/ano:

Indicadores	Meta	Dados reais obtidos	
		Ano 1	Ano 2
Perspectiva financeira			
ROI	18%	16,0%	19,5%
Crescimento das vendas	8%	8,5%	7,8%
Perspectiva dos clientes			
Repetição de vendas/ano	2,1	2,2	2,3
Reclamações de clientes/ano	200	230	190
Perspectiva dos processos			
Peças com defeito/milhão	20	24	18
Produtos devolvidos	1%	1,1%	0,9%
Perspectiva dos funcionários			
Horas extras/funcionário/ano	20	30	12
Horas de treinamento/funcionário/ano	60	62	45
Turnover máximo	4,0%	3,5%	4,1%

Referências

- ATKINSON, Anthony A. *et al.* *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.
- EXAME. *Melhores e maiores 2018: as 1.000 maiores empresas do Brasil*. ed. espec. São Paulo: Grupo Abril, 2018.
- GARRISON, Ray H. *Managerial accounting*. 6. ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1991.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação*. 21. ed. Rio de Janeiro: Câmpus, 1997.
- NAKAGAWA, Masayuki. *Gestão estratégica de custos*. São Paulo: Atlas, 1991.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Gerenciamento do risco corporativo em controladoria Enterprise Risk Management (ERM)*. São Paulo: Atlas, 2013.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria estratégica aplicada*. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

Gabarito

1 Introdução à contabilidade gerencial

1. A contabilidade financeira é a expressão mais conhecida da contabilidade tradicional, obrigatória às entidades com fins societários e tributários. Em razão de sua obrigatoriedade, é regulada por órgãos governamentais e normatizada por entidades de classe.

Para garantir um padrão de uniformidade das informações contábeis aos usuários externos, a contabilidade financeira é estruturada com base em normas que valem para todas as empresas. Essas normas são as *práticas contábeis* e são fundamentadas em princípios contábeis, denominados mundialmente *princípios contábeis geralmente aceitos* (PCGA). No Brasil, foram denominados *princípios fundamentais de contabilidade*.

2. A contabilidade gerencial tem como foco o processo de tomada de decisão dos usuários internos, ou seja, deve atender a todas as pessoas dentro da empresa – em qualquer nível hierárquico – que necessitam da informação contábil para tomar decisões em suas respectivas áreas. É mais analítica e mais detalhada do que a contabilidade financeira, que apresenta seus relatórios para os usuários externos em formatos sintéticos e em grandes números, como o Balanço Patrimonial.

A contabilidade gerencial parte das informações existentes na contabilidade financeira e faz os complementos necessários ao uso dos gestores, não há modelos específicos de relatórios. As informações contábeis gerenciais devem ser apresentadas em relatórios desenvolvidos para cada tomada de decisão e adaptados ao perfil do usuário do relatório.

3. Com relação ao fator custo, a contabilidade financeira primariamente trabalha com os valores decorrentes das transações já realizadas, denominados *valores históricos ou de custos*. Basicamente, só nos casos em que o valor de mercado for inferior ao custo é que haverá a substituição do valor contábil. Já a contabilidade gerencial não tem essa obrigatoriedade, além dos dados históricos e de custos, ela incorpora dados previstos, principalmente para as decisões que necessitam de projeção ou orçamentação de receitas e despesas.

A contabilidade financeira deve ser sempre feita na moeda corrente do país, enquanto a contabilidade gerencial pode incorporar em seus relatórios e modelos decisórios qualquer tipo de moeda, bem como deve incorporar ao máximo dados quantitativos e indicadores relativos, tudo com o objetivo de facilitar o processo de tomada de decisão.

Quanto à perspectiva dos relatórios, a contabilidade financeira, por utilizar a mensuração pelo custo, automaticamente tem uma perspectiva histórica, pois trabalha com informações de transações já realizadas. Nesse particular, é clara a diferença da contabilidade gerencial, que necessariamente tem uma perspectiva de futuro, pois fundamentalmente trabalha com os dados para tomar ações prudentes.

2 Demonstrações contábeis básicas e fluxo de Caixa

1.

Ativo Circulante	R\$	Passivo Circulante	R\$
Caixa e bancos	51.000,00	Fornecedores	215.000,00
Duplicatas a receber	240.000,00	Impostos a recolher	96.000,00
Estoque de mercadorias	281.000,00	Salários e encargos a pagar	60.000,00
Soma	572.000,00	Contas a pagar	90.000,00
Ativo não Circulante		Dividendos a pagar	120.000,00
Realizável a longo prazo		Soma	581.000,00
Depósitos judiciais	50.000,00	Passivo não Circulante	
Investimentos		Exigível a longo prazo	
Ativo Circulante	R\$	Passivo Circulante	R\$
Participações em controladas	160.000,00	Financiamentos bancários	250.000,00
Imobilizado			
Imóveis	390.000,00	Patrimônio Líquido	
Veículos	90.000,00	Capital social	400.000,00
Móveis e utensílios	120.000,00	Reservas de lucros	105.000,00
(-) Depreciação acumulada	(126.000,00)	Soma	505.000,00
Soma	474.000,00		
Intangível			
Patentes adquiridas	80.000,00		
Soma não Circulante	764.000,00	Soma não Circulante	755.000,00
Ativo total	1.336.000,00	Passivo total	1.336.000,00

2.

Balanço Patrimonial em 31.12.X1

Ativo Circulante	R\$	Passivo Circulante	R\$
Saldo bancário	200,00	Duplicatas a pagar	250,00
Aplicações financeiras	840,00	Impostos a recolher	200,00
Duplicatas a receber	1.000,00	Empréstimo	700,00
Mercadorias	4.000,00	Financiamento	2.400,00
Mercadorias	6.040,00		3.550,00
Ativo não Circulante		Passivo não Circulante	

(Continua)

Balanço Patrimonial em 31.12.X1

Realizável a longo prazo		Exigível a longo prazo	
Promissórias a receber	2.000,00	Financiamento	1.600,00
Ações de outras empresas	500,00		
Ativo não Circulante		Passivo não Circulante	
Investimentos			
Ações de outras empresas	700,00	Patrimônio Líquido	
Imobilizado		Capital social	5.000,00
Imóveis	3.500,00	Lucros acumulados	5.590,00
Utilitário	3.000,00		10.590,00
Soma	9.700,00		12.190,00
Ativo total	15.740,00	Passivo total	15.740,00

3.

Demonstração dos Fluxos de Caixa – método indireto

I – DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	R\$
Lucro líquido	1.500,00
(+) Depreciações	1.000,00
(-) Equivalência patrimonial	(400,00)
= Lucro gerado pelas operações	2.100,00
(+/-) Ajustes por mudanças no capital de giro	
(-) Aumento de clientes	(500,00)
(-) Aumento de estoques	(1.000,00)
(-) Aumento de outros realizáveis	(100,00)
(+) Aumento de fornecedores	380,00
(+) Aumento de contas a pagar	100,00
(+) Aumento de impostos a recolher	20,00
	(1.100,00)
Total	1.000,00
II – DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	R\$
Aquisição de imobilizados	(1.500,00)
Total	(1.500,00)
III – DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	R\$
Variação de financiamentos	500,00
Aumento de capital social	1.000,00
Distribuição de dividendos	(300,00)
Total	1.200,00
Aumento do saldo de Caixa do período	700,00
(+) Saldo inicial de Caixa	1.000,00
= Saldo final de Caixa	1.700,00

Demonstração dos Fluxos de Caixa – método direto

I – DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	R\$
Recebimentos	
Clientes	19.100,00
Pagamentos	
Fornecedores	16.820,00
Despesas gerais	600,00
Impostos	380,00
Outros	100,00
	17.900,00
Total	1.200,00
II – DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	R\$
Aquisição de imobilizados	(1.500,00)
Total	(1.500,00)
III – DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	R\$
Novos financiamentos	800,00
Amortizações de financiamentos	(500,00)
Aumento de capital social	1.000,00
Distribuição de dividendos	(300,00)
Total	1.000,00
Aumento do saldo de Caixa do período	700,00
(+) Saldo inicial de Caixa	1.000,00
= Saldo final de Caixa	1.700,00

3 Capital de giro

1. Capital de giro compreende os valores necessários ao giro das operações da empresa constantes do Ativo, normalmente Ativo Circulante. Os itens mais relevantes são os estoques e as duplicatas a receber por vendas a prazo. Caracteriza-se também como capital de giro o caixa mínimo que a empresa procura manter no âmbito das suas diretrizes de capacidade de pagamento.

O capital de giro próprio é o valor do capital de giro diminuído das obrigações costumeiras que financiam provisoriamente o capital de giro. Assim, as obrigações de duplicatas a pagar a fornecedores em relação compras a prazo, os saldos de tributos a recolher, os salários e encargos a pagar são considerados elementos redutores do capital de giro, formando o capital de giro próprio.

2.

	Ano 1	Ano 2
PMP	19 dias	19 dias
PMR	48 dias	63 dias
PME	96 dias	80 dias

Ano 1: PMP = R\$ 10.000,00 · 360 / R\$ 187.400,00 = 19 dias

Ano 2: PMP = R\$ 11.000,00 · 360 / R\$ 205.800,00 = 19 dias

Ano 1: PMR = R\$ 43.000,00 · 360 / R\$ 320.000,00 = 48 dias

Ano 2: PMR = R\$ 61.200,00 · 360 / R\$ 347.000,00 = 63 dias

Ano 1: PME = R\$ 50.000,00 · 360 / R\$ 187.400,00 = 96 dias

Ano 2: PME = R\$ 45.500,00 · 360 / R\$ 205.800,00 = 80 dias

3.

	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)
Ativo Circulante	120.000,00	132.700,00
(-) Passivo Circulante	(85.300,00)	(85.600,00)
(=) Capital de giro próprio	34.700,00	47.100,00

4.

Balanço Patrimonial	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)		Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)
Contas erráticas	25.000,00	23.200,00	Contas erráticas	63.000,00	60.500,00
Disponibilidades	25.000,00	23.200,00	Dividendos a pagar	8.000,00	4.000,00
			Empréstimos	55.000,00	56.500,00
Contas cíclicas	95.000,00	109.500,00	Contas cíclicas	22.300,00	25.100,00
Contas a receber – clientes	43.000,00	61.200,00	Duplicatas a pagar – fornecedores	10.000,00	11.000,00
Estoques	50.000,00	45.500,00	Contas a pagar	12.300,00	14.100,00
Outras contas	2.000,00	2.800,00			
Ativo não Circulante	90.000,00	84.300,00	Passivo não Circulante	124.700,00	131.400,00
Realizável a longo prazo	2.000,00	2.400,00	Exigível a longo prazo	34.700,00	37.400,00
Investimentos	18.000,00	19.200,00			
Imobilizado	70.000,00	62.700,00	Patrimônio Líquido	90.000,00	94.000,00
Total	210.000,00	217.000,00		210.000,00	217.000,00

5.

	Ano 1(R\$)	Ano 2 (R\$)
Contas cíclicas – Ativo	95.000,00	109.500,00
(-) Contas cíclicas – Passivo	(22.300,00)	(25.100,00)
NLCG	72.700,00	84.400,00

6.

$$\text{PMR} = \text{R\$ } 3.000,00 \cdot 360 / \text{R\$ } 16.800,00 = 64 \text{ dias}$$

$$\text{PME} = \text{R\$ } 6.000,00 \cdot 360 / \text{R\$ } 13.000,00 = 166 \text{ dias}$$

$$\text{PMP} = \text{R\$ } 900,00 \cdot 360 / \text{R\$ } 13.000,00 = 25 \text{ dias}$$

NLCG

Duplicatas a receber	R\$ 3.000,00
Estoques	R\$ 6.000,00
(-) Duplicatas a pagar	R\$ (900,00)
NLCG	R\$ 8.100,00

7.

Vendas estimadas	R\$ 18.480,00
PMR estimado	69 dias
PME	158 dias
CV estimado	R\$ 14.300,00
NLCG estimada	
Duplicatas a receber	R\$ 3.542,00
Estoques	R\$ 6.276,00
(-) Duplicatas a pagar	R\$ (993,00)
NLCG	R\$ 8.825,00

$$\text{R\$ } 16.800,00 \cdot 1,10 = \text{R\$ } 18.480,00$$

$$\text{Novo PMR} = 64 \text{ dias} \cdot 1,08 = 69 \text{ dias}$$

$$\text{Novo PME} = 166 \text{ dias} \cdot 0,95 = 158 \text{ dias}$$

$$\text{Custo estimado das vendas} = \text{R\$ } 13.000,00 \cdot 1,10 \text{ (aumento das vendas)} = \text{R\$ } 14.300,00$$

$$\text{Duplicatas a receber estimada} = \text{R\$ } 18.480,00 / 360 \cdot 69 \text{ dias} = \text{R\$ } 3.542,00$$

$$\text{Estoques estimados} = \text{R\$ } 14.300,00 / 360 \cdot 158 \text{ dias} = \text{R\$ } 6.276,00$$

$$\text{Duplicatas a pagar estimadas} = \text{R\$ } 14.300,00 / 360 \cdot 25 \text{ dias} = \text{R\$ } 993,00$$

4 Recursos e aplicações de longo prazo

- Os fundamentos da alavancagem operacional são: a existência de custos e despesas fixas operacionais e a possibilidade de otimizar os custos e despesas fixas, aumentando o volume ou nível de atividade das operações. Isso é possível porque, dentro de determinado volume de operações, os custos e as despesas fixas não aumentam, permitindo a geração de maior margem de contribuição total.
- O grau de endividamento é a relação entre o total de fontes de capital de terceiros e as fontes de capital próprio. Em outras palavras, é a relação entre o endividamento financeiro (empréstimos e financiamentos) e o Patrimônio Líquido dos proprietários. Quanto maior o endividamento financeiro, maior é a ocorrência de juros, que são despesas fixas. Por serem despesas fixas, há a possibilidade de a empresa não conseguir realizar o nível de atividade operacional desejado e ficar temporariamente sem condições de arcar com o pagamento dos juros e das parcelas dos financiamentos e empréstimos, caracterizando o risco financeiro.

3. A alavancagem financeira se fundamenta no uso de capital de terceiros (empréstimos e financiamentos) para dar maior rentabilidade ao capital próprio (Patrimônio Líquido). Isso porque o capital financeiro gera despesas fixas. Se a empresa conseguir aumentar o volume de produção, gerará maior margem de contribuição total e, sendo as despesas de juros fixas, provocará maior rentabilidade para o acionista. O outro efeito da alavancagem financeira é quando a empresa paga uma taxa de juros para os empréstimos e financiamentos menor do que a rentabilidade que obtém com seus ativos operacionais.

4.

a)

	Empresa A (R\$)	Empresa B (R\$)
Vendas	3.200.000,00	3.200.000,00
Custos variáveis	(1.450.000,00)	(750.000,00)
Margem de contribuição	1.750.000,00	2.450.000,00
Custos e despesas fixas	(950.000,00)	(1.650.000,00)
Lucro operacional	800.000,00	800.000,00
Grau de alavancagem operacional	2,19	3,06
Diminuição do lucro	-32,8%	-45,9%

b)

Aumento de 15% nas vendas		
Vendas	3.680.000,00	3.680.000,00
Custos variáveis	(1.667.500,00)	(862.500,00)
Margem de contribuição	2.012.500,00	2.817.500,00
Custos e despesas fixas	(950.000,00)	(1.650.000,00)
Lucro operacional	1.062.500,00	1.167.500,00
Aumento do lucro	32,8%	45,9%
Diminuição de 15% nas vendas		
Vendas	2.720.000,00	2.720.000,00
Custos variáveis	(1.232.500,00)	(637.500,00)
Margem de contribuição	1.487.500,00	2.082.500,00
Custos e despesas fixas	(950.000,00)	(1.650.000,00)
Lucro operacional	537.500,00	432.500,00

5.

	Períodos					Total
	1	2	3	4	5	
Investimentos	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	0	0	0	R\$ 400.000,00
Lucro	0	0	R\$ 180.000,00	R\$ 180.000,00	R\$ 180.000,00	R\$ 540.000,00
Taxa de desconto	1,00	1,10000	1,21000	1,33100	1,46410	
Valor presente líquido...						
...dos investimentos	R\$ 200.000,00	R\$ 181.818,18	0	0	0	R\$ 381.818,18
...do lucro	0	0	R\$ 148.760,33	R\$ 135.236,66	R\$ 122.942,42	R\$ 406.939,41

(Continua)

	Períodos					Total
Investimentos	1	2	3	4	5	
Lucro	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	0	0	0	R\$ 400.000,00
Taxa de desconto	0	0	R\$ 180.000,00	R\$ 180.000,00	R\$ 180.000,00	R\$ 540.000,00
Valor presente líquido...	1,00	1,15000	1,32250	1,52088	1,74901	
...dos investimentos	R\$ 200.000,00	R\$ 173.913,04	0	0	0	R\$ 373.913,04
...do lucro	0	0	R\$ 136.105,86	R\$ 118.352,53	R\$ 102.915,36	R\$ 357.373,75

Na hipótese de custo de capital de 10% a.a., o investimento deverá ser aceito porque o VPL dos lucros futuros é maior do que o VPL dos investimentos. Já não deverá ser aceito com custo de capital de 15% a.a., porque o VPL dos lucros futuros é inferior ao VPL dos investimentos.

$$1,10 \cdot 1,10 = 1,21$$

$$1,21 \cdot 1,10 = 1,331$$

$$1,331 \cdot 1,10 = 1,4641$$

$$1,15 \cdot 1,15 = 1,3225$$

$$1,3224 \cdot 1,15 = 1,52088$$

$$1,52088 \cdot 1,15 = 1,74901$$

- a) R\$ 25.121,23, a diferença entre o valor atual dos investimentos, R\$ 381.818,18, contra o valor atual dos fluxos futuros, de R\$ 406.939,41. Nesse caso, o investimento deverá ser aceito.
- b) -R\$ 16.539,29, a diferença entre o valor atual dos investimentos, R\$ 373.913,04, e o valor atual dos fluxos futuros, R\$ 357.373,75. Por ter resultado um VPI negativo, o investimento não deveria ser aceito.

6.

	Estruturas		
	A	B	C
Empréstimos	0	R\$ 75.000,00	R\$ 120.000,00
Patrimônio Líquido	R\$ 200.000,00	R\$ 125.000,00	R\$ 80.000,00
Grau de endividamento	0	0,60	1,50

$$a) B: R\$ 75.000,00 / R\$ 125.000,00 = 0,6$$

$$C: R\$ 120.000,00 / R\$ 80.000,00 = 1,5$$

- b) A estrutura mais conservadora é a A, porque não tem capital de terceiros, e a mais arriscada é a C, porque tem mais capital de terceiros.

7.

	Estrutura financeira A (R\$)	Estrutura financeira B (R\$)
Capital de terceiros	200.000,00	450.000,00
Capital próprio	400.000,00	150.000,00
Vendas	800.000,00	800.000,00
Custos variáveis	(480.000,00)	(480.000,00)
Margem de contribuição	320.000,00	320.000,00
Custos e despesas fixas	(250.000,00)	(250.000,00)
Lucro operacional	70.000,00	70.000,00
Juros	(24.000,00)	(54.000,00)
Lucro após os juros	46.000,00	16.000,00
Grau de alavancagem financeira	1,52	4,38

$$R\$ 70.000,00 / R\$ 46.000,00 = 1,52$$

$$R\$ 70.000,00 / R\$ 16.000,00 = 4,38$$

- a) R\$ 70.000,00 e R\$ 46.000; R\$ 70.000,00 e R\$ 16.000,00.
 b) 1,52 e 4,38.

8.

Aumentando as vendas em 6%	R\$	R\$
Vendas	848.000,00	848.000,00
Custos variáveis	(508.800,00)	(508.800,00)
Margem de contribuição	339.200,00	339.200,00
Custos e despesas fixas	(250.000,00)	(250.000,00)
Lucro operacional	89.200,00	89.200,00
Juros	(24.000,00)	(54.000,00)
Lucro líquido após os juros	65.200,00	35.200,00
Variação no lucro líquido	41,7%	120,0%
Diminuindo as vendas em 6%		
Vendas	752.000,00	752.000,00
Custos variáveis	(451.200,00)	(451.200,00)
Margem de contribuição	300.800,00	300.800,00
Custos e despesas fixas	(250.000,00)	(250.000,00)
Lucro operacional	50.800,00	50.800,00
Juros	(24.000,00)	(54.000,00)
Lucro líquido após os juros	26.800,00	(3.200,00)
Variação no lucro líquido	-41,7%	-120,0%

R\$ 65.200,00 / R\$ 46.000,00 = 41,7%

R\$ 35.200,00 / R\$ 16.000,00 = 120%

R\$ 26.800,00 / R\$ 46.000,00 = -41,75%

R\$ (3.200,00) / R\$ 16.000,00 = -120%

a) 41,7% e 120,0%.

b) -41,7% e -120,0%.

5 Análise gerencial de balanços

1.

	Ano 1 (R\$)	AV	Ano 2 (R\$)	AV	AH
ATIVO CIRCULANTE	120.500,00	54%	123.588,00	49%	3%
Caixa/bancos/aplicações financeiras	2.500,00	1%	1.388,00	1%	-44%
Duplicatas a receber – clientes	52.000,00	23%	54.000,00	22%	4%
Estoques	65.000,00	29%	67.000,00	27%	3%
Outros ativos realizáveis	1.000,00	0%	1.200,00	0%	20%
ATIVO NÃO CIRCULANTE	101.500,00	46%	126.800,00	51%	25%
Realizável a longo prazo	1.500,00	1%	1.500,00	1%	0%
Investimentos – controladas	5.000,00	2%	5.300,00	2%	6%
Imobilizado e intangível	95.000,00	43%	120.000,00	48%	26%
Valor bruto	150.000,00	68%	188.000,00	75%	25%
(-) Depreciações e amortizações	(55.000,00)	-25%	(68.000,00)	-27%	24%
ATIVO TOTAL	222.000,00	100%	250.388,00	100%	13%
	Ano 1 (R\$)	AV	Ano 2 (R\$)	AV	AH
PASSIVO CIRCULANTE	66.000,00	30%	101.000,00	40%	53%
Duplicatas a pagar – fornecedores	20.000,00	9%	28.000,00	11%	40%
Salários e encargos a pagar	12.000,00	5%	14.000,00	6%	17%
Tributos a recolher	9.000,00	4%	11.000,00	4%	22%
Empréstimos	25.000,00	11%	48.000,00	19%	92%
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	156.000,00	70%	149.388,00	60%	-4%
Exigível a longo prazo (financiamentos)	46.000,00	21%	30.000,00	12%	-35%

(Continua)

	Ano 1 (R\$)	AV	Ano 2 (R\$)	AV	AH
Patrimônio Líquido	110.000,00	50%	119.388,00	48%	9%
Capital social	100.000,00	45%	100.000,00	40%	0%
Reservas de lucros	10.000,00	5%	19.388,00	8%	94%
PASSIVO TOTAL	222.000,00	100%	250.388,00	100%	13%

2.

Demonstração do Resultado do Exercício

	Ano 1 (R\$)	AV	Ano 2 (R\$)	AV	AH
Receita operacional bruta	353.000,00	125,8%	372.000,00	125,8%	5%
(-) Tributos sobre as receitas	(72.365,00)	-25,8%	(76.260,00)	-25,8%	5%
Receita operacional líquida	280.635,00	100,0%	295.740,00	100,0%	5%
Custo das mercadorias vendidas	(194.199,00)	-69,2%	(201.399,00)	-68,1%	4%
Lucro bruto	86.436,00	30,8%	94.341,00	31,9%	9%
(-) Despesas operacionais	(60.433,00)	-21,5%	(63.498,00)	-21,5%	5%
Administrativas	25.257,00	9,0%	29.367,00	9,9%	16%
Comerciais	33.676,00	12,0%	32.531,00	11,0%	-3%
Outras	1.500,00	0,5%	1.600,00	0,5%	7%
Lucro operacional antes dos resultados financeiros	26.002,00	9,3%	30.843,00	10,4%	19%
Despesas financeiras	(7.455,00)	-2,7%	(7.332,00)	-2,5%	-2%
Receitas financeiras	203,00	0,1%	225,00	0,1%	11%
Equivalência patrimonial	0,00	0,0%	300,00	0,1%	-
Lucro antes dos tributos sobre o lucro	18.750,00	6,7%	24.036,00	8,1%	28%
Imposto de renda/contribuição social	(6.427,00)	-2,3%	(8.388,00)	-2,8%	31%
Lucro líquido do Exercício	12.322,00	4,4%	15.647,00	5,3%	27%

2.

Indicadores econômico-financeiros

	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)	
Indicadores de solvência			
Liquidez corrente	1,83	1,22	
Liquidez seca	0,84	0,56	
Liquidez geral	1,09	0,95	
Liquidez imediata	0,04	0,01	
Endividamento geral	1,02	1,10	
Endividamento financeiro	0,65	0,65	
Indicadores de atividades			
Prazo médio de recebimento	53	52	dias
Prazo médio de estocagem	120	120	dias
Prazo médio de pagamento	37	50	dias
Giro do Ativo	1,26	1,18	
Indicadores de margem e rentabilidade			
Margem operacional	9,3%	10,4%	
Margem líquida	4,4%	5,3%	
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	11,2%	13,1%	a.a.

3.

A rentabilidade do Patrimônio Líquido aumentou de 11,2% para 13,1%, sendo considerada adequada em função da melhoria dos custos e despesas operacionais que foram inferiores proporcionalmente ao ano 1, mesmo que o giro do Ativo tenha piorado.

Um dado relevante é a queda da liquidez corrente, que saiu de 1,83 para 1,22 no ano 2. Essa queda ocorreu porque a empresa investiu maciçamente em imobilizados e intangíveis, obtendo recursos de empréstimos de curto prazo, o que prejudicou sua liquidez de curto prazo (o correto era obter financiamentos de longo prazo). Para fazer face aos problemas de liquidez causados por essa decisão, a empresa aumentou seu prazo de pagamento de fornecedores (talvez com alguns atrasos).

Em resumo, apesar de o resultado das operações ter sido positivo, a estrutura financeira da empresa ficou mais debilitada em relação ao ano anterior.

4.

$$R\$ 120.000,00 / 1,25 = R\$ 96.000,00 \text{ Ativo total.}$$

$$R\$ 96.000,00 \cdot 60\% = R\$ 57.600,00 \text{ Patrimônio Líquido.}$$

$$R\$ 96.000,00 - R\$ 57.600,00 = R\$ 38.400,00 \cdot 70\% = R\$ 26.880,00 \text{ Passivo Circulante.}$$

$$R\$ 26.880,00 \cdot 1,5 = R\$ 40.320,00 \text{ Ativo Circulante.}$$

$$\text{a)} R\$ 96.000,00 - R\$ 40.320,00 = R\$ 55.680,00 = \text{Ativo não Circulante.}$$

$$\text{b)} R\$ 11.000,00 / R\$ 57.600,00 = 19,1\% \text{ rentabilidade do Patrimônio Líquido, considerada excelente.}$$

5.

$R\$ 320.000,00 \cdot 0,80 = R\$ 256.000,00$ Receita operacional líquida.

$R\$ 256.000,00 - R\$ 247.000,00 = R\$ 9.000,00$ Lucro líquido.

$R\$ 320.000,00 \cdot 72\% = R\$ 230.400,00$ Ativo não Circulante.

$R\$ 320.000,00 - R\$ 230.400,00 = R\$ 89.600,00$ Ativo Circulante.

$R\$ 320.000,00 \cdot 65\% = R\$ 208.000,00$ Patrimônio Líquido.

$R\$ 320.000,00 - R\$ 10.000,00 - R\$ 208.000,00 = R\$ 102.000,00$ Passivo Circulante.

a) $R\$ 89.600,00 / R\$ 102.000,00 = 0,88$ índice de liquidez corrente.

b) $R\$ 9.000,00 / R\$ 208.000,00 = 4,3\%$ rentabilidade do Patrimônio Líquido (muito baixa).

6 Análise da rentabilidade e geração de lucro

1.

Ativo operacional – formato financeiro

	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)
CAPITAL DE GIRO	248.000,00	326.000,00
Duplicatas a receber – clientes	160.000,00	178.000,00
Estoques	240.000,00	320.000,00
Outros ativos realizáveis	2.000,00	3.000,00
Realizável a longo prazo	2.000,00	2.000,00
(-)		
Duplicatas a pagar – fornecedores	(75.000,00)	(95.000,00)
Salários e encargos a pagar	(46.000,00)	(44.000,00)
Tributos a recolher	(35.000,00)	(38.000,00)
ATIVO FIXO	440.000,00	422.000,00
Investimentos – controladas	30.000,00	32.000,00
Imobilizado e intangível	410.000,00	390.000,00
ATIVO OPERACIONAL	688.000,00	748.000,00

PASSIVO OPERACIONAL – FORMATO FINANCEIRO

CAPITAL DE TERCEIROS	215.000,00	253.847,00
Empréstimos	65.000,00	110.000,00
Financiamentos	190.000,00	180.000,00
Caixa/bancos/aplicações financeiras	(40.000,00)	(36.153,00)

	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)
CAPITAL PRÓPRIO	473.000,00	494.153,00
Patrimônio Líquido	473.000,00	494.153,00
PASSIVO OPERACIONAL	688.000,00	748.000,00

2.

Apuração do lucro operacional e custo financeiro

	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)
Alíquota média do IR/CSLL		
Lucro antes dos tributos sobre o lucro	39.824,00	61.836,00
IR/CSLL	13.652,00	21.581,00
Alíquota média	34,3%	34,9%
Custo financeiro líquido de IR/CSLL		
Despesas financeiras	25.016,00	30.189,00
(-) Receitas financeiras	(3.240,00)	(3.100,00)
Despesas financeiras líquidas	21.776,00	27.089,00
Alíquota média	34,3%	34,9%
IR/CSLL s/ despesas financeiras líquidas	7.469,00	9.454,00
Custo financeiro líquido de IR/CSLL	14.307,00	17.635,00
Lucro operacional líquido de IR/CSLL		
Custo financeiro líquido de IR/CSLL	14.307,00	17.635,00
Lucro líquido do Exercício	26.172,00	40.255,00
Lucro operacional líquido de IR/CSLL	40.479,00	57.890,00

3.

Rentabilidade do Ativo	Ano 1 (R\$)		Ano 2 (R\$)	
Lucro operacional	40.479,00	5,88%	57.890,00	7,74%
Ativo operacional	688.000,00		748.000,00	
Custo do capital de terceiros	Ano 1 (R\$)		Ano 2 (R\$)	
Resultado financeiro	14.307,00	6,65%	17.635,00	6,95%
Capital de terceiros	215.000,00		253.847,00	
Rentabilidade do Patrimônio Líquido	Ano 1 (R\$)		Ano 2 (R\$)	
Lucro líquido	26.172,00	5,53%	40.255,00	8,15%
Capital próprio	473.000,00		494.153,00	

(Continua)

Giro do Ativo	Ano 1 (R\$)		Ano 2 (R\$)	
Receita operacional líquida	1.106.000,00	1,61	1.200.800,00	1,61
Ativo operacional	688.000,00		748.000,00	
Margem operacional	Ano 1 (R\$)		Ano 2 (R\$)	
Lucro operacional (-) IR/CSLL	40.479,00	3,66%	57.890,00	4,82%
Receita operacional líquida	1.106.000,00		1.200.800,00	

4.

Análise da rentabilidade

	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)
Método Dupont		
Giro do Ativo	1,61	1,61
x		
Margem operacional	3,66%	4,82%
=		
Rentabilidade operacional	5,89% a.a.	7,76% a.a.
Alavancagem financeira		
Rentabilidade operacional	5,89% a.a.	7,76% a.a.
Custo do capital de terceiros	6,65% a.a.	6,95% a.a.
Rentabilidade do Patrimônio Líquido	5,53% a.a.	8,15% a.a.

A rentabilidade foi fraca nos dois anos. Além disso, no ano 1, o custo do capital de terceiros foi superior à rentabilidade operacional, prejudicando ainda mais a rentabilidade do acionista.

No ano 2 houve melhora da rentabilidade operacional, uma vez que a receita líquida cresceu mais do que a soma dos custos e despesas operacionais, sendo superior ao custo do capital de terceiros, o que evidencia o efeito da alavancagem financeira nesse ano.

5.

Lucro gerado pelas operações e para o Caixa (método indireto do fluxo de Caixa)

	Ano 2 (R\$)
Lucro líquido do Exercício	40.255,00
(+) Depreciações e amortizações	40.000,00
(+/-) Equivalência patrimonial	(2.000,00)
(+) Despesas financeiras	30.189,00
(-) Receitas financeiras	(3.100,00)
Lucro gerado pelas operações	105.344,00
(+/-) Ajustes por mudança no capital de giro	

(Continua)

(-) Aumento de duplicatas a receber	(18.000,00)
(-) Aumento dos estoques	(80.000,00)
(-) Aumento de outras contas realizáveis	(1.000,00)
(+) Aumento de duplicatas a pagar	20.000,00
(+) Aumento de salários e encargos a pagar	(2.000,00)
(+) Aumento de tributos a recolher	3.000,00
	(78.000,00)
Lucro gerado para o Caixa	27.344,00

Nota-se que a maior parte do lucro gerado não se transformou em Caixa nesse ano 2 porque houve uma retenção no capital de giro, principalmente por aumento dos estoques. A receita cresceu 8,6% e o custo das mercadorias vendidas apenas 4,1%, enquanto que os estoques cresceram 33,3%, mostrando um descompasso muito grande e indicando problemas de administração de compras e estoques.

6.

Valor econômico adicionado – EVA (*Economic Value Added*)

	Ano 2 (R\$)		Ano 2 (R\$)
Custo de oportunidade de capital	10%	a	10%
Valor do investimento (Patrimônio Líquido)	473.000,00	b	494.153,00
Rentabilidade mínima esperada	47.300,00	c = a · b	49.415,30
Lucro líquido obtido	26.172,00	d	40.255,00
EVA – valor econômico adicionado	(21.128,00)	e = d – c	(9.160,30)
Percentual sobre o Patrimônio Líquido	-4,47%	f = e / b	-1,85%

Nas duas atividades (1 e 2), o lucro líquido obtido não foi superior ao custo de capital dos acionistas, mostrando destruição de valor econômico.

7 Gestão de custos e preços de venda

1.

a) Padrão de quantidade

Quantidade de material	1,00
Perda no processo – 6%	0,06
Refugo médio – 5%	0,05
Total	1,11

b) Padrão de preço

Quantidade de material	1,00
Perda no processo – 6%	0,06
Refugo médio – 5%	0,05
Total	1,11
	–
Preço da nota fiscal – R\$	4,00
(–) Tributos recuperáveis – 15%	(0,60)
(+) Frete e seguro – 10%	0,34
Total	3,74
(1,11 · R\$3,74)	4,15

c) Custo unitário de materiais

(1,11 · R\$3,74)	4,15
------------------	------

2.

	Quantidade	Unidade	Preço (R\$)	Total (R\$)
Material direto	5	kg	2,00	10,00
Mão de obra direta	3	horas	4,20	12,60
Custos indiretos fixos	10.000	unidades	30.000,00	3,00
Custo-padrão unitário	–	–	–	25,60

3.

a)

	Produto A	Produto B	Total
Quantidade esperada	1.500	500	–
Preço de venda unitário (R\$)	20,00	30,00	–
Custos e despesas variáveis (R\$)	14,00	18,00	–
Margem de contribuição unitária (R\$)	6,00	12,00	–
Receita Total (R\$)	30.000,00	15.000,00	45.000,00
Custos variáveis totais (R\$)	(21.000,00)	(9.000,00)	(30.000,00)
Margem de contribuição total (R\$)	9.000,00	6.000,00	15.000,00

b)

	Produto A	Produto B	Total
Horas disponíveis	–	–	1.000
Quantidade do produto A	2.400	–	–
Utilização de horas pelo produto A	3	por hora	–
Horas a serem utilizadas pelo produto A	800	–	–

(Continua)

	Produto A	Produto B	Total
Horas remanescentes para o produto B	200	–	–
Utilização de horas pelo produto A	1	por hora	–
Horas a serem utilizadas pelo produto A	200	–	–
Quantidade esperada	2.400	200	–
Preço de venda unitário (R\$)	20,00	30,00	–
Custos e despesas variáveis (R\$)	14,00	18,00	–
Margem de contribuição unitária (R\$)	6,00	12,00	–
Receita Total (R\$)	48.000,00	6.000,00	54.000,00
Custos variáveis totais (R\$)	33.600,00	3.600,00	37.200,00
Margem de contribuição total (R\$)	14.400,00	2.400,00	16.800,00

4.

a)

	Produto A	Produto B	Total
Quantidade esperada	2.000	1.000	–
Preço de venda unitário (R\$)	200,00	300,00	–
Custos unitário total (R\$)	170,00	280,00	–
Lucro por unidade (R\$)	30,00	20,00	–
Margem mínima desejada – 14%	28,00	42,00	–
Custo meta unitário (R\$)	172,00	258,00	–

b)

	Produto A	Produto B	Total
Receita total (R\$)	400.000,00	300.000,00	700.000,00
Custo total (R\$)	(340.000,00)	(280.000,00)	(620.000,00)
Lucro total (R\$)	60.000,00	20.000,00	80.000,00
Custo meta total (R\$)	344.000,00	258.000,00	602.000,00
Diferença com custo total (R\$)	4.000,00	(22.000,00)	(18.000,00)

5.

a.	Capital investido	R\$ 300.000,00	
b.	Rentabilidade desejada (custo de oportunidade)	18,0%	
c.	Lucro líquido anual a ser obtido pelas vendas	R\$ 54.000,00	= a · b
d.	Taxa efetiva de tributos sobre o lucro	34,0%	
e.	Lucro líquido anual a ser obtido antes dos tributos	R\$ 81.818,00	= c / (1-d)
f.	Faturamento normativo, corrente ou padrão	R\$ 1.000.000,00	
g.	Margem de lucro sobre o preço de venda a ser incorporada ao mark-up	8,18%	= e / f

6.

a)

Despesas comerciais médias	12,00%
Despesas administrativas médias	11,00%
Despesas financeiras líquidas médias	6,00%
Margem de lucro desejada	18,00%
Total	47,00%
Percentual sobre vendas	
Preço de venda sem tributos	100,00%
Despesas e margem desejada	47,00%
= Custo industrial médio da empresa	53,00%
Mark-up I – (100,0% / 53,0%)	1,8867925

b)

ICMS	18,00%
PIS	1,65%
Cofins	7,60%
Total	27,25%
Percentual sobre vendas	
Preço de venda com tributos	100,00%
Tributos sobre o preço de venda	27,25%
= Preço de venda sem tributos	72,75%
Mark-up I – (100,0% / 72,75%)	1,3745704

c)

Comprovação do mark-up	–	–
–	–	R\$
Preço de venda com tributos	–	778,06
(-) ICMS	18,00%	(140,05)
(-) PIS	1,65%	(12,84)
(-) Cofins	7,60%	(59,13)
(=) Preço de venda sem tributos	–	566,04
(-) Custo comercial	12,00%	(67,92)
(-) Custo administrativo	11,00%	(62,26)
(-) Custo financeiro	6,00%	(33,96)
(-) Margem desejada	18,00%	(101,89)

(Continua)

Comprovação do mark-up		-	-
-	-	R\$	
(=) Custo industrial	-	300,00	

Mark-up I - R\$ 300,00 · 1,8867925 = R\$ 566,04

Mark-up II - R\$ 566,04 · 1,3745704 = R\$ 778,06

8 Planejamento orçamentário

1.

Orçamento de vendas	Mercado interno			Mercado externo			Total (R\$)
	Quantidade	Preço unitário (R\$)	Total (R\$)	Quantidade	Preço unitário (R\$)	Total (R\$)	
Produto A	2.200	208,00	457.600,00	1.000	153,00	153.000,00	610.600,00
Produto B	1.296	315,00	408.240,00	500	224,40	112.200,00	520.440,00
Receita operacional bruta	3.496	523,00	865.840,00	1.500	377,40	265.200,00	1.131.040,00
Tributos sobre o lucro			(216.460,00)			0,00	(216.460,00)
Receita operacional líquida			649.380,00			265.200,00	914.580,00

2.

Orçamento de consumo de materiais

	Quantidade	Preço unitário	Total (R\$)
Produto A	3.200	R\$106,00	339.200,00
Produto B	1.796	R\$168,00	301.728,00
Total	4.996		640.928,00
Estoque inicial			95.000,00
Estoque final	60 dias		106.821,33
= Compras líquidas			652.749,33
Tributos sobre as compras	30%		195.824,80
Orçamento de compras			848.574,13

3.

Dados obtidos nas atividades 1 e 2	R\$
Orçamento de Receita operacional bruta (a)	1.131.040,00
Orçamento de Compras brutas (b)	848.574,13

a) Tributos a recolher

Tributos sobre as vendas	216.460,00
(-) Tributos sobre as compras	-195.824,80
= Tributos a recolher no ano (c)	20.635,20
Prazo médio de pagamento dos tributos (d)	30 dias
Saldo de tributos a recolher - Balanço final (c/360*d)	1.719,60

b) Saldo final de Contas a receber de clientes

Prazo médio de recebimento de vendas (e)	40 dias
Saldo final de Contas a receber de clientes (f = a/360*e)	125.671,11

c) Saldo final de Contas a pagar a fornecedores (g)

Prazo médio de pagamento de fornecedores (h)	25 dias
Saldo final de Contas a pagar a fornecedores (i = b/360*h)	58.928,76

4.

Projeção da Demonstração do Resultado

Receita operacional bruta	1.131.040,00
(-) Tributos sobre as vendas	(216.460,00)
Receita operacional líquida	914.580,00
(-) Custo dos produtos vendidos	
Consumo de materiais	(640.928,00)
Outras despesas	(132.500,00)
(=) Lucro bruto	141.152,00
(-) Despesas operacionais	
Comerciais	(27.000,00)
Administrativas	(9.200,00)
Lucro operacional	104.952,00
(-) Tributos sobre o lucro	(35.683,68)
(=) Lucro líquido	69.268,32

5.

Balanço	Inicial (R\$)		Final (R\$)
Ativo			
Caixa/aplicações financeiras	3.500,00		20.790,08
Duplicatas a receber	120.500,00	Exercício 3	125.671,11
Estoques de materiais	95.000,00	Exercício 2	106.821,33
Imobilizado	250.000,00	10.000,00	260.000,00
Total	469.000,00		513.282,52

(Continua)

Balanço	Inicial (R\$)		Final (R\$)
Passivo			
Duplicatas a pagar	49.500,00	Exercício 3	58.928,76
Tributos a recolher sobre vendas	1.500,00	Exercício 3	1.719,60
Capital social	400.000,00		400.000,00
Lucros acumulados	18.000,00	34.634,16	52.634,16
Total	469.000,00		513.282,52

6.

a) Projeção da Demonstração do Resultado

Receita operacional bruta		84.329.500,00	
(-) Tributos sobre as vendas		(16.497.000,00)	
Receita operacional líquida		67.832.500,00	
(-) Custo dos produtos vendidos			
Consumo de materiais		(19.070.571,00)	
Gastos gerais de fabricação		(26.500.000,00)	
Depreciação industrial		(4.000.000,00)	
= Lucro bruto		18.261.929,00	
(-) Despesas operacionais			
Comerciais		(9.000.000,00)	
Administrativas		(3.200.000,00)	
Lucro operacional		6.061.929,00	
(-) Despesas financeiras		(1.800.000,00)	
Lucro antes dos tributos		4.261.929,00	
(-) Tributos sobre o lucro	40%	(1.704.771,60)	
= Lucro líquido		2.557.157,40	

b) Projeção do Balanço Patrimonial

Balanço	Inicial (R\$)		Final (R\$)
Ativo			
Caixa/aplicações financeiras	0		309.436,58
Duplicatas a receber	4.833.000,00		8.198.701,39
Estoques de materiais	2.167.000,00		3.178.429,00
Imobilizado	25.000.000,00	300.000,00	25.300.000,00
Total	32.000.000,00		36.986.566,97

(Continua)

Passivo			
Duplicatas a pagar	1.700.000,00		2.030.466,67
Tributos a recolher sobre vendas	100.000,00		872.750,00
Tributos a recolher sobre lucro			426.192,90
Empréstimos	15.000.000,00	900.000,00	15.900.000,00
Capital social	15.200.000,00		15.200.000,00
Lucros acumulados	0		2.557.157,40
Total	32.000.000,00		36.986.566,97
Cálculos		Dias	
Saldo final duplicatas a receber	84.329.500,00	35	8.198.701,39
Saldo final duplicatas a pagar	26.106.000,00	28	2.030.466,67
Saldo final estoques de materiais			
SI			2.167.000,00
(+) Compras			20.082.000,00
(-) Consumo			(19.070.571,00)
= SF			3.178.429,00
Saldo final tributos a recolher			
Tributos sobre vendas			16.497.000,00
(-) Tributos sobre compras	26.106.000,00	20.082.000,00	(6.024.000,00)
			10.473.000,00
	dias	30	872.750,00

9 Contabilidade por responsabilidade e unidades de negócio

1.
 - a) Centros de custos ou despesas são centros de responsabilidade em que o responsável de cada centro apenas se responsabiliza pelos gastos ocorridos em seu setor.
 - b) Centros de resultados são centros de responsabilidade em que um gestor se responsabiliza pelos seus gastos e pelas receitas a serem geradas pelo seu setor.
 - c) Centros de investimentos ou unidades de negócios se caracterizam quando o gestor tem a responsabilidade sobre os investimentos, além das despesas e receitas de sua área.
2. Os principais tipos são os baseados em custo (custo real, padrão, padrão mais margem) e em mercado (preços de mercado, preço negociado) ou preços arbitrados. O preço de mercado é o único recomendado, porque dá referencial externo às transferências internas. Os preços baseados em custos podem conter ineficiências e transferir essas ineficiências. Os preços negociados ou arbitrados também não dão referencial adequado de mercado, pois contêm interferências pessoais.

3.

	Tecelagem (R\$)	Tinturaria (R\$)	Acabamento (R\$)	Total (R\$)
Vendas	0	0	25.000,00	25.000,00
Custos e despesas	(10.000,00)	(4.000,00)	(3.000,00)	(17.000,00)
Lucro I	(10.000,00)	(4.000,00)	22.000,00	8.000,00
Transferências				0
Remetidas	12.000,00	19.200,00		31.200,00
Recebidas		(12.000,00)	(19.200,00)	(31.200,00)
Lucro II	2.000,00	3.200,00	2.800,00	8.000,00

4.

	Divisão 1 (R\$)	Divisão 2 (R\$)	Total (R\$)
Vendas para terceiros	48.000,00	200.000,00	248.000,00
Transferências	0	0	0
Soma	48.000,00	200.000,00	248.000,00
Custos diretos variáveis	24.000,00	35.000,00	59.000,00
Novos custos variáveis	0	40.500,00	40.500,00
Soma	24.000,00	75.500,00	99.500,00
Margem de contribuição	24.000,00	124.500,00	148.500,00
Despesas comerciais – fixas	15.000,00	55.000,00	70.000,00
Despesas administrativas – fixas	10.000,00	25.000,00	35.000,00
Soma	25.000,00	80.000,00	105.000,00
Lucro operacional	(1.000,00)	44.500,00	43.500,00

Cálculos:

- Novo valor de vendas da Divisão 1 = $60.000,00 \cdot 80\% = R\$ 48.000,00$.
- Novo valor dos custos diretos variáveis da Divisão 1 = $30.000,00 \cdot 80\% = R\$ 24.000,00$.
- Novo valor dos custos diretos variáveis em função de comprar de fora substituindo o valor das transferências variáveis = $45.000,00 / 10,00 \cdot 9,00 = R\$ 40.500,00$.

Análise:

Apesar de a Divisão 2 melhorar o seu resultado individual porque comprará de fora por um preço mais barato do que pagava internamente para a Divisão 1, o resultado final global da empresa será pior, pois a Divisão 1 ficará com capacidade ociosa e gerará prejuízo operacional.

5.

a) Retorno do investimento

	Divisão A (R\$)	Divisão B (R\$)	Total (R\$)
Vendas	90.000,00	200.000,00	290.000,00
Custos e despesas	81.000,00	180.000,00	261.000,00
Lucro	9.000,00	20.000,00	29.000,00
Ativos à disposição das divisões	50.000,00	150.000,00	200.000,00
Retorno do investimento	18,0%	13,3%	14,5%

b) Lucro residual

	Divisão A (R\$)	Divisão B (R\$)	Total (R\$)
Vendas	90.000,00	200.000,00	290.000,00
Custos e despesas	81.000,00	180.000,00	261.000,00
Lucro	9.000,00	20.000,00	29.000,00
Custo financeiro – 15%	7.500,00	22.500,00	30.000,00
Lucro residual	1.500,00	(2.500,00)	(1.000,00)
Ativos à disposição das divisões	50.000,00	150.000,00	200.000,00
Lucro residual – %	3,0%	-1,66%	-0,5%

Cálculo do custo financeiro

	Divisão A	Divisão B	Total
Ativos a disposição das divisões (a)	50.000,00	150.000,00	200.000,00
Percentual de custo financeiro (b)	15%	15%	
Valor do custo financeiro (a*b)	7.500,00	22.500,00	30.000,00

6.

	Produtora (R\$)	Comercialização (R\$)	Total (R\$)
Cálculo de custo financeiro			
Ativos à disposição das divisões	–	–	–
Estoques	1.500.000,00	4.500.000,00	6.000.000,00
Imobilizados	10.000.000,00	4.000.000,00	14.000.000,00
Soma	11.500.000,00	8.500.000,00	20.000.000,00
Percentual de custo financeiro	1,2%	1,2%	1,2%
Valor do custo financeiro imputado	138.000,00	102.000,00	240.000,00

(Continua)

	Produtora (R\$)	Comercialização (R\$)	Total (R\$)	
Cálculo da comissão sobre vendas				
Vendas	4.000.000,00	-	-	-
Comissão	15,0%	-	-	-
Transferência	600.000,00	600.000,00	-	-
Demonstração final				
Vendas	4.000.000,00	0	0	4.000.000,00
Transferências recebidas	0	600.000,00	240.000,00	840.000,00
Custo dos produtos vendidos	3.200.000,00	0	0	3.200.000,00
Despesas comerciais	0	550.000,00	0	550.000,00
Transferências remetidas	600.000,00	0	0	600.000,00
Lucro operacional	200.000,00	50.000,00	240.000,00	490.000,00
Receitas financeiras	0	0	10.000,00	10.000,00
Despesas financeiras	0	0	132.000,00	132.000,00
Transferências remetidas	138.000,00	102.000,00	0	240.000,00
Lucro antes dos tributos	62.000,00	-52.000,00	118.000,00	128.000,00

10 Indicadores não financeiros e *balanced scorecard*

1. Indicadores de desempenho são medidas financeiras e não financeiras preestabelecidas pela administração, que servirão como metas a serem alcançadas ou superadas, para controle do desempenho da empresa e dos gestores divisionais.
2. O objetivo da equação de eficiência do processamento mostra que se deve eliminar ao máximo os tempos de espera, movimentação e inspeção, fazendo com que a empresa utilize o máximo de tempo possível apenas com a atividade de processamento.
3. Indicadores de excelência empresarial têm como objetivo permitir a classificação das empresas dentro de cada ramo, com base em parâmetros predeterminados de modo que a que receber a classificação máxima seja considerada de excelência empresarial e as demais devam tomar essa empresa como parâmetro para sua própria melhoria.
- 4.

Ano 1:

No primeiro ano, a meta de 18% do ROI não foi alcançada, apesar de a meta de crescimento das vendas ter sido. Para explicar a relação de causa e efeito, é preciso verificar e inferir o que pode ter acontecido, com base na comparação entre os dados reais e a meta dos indicadores.

Verificamos que o *turnover* foi menor, portanto, o desempenho foi melhor do que a meta. O mesmo aconteceu com as horas de treinamento, que superaram o mínimo estipulado, contudo, houve

maior utilização de horas extras. Esses dados sugerem que a empresa optou por não contratar pessoas e ocupar com mais horas extras o pessoal existente, baixando o *turnover*, porém, insistindo que gastassem as horas com treinamento. Provavelmente essas atividades adicionais prejudicaram o desempenho físico dos funcionários (mais cansados, por exemplo), pois os dois indicadores de qualidade da perspectiva dos processos pioraram. Fatalmente, isso refletiu na qualidade dos produtos e no aumento das reclamações dos clientes.

Como a demanda foi maior – refletida pelo crescimento das vendas e pela repetição das vendas – todo o esforço foi para dar conta do aumento da quantidade vendida. Em um primeiro momento, os clientes compraram mais e as reclamações não foram suficientes para interromper a procura.

Contudo, os gastos com horas extras (que são muito caras) e com defeitos e produtos devolvidos aumentaram os custos e despesas da empresa, que foram proporcionalmente maiores do que o benefício do aumento das vendas, reduzindo a margem média de lucro dos produtos. Consequentemente, isso afetou o ROI, que foi inferior ao esperado.

Ano 2:

Nesse ano, o *turnover* aumentou, sugerindo que houve uma aceleração da troca e mesmo aumento de funcionários, porque o volume de horas extras caiu radicalmente. Como as horas de treinamento foram inferiores à meta, isso sugere que o pessoal que entrou foi de melhor capacitação profissional, não havendo necessidade de cumprir todas as horas de treinamento estimadas. A melhor capacitação influenciou a melhoria nos processos internos. Peças com defeitos e produtos devolvidos mostram melhorias significativas nos indicadores, inclusive em relação à meta. Os benefícios foram transferidos aos clientes, que reclamaram menos do que as expectativas da empresa.

A repetição de vendas foi também melhor, sugerindo uma concentração maior de clientes, uma vez que a demanda geral caiu um pouco com o crescimento das vendas inferior ao previsto. A maior concentração é dos clientes que dão mais lucro, mesmo caindo as vendas, o ROI foi muito melhor do que a meta. O ROI foi melhorado devido à: a) redução do número de horas extras; b) redução dos gastos com treinamento; c) melhoria dos processos. Esses fatores melhoraram a margem de lucro dos produtos com redução dos custos. A redução dos custos, com melhora também da lucratividade por fidelização de bons clientes, permitiu um melhor ROI, mesmo que o crescimento das vendas não tenha atingido a meta.

Contabilidade gerencial trata de um conjunto de técnicas e procedimentos essencial para a gestão de negócios. Complementar à contabilidade financeira, que tem como foco os sócios ou acionistas, a contabilidade gerencial é voltada ao processo de tomada de decisão dos usuários internos de uma organização, com o intuito de suprir as necessidades de planejamento, execução e controle das atividades, bem como de avaliação de desempenho dos gestores. Esta obra aborda os principais conceitos e instrumentos da contabilidade gerencial, estruturada dentro de um sistema de informação contábil integrado aos demais sistemas empresariais, aprofundando seus objetivos e sua aplicação no ambiente empresarial.

www.iesde.com.br
facebook.com/iesdebrasil



9 788538 762065



58284