



GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ
Secretaria da Educação

**ESCOLA ESTADUAL DE
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL - EEEP**
ENSINO MÉDIO INTEGRADO À EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

CURSO TÉCNICO EM FINANÇAS

**ORÇAMENTO, PLANEJAMENTO
E CONTROLE FINANCEIRO II**



**GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ**

Secretaria da Educação

Governador

Cid Ferreira Gomes

Vice Governador

Francisco José Pinheiro

Secretária da Educação

Maria Izolda Cela de Arruda Coelho

Secretário Adjunto

Maurício Holanda Maia

Secretário Executivo

Antônio Idilvan de Lima Alencar

Assessora Institucional do Gabinete da Seduc

Cristiane Carvalho Holanda

Coordenadora de Desenvolvimento da Escola

Maria da Conceição Ávila de Misquita Vinãs

Coordenadora da Educação Profissional – SEDUC

Thereza Maria de Castro Paes Barreto

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	2
CAPÍTULO I – PLANEJAMENTO FINANCEIRO	3
Objetivos e metas	
Capital de giro	
Capital fixo	
Exercícios	
CAPÍTULO II – FONTES E FORMAS DE FINANCIAMENTO.....	9
Internos	
Externos	
Exercícios	
CAPÍTULO III - PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO EMPRESARIAL	13
Vendas	
Produção	
Despesas	
Exercícios	
CAPÍTULO IV – CONTROLE FINANCEIRO.....	26
Instrumento de controle	
Registros e relatórios	
Estoques	
Imobilizado	
Exercícios	
CAPÍTULO V – FLUXO DE CAIXA	38
Elaboração e Acompanhamento	
Exercícios	
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50

INTRODUÇÃO

Orçamento é um instrumento de gestão empresarial, uma ferramenta de planejamento e controle das operações, sustenta o processo de tomada de decisão e direciona as operações. Os principais instrumentos de avaliação da performance do empreendimento são traduzidos através de orçamentos.

Assim, a apostila de Orçamento, Planejamento e Controle Financeiro II, apresenta a importância da aplicação de orçamentos como instrumento no processo de gestão empresarial e também como peça de destaque no exercício do controle e avaliação da performance alcançada pelas operações realizadas, constituindo-se desta forma, em ferramenta indispensável para sustentar o processo de tomada de decisões.

Bom Curso a todos!!!

CAPÍTULO I – PLANEJAMENTO FINANCEIRO

OBJETIVOS E METAS

As metas são declarações de finalidades específicas que um plano deve alcançar. Uma meta é específica, concreta, mensurável e transmite a idéia de “conquista”.

Ex: Nossa meta é aumentar as vendas nos estados do Sudeste em 30% nos próximos 2 anos.

Os objetivos são mais amplos, não têm um tempo especificado, as finalidades nem sempre são alcançadas, mas são sempre perseguidas.

Ex: Nosso objetivo final é defeito zero na fabricação dos nossos produtos.

Os objetivos principais são estabelecidos nas áreas mais importantes das atividades da empresa, depois são divididos em subobjetivos, em cada nível inferior, como em uma hierarquia. O processo é similar com as metas.

As áreas principais onde os objetivos-chave são estabelecidos e usados como padrões para controle são:

- Rentabilidade (margem de lucro);
- Mercados e participação de mercado;
- Produtos e linhas de produtos;
- Recursos financeiros e fluxo de caixa;
- Instalações físicas;
- Inovação e P&D (pesquisa e desenvolvimento);
- Estrutura da organização;
- Desenvolvimento e produtividade de recursos humanos;
- Legitimidade, liderança ideológica e responsabilidade social;
- Equilíbrio entre planos de curto e longo prazos.

A administração por objetivos – gerente e subordinados definem, em conjunto, os objetivos de trabalho dos subordinados durante um período específico para cada área de responsabilidade. O gerente, em intervalos regulares, avalia e discute os processos alcançados diante dos objetivos.

O processo de administração por objetivos une as metas da empresa, fomenta o planejamento gerencial, envolve os subordinados na definição dos objetivos e aumenta a comunicação.

Administração é a coordenação de esforços e recursos para o alcance de objetivos, envolvendo a tomada de decisões, a aplicação de técnicas, procedimentos e a motivação de indivíduos ou grupos.

A atividade de planejamento tem enfoque sistemático e formal, significando a integração de todos os aspectos funcionais e operacionais de uma organização, não significando uma “técnica separada”, mas sim a integração de numerosas abordagens técnicas de administração.

A atividade de planejamento demandará:

- Avaliação de influências externas e internas (impactos do ambiente), a partir do conhecimento do ambiente político, econômico e social;
- Definição de objetivos e metas de curto, médio e longo prazos;
- Indicação de diretrizes e políticas de ação;
- Análise e decisão sobre alternativas de ação;
- Conhecimento do mercado;
- Consideração dos fatores e recursos operacionais;
- Identificação das alternativas de investimentos e financiamentos.

A atividade de planejamento financeiro e de operações deverá principalmente contemplar:

- Preços x volumes;
- Prazos de pagamentos x recebimentos;
- Giro dos estoques;
- Políticas de dividendos e capitalização;
- Política de investimentos;
- Rentabilidade, risco, prazo de retorno e diversificação;
- Escolha de linhas de produtos.

A atividade de controle exigirá:

- Análise de sensibilidade e tomada de decisão;
- Análise de variações orçamentárias: Controle de desempenho;

- Medir resultados e analisar desvios;
- Monitorar a execução dos planos.

O envolvimento do elemento humano no processo de planejamento:

- Pessoas são a razão e a essência da administração. Por esse motivo o seu envolvimento e participação são fundamentais;
 - Neste aspecto torna-se fundamental conhecer os objetivos dos indivíduos e conciliá-los com os objetivos da organização;
 - Torna-se não menos importante trabalhar o aspecto motivação, objetivando pelo menos minimizar a resistência às mudanças :
- ⇒ Metas especificadas e identificadas;
⇒ Definição dos meios e recursos disponíveis;
⇒ Avaliação de desempenho e recompensa.

CAPITAL DE GIRO

Capital de giro é o conjunto de valores necessários para a [empresa](#) fazer seus negócios acontecerem (girar). Existe a expressão "[Capital em Giro](#)", que seriam os bens efetivamente em uso.

O Capital de Giro é aquele recurso que auto financia a atividade principal de uma empresa, ou seja, é o capital necessário para continuar a adquirir os bens que serão revendidos no volume que o seu mercado consome, e continuar a obter a sua principal fonte de renda perenemente.

Como exemplo, um mercado consumidor absorve um produto mensalmente o valor de 1,2 milhão de reais, a empresa adquire estas mercadorias por 1 milhão e as revende por 1,2 milhão, atendendo plenamente esse mercado. Depois, separa os 200 mil de lucro e readquire novas mercadorias pelos mesmos 1 milhão de reais, fazendo isso sucessivamente durante a sua vida. O seu Capital de Giro é de 1 milhão de reais.

Se um empresário desviar recursos do seu Capital de Giro para, digamos, adquirir imóveis, logo irá comprar menos mercadorias e, obviamente, vender bem menos, diminuindo seu fluxo de caixa e vendo a sua empresa mergulhar em dificuldades financeiras para honrar com seus compromissos. O Capital de Giro deve ser intocável, pois é ele a sua maior fonte de renda.

Em geral de 50 a 60% do total dos ativos de uma empresa representam a fatia correspondente a este capital, mormente mercadorias e dinheiro. Além de sua participação sobre o total dos ativos da empresa, o capital de giro exige um esforço para ser gerido pelo administrador financeiro maior do que aquele requerido pelo capital fixo.

O capital de giro precisa ser acompanhado e monitorado constantemente, pois está sofrendo o impacto das diversas mudanças no panorama econômico enfrentado pela empresa de forma contínua.

As dificuldades relativas ao capital de giro numa empresa são devidas, principalmente, à ocorrência dos seguintes fatores:

- Redução de vendas
- Crescimento da inadimplência
- Aumento das despesas financeiras
- Aumento de custos

Denominando-se de "aplicação permanente" as contas não circulantes do ativo e de "fonte permanente" as contas não circulantes do passivo, define-se como Capital de Giro (C.D.G.) a diferença entre as fontes permanentes e aplicações permanentes.

C.D.G. = Passivo Permanente - Ativo Permanente.

O Capital de Giro também é um conceito econômico - financeiro e não uma definição legal, constituindo uma fonte de fundos permanente utilizada para financiar a Necessidade de Capital de Giro.

O Capital de Giro apresenta-se razoavelmente estável ao longo do tempo. O Capital de Giro diminui quando a empresa realiza novos investimentos em bens do ativo permanente (aumento dos imobilizados). Todavia, esses investimentos são, em geral, realizados através de "Autofinanciamento" (empréstimos a longo prazo, aumento do capital em dinheiro e lucros líquidos) que por sua vez, aumentam o Capital de Giro (aumento das fontes permanentes) compensando, aproximadamente, a diminuição provocada pelos novos investimentos.

O Capital de Giro pode ser negativo. Neste caso, as aplicações permanentes são maiores do que as fontes permanentes, significando que a empresa financia parte de seu ativo permanente com fundos de curto prazo. Embora esta condição aumente o risco de insolvência, a empresa poderá se desenvolver, desde que sua Necessidade de Capital de Giro seja, também negativa.

Em Contabilidade, existe o Capital de Giro Circulante (CGC), também conhecido como Capital Circulante Líquido (CCL), que seria a diferença do Ativo Circulante (AC) e do Passivo Circulante (PC), grupos de contas do Balanço Patrimonial. Assim, em contabilidade, tem-se:

$$CCL = CGC = AC - PC$$

Esse índice é decomposto na Demonstração conhecida legalmente como Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos, fonte de valiosos dados econômicos acerca da informação contábil. Essa Demonstração (que antes da lei das S/A também já foi chamada de Demonstração de Fundos), pode ser combinada com a Demonstração de Fluxo de Caixa, acrescentado-se informações financeiras de uso gerencial.

Os conceitos financeiros e contábeis provieram de pontos clássicos da Economia. O Capital Circulante, sob essa abordagem, é um conceito criado como o oposto do Capital Fixo. Adam Smith e principalmente David Ricardo, foram os primeiros a estudar essa matéria de uma forma científica, própria da Ciência Econômica.

CAPITAL FIXO

O conceito de capital fixo pode ser analisado numa dupla perspectiva: no contexto da contabilidade das empresas e no contexto da contabilidade nacional.

De qualquer forma, em qualquer das perspectivas, o conceito de capital fixo refere-se a elementos com caráter de permanência por um período mais ou menos longo de tempo (normalmente é usada a fronteira de mais de um ano), não desaparecendo num único ciclo de exploração. Assim, o capital fixo distingue-se do capital circulante que, como o próprio nome indica, se caracteriza por uma maior rapidez de rotação. Ao contrário do capital circulante, o capital fixo de uma entidade vai desaparecendo contabilisticamente à medida que as amortizações são aplicadas como forma de traduzir o normal desgaste resultante do decorrer do tempo.

Ao nível da contabilidade das empresas, o capital fixo corresponde ao denominado ativo imobilizado, que engloba por sua vez as imobilizações detidas por uma empresa num determinado momento. É portanto, numa óptica de análise do balanço, uma parte do ativo das empresas, tal como aliás o capital circulante, do qual se distingue nomeadamente pela maior dificuldade de transformação em meios líquidos monetários.

Mais concretamente, o capital fixo compreende as rubricas de: investimentos financeiros, aplicações financeiras de médio e longo prazo, estas não sujeitas por norma a amortizações; imobilizações corpóreas, que engloba os terrenos, edifícios, equipamentos básicos, equipamentos de transporte, ferramentas e utensílios, equipamentos administrativos, etc., ao dispor da empresa; imobilizações incorpóreas, que engloba ativos fixos de caráter incorpóreo como as despesas de instalação, despesas de investigação e desenvolvimento, direitos de propriedade industrial, etc.; imobilizações em curso, aqui se incluindo obras e adiantamentos relativos a elementos do ativo fixo ainda não completamente executados.

Ao nível da contabilidade nacional, o capital fixo corresponde aos bens de equipamento existentes numa determinada economia num determinado momento. É um conceito importante ao nível da medição do investimento realizado num país na sua vertente de formação bruta (ou líquida, no caso de já terem sido deduzidas as amortizações correspondentes) de capital fixo (FBCF), que representa, *grossa modo*, a variação num determinado período do património de um determinado sector institucional da economia. No cálculo da FBCF entram, normalmente, os bens duradouros adquiridos para participação em pelo menos um ciclo produtivo, bem como outros bens e serviços, como terrenos e ativos incorpóreos.

EXERCÍCIOS

1. Quais as áreas principais onde os objetivos-chave são estabelecidos e usados como padrões para controle?
2. O que a atividade de planejamento demandará?
3. O que a atividade de planejamento financeiro e de operações deverá contemplar?
4. O que a atividade de controle deverá exigir?
5. Explique como se dá o envolvimento do elemento humano no processo de planejamento.
6. O que é Capital de giro?
7. O que acontece quando há desvio de recursos do Capital de Giro?
8. Que fatores podem gerar dificuldades ao capital de giro numa empresa?
9. Conceitue de capital fixo.
10. Ao nível da contabilidade nacional, o capital fixo corresponde a que?

CAPÍTULO II – FONTES E FORMAS DE FINANCIAMENTO

INTERNOS E EXTERNOS

Financiamento é uma operação financeira em que a parte financiadora, em geral uma instituição financeira, fornece recursos para uma outra parte que está sendo financiada, de modo que esta possa executar algum investimento específico previamente acordado. Ao contrário do empréstimo, os recursos do financiamento precisam necessariamente ser investidos do modo acordado em contrato.

A financiadora então pode cobrar ou não cobrar juros sobre o valor financiado de acordo com o valor e o tempo de pagamento, ou mesmo não realizar a cobrança do valor financiado em caso de financiamentos não-reembolsáveis.

Empresas podem realizar financiamentos para angariar recursos para novos equipamentos ou realizar uma expansão enquanto pessoas físicas podem realizar financiamentos para comprar imóveis, automóveis, entre outros bens de grande valor.

As instituições financeiras possuem várias modalidades de financiamento para pessoas físicas e jurídicas, cada uma com uma característica que o torna mais adequado a casos específicos.

De uma forma simples é possível definir a política de financiamento como sendo o conjunto de decisões que tem em vista a obtenção dos capitais necessários ao crescimento e gestão da empresa. Na perspectiva do balanço, estas decisões resultam em alterações na composição e extensão dos empréstimos obtidos e do capital próprio da empresa.

Quanto à origem dos capitais é comum distinguir-se entre interno e externo.

O financiamento interno (autofinanciamento) corresponde à retenção pelas próprias empresas dos resultados por elas gerados, (os resultados líquidos retidos), acrescidos da dotação anual para amortizações e da variação de provisões.

O financiamento externo, refere-se aos fundos obtidos juntos dos sócios atuais ou fundos futuros (em capitais próprios) e os que resultam do recurso a credores (empréstimos). No caso dos capitais alheios (empréstimos) a empresa assume a obrigação do seu reembolso num prazo pré determinado e obriga-se a pagar o custo da utilização (Juros) destes capitais, ao passo que os capitais próprios são, em princípio reembolsados apenas no caso de falência e na medida em que o patrimônio disponível na altura o permita. As decisões de financiamento estão inteiramente ligadas às decisões de investimento.

Fontes de financiamento no Curto Prazo:

- Crédito de fornecedores;
- Financiamento bancário a curto prazo;
- Factoring;
- Letras;

O Hot Money é também uma fonte de financiamento a curtíssimo prazo que poderá ser utilizado pelas empresas. A principal finalidade dos empréstimos Hot Money é disponibilizar fundos a muito curto prazo, até um mês, a taxas diretamente ligadas à evolução das taxas interbancárias de curto prazo, que permitem

fazer face às necessidades pontuais de tesouraria dos Clientes. Trata-se de empréstimos de muito curto prazo, envolvendo montantes elevados, disponibilizados integralmente. O pagamento de juros e reembolso único são efetuados no vencimento da operação. Para ter acesso a este tipo de instrumento, este terá de ser negociado diretamente com a sala de mercados dos bancos (habitualmente as grandes empresas têm este acesso) ou através do gestor de conta.

Este tipo de empréstimo origina uma enorme vantagem para as empresas, pois, dá a possibilidade de estas satisfazerem pontualmente necessidades de tesouraria com financiamentos de muito curto prazo, de forma célere dado que estes contratos já estão pré-confirmados com os bancos. Assim, o segmento alvo são empresas com necessidade de financiamento permanente, mas variável para o exercício da sua atividade. O montante é definido caso a caso e depende da necessidade de cada empresa no momento, sendo prática comum existir um valor mínimo para a contratação.

Fontes de Financiamento no Médio e Longo Prazo

Capitais Próprios – O financiamento externo em capitais próprios assume três formas essenciais:

- Aumento do capital (social),
- Prestações suplementares e
- Capital de risco.

Nas três situações está em causa a obtenção de meios financeiros junto dos atuais ou novos sócios que serão reembolsáveis (na perspectiva da sociedade supletivamente e apenas (por regra) em caso de dissolução da sociedade (o que à partida significa a obtenção de meios financeiros sem prazo de reembolso). Tal não exclui a possibilidade de os sócios alienarem as suas participações a outros investidores e por esta via recuperarem (com ou sem mais-valias) o investimento efetuado.

Financiamentos Bancário a Médio e Longo Prazo – as instituições de crédito colocam à disposição das empresas vários tipos de créditos de médio/longo prazo, isto é, de formas de endividamento que se vencem num prazo superior a um ano. A Estes empréstimos está associado um plano de utilização e um mapa onde estão previstos os juros e os reembolsos do empréstimo.

As principais características destes empréstimos são:

- O montante a contratar, definido entre o banco e a empresa que o solicita;
- O prazo de utilização do crédito, que depende do tipo de destino a que a empresa propõe para os fundos;
- A periodicidade dos reembolsos;
- A taxa de juro, que é geralmente indexada a uma taxa de referencia e um Spread que representa o prêmio de risco que o banco cobra à empresa cliente;
- Garantias apresentadas pela empresa, que podem ser de natureza real (hipoteca) ou pessoal (aval).

Suprimentos - Os Sócios podem efetuar empréstimos (que se designam por suprimentos) as sociedades que tem participações sociais. Isso quer dizer que a mesma pessoa pode ser sócio e credor de uma

empresa. Os empréstimos de sócios podem ser uma alternativa de financiamento no caso de ser difícil a obtenção de outro tipo de crédito.

Leasing – Constitui uma fonte de financiamento caracterizado pelo fato de um utilizador dos bens – locatário – pagar uma renda periódica a uma empresa locadora que detém a propriedade dos bens locados. No final do contrato, o locatário pode adquirir o bem por uma quantia designada de valor residual.

EXERCÍCIOS

1. O que você entende por financiamento?
2. Explique o que é um financiamento interno.
3. Explique o que é um financiamento externo.
4. Cite algumas fontes de financiamento de curto prazo.
5. O que é o Hot Money?
6. Quais as principais características de empréstimos a médio e longo prazo?
7. Defina Leasing.

CAPÍTULO III – PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO EMPRESARIAL

VENDAS

Introdução

A venda é uma relação entre duas pessoas, onde estão envolvidos vários fatores, que geralmente ficam num plano secundário, mas que estão presentes em todos os momentos da negociação e passam despercebidos por muitos profissionais. Sem dúvida, se forem olhados e tratados com mais atenção, os resultados das vendas serão bem melhores, pois o nível de profissionalização só tenderá a aumentar. E quanto maior o grau de profissionalismo, maior será o proveito dele. Nesta relação, estão presentes, por exemplo, a comunicação, empatia, honestidade, criatividade, postura profissional, aparência pessoal, motivação, entusiasmo, relacionamento, valorização pessoal etc. Como se vê, são muitas coisas, mas geralmente o foco das atenções está mais concentrado no produto e preço.

Como a concorrência hoje é bastante acirrada, ao invés de se gastar muita energia em cima do produto e preço, geralmente sem resultados práticos, deve-se valorizá-los através da adoção de posturas profissionais positivas. Mas para ser profissional, diferenciando-se dos demais, é fundamental fazer uso das competências e quanto maior for o nível de preparação, sem dúvida alguma, maior será a chance de sucesso. Sendo assim, o caminho mais curto e prático é a construção de uma boa imagem profissional. Mas o que vem a ser imagem profissional?

Muita gente associa uma boa imagem com a aparência pessoal e com isso se preocupa em cuidar da embalagem, mas se esquece do principal, que é o conteúdo. Entre um e outro, o conteúdo é mais importante, mas quando os dois estão em sintonia, os resultados serão bem mais eficazes. A aparência é apenas um dos fatores, a qual não deve ser desprezada, pois tem um grande peso nas relações pessoais e profissionais. Portanto, para a construção de uma boa imagem profissional é fundamental apoiar-se em quatro pilares:

COMPETÊNCIA: Conhecer bem o seu negócio e ter a habilidade para fazer bem-feito é fundamental para o desempenho de qualquer profissão. Transmite segurança e credibilidade, além de dar poder ao profissional, pois ele passa a ser autoridade no que faz. Mas, lamentavelmente, em vendas isso está restrito a um número menor de vendedores, porque a maioria coloca o profissionalismo num plano inferior. Sabe por quê? Porque aprender exige esforço, estudo contínuo, enfrentar dificuldades, o que muita gente não quer se dispor a fazer. Com isso, o desempenho profissional fica abaixo da expectativa. Então, não espere que invistam em você e sim tome a decisão de fazer por vontade própria.

VALORIZAÇÃO PESSOAL: Segundo François Rebelais, “O homem vale tanto quanto o valor que dá a si próprio”, portanto, cada um sabe o seu valor. Por outro lado, como dificilmente o ser humano reconhece seus pontos fracos, todos são “altamente valorizados”. É aí que está o problema. E a reclamação mais freqüente que se ouve é que por mais que se faça não há reconhecimento, valorização. Pior é o vendedor que diz que faz tudo pelo cliente e ele ainda compra do concorrente. Vale aqui algumas perguntinhas bem simples: Como está o seu planejamento de trabalho? A sua organização? Sua auto-estima? Sua disposição para aprender? Tem cumprido os compromissos assumidos com os clientes? Tem

retornado às ligações, e-mails e fax dos clientes? Tem atendido às reclamações dos clientes no menor prazo possível? Tem visitado os clientes constantemente? E se não tem visitado, tem feito falta? Muitas vezes a ausência de visitas é até boa para o cliente, pois não agrega nada a ele, só lhe toma tempo.

RELACIONAMENTO: É importantíssima a construção de relacionamentos com as pessoas. Portanto, aproveite as oportunidades que surgem tanto para estreitar relacionamentos com clientes existentes, como para prospecção de novos. Por ocasião da participação de eventos, toque cartões de visita, diga o que faz, coloque-se à disposição para servir aos outros, envie mensagens para pessoas recém-conhecidas, almoce com clientes etc. Evite pagar mico por não portar cartões de visita e ter que dar aquela velha desculpa de que se esqueceu em casa ou que acabou naquele evento. Isso não cola, só demonstra falta de profissionalismo. Faça pós-venda e esteja sempre ao lado do seu cliente, tanto antes como depois da venda, não o procurando somente na hora que mais precisa dele, de cobrir a cota de venda.

APARÊNCIA PESSOAL: Agora que já cuidou do conteúdo, nada mais importante do que caprichar na embalagem, pois o conjunto perfeito agregará mais valor ao pacote. Cuide da higiene pessoal, vestuário, postura, comportamento, ou seja, do visual como um todo. Unhas aparadas e limpas, cabelos bem cuidados, maquiagem discreta, perfumes adequados, não descuidar na barba, depilação etc. Roupas discretas, limpas e adequadas ao tipo de trabalho, com botões em ordem, bem passadas, sapatos engraxados, cuidado nos decotes e comprimento das saias etc. Adotar postura de vencedor, de auto-estima elevada, andando sempre com coluna reta, sentando-se corretamente, cumprimentando pessoas com entusiasmo, olhando sempre nos olhos do interlocutor ao conversar, transmitindo confiança, usando um tom de voz adequado ao ambiente e sempre lhe dispensando o máximo de atenção. Mascar chicletes e fumar durante o atendimento, nem pensar. Assim também como rir, falar alto, criticar pessoas, contar vantagens pessoais, usar gíria, trocar o nome das pessoas, que são atitudes altamente negativas.

Orçamento de vendas

A finalidade do Orçamento de Vendas é determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, bem como calcular os impostos, a partir de projeções de vendas elaboradas pelas unidades de vendas e/ou executivos e especialistas em marketing. Esse orçamento é complementado com o orçamento de Despesas de Vendas.

O orçamento das vendas envolverá e abordará:

- **Definição do mercado consumidor: tamanho, características, concorrência, fatia a ser capturada**

Definir o público-alvo do seu negócio é saber para quem vender ou pretende vender produtos e serviços.

O segmento de mercado é definido a partir das características do produto, estilo de vida do consumidor (idade, sexo, renda, profissão, família, personalidade etc) e outros fatores que afetam de uma maneira direta o consumo do produto, como localização geográfica por exemplo. O mercado-alvo não é aquele que todos gostariam: é aquele que pode consumir o produto.

Geralmente, para segmentar um mercado é necessário ter um conhecimento mais abrangente, não somente qualitativo mas também quantitativo do mesmo. Para uma análise inicial as seguintes

questões devem ser respondidas:

Qual o market-share (participação de mercado) dentre os principais concorrentes?

Qual o potencial de mercado?

O mercado encontra-se bem atendido?

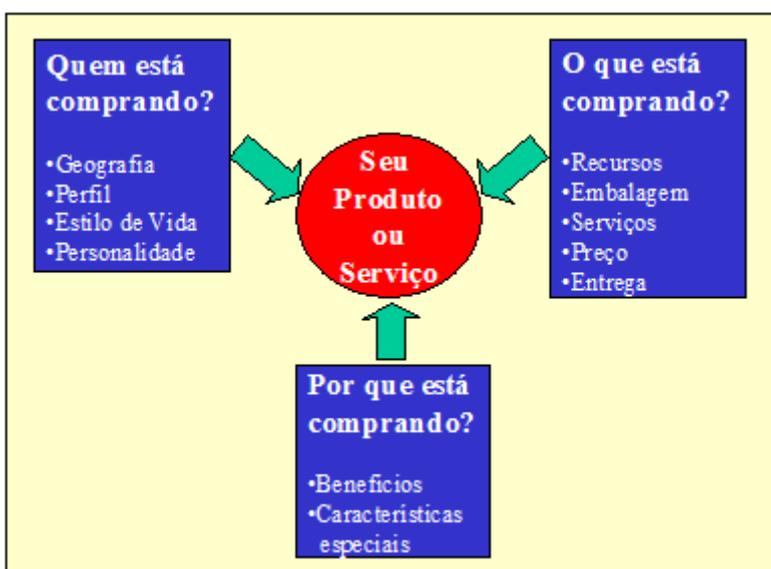
Quais as oportunidades para o seu produto/serviço obter uma maior participação?

Um segmento de mercado é um conjunto de clientes que tem necessidades e desejos em comum. Ao agrupar clientes semelhantes, pode - se satisfazer as necessidades específicas de forma mais eficaz. Quanto mais recursos e opções esses clientes demandam, mais razões têm - se para dividi-los em grupos. Para isso, deve-se responder, basicamente, às seguintes perguntas:

Quem está comprando?

O que está comprando?

Por que está comprando?



Quem está Comprando?

Uma boa forma para se determinar quem está comprando seu produto ou serviço, é conhecer seus hábitos e como eles vivem. Se seus clientes são outras empresas, descubra como eles operam seu negócio. Pense em seus clientes nos seguintes termos:

Geografia (onde eles moram?). Ex.:

- País, Região, Estado, Cidade, Bairro etc.
- Qual a proximidade de seus vizinhos mais próximos?
- Qual é a temperatura da região onde vivem no verão?
- Quanto tempo levam para chegar ao aeroporto?

Perfil (Como eles são?). Ex.:

- Pessoas: Idade, Sexo, Tamanho da Família, Educação, Ocupação, Renda, Etnia, Nacionalidade, Religião etc.

- Empresas: Setor, Porte da Empresa, Número de Funcionários, Anos no Negócio, Faturamento etc.

Estilo de Vida (O que eles fazem?). Ex.:

- Pessoas: Passatempos, Hábitos ao assistir TV, Atividades sociais, Afiliação a clubes, Preferências para férias etc.
- Empresas: Proteção do meio ambiente, Doações a eventos beneficentes, Investimento no treinamento dos funcionários, Oferta de benefícios aos funcionários, Promoção de funcionários da empresa etc.

Personalidade (Como eles agem?) Pode-se classificar em cinco os tipos básicos de personalidade:

- Inovadores (5% da população): Correm todos os riscos; Jovens e bem educados; Familiarizados com novas idéias e tecnologias; Têm computadores portáteis e estão conectados a redes; Informados por fontes externas.
- Primeiros adeptos (10% da população): Líderes de opinião em suas comunidades; Avaliadores cautelosos; Abertos a argumentos bem justificados; Respeitados por seus companheiros etc.
- Maioria inicial (35% da população): Evitam riscos sempre que possível; agem de forma deliberada; Não experimentam novos produtos, a não ser que se tornem populares etc.
- Maioria tardia (35% da população): Céticos; Extremamente cautelosos; Desapontados com outros produtos; Relutantes com novos produtos, Respondem apenas à pressão de amigos etc.
- Retardatários (15% da população): Esperam até o último momento; Esperam até os produtos ficarem desatualizados; Ainda hesitam! Etc.

O que está comprando?

Uma descrição de clientes baseada no que eles compram permite que você os veja de uma perspectiva com a qual está bastante familiarizada: seus próprios produtos e serviços. Depois de criar segmentos de mercado baseados no que seus clientes compram, você pode abordar as necessidades de cada grupo, modificando os seguintes aspectos de seu produto ou serviço.

- Características
- Embalagem
- Preço
- Opções de entrega

As características referem-se a todas as especificações de um produto ou serviço. Quando você agrupa os clientes em função das características do produto que eles procuram, descobre que os clientes têm muito em comum. Suas semelhanças incluem:

- A frequência com que usam o produto (pouco, moderadamente, muito)
- Sua habilidade em usar o produto (novatos, intermediários, especialistas)
- O que eles fazem com o produto (lazer, educação, negócios)
- Que tipos de clientes são (consultores, revendedores, usuários)

A embalagem envolve muito mais do que caixa, o papel ou plástico. A embalagem refere-se a tudo o que cerca a oferta de um produto, incluindo:

- Propaganda do produto (rádio, TV, revistas, cartazes, camisetas)
- Promoções (vendas nas lojas, cupons, desenhos)

- Marketing (resenhas em livros, campanhas telefônicas, endosso de celebridades)
- Manutenção do produto (garantias, serviços de atendimento ao cliente, centros de serviço)

Mais uma vez, é comum os segmentos de mercado identificados com base nos critérios de embalagem refletirem atributos de clientes semelhantes aos segmentos baseados em características do produto: frequência de uso, nível de sofisticação, aplicação do produto e tipo de usuário.

O preço de um tipo específico de produto ou serviço tende a criar diferentes grupos de clientes. Os clientes que são sensíveis ao preço estão em um segmento; os que estão dispostos a pagar por um certo nível de qualidade estão em outro. Mas o preço não é o único fator financeiro que pode levar a diferentes segmentos de mercado. Outros critérios incluem:

- Financiamento disponível
- Opções de leasing
- Satisfação garantida ou seu dinheiro de volta
- Acordo de troca

A distribuição e a entrega determinam como os clientes recebem o produto ou serviço. Nesse caso, os segmentos de mercado baseiam – se em geral em onde os clientes compram, por exemplo:

- Internet
- Lojas de departamento
- Catálogos
- Depósitos

Os segmentos de mercado baseados na entrega também podem considerar outros critérios, como: disponibilidade total de horário, disponibilidade total de local, disponibilidade garantida, sensibilidade ao horário.

Por que está comprando?

Quando se trata realmente de satisfazer as necessidades dos clientes a longo prazo, não se pode esquecer de fazer as seguintes perguntas:

- O que os clientes estão procurando?
- O que consideram importante?
- O que os motiva?
- Qual é sua percepção das coisas?
- Como fazem suas escolhas?

Quando agrupam-se clientes usando as respostas a essas perguntas, criam-se segmentos de mercado baseados nos benefícios que os clientes estão procurando. Assim, os segmentos de mercado descrevem os clientes a partir do ponto de vista deles e oferecem melhores oportunidades para a satisfação das necessidades específicas de um grupo inteiro de clientes.

Para vender mais

Fazer um balanço geral: verifique junto a equipe como foi o desempenho no ano passado, quais objetivos foram atingidos, quais não foram e as possíveis causas. Transforme informações em gráficos, relatórios e outras ferramentas que possam ajudar a equipe e os gestores a visualizar a empresa no cenário no qual ela está inserida. Deve-se ser racional e objetivo.

Desenvolver uma atitude mental positiva: O ser humano é o único ser vivo do planeta que pode escolher diversos significados diferentes para o mesmo acontecimento. Ter um enfoque positivo leva a atitudes pró-ativas. Buscar soluções, não problemas. Buscar oportunidades. Ser otimista. A história demonstra que as pessoas de sucesso, independente de obstáculos, desafios e crises, conseguiram manter uma atitude mental positiva.

Velocidade é fundamental: A palavra de ordem hoje é competitividade. Uma grande parte das empresas e suas vendas cresceram impulsionadas pela forte demanda da economia e agora a realidade é diferente. Neste cenário é preciso ter velocidade para tomar as decisões corretas e ainda mais rapidez para fazer os ajustes que se façam necessários ao longo do percurso. É melhor errar ajustando e se adequar rapidamente do que ficar esperando algum milagre acontecer.

Inovação e Criatividade: Reunir e ouvir a equipe de vendas em reuniões (com pauta e foco definido) para encontrar soluções. Existem centenas de histórias reais e inspiradoras de sucesso de pessoas e empresas que encontraram a oportunidade na crise, enquanto alguns choram, outros ganham dinheiro vendendo lenços.

Monitorar minuciosamente o mercado, concorrência e economia: Estamos na era da informação. Quem tem a informação mais precisa e rapidamente, ganha espaço e sai na frente. Além disso, deve-se estar atento para se adequar as novas realidades do mercado e acompanhar os passos da concorrência e principalmente, quais os resultados que estão obtendo, modelando seus pontos fortes.

Fidelizar clientes: Pesquisas recentes de renomadas instituições mais do que comprovam que conquistar um novo cliente é muito mais caro e demorado do que manter aqueles que você já tem, portanto, faça de tudo para fidelizar seus clientes, é muito mais fácil você vender mais vezes para estes clientes, os quais já tem um vínculo de confiança. Lembre-se de que a concorrência agora vai ser ainda mais acirrada e o cliente não vai pensar duas vezes em mudar de fornecedor se encontrar muitos benefícios a mais.

Investir na capacitação das pessoas e no clima organizacional favorável: Nunca tivemos tantas informações, pesquisas e métricas de resultados que comprovam com tanta exatidão a maior eficiência das empresas que investem no fator humano e no clima organizacional. Um ambiente mais agradável e harmônico é sinônimo de maior produtividade. Investir em pessoas não é mais diferencial, mas sim, necessidade de sobrevivência!

Entender as verdadeiras necessidades do seu cliente: Esse é um dos erros mais comuns dos vendedores. Costuma-se falar mais do que ouvir, mas é ouvindo que conseguimos entender o que realmente o cliente ou a empresa precisa para satisfazer suas necessidades. Em tempos de crise, a tolerância dos clientes diminui, a exigência aumenta, portanto, entender o que realmente o cliente precisa é uma necessidade fundamental para ganhar tempo e ser mais assertivo!

Acreditar em seu produto, em sua empresa e principalmente em VOCÊ: a história da humanidade demonstra ao longo dos anos que as pessoas que venceram na vida (e também em vendas) desenvolveram uma convicção inabalável, seja naquilo que vende pode trazer verdadeiros benefícios aos seus clientes,

que sua empresa é a melhor ou principalmente em que você é uma pessoa dotada de capacidades e possibilidades infinitas... Toda criação começa na mente! Pense nisto!

- Política de preços a ser adotada

A formação e estratégias de preços de venda dos produtos e serviços nas empresas constituem uma estratégia competitiva de grande relevância para as organizações. A importância é ressaltada à medida que as organizações convivem com as imposições do mercado, dos custos, do governo, da concorrência e da disponibilidade financeira do consumidor. Além disso, o fato de o atual ambiente empresarial estar caracterizado pela alta competitividade e pelas constantes mudanças tecnológicas intensifica a busca pela continuidade em longo prazo por parte das organizações, o que depende de seus resultados econômicos.

É importante ressaltar que o preço é o único elemento do composto de marketing que gera receitas, ou seja, extrai valor, pois os outros três elementos - produto, praça e promoção - são geradores de custos.

O preço colocado num produto estabelece o valor de troca para as partes envolvidas. Isto é, um comprador está disposto a trocar um valor em dinheiro por uma série de valores que a empresa inseriu no produto.

Além disso, as organizações precisam reconhecer que o preço é a chave para diferenciar um produto ou serviço dos da concorrência, pois os preços são indicativos da qualidade e exclusividade de um produto.

A política de formação do preço de venda dos produtos é um dos pontos-chave da estratégia de marketing de toda e qualquer empresa que almeja o sucesso. Assim, as organizações devem realizar uma adequada e criteriosa avaliação sobre o mercado em que se encontra, bem como o correto entendimento, compreensão e aplicação dos fatores micros e macroambientes que influenciam a formação do preço de venda.

Porém, antes da empresa estabelecer a política e formar o preço de venda de seus produtos, ela precisa estabelecer quais são os seus objetivos, que podem ser: a maximização da lucratividade, a maximização do faturamento, a maximização da participação de mercado, o acompanhamento da concorrência, o aumento do prestígio ou a sobrevivência de curto prazo.

O nível de preços definido por uma empresa gera um impacto a ser considerado na demanda. Nesse sentido, as organizações devem analisar indicadores como: o tipo e o grau das necessidades dos consumidores; a efetiva capacidade de gastos dos consumidores em relação aos seus rendimentos, o benefício agregado ao uso do produto da firma do ponto de vista do consumidor; a relação benefício/custo percebida pelos consumidores acerca dos produtos da firma e de seus concorrentes da mesma faixa de preço, bem como os modismos e tendências comportamentais em voga na sociedade.

Ao conhecer os custos e mensurá-los corretamente, a empresa estará facilitando o processo de gestão empresarial. Portanto, a clareza dos custos envolvidos na fabricação de um produto ou prestação de um serviço, torna-se essencial para correta fixação dos preços. Os preços bem calculados dependem de dados precisos, sistemas de custeio, informações financeiras e uma correta estrutura de formação de preços, com base nos custos.

Boa parte das empresas define os preços de seus produtos com base na análise de seus custos, geralmente utilizando um dos seguintes critérios: acréscimos ao custo (*mark-up*); análise do ponto de equilíbrio e taxa de retorno.

O estabelecimento de preço constitui uma decisão crucial para a alta administração, pois a sobrevivência a longo prazo de uma empresa pode ser ameaçada pela prática errônea desse elemento. Na medida em que a

organização encontra-se em um mercado inflacionário e altamente competitivo, este exercício torna-se rotineiro e essencial para o sucesso da empresa mediante exigências impostas pelo mercado em que a mesma encontra.

- Dimensionamento do potencial de produção

A unificação da produção, no método da UEP (O método da UEP baseia-se na unificação da produção para simplificar o processo de controle de gestão.), parte do conceito teórico de esforço de produção. Os esforços de produção representam todo esforço despendido no sentido de transformar a matéria-prima nos produtos acabados da empresa. Assim, o trabalho da mão-de-obra (direta e indireta), a energia elétrica utilizada para mover as máquinas e iluminar o ambiente, os materiais de consumo necessários para por em funcionamento a fábrica, a manutenção do equipamento, o controle de qualidade, o trabalho intelectual de planejamento da produção, enfim, tudo o que se relaciona com a produção da empresa gera esforços de produção.

A soma destes esforços, segundo o método, é passível de ser obtida, e representa o trabalho total despendido pela empresa na fabricação de seus artigos. A mensuração dos esforços de produção, este conceito abstrato, é muito difícil, talvez impossível. Porém, basta obterem-se as relações entre os trabalhos, e é isto que o método procura fazer. A medida para os esforços de produção é a unidade de esforço de produção.

Para o método da UEP, os focos concentradores dos esforços de produção da empresa são as atividades produtivas da empresa, ou seja, todas as atividades diretamente envolvidas na fabricação dos produtos. Os esforços das atividades auxiliares são repassados às produtivas e, dg aos produtos. Então, a fábrica é dividida em "postos operativos", os quais caracterizam-se justamente por se envolverem diretamente com os produtos. Um posto operativo é composto por operações de transformação homogêneas, quer dizer, o posto operativo é um conjunto formado por uma ou mais operações produtivas elementares, as quais apresentam a característica de serem semelhantes para todos os produtos que passam pelo posto operativo, diferindo apenas no tempo de passagem.

Cada posto operativo possui capacidade de gerar (ou repassar) esforço de produção. A esta capacidade dá-se o nome de potencial produtivo. O potencial produtivo é, desta forma, a quantidade de esforço de produção gerada pelo posto operativo quando em funcionamento por uma hora.

A determinação, pelo método da UEP, das relações entre esforços de produção mencionada a pouco é feita entre os postos operativos e não entre os produtos. Explicando melhor, o método determina relações entre os potenciais produtivos para a simplificação da medida da produção.

- Política de financiamento das vendas
- Concentração das vendas ao longo do período do orçamento

Orçamento de vendas, que deverá identificar:

- Quantidade a ser vendida (por produto)
- Preço médio de venda
- Valor dos impostos incluídos no preço

PRODUÇÃO

O sistema de produção não funciona no vazio ou isoladamente, sofre influências que podem afetar seu desempenho:

De dentro da empresa (ambiente interno)

Área de marketing, finanças, recursos humanos, engenharia etc.

De fora da empresa (ambiente externo)

A) fatores tecnológicos:

Mudanças tecnológicas que envolvem e afetam os fatores de produção e a introdução de novos produtos:

B) fatores políticos:

Decisões governamentais aos níveis: federal, estadual e municipal, capazes de afetar as atividades e operações da empresa.

C) fatores econômicos:

As tendências nos preços de produtos (inflação e deflação), políticas fiscais, políticas cambiais, políticas monetárias e taxas de juros etc.

D) fatores demográficos:

Densidade populacional e distribuição geográfica da população.

E) ecológicos:

Valores sociais ao ambiente físico e natural, que invocam a responsabilidade das organizações.

O sistema de produção tem como finalidade determinar a quantidade de produtos que devem ser produzidos em função das vendas planejadas, considerando-se as políticas de estocagem.

Orçamento de produção, que deverá identificar:

- Quantidade a ser produzida
- Matéria-prima e materiais indiretos

Material indireto é aquele que não oferece condição de uma medida objetiva e qualquer tentativa de alocação, tem de ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária.

Ex.: suprimento (abastecimento) da fábrica, lubrificante, óleo, graxa, material de segurança, material de limpeza, ferramentas, impressos, etc.

- Insumos que entram no processo produtivo

São os recursos a serem transformados diretamente em produtos:

- a) Matéria-prima;
- b) Mão-de-obra;
- c) Capital;
- d) Máquinas e equipamentos;
- e) Instalações;
- f) Tecnologia;
- g) Know-how.

- Mão-de-obra direta, indireta e outros custos fabris

- a) Mão-de-obra direta

É aquela relativa ao pessoal que trabalha diretamente sobre o produto em elaboração, desde que seja possível a mensuração do tempo despendido e a identificação de quem executou o trabalho, sem necessidade de qualquer apropriação indireta ou rateio.

Se houver qualquer tipo de alocação por meio de estimativas ou divisões proporcionais, desaparece a característica de “direta”.

- b) Mão-de-obra indireta

Caracteriza-se pela participação auxiliar do processo produtivo e é ação desenvolvida em torno da fabricação, ajudando-a atingir seus objetivos.

É o trabalho dedicado à administração da fábrica, supervisão da fábrica, ajudante geral da fábrica, inspeção da fábrica etc.

- c) Outros custos indiretos

São elementos indispensáveis à produção, mas que não se constituem no essencial.

Ex.: aluguel, seguro contra fogo, imposto, depreciação de equipamentos, telefone, água, luz e etc.

- d) Custos indiretos de fabricação

São todos os custos que ocorrem na área industrial da empresa, exceto os custos dos materiais diretos e da mão-de-obra direta.

Podemos dizer que são aqueles custos atribuídos, ou apropriados aos produtos de uma maneira indireta, isto é utilizando-se uma base de rateio qualquer.

e) Custo industrial, custos de fabricação , custo de produção ou manufatura

É a somatória de todos os custos originados, na utilização dos bens materiais de uma indústria na elaboração de seus produtos.

Ex.: matéria-prima, mão-de-obra direta e custo indireto de fabricação

DESPESAS

Orçamento de despesas, que deverá identificar as despesas com:

- Comercialização;

Despesas de comercialização

São todos os gastos que a empresa tem a partir do produto pronto, até a sua colocação no mercado do consumidor.

As despesas podem ser divididas em: Administrativas, comerciais, financeiras e vendas.

Ex.: salários de vendedores, comissões a vendedores, publicidade, despesas de viagem, telefone, telegrama, cursos de treinamentos para os vendedores, etc.

- Administração;

Despesas de administração

Orçamentos de despesas administrativas têm a finalidade de determinar os recursos destinados à gestão da empresa.

São as despesas administrativas realizadas para adequado funcionamento da empresa, independentemente do valor das vendas.

Exemplos de despesas fixas:

- aluguel, condomínio, IPTU;
- água, luz, telefone;
- salários administrativos;
- pró-labore (retirada dos sócios);
- encargos sociais sobre salários e pró-labore;

- honorários profissionais (contador, outros);
- despesas com veículos;
- despesas com alimentação;
- despesas financeiras;
- despesas de manutenção;
- depreciação sobre ativo fixo.

- Financeiras e tributárias.

Despesas financeiras

São consideradas despesas financeiras os juros pagos ou incorridos, os quais serão dedutíveis como custos ou despesa operacionais, observadas as seguintes normas (RIR/1999, art. 374):

- Os juros pagos antecipadamente, os descontos de títulos de créditos e o deságio concedido na colocação de debêntures ou títulos de crédito, deverão ser apropriados proporcionalmente ao tempo decorrido (pro rata tempore), nos períodos de apuração a que competirem;
- Os juros de empréstimos contraídos para financiar a aquisição ou construção de bens do ativo permanente, incorridos durante as fases de construção e pré-operacional, podem ser registrados no ativo diferido, para serem amortizados.

EXERCÍCIOS

1. O que é venda?
2. Quais os itens fundamentais para a construção de uma boa imagem profissional?
3. O que o orçamento das vendas envolverá e abordará?
4. Cite as ações são necessárias para se vender mais.
5. O que o orçamento de vendas deverá identificar?
6. Que influências o sistema de produção sofre que podem afetar seu desempenho?
7. Qual a finalidade do sistema de produção?
8. O que o orçamento de produção deverá identificar?
9. O que o orçamento de despesas deverá identificar?
10. O que são Despesas de comercialização?
11. O que são Despesas de administração?
12. O que são Despesas financeiras?

CAPÍTULO IV – CONTROLE FINANCEIRO

INSTRUMENTOS DE CONTROLE

Existem diversas ferramentas que podem contribuir para o processo de gerenciamento de uma empresa, citamos duas ferramentas de grande importância para o controle financeiro das organizações, como fluxo de caixa e orçamento, entende-se como fluxo de caixa o registro e controle sobre a movimentação do caixa de qualquer empresa, expressando as entradas e saídas de recursos financeiros ocorridos em determinados períodos de tempo.

O fluxo de caixa é considerado um dos principais instrumentos de análises e avaliação de uma empresa, pode-se afirmar que o fluxo de caixa é demonstração visual das receitas e despesas distribuídas pela linha do tempo futuro.

O fluxo de caixa constitui ferramenta de fundamental importância para a boa administração e avaliação das organizações. A sua adoção possibilita uma boa gestão dos recursos financeiros, evitando situações de insolvência ou falta de liquidez que representam sérias ameaças à continuidade das organizações.

Orçamento é uma ferramenta de gestão que explicita as intenções da empresa em termos financeiros. O orçamento é uma ferramenta adotada para o controle de suas finanças, sendo que contemplam duas das funções básicas propostas por TAYLOR (1978): o planejamento e o controle.

O orçamento é um resumo dos planos da empresa, e estabelece metas específicas das atividades de venda, produção, distribuição, financeira, etc. e, que geralmente, é representado por um orçamento de caixa, uma demonstração de resultado orçada e um balanço patrimonial orçado.

Entre as muitas vantagens que temos em possuir um orçamento bem elaborado, podemos apresentar alguns itens importantes como, fornecer um meio de transmitir os planos da administração a toda a organização; forçar os administradores a pensar no futuro e planejá-lo; revelar as possíveis falhas ou problemas que a empresa pode vir a encontrar antes que eles ocorram; e definir metas que servirão de níveis de referência para a subsequente avaliação de desempenho.

Ruschel (2005) afirma que ausência de um adequado gerenciamento de custos, possibilita que muitas empresas encerrem suas atividades, sem que seus proprietários possam sequer identificar as causas. E completa dizendo que um eficiente controle de custos pode proporcionar benefícios concretos a uma empresa, como conhecimentos da rentabilidade da empresa e definição da política de preços.

Em sua maioria, os modelos de planejamento financeiro exigem que seu usuário especifique algumas hipóteses a respeito do futuro. Os modelos podem ser muito diferentes em termos de complexidade dependendo da empresa, mais muitos identificam o orçamento de receitas e despesas. Outra particularidade das micro e pequenas empresas que envolve o controle financeiro, está ligada ao porte, ou seja, ao baixo nível de complexidade de suas operações, fato esse que pode ser bem aproveitado. Pois muitas vezes os sócios executam desde as tarefas operacionais até as tarefas gerenciais. Isso possibilita que ele tenha um conhecimento maior de suas atividades como um todo, fato que pode contribuir para o gerenciamento da empresa, já que a decisão e controle de todos os setores passam por sua decisão.

REGISTROS E RELATÓRIOS

Documentação

A base dos registros contábeis é a documentação (notas fiscais, recibos, cópias de cheques, etc.).

Os documentos não devem apresentar nenhuma rasura e caso sofram algum dano que dificulte a identificação de seu conteúdo eles deverão ser reconstituídos ou substituídos, na impossibilidade de reconstituição.

A data de emissão do documento, geralmente, determina a data do registro contábil, por isso a importância que o fluxo de papéis dentro da empresa seja adequado.

Mas existem documentos, como as notas fiscais de entrada de mercadorias, que são contabilizados na data da entrada no estabelecimento, e não na data de emissão do documento.

Registros contábeis que exigem atenção específica

Algumas contabilizações exigem uma atenção especial pelo fato de envolverem outros procedimentos que não o simples lançamento contábil, geralmente envolvem cálculos, rateios, retenções de tributos, entre outras situações.

Exemplos:

- Gastos com materiais ou serviços cuja utilização se estende por períodos maiores do que um mês.

Existem gastos que a empresa realiza para serem consumidos ou utilizados ao longo de um determinado período. Esses gastos, mesmo sendo pagos, não podem ser debitados diretamente em contas de custo ou despesa.

Os mais comuns desses gastos são: a compra de grandes quantidades de materiais de consumo, os prêmios de seguro, as assinaturas de jornais e revistas, as despesas financeiras sobre contratos de financiamento, as comissões pagas antecipadamente e outras despesas antecipadas. Na contabilização devem ser debitadas as contas de Estoques ou Despesas do Exercício Seguinte.

- Compra de bens de pequeno valor.

Na compra de bens com custo unitário não superior a R\$ 326,62 a empresa poderá, por ocasião da aquisição, optar por registrá-los diretamente como despesa em vez de registrá-los no Ativo Permanente.

Para esse registro o valor unitário deve ser considerado em função da utilidade do bem, ou seja, só poderá ser considerado despesa o bem que por si só preste ou tenha condições de prestar utilidade à empresa.

Por exemplo: se a empresa comprar diversos tijolos para construção de edifício, no preço unitário inferior a R\$ 326,62, a referida compra deverá ser registrada no Ativo Permanente, pois um único tijolo não presta a sua utilidade para a empresa.

Mas se a empresa adquirir uma cadeira por um preço inferior a R\$ 326,62, poderá registrá-la diretamente em uma conta de despesa.

- Estoques

No registro das compras de matérias-primas e/ou mercadorias deve-se observar as contas distintas para cada item e a apropriação dos impostos recuperáveis (ICMS/IPI) em contas específicas.

- Compra de bens para o Ativo Permanente

Na compra de bens devem ser observadas as normas específicas para a contabilização dos impostos que vierem destacados na Nota Fiscal, assim como das despesas acessórias (frete, armazenagem, etc.), que eventualmente deverão fazer parte do custo do bem.

Conciliação

A contabilidade não deve se ater somente a efetuar os registros, mas também de adequar os saldos do razão à efetiva situação patrimonial.

Exemplo mais comum de conciliação é a bancária. Periodicamente, pelo menos uma vez por mês, os saldos do razão devem ser confrontados com os saldos indicados nos extratos bancários. As divergências devem ser apontadas em papel próprio e ajustadas, conforme o caso.

Outro caso comum de conciliação são as contas de adiantamentos a empregados, cheques pré-datados em cobrança, clientes, fornecedores e contas a pagar.

ESTOQUES

A gestão de estoques é um conceito que está presente em praticamente todo o tipo de empresas, assim como na vida cotidiana das pessoas. Desde o início da sua história que a humanidade tem usado estoques de variados recursos, de modo a suportar o seu desenvolvimento e sobrevivência, tais como ferramentas e alimentos.

No meio empresarial, se por um lado o excesso de estoques representa custos operacionais e de oportunidade do capital empatado, por outro lado níveis baixos de estoque podem originar perdas de economias e custos elevados devido à falta de produtos. Regra geral, não é tarefa fácil encontrar o ponto ótimo neste *Trade-off*. O alastrar do número de SKU's (*Stock Keeping Units*), o aumento diferenciação de produtos, assim como da competição global, têm dificultado ainda mais essa tarefa.

Vantagens de constituir estoques

Uma das principais vantagens dos estoques é poderem ser usados para enfrentar uma situação de falta, de privação do que é necessário.

- Um estoque consegue satisfazer uma procura uniforme.
- Enfrenta variações ou balanços da procura, mesmo sendo essa procura mais ou menos constante.
- Possibilita aquisição a baixos preços para se revender quando os preços são elevados.
- Evita o desconforto devido a entregas e aquisições com elevada frequência.

Custos de Estoques

Armazenagem de materiais compreende dois tipos de custos:

- Custos variáveis;
- Custos fixos.

Nos custos variáveis relacionados com os estoques, temos: custos de operação e manutenção dos equipamentos, manutenção dos estoques, materiais operacionais e instalações, obsolescência e deterioração e custos de perdas.

Nos custos fixos, temos: equipamentos de armazenagem e manutenção, seguros, benefícios a funcionários e folha de pagamentos e utilização do imóvel e mobiliário.

Quando a empresa mantém estoques que não são necessários, ocorre um desaproveitamento de estoque, o que vai significar uma perda de espaço físico assim como perdas de investimento. Quando existe a consciência que os estoques geram desperdício e quando se identificam as razões que indicam a necessidade de estoques, o propósito é usá-las de um forma eficiente.

Em relação aos custos associados à gestão de estoques, estes podem ser separados em três áreas principais:

- Custos de manutenção de estoques;
- Custos de pedido;
- Custos de falta.

Custos de manutenção de estoques são custos proporcionais a quantidade armazenada e ao tempo que esta fica em estoque. Um dos custos mais importante é o custo de oportunidade do capital. Este representa a perda de receitas por ter o capital investido em estoques em vez de o ter investido noutra atividade económica. Uma interpretação comum é considerar o custo de manutenção de estoque de um produto como uma pequena parte do seu valor unitário.

Custo de pedido são custos referentes a uma nova encomenda, podendo esses custos ser tanto variáveis como fixos. Os custos fixos associados a um pedido são, o envio da encomenda, receber essa mesma encomenda e inspeção. O exemplo principal de custo variável é o preço unitário de compra dos artigos encomendados.

Custos de falta são custos derivados de quando não existe estoque suficiente para satisfazer a procura dos clientes em um dado período de tempo. Como exemplos temos: pagamento de multas contractuais, perdas de venda, deteiorização de imagem da empresa, perda de *market share*, e utilização de planos de contingência.

Classificação dos estoques

Existem diversas classificações dos estoques. De acordo com a natureza dos produtos fabricados, da actividades da empresa, os estoques recebem diferentes classificações.

Do ponto de vista do processo produtivo

Numa empresa industrial, podemos ter:

- **Estoque de produtos em processo:**

Este tipo de estoques baseia-se essencialmente em todos os artigos solicitados necessários à fabricação ou montagem do produto final, que se encontram nas várias fases de produção.

- **Estoque de matéria-prima e materiais auxiliares:**

Nestes estoques encontramos materiais secundários, como componentes que irão integrar o produto final. São usualmente compostos por materiais brutos destinados à transformação.

- **Estoque operacional:**

É um tipo de estoque destinado a evitar possíveis interrupções na produção por defeito ou quebra de algum equipamento. É constituído por lubrificantes ou quaisquer materiais destinados à manutenção, substituição ou reparos tais como componentes ou peças sobressalentes .

- **Estoque de produtos acabados:**

É o estoque composto pelo produto que teve seu processo de fabricação finalizado. Em empresas comerciais é chamado de estoque de mercadorias.

Usualmente são materiais que se encontram em depósitos próprios para expedição. São formados por materiais ou produtos em condições de serem vendidos .

- **Estoque de materiais administrativos:**

É formado de materiais destinados ao desenvolvimento das actividades da empresa e utilizados nas áreas administrativas da mesmas, tais como, impressos, papel, formulários, etc.

Do ponto de vista administrativo

Podemos ainda destacar com grande importância para a administração:

- **Estoque de segurança ou mínimo:**

São as quantidades guardadas para garantir o andamento do processo produtivo caso ocorram aumento na demanda do item por parte do processo ou atraso no abastecimento futuro.

Os estoques de segurança impedem que ocorram problemas inesperados em alguma fase produtiva interrompendo as actividades sucessivas de atendimento da demanda. A existência de estoques de segurança em uma unidade fabril, evita que o processo produtivo pare em caso de uma avaria, alimentando as máquinas subsequentes durante a reparação. São ainda utilizados para salvaguardar uma empresa de incertezas nas suas operações logísticas. *Lead-times* (tempo entre colocar e receber um pedido), procura dos clientes, e quantidades recebidas são exemplos de factores que podem apresentar variações não esperadas.

Critérios de avaliação de estoques

De modo a avaliar os estoques, podemos considerar quatro critérios usualmente utilizados, sendo eles:

- PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair);
- UEPS (último a entrar, primeiro a sair);
- Preço médio ponderado.
- Custo Padrão (Standard Cost)

PEPS

Este critério, também conhecido como FIFO (first-in, first-out) apura que os primeiros artigos que entrarem no estoque, vão ser aqueles que vão sair em primeiro lugar, deste modo o custo da matéria-prima deve ser considerado pelo valor de compra desses primeiros artigos (Ferreira, 2007, p.33).

Nesta maneira de agir, o estoque apresenta uma relação bastante expressiva com o custo de reposição,

sendo esse estoque representado pelos preços pagos recentemente. Obviamente, adoptar este método, faz com que o efeito da oscilação dos preços sobre os resultados seja expressivo, as saídas são confrontadas com os custos mais antigos, sendo esta uma das principais razões pelas quais alguns se mostram contrários a este método.

Vantagens do método

As vantagens de utilização deste método, são :

- O movimento estabelecido para os materiais, de forma ordenada e contínua, simboliza uma condição necessária para um perfeito controlo dos materiais, principalmente quando os mesmos estão sujeitos a mudança de qualidade, decomposição, deterioração, etc.;
- O resultado conseguido reflete o custo real dos artigos específicos utilizados nas saídas;
- Os artigos utilizados são retirados do estoque e a baixa dos mesmos é dada de uma maneira sistemática e lógica.

UEPS

Este critério, também conhecido como *LIFO (last-in first-out)* é um método de avaliar estoque bastante discutido. O custo do estoque é obtido como se as unidades mais recentes adicionadas ao estoque (últimas a entrar) fossem as primeiras unidades vendidas (saídas)(primeiro a sair). Pressupõe-se, deste modo, que o estoque final consiste nas unidades mais antigas e é avaliado ao custo das mesmas. Segue-se que, de acordo com o método UEPS, o custo dos artigos vendidos (saídas) tende a se reflectir no custo dos artigos comprados mais recentemente(comprados ou produzidos). Também permite reduzir os lucros líquidos expostos.

Por serem debitadas contra a receita os custos mais recentes de compras, e não o custo total de reposição de todos os artigos utilizados, a aplicação deste método não obtém a realização do objetivo básico.

Vantagens do método

As vantagens de utilização deste método, são:

- Procura determinar se a empresa apurou ou não de forma correcta os seus custos correntes, face à sua receita corrente. De acordo com o este método, o estoque é avaliado em termos do nível de preço da época em que o UEPS foi introduzido.
- É uma forma de se custear os artigos consumidos de uma maneira realista e sistemática;
- Numa temporada de alta de preços, os preços maiores das compras mais recentes, são ajustados mais rapidamente às produções, reduzindo o lucro;
- O método tende a minimizar os lucros das operações, nas indústrias sujeitas a oscilações de preços.

Preço médio ponderado

Este critério é usado em empresas, em que os seus estoques tenham um controle permanente, e que a cada aquisição, o seu preço médio seja atualizado, pelo método do custo médio ponderado.

É o método utilizado nas empresas brasileiras para atendimento à legislação fiscal. Empresas multinacionais com operações no Brasil frequentemente tem de avaliar o estoque segundo o método do custo padrão, para atender aos padrões da matriz, e também fazê-lo segundo o custo médio para atendimento à legislação brasileira.

Custo Padrão

É o método de custeio preconizado pelo USGAAP (*United States Generally Accepted Accounting Principles*). Nele tanto as entradas de estoque quanto as saídas são apropriadas ao custo padrão estabelecido pela empresa, usualmente é aquele que foi utilizado na elaboração do planejamento orçamentário anual. Toda diferença entre o preço real de compra (decorrente de variações de preço) ou custo real de produção (decorrente de variações na produtividade) são apropriados nas contas de variação do preço de compra ou variação de manufatura, respectivamente. Essas contas são contas de resultado, de modo que qualquer variação afeta diretamente o resultado do mês em que ocorre, ainda que o material não tenha sido vendido.

Gerir um estoque

A gestão de estoques é o principal critério de avaliação de eficiência do sistema de administração de materiais.

A gestão de estoques, abrange uma série de actividades, que vão desde a programação e planejamento das necessidades de materiais em estoque, até ao controlo das quantidades adquiridas, com o intenção de medir a sua localização, movimentação, utilização e armazenagem desses estoques de modo a responder com regularidade aos clientes em relação a preços, quantidades, e prazos.

A programação e planeamento, são as actividades relativas à definição dos modelos necessários à utilização de técnicas estatísticas, aplicáveis às previsões de necessidades e à gestão de estoques da empresa, dentro de uma produção e programação de vendas previamente estabelecidas.

O controlo é a etapa executiva responsável pelo actualização e recolha, dos dados de movimentação que voltam a alimentar o processo de gestão de estoques, e que faz com algumas decisões sejam tomadas em função de uma série de parâmetros anteriormente estabelecidos.

A gestão de estoques, é ainda, apesar da sua importância, extensão e complexidade, negligenciada em muitas empresas, sendo considerada como uma questão não estratégica e limitada à tomada de decisões em níveis organizacionais mais baixos. Por outro lado, outras empresas já perceberam como a gestão de estoques pode ser utilizada ao longo de toda a cadeia de suprimentos da qual fazem parte, e de todas as vantagens competitivas que isso pode vir a trazer.

Objetivos da gestão de estoques

De entre os principais objectivos da gestão e estoques temos:

- Eliminar estoque de materiais defeituosos, inoperacionais, ou em excesso;
- Manter à disposição dos utilizadores os artigos de material quando ocorrer a procura;
- Garantir o abastecimento constante de materiais necessários à empresa, pelo conhecimento dos dados necessários para as previsões de procura (consumo);
- Providenciar a reposição a um custo mínimo de aquisição e posse e controlar e conhecer os níveis de estoque existentes;
- Manter os investimentos em estoque no nível mais econômico possível, considerando as capacidades de armazenamento e as possibilidades financeiras.

Controle operacional

Controlar um estoque de alto giro é tão importante quanto ter produtos a serem vendidos. Não importa quanto tenha em estoque mas sim o giro do seu estoque.

O giro do estoque demonstra a rotatividade do mesmo ou seja, quanto tempo cada item do estoque permanece na empresa antes de ser vendido.

A Contabilidade de Custos tem como uma de suas funções, avaliar quantitativa e qualificadamente os valores em Estoque, demonstrando-os periodicamente nas Demonstrações financeiras.

A Contabilidade Tributária traz dispositivos de avaliação de estoques, aceitando tanto a forma integrada com a contabilidade custos, como a forma simplificada baseada em inventários periódicos (devidamente escriturado no livro Registro de Inventários).

IMOBILIZADO

Em contabilidade o termo **ATIVO** representa os bens e direitos que a empresa tem num determinado momento, resultante de suas transações ou eventos passados da qual futuros benefícios econômicos podem ser obtidos. Exemplos de ativos incluem caixa, estoques, equipamentos e prédios.

Bens são itens de propriedade da entidade que possuem valores; Direitos são esses mesmos bens, porém estão momentaneamente de posse de terceiros, geralmente são bens numerários.

Os ativos têm a característica de ser bens postos em atividade, apoiando a entidade nas suas operações e no seu funcionamento e ajudando a atrair a riqueza para si.

Cumpramos ressaltar a evolução da Teoria Contábil na conceituação do Ativo: durante muito tempo se definiu os bens do Ativo como aqueles que a Entidade detivesse o chamado "Direito de Propriedade" (escola do

Personalismo, por exemplo). Com o advento do Patrimonialismo, qualquer bem que seja utilizado economicamente pela Entidade, passou a figurar no Ativo. Para aqueles bens em que a propriedade não é exatamente da entidade mas está fazendo parte dos seus ativos, sua contrapartida figurará no Passivo (Obrigações), geralmente são "bens" numerários.

Na Contabilidade Pública brasileira, há grande quantidade de contas de compensação, que figuram em Ativos para fins de controle e análise, ou seja, independem das relações diretas jurídicas e econômicas com um determinado bem.

Para fins de organização em um Ativo do Balanço Patrimonial, os bens podem ser classificados da seguinte forma:

- Bens tangíveis – São os bens que tem um corpo físico, tais como terrenos, obras civis, máquinas e utensílios, móveis, veículos, benfeitorias em propriedades arrendadas, direitos sobre recursos naturais etc.
- Bens intangíveis - Os ativos intangíveis não possuem característica física e são de difícil avaliação. Dentro deste grupo estão as patentes, direitos autorais, goodwill, marcas, etc.

Esses bens estão tipificados como: bens numerários, bens de venda, bens de renda e bens fixos

Classificação dos Ativos

Seguindo técnica oriunda da Contabilidade financeira, no Ativo do Balanço Patrimonial as contas devem estar dispostas em ordem decrescente de grau de liquidez dos elementos nela registrados, conforme grupos a seguir:

Ativo Circulante

Dinheiro em caixa ou em bancos; bens, direitos e valores a receber no prazo máximo realizável até o término do exercício seguinte, (duplicatas, estoques de mercadorias produzidas, etc.).

Ativo Não Circulante

Os recursos aplicados no Ativo Fixo ou Imobilizado, são todas as aplicações de recursos feitas pela empresa de forma permanente (fixa) que a empresa utiliza para a realização de suas atividades, e podem ser classificados em bens tangíveis ou intangíveis.

Segundo a Medida Provisória 449/08, o grupo de contas do Balanço denominado Ativo Não Circulante Permanente se divide em:

- Realizável a Longo Prazo
- Investimentos
- Ativo Imobilizado

É uma conta patrimonial responsável pelo registro dos bens destinados a manutenção das atividades econômicas da entidade. É composta de bens como: máquinas, equipamentos, terrenos, prédios, edificações, veículos e outros. Pertence ao grupo do Ativo Não Circulante, subgrupo Ativo Permanente e tem sua natureza devedora.

Estes itens são de difícil conversão em dinheiro, ou seja, de baixa liquidez

Tipos

- Investimentos: não ligados à atividade-fim da empresa. Ex: Ações Outras Cias., Terrenos
- Imobilizado: totalmente correlacionado com a atividade-fim. Ex: Prédios, Veículos, Máquinas.
- Diferido: Gastos pré-operacionais. Ex. Abertura da firma, reestruturação da empresa etc.
- Intangível: Ligados a imagem da empresa. Ex. ponto de venda, marcas e patentes.
- Ativo Intangível

EXERCÍCIOS

1. Cite duas ferramentas de controle e explique sua importância para o controle financeiro das organizações.
2. Qual é a base dos registros contábeis? Como deve ser feita?
3. Explique o motivo de algumas contabilizações exigirem uma atenção especial. Cite exemplos.
4. O que você entende por Conciliação? Cite exemplos.
5. Quais as vantagens de constituir estoques?
6. Quais os custos de armazenagem de materiais? Conceitue cada um deles.
7. Classifique os estoques:
 - a. Do ponto de vista do processo produtivo
 - b. Do ponto de vista administrativo
8. Cite e explique quais os critérios de avaliação de estoques.
9. Defina:
 - a. Ativo Circulante
 - b. Ativo Não Circulante

CAPÍTULO V – FLUXO DE CAIXA

ELABORAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Na prática, os controles do fluxo de caixa de uma empresa são bastante simples, porém, deve-se ter o cuidado de analisar e manter os registros atualizados de forma que identifiquem claramente a posição atual e futura da empresa. É um controle financeiro fundamental, que não diz respeito ao lucro, mas a quantidade de dinheiro que entra e sai da empresa (liquidez), em um determinado período de tempo (diário, semanal e mensal).

A administração do caixa compreende não só o lançamento histórico das entradas e saídas, mas também as previsões de entradas e saídas futuras e o controle dos recursos disponíveis.



Os principais itens constantes da planilha de Fluxo de Caixa são:

Disponível Inicial	É o valor constante no caixa no início do período considerado para a elaboração do fluxo. É formado pelo dinheiro na “gaveta” mais os saldos bancários disponíveis para saque.
Total de Entradas	É todo dinheiro que entra no caixa. Corresponde às vendas realizadas à vista e a prazo, além de outros recebimentos, como: antecipação de cheque, cartão e duplicatas, reapresentação de cheques, inadimplência, desmobilização, empréstimo.
Total de Saídas	É todo dinheiro que sai do caixa. Corresponde a pagamentos a fornecedores, pró-labore, aluguel, impostos, comissão, marketing, salários, água, luz, entre outros.
Diferença do Dia	É o valor obtido do Total de Entradas menos Total de Saídas na respectiva data.
Saldo de Caixa Final	É o resultado da soma do Disponível Inicial com a Diferença do Dia na respectiva data.

O Fluxo de Caixa é indispensável para uma sinalização dos rumos financeiros dos negócios. Através de sua elaboração é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas. Para se manterem em operação, as empresas devem liquidar corretamente seus vários compromissos, devendo como condição básica apresentar o respectivo saldo em seu caixa nos momentos dos vencimentos. A insuficiência de caixa pode determinar cortes nos créditos, suspensão de entregas de materiais e mercadorias, e ser causa de uma séria descontinuidade em suas operações.

A organização dos controles financeiros básicos pode ser feita da seguinte forma:

Administração dos recursos em caixa



O objetivo do fluxo de caixa é acompanhar o fluxo de entradas e saídas previstas de dinheiro, bem como a sua manutenção. Sendo um instrumento capaz de fornecer o conhecimento dos movimentos exatos em que surgem as insuficiências em caixa. Possibilita à empresa recorrer às fontes de capital para sanar quaisquer falhas, com bastante antecedência. Em contraste com esse evento, a administração financeira, ao observar a existência de saldos excessivos de caixa, deve, antecipadamente, pensar em usos alternativos para esses recursos, visando à maximização dos lucros. Se o saldo não for necessário para o pagamento imediato de compromissos, deve-se pensar em investir os fundos em títulos a curto prazo.

O fluxo de caixa pode ser utilizado mediante informações de médio e longo prazo, como ferramenta para se alcançar alguns objetivos, como:

- Peça-chave para controle de capital de giro;
- Estudo de viabilidade de um projeto antes de sua execução;
- Identificar com antecedência, que volume de fundos terá que ser procurado em fontes de crédito;
- Captar confiança dos credores ao procurá-los;
- Mecanismo de controle que permite identificar os desvios eventuais em relação aos planos traçados;
- Prever possíveis aplicações para excesso de fundos e o uso eficiente e racional dos recursos disponíveis.

Às vezes uma empresa pode estar com um bom saldo bancário, mas pode não estar em uma boa situação financeira e vice-versa. Veja o exemplo a seguir:

Exemplo:

Dados da situação da empresa “Restaurante Gosto Bom”

- Prazo de compra: 30 dias
- Prazo de venda: à vista
- Sado de caixa e bancos: R\$3.000
- Contas a pagar (fornecedores para 30 dias): R\$ 6.480 – referente às compras do mês anterior.
- Valor mensal das vendas: R\$ 10.000
- Valor mensal das compras: R\$ 5.400
- Impostos: 5%
- Comissão: 10%
- Custos fixos mensais: R\$ 3.500
- Necessidade de estoque: 3 dias
- Investimento inicial: R\$ 10.000

a. FLUXO DE CAIXA DO “RESTAURANTE GOSTO BOM” (FINANCEIRO)

FLUXO DE CAIXA						
Descrição	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
1. Saldo inicial	3.000	1.520	1.120	720	320	-80
Entradas						
Vendas *	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Outras entradas	0	0	0	0	0	0
2. Total de entradas	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Saídas						-
Fornecedores	6.480	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
Impostos	500	500	500	500	500	500
Comissões	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Custos fixos	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
3. Total de saídas	11.480	10.400	10.400	10.400	10.400	10.400
4. Entradas – Saídas**	-1.480	-400	-400	-400	-400	-400
5. Saldo final ***	1.520	1.120	720	320	-80	-480

b. ESTRUTURA DE RESULTADOS “RESTAURANTE GOSTO BOM” (ECONÔMICO)

ESTRUTURA DE RESULTADOS	
Contas	R\$
1. Receitas	60.000
2. Custos variáveis	42.480
Compras	33.480
Impostos	3.000
Comissões	6.000
3. Margem de contribuição (1-2)	17.520
4. Custos fixos	21.000
5. Resultado (lucro ou prejuízo) (3-4)	- 3.480



*São previsões;

**Quanto maior o estoque, maior será a necessidade financeira. O sinal negativo não significa prejuízo, mas que a empresa está disponibilizando R\$ 400 todo mês:

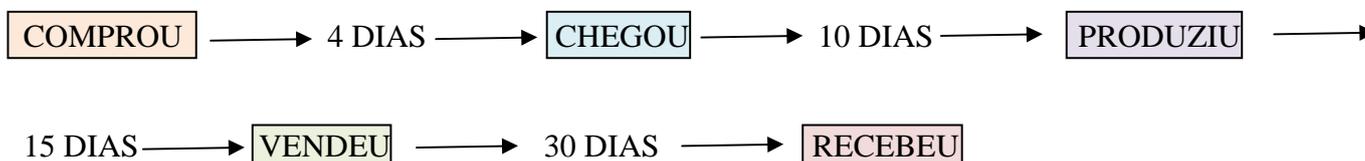
*** O saldo final não significa lucro e sim disponibilidade de capital de giro.

Analisando os resultados obtidos, encontramos as consequências e as futuras providências que deverão ser tomadas diante da situação do “Restaurante gosto Bom”.

- Consequências: descapitalização da empresa significando perda de capital de giro.
- Futuras providências: aumentar as vendas, reduzir o custo fixo, negociar preço com os fornecedores.

Ciclo financeiro/ Necessidade de capital de giro

Observe o esquema abaixo:



O esquema acima representa um exemplo de um ciclo financeiro e a partir dele calcula-se a necessidade do capital de giro. Pois para manter o estoque e o prazo para o cliente pagar, o capital de giro deve ser suficiente para todos esses dias.

O capital de giro deve ser suficiente para:

- Financiar o cliente;
- Manter o estoque;
- Encaixe mínimo (em torno de 20% do custo operacional) – é um recurso para contas imediatas.

Analisando o fluxo de caixa

- O fluxo de caixa dá a idéia do futuro da empresa e permite provisionar as sobras ou faltas no caixa

para planejar as estratégias.

2. Quando há sobra de recursos deve-se pensar em fazer investimentos como: compra de matérias-primas ou mercadorias; aplicações financeiras; reserva de capital de giro.
3. Caso o saldo seja negativo deve-se analisar os motivos. Atente para: atraso nos pagamentos; descasamento dos prazos de recebimentos e pagamentos; evolução e/ou queda nas vendas. Pois saldo negativo desequilibra prazos de compra e venda e agrava a estrutura financeira de uma empresa.
4. Em caso de saldo negativo, recorra a análises emergenciais de reversão: antecipação de vendas; antecipação de recebimentos de títulos a vencer; prorrogação de compromissos; análise de estoques; análise da estrutura de custos fixos.
5. E, como último recurso para solucionar o saldo negativo, recorra a: empréstimos bancários; desconto de duplicatas; empréstimos dos sócios.

A manutenção de saldos de caixa propicia folga financeira imediata à empresa, revelando melhor capacidade de pagamento de suas obrigações. Neste posicionamento, a administração não deve manter suas reservas de caixa em níveis elevados como forma de maximizar a liquidez. Ao contrário, deve buscar um volume mais adequado de caixa sob pena de incorrer em custos de oportunidades crescentes. É indispensável que a empresa avalie criteriosamente o seu ciclo operacional de maneira a sincronizar as características de sua atividade com o desempenho do caixa.

Os fluxos de caixa costumam apresentar-se sob diferentes formas: restritos, operacionais e residuais, podendo ainda relacionar o conjunto das atividades financeiras da empresa dentro de um sentido amplo, decorrente das operações.

É importante que se avalie também que limitações de caixa não se constituem em característica exclusiva de empresas que convivem com prejuízo. Empresas lucrativas podem também apresentar problemas de caixa como consequência do comportamento de seu ciclo operacional. Por outro lado, problemas de caixa costumam ocorrer, ainda, em lançamentos de novos produtos, fases de expansão da atividade, modernização produtiva, etc.

Abrangência do fluxo de caixa

Foi comentado que o fluxo de caixa descreve as diversas movimentações financeiras da empresa em determinado período de tempo, e sua administração tem por objetivo preservar uma liquidez imediata essencial à manutenção das atividades da empresa. Por não incorporar explicitamente um retorno operacional, seu saldo deve ser o mais baixo possível, o suficiente para cobrir as várias necessidades associadas aos fluxos de recebimentos e pagamentos. Deve-se ter em conta que saldos mais reduzidos de caixa podem provocar, entre outras consequências, perdas de descontos financeiros vantajosos pela incapacidade de efetuar compras a vista junto aos fornecedores. Por outro lado, posições de mais elevada liquidez imediata, ao mesmo tempo em que promovem segurança financeira para a empresa, apura maior custo de oportunidade. Em essência, este é o dilema risco e rentabilidade presente nas finanças das empresas.

Ao apurar o saldo líquido destes fluxos monetários, o instrumento do fluxo de caixa permite que se estabeleçam prognósticos com relação a eventuais sobras ou faltas de recursos, em função do nível de caixa desejado pela empresa.

O fluxo de caixa não deve ser focado como uma preocupação exclusiva da área financeira. Mais efetivamente deve haver comprometimento de todos os setores empresariais com os resultados líquidos de caixa, destacando-se:

- a área de produção, ao promover alterações nos prazos de fabricação dos produtos, determina novas alterações nas necessidades de caixa. De forma idêntica, os custos de produção têm importantes reflexos sobre o caixa;
- as decisões de compras devem ser tomadas de maneira ajustada com a existência de saldos disponíveis de caixa. Em outras palavras, deve haver preocupação com relação a sincronização dos fluxos de caixa, avaliando-se os prazos concedidos para pagamento das compras com aqueles estabelecidos para recebimento das vendas;
- políticas de cobrança mais ágeis e eficientes, ao permitirem colocar recursos financeiros mais rapidamente à disposição da empresa, constituem-se em importante reforço de caixa;
- a área de vendas, junto com a meta de crescimento da atividade comercial, deve manter um controle mais próximo sobre os prazos concedidos e hábitos de pagamentos dos clientes, de maneira a não pressionar negativamente o fluxo de caixa. Em outras palavras, é recomendado que toda decisão envolvendo vendas deve ser tomada somente após uma prévia avaliação de suas implicações sobre os resultados de caixa (exemplos: prazo de cobrança, despesas com publicidade e propaganda, etc);

a área financeira deve avaliar criteriosamente o perfil de seu endividamento, de forma que os desembolsos necessários ocorram concomitantemente à geração de caixa da empresa.

Uma adequada administração dos fluxos de caixa pressupõe a obtenção de resultados positivos para a empresa, devendo ser focalizada como um segmento lucrativo para seus negócios. A melhor capacidade de geração de recursos de caixa promove, entre outros benefícios à empresa, menor necessidade de financiamento dos investimentos em giro, reduzindo seus custos financeiros.

Dessa forma, o objetivo fundamental para o gerenciamento dos fluxos de caixa é atribuir maior rapidez às entradas de caixa em relação aos desembolsos ou, da mesma forma, otimizar a compatibilização entre aposição financeira da empresa e suas obrigações correntes.

As principais áreas que podem contribuir para melhor desempenho do fluxo de caixa, acelerando os ingressos ou retardando os desembolsos, insere-se basicamente nas fases do ciclo operacional. É sabido que a extensão do ciclo operacional é o fator determinante das necessidades de recursos do ativo circulante; ele é administrado através de:

negociações com fornecedores e outros credores visando alongar os prazos de pagamento;

- medidas mais eficientes de valores a receber, sem prejuízo de vendas futuras, objetivando reduzir o volume de clientes em atraso e inadimplentes;
- decisões tomadas na área com intuito de diminuir os estoques e incrementar seu giro;
- concessão de descontos financeiros , sempre que economicamente justificados, na expectativa de redução dos prazos de recebimentos das vendas etc.

Os sistemas de cobrança, por seu lado, devem ser avaliados com base em sua facilidade de pagamento e rapidez de emissão e entrega das faturas/duplicatas aos clientes. A agilidade do sistema revela-se mais indispensável, ainda, no caso de clientes que pagam somente em determinados(s) dia(s) do mês, ou que apresentam um processo lento de pagamento.

De maneira ampla, o fluxo de caixa é um processo pelo qual uma empresa gera e aplica seus recursos de caixa determinados pelas várias atividades desenvolvidas. Neste enfoque, ainda, o fluxo de caixa focaliza a empresa como um todo, tratando das mais diversas entradas e saídas (movimentações financeiras) de caixa refletida por seus negócios.

Método direto da demonstração dos fluxos de caixa

O Método Direto, que também é conhecido como a abordagem das contas T (T Account Approach), consiste em classificar os recebimentos e pagamentos de uma empresa utilizando as partidas dobradas. A vantagem desse método é que permite gerar informações com base em critérios técnicos, eliminando, assim, qualquer interferência da legislação fiscal.

Exemplo:

A Alfa Veículos Ltda. é uma concessionária de veículos recém constituída. No primeiro mês de atividade, ocorreram os seguintes pagamentos e recebimentos:

- Os sócios da empresa integralizam o capital no valor de \$ 5000.000,00
- A empresa adquire à vista móveis e utensílios no valor de \$ 1000.000,00 e máquinas e ferramentas no valor de \$ 200.000,00
- Pagamento à montadora pela compra de veículos no valor de \$ 600.000,00
- Recebimento de clientes pela venda de veículos no valor de \$ 560.000,00
- Pagamento do aluguel da loja no valor de \$ 40.000,00
- Pagamento de salários a funcionários no valor de \$ 50.000,00

Os lançamentos a débito e a crédito que acabamos de efetuar são mostrados a seguir nos razonetes (razão simplificados). Os débitos são mostrados do lado esquerdo das contas e os créditos no lado direito. A diferença entre os débitos e os créditos representa o saldo de cada conta.

Por esse relatório, podemos perceber que no primeiro mês de atividades a empresa pagou mais do que recebeu no Operacional. Isso costuma ocorrer em início de atividade. Em regra geral, no entanto, é que os recebimentos operacionais superem os pagamentos operacionais. Essa é a condição para que a empresa sobreviva e ganhe dinheiro.

O grupo Investimentos consumiu \$ 300 mil. Como regra geral, esse é o grupo que só consome dinheiro, mas esse dinheiro precisa ser investido para que a empresa possa operar.

O grupo Financiamentos gerou entradas de \$ 500 mil. O comportamento deste grupo varia ao longo do tempo. Há períodos em que gera caixa, como na integralização de capital por parte dos sócios, ou na obtenção de empréstimos e financiamentos, e há períodos em que consome caixa, como na amortização de empréstimos e financiamentos ou nos pagamentos de dividendos.

Caixa líquido do período é o somatório de Operacional (130.000,00), Investimentos (300.000,00) e Financiamentos 500.000,00. No período analisado, entrou mais do que saiu do Caixa \$ 70.000,00.

Uma das vantagens desse demonstrativo é facilitar a administração financeira das empresas. Com ele podemos saber se os problemas financeiros têm origem no Operacional, no Investimentos, no Financiamentos, ou ainda numa combinação dos três grupos.

Método indireto para elaborar a demonstração dos fluxos de caixa

Utilizando como base o exemplo da Alfa Veículos Ltda vamos elaborar a DFC pelo método indireto. Tomaremos por base o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultados em 30-06-20X1. Vamos, portanto, converter os números de Competência em números de Caixa.

A Demonstração de Resultados mostra que o Lucro líquido em seis meses foi de R\$ 154.996, enquanto a Demonstração dos Fluxos de Caixa apresenta um Fluxo de Caixa operacional líquido (superávit) de R\$ 517.796. Vamos compensar essa diferença de R\$ 362.800.

O primeiro passo a ser dado é associar as contas do Balanço Patrimonial com as contas da Demonstração dos Fluxos de Caixa.

A seguir, faremos adições e subtrações ao lucro líquido para chegar ao fluxo de caixa operacional líquido. Estaremos trabalhando com o balanço patrimonial do início do período, em que todos os saldos são zero, pois trata-se no exemplo de empresa recém-constituída e o balanço patrimonial no final do período.

Subtraímos R\$ 18.000 do lucro líquido referente ao acréscimo da conta Clientes de peças – assistência técnica (de zero para R\$ 18.000 temos um acréscimo de R\$ 18.000). Porque essas vendas a prazo foram computadas na apuração do resultado, mas o dinheiro não entrou no caixa.

E somamos R\$ 50.800 ao lucro líquido referente ao aumento de Salários e encargos – operacional. Porque essas despesas foram computadas na apuração do resultado, mas o dinheiro não saiu do caixa.

Método direto x método indireto

Na comparação entre os dois métodos, é importante irmos além dos aspectos técnicos e consideramos a realidade em que vivemos, principalmente a realidade brasileira.

Método Indireto – Vantagens

1. Representa baixo custo. Basta utilizar dois balanços patrimoniais (o do início e o do final do período), a demonstração de resultados e algumas informações adicionais obtidas na contabilidade.
2. Concilia lucro contábil com fluxo de caixa operacional líquido, mostrando como se compõe a diferença.

Método Indireto – Desvantagens

1. O tempo necessário para gerar as informações pelo regime de competência e só depois convertê-las para regime de caixa. Se isso for feito uma vez por ano, por exemplo, podemos ter surpresas desagradáveis e tardiamente.
2. Se há interferência da legislação fiscal na contabilidade oficial, e geralmente há, o método indireto irá eliminar somente parte dessas distorções.

Método Direto – Vantagens

1. Cria condições favoráveis para que a classificação dos recebimentos e pagamentos siga critérios técnicos e não fiscais.
2. Permite que a cultura de administrar pelo caixa seja introduzida mais rapidamente nas empresas.
3. As informações de caixa podem estar disponíveis diariamente.

Método Direto – Desvantagens

1. O custo adicional para classificar os recebimentos e pagamentos.
2. A falta de experiência dos profissionais da área financeira em usar as partidas dobradas para classificar os recebimentos e pagamentos.

Quando falamos em informações para administrar os negócios, pelo menos duas condições devem estar presentes:

- Essas informações devem representar 100% das atividades da empresa; e
- As informações devem ser geradas por critérios técnicos e não por critérios fiscais, que visam pagar menos tributos.

Para a realidade da maioria das empresas brasileiras, o método direto traz mais benefícios, principalmente para a redução dos custos financeiros.

A escolha por um dos dois métodos deve ser analisada considerando a realidade de cada empresa. Há segmentos, o da construção civil, por exemplo, em que as vantagens do método direto são ainda maiores, porque os números de competência têm pouco significado para essa atividade.

Abaixo temos exemplos de três tipos de fluxo de caixa.

1. Fluxo de caixa diário:

Planilha de Fluxo de Caixa Diário

Data	03/11
Disponível Inicial (A)	(3.500)

Entradas	
Serviço à vista	500
Serviço a prazo	3.000
Total de Entradas (B)	3.500
Saídas	
Impostos	50
Mercadoria	250
Mão-de-obra	200
Predial	0
Sócio	0
Total de Saídas (C)	500
Diferença do Dia (D = B-C)	3.000
Saldo de Caixa Final (E = D+A)	(500)

2. Fluxo de caixa semanal:

Planilha de Fluxo de Caixa Semanal						
Data	03/11	04/11	05/11	06/11	07/11	Soma
Disponível Inicial	(3.500)	0	0	0	0	(3.500)
Total de Entradas	3.500	3.500	2.800	0	5.000	14.800
Total de Saídas	500	2.500	3.800	1.000	1.850	9.650
Diferença do Dia	3.000	1.000	(1.000)	(1.000)	3.150	5.150
Saldo de Caixa Final	(500)	500	(500)	(1.500)	1.650	1.650
Valores em R\$						

3. Fluxo de caixa mensal:

Planilha de Fluxo de Caixa Mensal					
	03 a 07/11	10 a 14/11	17 a 21/11	24 a 28/11	Soma
Disponível Inicial	(3.500)	0	0	0	(3.500)
Total de Entradas	14.800	12.000	18.000	30.000	74.800
Total de Saídas	9.650	14.650	15.000	29.000	68.300
Diferença do Dia	5.150	(2.650)	3.000	1.000	6.500
Saldo de Caixa Final	1.650	(1.000)	2.000	3.000	3.000

Dicas:

- Comece a preencher a planilha de Fluxo de Caixa, com os dados a partir do 1º dia útil do mês;

- Criar o hábito de registrar diariamente todo e qualquer movimento financeiro, que você já sabe o valor, as não conhecidas procure prever;
- Na primeira hora do dia, faça a conciliação bancária (comparativo entre as movimentações em uma conta bancária e a existente no controle financeiro para controlar cheques devolvidos ou pagamentos não realizados);
- Todos os pagamentos deverão ser feitos com cheques, para não perder o histórico;
- Todo pagamento deverá ter um documento comprobatório;
- Controlar e guardar os talonários de cheques;
- Não confundir pessoa física com pessoa jurídica;
- Evitar pagamentos de contas da empresa com cheque do sócio;
- Pro-Labore é salário do dono, lucro é remuneração do capital investido;
- Checar os pagamentos de grandes valores (estoque) a fim de evitar problemas de insuficiência de caixa;
- Cuidado em não estabelecer uma estimativa exagerada de vendas.

EXERCÍCIOS

1. Observe os dados da situação da empresa “Pizzaria Italianíssima”.

- Prazo de compra: 30 dias
- Prazo de venda: à vista
- Sado de caixa e bancos: R\$ 4.500
- Contas a pagar: R\$ 9.000
- Valor mensal das vendas: R\$ 15.000
- Valor mensal das compras: R\$ 5.500
- Impostos: 7%
- Comissão: 10%
- Custos fixos mensais: R\$ 3.000
- Necessidade de estoque: 7 dias
- Investimento inicial: R\$ 10.000

Pede-se:

- a. Elaborar o fluxo de caixa;
 - b. Elaborar a estrutura de resultados;
 - c. Quais as conseqüências e providências a serem tomadas diante da situação da empresa?
2. O que é o método direto da demonstração dos fluxos de caixa?
3. Explique o método indireto para elaborar a demonstração dos fluxos de caixa.
4. Apresente:
- a. Vantagens do Método Indireto
 - b. Desvantagens do Método Indireto
 - c. Vantagens do Método Direto
 - d. . Desvantagens do Método Direto

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRAGA, Roberto. Fundamentos e técnicas de administração financeira. São Paulo: Atlas, 1989.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. Controle interno nas empresas. São Paulo: Atlas, 1998.

GITMAN, Laurence J. Princípios de administração financeira. São Paulo: Harbra, 1997.
MOREIRA, José Carlos. Orçamento empresarial: manual de elaboração. São Paulo: Atlas, 1989.

ROSS, Stephen A, WESTERFIELD, Randolph W, JAFFE, Jeffrey F. Administração financeira. São Paulo: Atlas, 1995.

SANVICENTE, Antonio Zoratto, SANTOS, Celso da Costa. Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle. São Paulo: Atlas 1994.

TUNG, Nguyen H. Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática. São Paulo: Universidade-Empresa, 1993.

Hino Nacional

Ouviram do Ipiranga as margens plácidas
De um povo heróico o brado retumbante,
E o sol da liberdade, em raios fúlgidos,
Brilhou no céu da pátria nesse instante.

Se o penhor dessa igualdade
Conseguimos conquistar com braço forte,
Em teu seio, ó liberdade,
Desafia o nosso peito a própria morte!

Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, um sonho intenso, um raio vívido
De amor e de esperança à terra desce,
Se em teu formoso céu, risonho e límpido,
A imagem do Cruzeiro resplandece.

Gigante pela própria natureza,
És belo, és forte, impávido colosso,
E o teu futuro espelha essa grandeza.

Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada, Brasil!

Deitado eternamente em berço esplêndido,
Ao som do mar e à luz do céu profundo,
Fulguras, ó Brasil, florão da América,
Iluminado ao sol do Novo Mundo!

Do que a terra, mais garrida,
Teus risonhos, lindos campos têm mais flores;
"Nossos bosques têm mais vida",
"Nossa vida" no teu seio "mais amores."

Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, de amor eterno seja símbolo
O lábaro que ostentas estrelado,
E diga o verde-louro dessa flâmula
- "Paz no futuro e glória no passado."

Mas, se ergues da justiça a clava forte,
Verás que um filho teu não foge à luta,
Nem teme, quem te adora, a própria morte.

Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada, Brasil!

Hino do Estado do Ceará

Poesia de Thomaz Lopes
Música de Alberto Nepomuceno
Terra do sol, do amor, terra da luz!
Soa o clarim que tua glória conta!
Terra, o teu nome a fama aos céus remonta
Em clarão que seduz!
Nome que brilha esplêndido luzeiro
Nos fulvos braços de ouro do cruzeiro!

Mudem-se em flor as pedras dos caminhos!
Chuvas de prata rolem das estrelas...
E despertando, deslumbrada, ao vê-las
Ressoa a voz dos ninhos...
Há de florar nas rosas e nos cravos
Rubros o sangue ardente dos escravos.
Seja teu verbo a voz do coração,
Verbo de paz e amor do Sul ao Norte!
Ruja teu peito em luta contra a morte,
Acordando a amplidão.
Peito que deu alívio a quem sofria
E foi o sol iluminando o dia!

Tua jangada afoita enfune o pano!
Vento feliz conduza a vela ousada!
Que importa que no seu barco seja um nada
Na vastidão do oceano,
Se à proa vão heróis e marinheiros
E vão no peito corações guerreiros?

Se, nós te amamos, em aventuras e mágoas!
Porque esse chão que embebe a água dos rios
Há de florar em meses, nos estios
E bosques, pelas águas!
Selvas e rios, serras e florestas
Brotem no solo em rumorosas festas!
Abra-se ao vento o teu pendão natal
Sobre as revoltas águas dos teus mares!
E desfraldado diga aos céus e aos mares
A vitória imortal!
Que foi de sangue, em guerras leais e francas,
E foi na paz da cor das hóstias brancas!



GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ
Secretaria da Educação