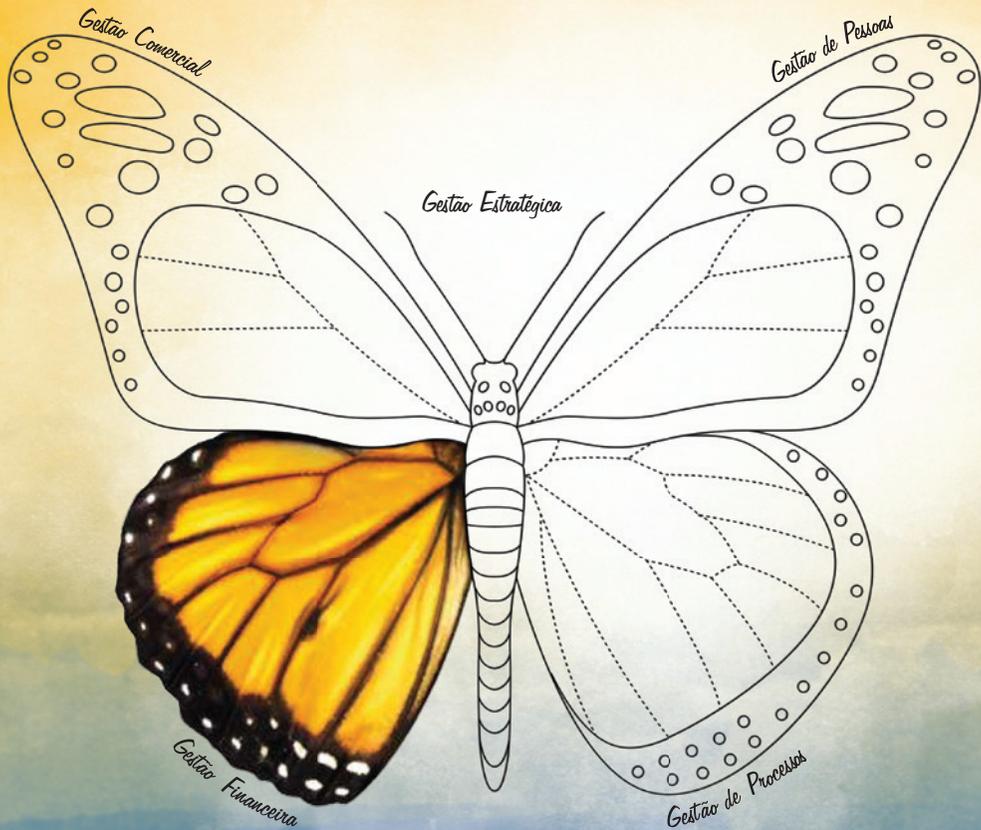


Jarbas Martins

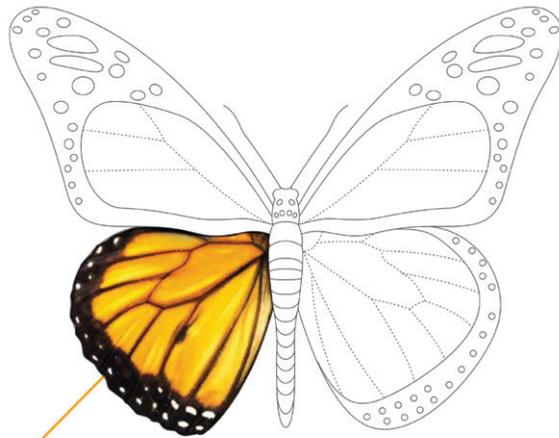
IMPULSIONE E TRANSFORME SUA GESTÃO FINANCEIRA



GRÁFICA & EDITORA
Paineiras

Jarbas Martins

IMPULSIONE E TRANSFORME SUA GESTÃO FINANCEIRA



**GESTÃO
FINANCEIRA**

GRÁFICA & EDITORA
Paineiras
Nossa dedicação impressa em cada trabalho

Copyright © 2024

Jarbas Martins

Projeto Gráfico e Editorial

Z3 Ideias

Ilustrações

Leopoldo Soares

Revisão e Edição

Juana del Carmen C. Campos

Mariana Balan

Murilo Basso

Impressão

GRÁFICA & EDITORA
Paineiras

Nossa dedicação impressa em cada trabalho

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Martins, Jarbas

Impulsione e Transforme sua Gestão Financeira / Jarbas Martins. 1ª Edição
-- Santa Bárbara d'Oeste, SP : Z3 Editora, 2024.

Bibliografia.

ISBN 978-65-88048-68-9

1. Administração financeira 2. Estratégia empresarial 3. Gestão financeira -
I. Título.

24-195399

CDD-658.15

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração financeira : Empresas 658.15
2. Gestão financeira : Empresas : Administração 658.15

Tábata Alves da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9253

 **Z3ideias**
Ideias Transformando Vidas

GRÁFICA & EDITORA
Paineiras
Nossa dedicação impressa em cada trabalho

AGRADECIMENTOS

A construção de um caminho ocorre em várias etapas. Acontece, sobretudo, nos momentos vividos com amigos ao longo da trajetória.

Por isso, gostaria de agradecer, em primeiro lugar, a Deus, que está sempre ao meu lado.

Um agradecimento especial para meus pais, que forneceram a base do que sou e a razão do meu viver. À minha família: minha amada esposa Fabiana, pelo imensurável apoio; minha querida filha Juliana; e meus filhos, Felipe e Daniel, que tanto me ensinam dia após dia.

Aos meus sócios queridos, Sonia Santos e Rafael Martins, que com sua dedicação e valiosas contribuições foram fundamentais para a conclusão deste projeto.

Agradeço também aos meus amigos empresários que confiaram em meu trabalho e compartilharam seus negócios, servindo como um amplo laboratório de provas, conquistas e sucesso. Ainda, é claro, à minha equipe de trabalho, fundamental para o êxito de cada desafio.



SUMÁRIO

Prefácio do autor	07
Prefácio dos convidados	11
Um amigo, um parceiro – <i>Fernando Antonio Porpino Estruc</i> <i>Diretor da Agir Agreste Industrial de Ráfia</i>	11
Resultados na prática – <i>Rogério Costa</i> <i>Diretor Financeiro do Grupo Costa</i>	12
Mais que um trabalho, uma missão – <i>Gabi Honain</i> <i>Sócia-Fundadora da Donna H</i>	13
Um ombro amigo – <i>Giovanni Stival Panfilio</i> <i>Sócio-Fundador do Beppo</i>	14
Introdução	15
Capítulo 1 – Plano de contas: o início de tudo	17
Capítulo 2 – Como apurar a minha rentabilidade?	35
Capítulo 3 – Como elaborar um orçamento empresarial?.....	69
Capítulo 4 – Onde está o meu ponto de equilíbrio?	93
Capítulo 5 – Como está o meu fluxo de caixa?.....	115
Capítulo 6 – Evolução patrimonial: para onde está indo o meu dinheiro?...	141
Conclusão	157
Bibliografia	159

PREFÁCIO

Querido empresário,

Quando olhamos para o cenário empresarial brasileiro, percebemos que nossa jornada é recheada de desafios, sejam eles econômicos, políticos, relacionados à ausência de confiança no país ou ligados às oscilações de mercado. É um ambiente até certo ponto hostil, competitivo; em determinado momento, alguns chegam até a perder o sono. E o que fazer? O melhor caminho é estar preparado, com indicadores que nos possibilitem “prever” determinadas situações, para que possamos enfrentar o dia a dia da melhor forma, a fim de obter resultados satisfatórios dentro do previsto e até acima disso.

Mas qual é a melhor forma para se fazer isso?

Embasado em tal contexto é que escrevo este livro, **“Impulsione e Transforme sua Gestão Financeira”**, um apanhado da experiência que adquiri ao atender mais de 500 empresas ao longo de quase 20 anos como consultor em **Gestão Estratégica de Negócios**.

O que me motivou a escrevê-lo? Tenho acompanhado bem de perto as dificuldades de muitos empresários em entender se o seu negócio é bom, viável, se é atrativo, se de fato tem rentabilidade ou se eles estão trabalhando apenas para pagar contas, pois nos incêndios de suas rotinas não encontram tempo para olhar estrategicamente e avaliar o que de fato impacta a empresa e o que pode efetivamente ajudá-los, partindo de uma gestão financeira simples, mas eficiente.

O livro está distribuído em **seis capítulos**, com conteúdo de leitura prática, rápida e de fácil compreensão; descrevo métodos e ferramentas que você pode implementar para ter a visão clara de como está seu negócio e o que precisa fazer para aprimorá-lo.

No **primeiro capítulo**, exponho a necessidade de **ter um bom plano de contas**. Criá-lo é, sem dúvidas, **a primeira etapa para você organizar e garantir a eficiência de sua área financeira como um todo**. É praticamente impossível ter um bom controle financeiro sem que se tenha um bom plano de contas. Cada empresa pode elaborar

uma estrutura personalizada de plano de contas. No fim do capítulo, compartilhei o modelo de plano de contas que implementamos nas empresas que atendo.

Já o **segundo capítulo** aborda **como apurar a rentabilidade** do negócio, explicando que o melhor caminho é começar a compreender o que é uma **Demonstração de Resultado do Exercício**, a tão falada DRE. Detalho quais métodos de **DRE** são utilizados e para que servem. Ao ler o capítulo, o objetivo é que você consiga identificar qual método melhor se aplica ao seu negócio. Num passo a passo, elenquei os pontos que compõem essa ferramenta e deixei uma ilustração do modelo que utilizo junto aos clientes que atendo para que você possa replicá-lo e, assim, **identificar qual é a rentabilidade do seu negócio** e se há possibilidade de melhorar sua margem de lucratividade.

“Como elaborar um orçamento empresarial” é o tema do **terceiro capítulo**. Após ter implementado a ferramenta DRE e identificado a sua rentabilidade, é chegado o momento de pensar no futuro, definindo aquilo que espera da sua empresa por meio de metas de vendas, faturamento, receitas, custo e despesa, estruturas que compõem o **orçamento empresarial – ele é o “GPS” que mantém a empresa no rumo certo, levando-a ao destino almejado, que é o lucro**. É também a ferramenta essencial e definitiva de todo empresário. Por meio dele, é possível tomar várias decisões estratégicas. Leia o conteúdo com bastante atenção e coloque em prática na sua organização.

No **quarto capítulo**, o objetivo é que você reflita sobre **onde está o seu ponto de equilíbrio**. Ele **é um indicador de segurança do negócio**, pois mostra quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos custos e despesas. Para tanto, é essencial **conhecer conceitos que envolvem esse indicador, como custos, despesas e margem de contribuição**, que foram detalhados no decorrer do capítulo para que você possa tomar decisões assertivas que contribuirão para o crescimento saudável da empresa.

“Como está o meu fluxo de caixa” é o tema do **quinto capítulo**, que destaca a importância de mantê-lo organizado e atualizado constantemente, pois mostra como o dinheiro está sendo gerado e gasto, permitindo uma análise detalhada da saúde financeira do negócio. **Nesse capítulo, evidencio os benefícios de se ter o fluxo de caixa como uma das principais ferramentas da gestão financeira**,

porque lhe permite, entre outros fatores, identificar períodos de escassez ou de excesso de dinheiro, auxiliando no gerenciamento da liquidez, crucial para garantir recursos suficientes para cobrir despesas operacionais, pagar fornecedores e honrar outros compromissos financeiros, além de auxiliar na análise de necessidade de captação de recursos e seus impactos no curto e médio prazos.

Por fim, o último capítulo trata do Demonstrativo de Evolução Patrimonial (para onde está indo o meu dinheiro?). Nele, trago insights para respostas a diversas dúvidas a respeito do tema. É muito comum, após ter implementado várias ferramentas de gestão financeira, persistirem dúvidas como: se minha empresa está dando lucro na DRE, por que não tenho dinheiro no caixa para pagar as contas na data correta? Será que os dados estão errados? E se estão corretos, onde está o lucro? Se a DRE está dando prejuízo, mas meu caixa está sempre positivo, o prejuízo apontado está certo? **Ao longo do capítulo você irá encontrar as respostas para os questionamentos acima.**

Aproveite a leitura e use o conteúdo para impulsionar e transformar a gestão do seu negócio!

PREFÁCIO DOS CONVIDADOS

Um amigo, um parceiro

Conheci o Jarbas em dezembro de 2016 por meio de um amigo em comum. Ali, em uma reunião rápida e pautada por uma conversa franca, ele me apresentou o modelo da JM Consultoria, trabalhando com pilares estratégicos (comercial, financeiro, processos e pessoas). A franqueza do bate-papo me fez, de fato, ficar atento à parceria que estava prestes a nascer.

Mas a rentabilidade apertada e não encontrar o ponto de equilíbrio dificultavam nossa evolução. Foram momentos em que decisões duras se mostraram necessárias, mas os resultados logo chegaram: se começamos com um time de 209 funcionários, sete anos depois chegamos a 240. Uma equipe treinada, respeitando as normas, com uma produção 150% maior do que no dia em que deixamos aquela sala no final de 2016. Tudo isso nos permitiu investir em maquinário e tecnologia de ponta, reduzir o custo de produção e controlar perdas no processo.

Reconheço que deixar o Jarbas trabalhar foi fundamental para que eu acreditasse nas ferramentas por ele propostas e pudesse vislumbrar os resultados. Contar com o foco e a disciplina que a JM implantou em meu negócio foi o que me proporcionou a preparação não apenas para ultrapassar desafios, mas para sonhar com o futuro da minha empresa.

Hoje, Jarbas é um amigo que a vida me trouxe e que contribuiu para impulsionar e transformar meu negócio! Espero que as empresas que receberem o apoio e a orientação dos seus consultores desfrutem da sabedoria que eles podem agregar ao seu dia a dia!

Fernando Antonio Porpino Estruc

Diretor da Agir Agreste Industrial de Ráfia

Resultados na prática

Por aqui, se sempre tivemos uma gestão consciente, a JM nos levou a outro patamar: todas as áreas foram profissionalizadas, mas destaco o trabalho desenvolvido no setor de gestão de contas; antes visto como algo superficial, começamos a aplicar e gerenciar diversas ferramentas financeiras, trazendo informações valiosíssimas para a tomada de decisão.

Montar um plano de contas, para poder observar cada gasto, o que está sendo feito e se está destoando do planejado; apurar resultados através da DRE, uma ferramenta que nos mostra como estão os resultados e assim nos dá a certeza de que estamos no caminho certo; acompanhar o fluxo de caixa e fazer dele o nosso termômetro, pois ali temos informações diárias de como estamos gerenciando os setores de recebimento e pagamento; por fim, confrontar o “planejado” com o “realizado” nos aponta a direção que queremos seguir!

Por tudo isso, preciso parabenizar toda a equipe da JM, que realiza um trabalho nobre: levar vida nova para empresas que enfrentam dificuldades e, sobretudo, reacender em nós, empresários, o prazer de empreender. Imagino, aliás, que este último seja o ponto mais desafiador. Somos uma empresa antes da JM e somos outra após a passagem de vocês por aqui!

Boa leitura!

Rogério Costa

Diretor Financeiro do Grupo Costa

Mais que um trabalho, uma missão

Tomar decisões assertivas e avançar rumo aos resultados desejados são desafios diários na vida de todo empresário. Em seus livros, assim como em sua consultoria, Jarbas nos ensina de maneira extremamente didática a importância de uma visão correta do todo para traçar ações estratégicas, fazer ajustes, planejar, controlar e construir um negócio rentável.

Aqui, na Donna H, o pilar financeiro foi estruturado do zero pela JM e é muito expressiva a mudança que esse trabalho nos trouxe. Hoje me sinto segura para tomar decisões porque entendo em que momento estamos, quais pontos são cruciais e merecedores de uma atenção maior, para onde estamos indo e quais ações são necessárias para alcançar o objetivo principal, comum a toda empresa: ser rentável.

Sou fã e admiro o trabalho do Jarbas e de toda a sua equipe. Acredito que, mais do que um trabalho, para ele isso é uma missão: impulsionar e transformar empresas, impactando todo o seu entorno e a sociedade que as cerca.

Fico extremamente feliz e me sinto privilegiada em poder fazer parte dessa história!

Gabi Honain

Sócia-Fundadora da Donna H

Um ombro amigo

Quando comecei a ler este livro, logo me vieram as lembranças do caminho que percorri para chegar aqui. Foi graças a um desabafo em um momento muito difícil, em que abria meu coração para um amigo e fornecedor (o senhor João Costa, que não posso deixar de citar e por quem tenho muita estima), que pude chegar ao hoje também amigo Jarbas.

João me colocou em contato com Jarbas naquele mesmo dia e na mesma semana iniciamos os trabalhos. Ali mesmo começamos um processo de transformação que, claro, não foi fácil. Confesso que muitas vezes pensei em desistir; precisávamos mudar a cultura da empresa, porque tudo no entorno era um obstáculo.

Com muita paciência e determinação, entretanto, fomos ganhando confiança. Desenhamos objetivos e metas com reuniões semanais e começamos a entender, junto com os consultores, qual era realmente o meu trabalho dentro dessa nova organização. Hoje, anos depois, vejo a importância de cumprir rigorosamente processos pré-definidos, de um plano de contas bem estruturado e, mais importante, de uma DRE em que você possa confiar quase de olhos fechados.

Agora, tomo decisões mais confiáveis. Agora, consigo enxergar melhor todos os departamentos da empresa. Agora, temos total confiança nas decisões que tomamos e conseguimos enxergar para onde estamos indo.

Graças a você, Jarbas, tenho orgulho do meu trabalho e do que me ajudou a construir. Minha eterna gratidão a você e a todo o time da JM!

Giovanni Stival Panfilio
Sócio-Fundador do Beppo

INTRODUÇÃO

Uma organização pode almejar várias coisas: ser uma grande empresa, exportar para diversos países, ser a líder de mercado em seu setor, bater recordes, produzir com responsabilidade e valorizar os seus trabalhadores... Enfim, os objetivos podem ser vários! **Há, contudo, um objetivo que se destaca entre os demais: que a empresa continue viva e permaneça por muito tempo no mercado. Isso só é possível se ela tiver LUCRO!** Pense que a companhia é como uma máquina que possui diversas engrenagens e precisa que todas funcionem perfeitamente encaixadas para seguir operando com eficiência. Nessa máquina, a **gestão financeira** deve ser considerada como a força que a alimenta, a energia que faz o equipamento rodar. É necessário, então, considerar um conglomerado de ações que precisam ser executadas para que essa gestão tenha lucratividade.

O planejamento e a organização financeira da empresa, o controle de fluxo de caixa e o planejamento tributário são fundamentais para os empresários e devem ser vistos não apenas como fatores importantes para a busca do lucro e da rentabilidade, mas como essenciais para a sustentabilidade do negócio a curto, médio e longo prazo.

Um negócio pode ser rentável em curto prazo, mas sem reinvestimentos e uma boa estratégia de crescimento sua existência pode estar comprometida.

Uma gestão financeira de excelência deve, por conseguinte, garantir rentabilidade, geração de caixa e sustentabilidade. Com rentabilidade é que se gera caixa, que pode ser distribuído como lucro entre os sócios ou reinvestido no negócio. O foco é criar condições para a empresa prosperar, gerando resultados, impulsionando empregos e fortalecendo a economia.

O gestor precisa compreender e decidir: onde serão alocados recursos, onde estão os gargalos financeiros da empresa, quais são os vilões da rentabilidade e como transformar o negócio em algo

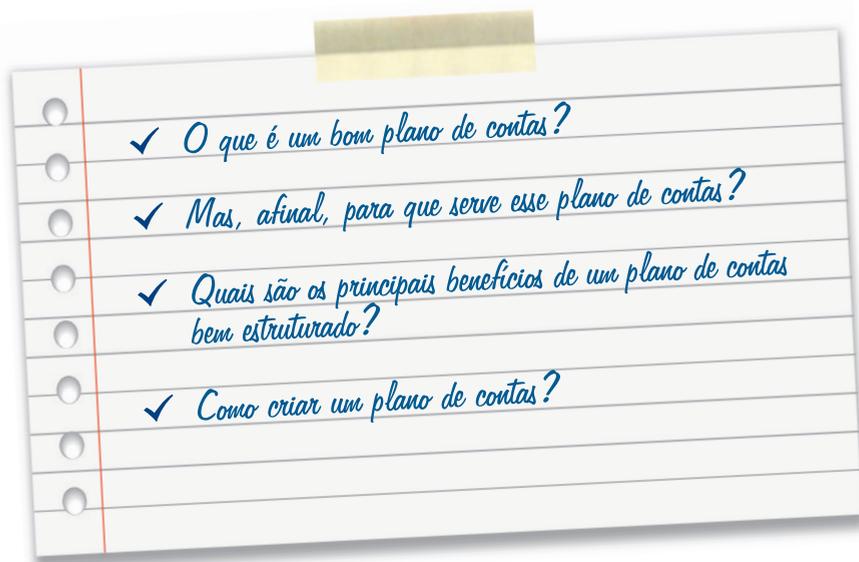
viável e lucrativo. É por meio da sua estratégia que o negócio pode ser reconhecido como sustentável e ainda mais valorizado.

Muitas empresas passam por grandes problemas no âmbito financeiro, algumas vezes por longos períodos e com a operação funcionando bem e as vendas ocorrendo conforme planejado. Mas mesmo assim o lucro, o grande objetivo do empreendimento, acaba não se concretizando.

A gestão financeira proporciona ferramentas para buscar esse objetivo e suas ações terão forte impacto em todas as áreas do negócio.

CAPÍTULO 1

PLANO DE CONTAS: O INÍCIO DE TUDO!



O controle financeiro de uma empresa é fundamental para o seu funcionamento, desenvolvimento e crescimento. Não é, contudo, uma tarefa simples de ser realizada, pois deve ponderar uma infinidade de dados administrativos, operacionais e contábeis. Nesse contexto, o método mais eficaz é o do plano de contas.

Para que nenhuma informação seja desconsiderada ou esquecida, é preciso que haja um rígido controle financeiro, que permita o acompanhamento de todas as entradas e saídas.

Mais do que contribuir para o controle financeiro, entretanto, o plano de contas pode ser destinado para padronizar todo o sistema financeiro da organização, otimizando relatórios e demonstrativos, uma vez que possibilita análises detalhadas com dados concretos ao mesmo tempo que padroniza os registros. No geral, o plano de contas tem sido indispensável na organização financeira das empresas, visto que com ele a companhia pode tomar decisões mais seguras.

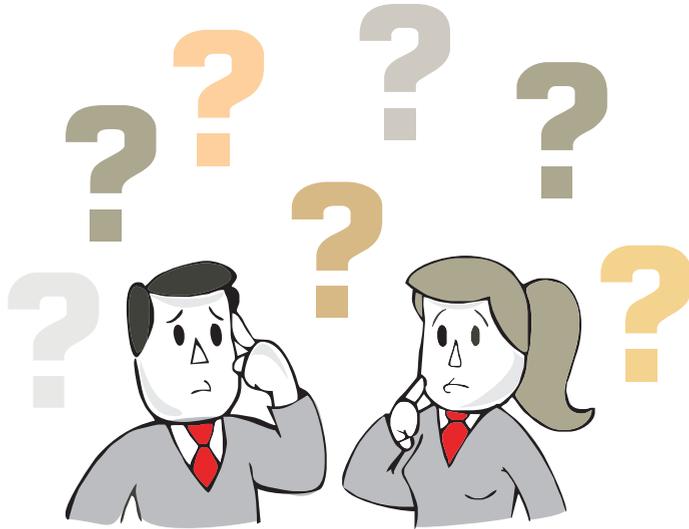


Será que tenho um bom plano de contas?



Leve em consideração que o sucesso do controle financeiro passa por uma boa estrutura de plano de contas.

O que é um plano de contas?



Posso dizer que plano de contas se trata de um agrupamento ordenado de todas as contas que são utilizadas dentro da empresa. De forma simplificada, o plano de contas é o conjunto de todas as contas existentes em um determinado negócio, devidamente ordenado a partir de códigos e classificações.

Ele norteia os trabalhos contábeis da empresa, sendo a estrutura sobre a qual se constroem as análises fundamentais para a gestão de um negócio.



Mas, afinal, para que serve esse plano de contas?



O plano de contas é um instrumento que possibilita identificar as atividades financeiras de um negócio. Não é um simples relatório, mas uma compilação de padrões usados que viabiliza a correta elaboração de relatórios contábeis e gerenciais da empresa, como a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), o Balanço Patrimonial (BP) e o Demonstrativo do Fluxo de Caixa (DFC). Ainda, serve como uma estrutura de organização e classificação das transações financeiras, ajudando a empresa a manter os registros precisos de suas operações diárias.



É por isso que, quando utilizado para o controle interno, mostra detalhadamente os pagamentos e recebimentos de um determinado período, permitindo ao gestor da empresa ter a correta visão dos resultados do negócio, facilitando, desta forma, tomadas de decisão importantes, como cortes de despesas, necessidade de capital de giro ou se é possível fazer investimentos.

Quais são os principais benefícios de um plano de contas bem estruturado?



Cada empresa pode elaborar uma estrutura personalizada de plano de contas que vai servir para colher as informações contábeis e gerenciais, deixando o trabalho com uma função real no processo de gestão e permitindo que muitas decisões sejam tomadas para melhorias na companhia.

Sabendo que cada empresa pode modelar seu plano de contas de acordo com a sua realidade, desde que consiga preencher as obrigações contábeis, listo, aqui, alguns benefícios que você pode ganhar ao utilizar esse instrumento:

- a) Contribui com as tomadas de decisão,** pois reúne as principais informações financeiras do negócio. Por permitir um controle bem mais preciso, esse instrumento se torna um meio essencial para a elaboração do planejamento estratégico;



b) Cumprir os requisitos fiscais para que sua empresa permaneça em dia com todas as obrigações fiscais e tributárias;



c) Otimiza processos como análises de dados e mensuração das condições financeiras do negócio, já que a sua estruturação ordenada facilita consideravelmente o trabalho de quem organiza e controla as contas da empresa.



Sem dúvidas, porém, o maior benefício em utilizar o plano de contas vai no sentido de identificar e saber quais são as melhores soluções para cada um deles. Em resumo, ao utilizá-lo, você pode gerenciar melhor suas finanças, aprimorar a eficiência, controlar custos, preparar relatórios financeiros precisos, aumentar a transparência e tomar decisões mais controladas e assertivas.

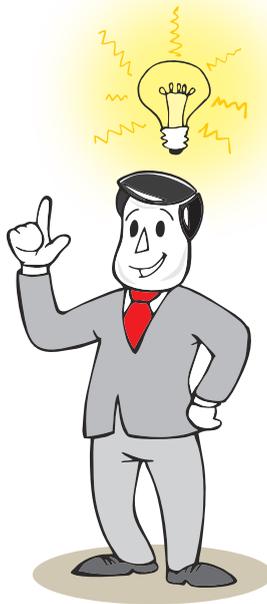


Tenho certeza de que o **plano de contas** é muito importante para uma **boa gestão** financeira, mas, infelizmente, **poucos empresários entendem isso**.

Como criar um plano de contas?



Seu plano de contas pode ser criado pelo contador, pois ele tem a função de mapear e decidir quais serão as categorias, os códigos e a quantidade de cada conta por meio dos demonstrativos contábeis da empresa. Além disso, o plano pode ser elaborado em conjunto com o proprietário ou com o responsável pelo setor financeiro do negócio.

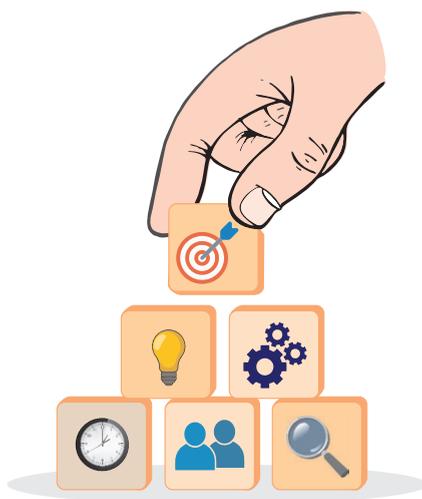


Para lhe ajudar, descrevi alguns passos essenciais a respeito de como estruturar o plano de contas:

- a) **Defina as contas necessárias:** importante criar contas para todos os tipos de transação que a empresa realiza, como vendas, compras, salários, aluguel e despesas operacionais, entre outras;

- b) Classifique essas contas em categorias:** por exemplo, as contas relacionadas a vendas podem ser agrupadas em uma categoria, enquanto as ligadas a compras precisam ser agrupadas em outra;
- c) Defina códigos para cada conta:** o código de conta consiste numa série de números sequenciais que identificam cada conta individualmente;
- d) Escolha um sistema de numeração:** um sistema comum é o sistema numérico, em que cada conta é numerada sequencialmente, mas há quem prefira o sistema alfanumérico;
- e) Documente o plano de contas:** é importante documentar o plano de contas para que todos na empresa possam entender e seguir o sistema. O plano de contas pode ser documentado em um arquivo eletrônico ou em documento impresso.

Lembre-se de que as contas de uma empresa não são iguais às de outra. Assim, para ter um plano mais efetivo, recomendo que você monte algo que atenda à demanda específica dos seus registros.



Tipos de planos de contas

Há dois tipos de estruturação de planos de contas: gerencial e contábil. Recomendo que você não utilize modelos prontos encontrados facilmente na internet, pois um bom plano de contas precisa atender às necessidades específicas do seu negócio.

Vamos ver as particularidades desses dois tipos:

- **Plano de contas gerencial:** consiste na divisão e categorização de subgrupos das contas em receitas, custos e despesas, facilitando o correto e organizado lançamento em um sistema ou até mesmo em planilhas, possibilitando uma leitura/análise clara e de fácil compreensão dos resultados do negócio. Essa ferramenta facilita o controle financeiro da companhia.



O plano de contas gerencial é utilizado também na elaboração do orçamento empresarial, ferramenta essencial para que se tenha o negócio nas mãos. Por meio dele, você conseguirá ter as metas orçamentárias de toda a organização bem claras e acompanhar mês a mês o que de fato é realizado, podendo confrontar com o que foi planejado.

- **Plano de contas contábil:** a classificação das contas deve estar de acordo com os requisitos das normas contábeis brasileiras. Seguindo essas regras, forma-se a base dos relatórios econômicos obrigatórios corretamente. Em síntese, o plano de contas gerencial segue o mesmo raciocínio, mas além das despesas e receitas, possui outras divisões, como ativo e passivo, o que pode dificultar o entendimento para um empresário sem conhecimento contábil.



Entendendo melhor a estruturação do plano de contas:

Tanto o plano gerencial como o contábil possuem internamente quatro grandes grupos:

1. Ativos: são os bens que uma empresa acumula, como investimentos que a organização realizou, aplicações financeiras, reservas em banco, dinheiro em caixa e contas a receber, sejam elas correspondentes a vendas ou faturamentos.

No plano de contas, esses ativos são divididos em dois blocos:

- **De curto prazo (ou circulante):** ativos com vencimento menor do que 365 dias a partir de sua expedição;
- **De longo prazo (ou não circulante):** todos os ativos com vencimento superior a 365 dias a partir de sua expedição.



2. Passivos: representam todas as obrigações de uma empresa, sendo que as “saídas” são os pagamentos devidos.

Classificação do passivo no plano de contas:

- **De curto prazo (ou circulante):** todos os exigíveis com vencimento menor do que 365 dias a contar da expedição do balanço patrimonial;
- **De longo prazo (ou não circulante):** todos os exigíveis com vencimento maior do que 365 dias a contar da expedição do balanço patrimonial;

- **Patrimônio líquido (capital social):** é o resultado de tudo o que a empresa tem num determinado momento, que é o capital de todos os acionistas e sócios.



3. **Receitas:** todos os valores recebidos por uma empresa quando executa um serviço ou vende um produto.



4. **Despesas:** gastos recorrentes que uma empresa tem para que possa funcionar.





DICA!

Converse com seu contador e peça a ele o seu plano de contas contábil!

O QUE APRENDEMOS ATÉ AQUI

Você percebeu que é imprescindível que toda empresa tenha um plano de contas, para que seja possível determinar como anda a vida financeira do negócio, saber quais contas são prioridade e a ordem que elas deverão ser pagas, bem como poder ter a visão daquilo que se tem a receber e quando isso ocorrerá. Agindo assim você evita problemas futuros e ainda mantém a sua credibilidade no mercado.

Criar um bom plano de contas é, sem dúvidas, a primeira etapa para você organizar o seu fluxo de caixa e garantir eficiência à área financeira como um todo. Não importa o nível de organização e os detalhes que você selecionar, é praticamente impossível ter um bom controle financeiro sem que se tenha um bom plano de contas.

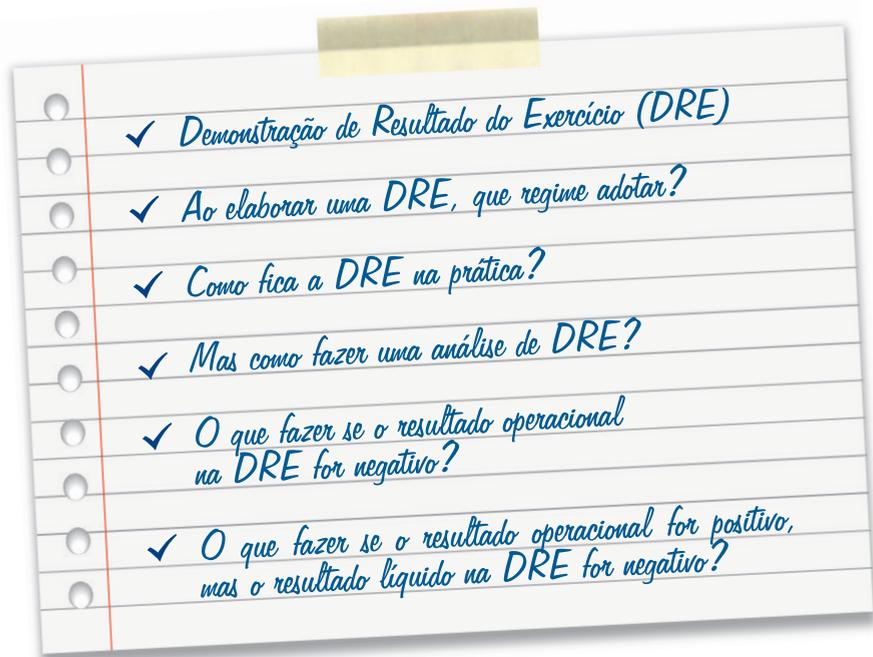
Caso a sua organização ainda não tenha um plano de contas, para lhe ajudar na implementação, além do conteúdo que já leu, **deixo ilustrado o modelo de plano de contas gerencial que implementamos nas empresas que atendemos na JM Consultoria.**

Código	Descrição
5	FATURAMENTO
5.01	FATUR. BRUTO S/ VENDAS E SERVIÇOS
05.01.01	FATURAMENTO BRUTO DE VENDA
05.01.01.01	FATURAMENTO
05.01.01.05	OUTROS FATURAMENTOS
05.01.02	FATURAMENTO BRUTO DE SERVIÇOS
05.01.02.01	FATURAMENTO MÃO DE OBRA
05.01.03	DEVOLUÇÕES
05.01.03.01	DEVOLUÇÃO
5.02	DEDUÇÃO DE FATUR. BRUTO VEND/SERV
05.02.01	DEDUÇÃO DE FATUR. BRUTO DE VENDAS
05.02.01.01	CANCELAMENTO DE DEVOLUÇÕES
05.02.01.02	ICMS
05.02.01.03	COFINS
05.02.01.04	PIS S/ VENDAS E SERVIÇOS
05.02.01.05	IRRF
05.02.01.06	OUTROS IMPOST. RELACIO. A VENDAS
05.02.02	DED. DE FATURAM. BRUTO S/ SERVIÇOS
05.02.02.01	ISS
5.03	FATURAMENTO OPERACIONAL
05.03.01	FATURAMENTO FINANCEIRO
05.03.01.01	VARIAÇÃO MONETÁRIA ATIVA
05.03.01.02	JUROS S/ APLICAÇÕES FINANCEIRAS
05.03.01.03	DESCONTOS OBTIDOS
05.03.01.04	FATURAMENTO DE APLIC. PRÉ-FIXADAS
05.03.01.05	MULTAS ATIVAS
05.03.01.06	DIVIDENDOS
05.03.01.07	JUROS S/ DUPLICATAS
05.03.02	RECUPERAÇÕES DIVERSAS
05.03.02.01	REEMBOLSOS DIVERSOS
05.03.02.02	VENDA DE SUCATAS
05.03.03	FATURAMENTOS PATRIMONIAIS
05.03.03.01	RESULTADO DA VENDA DE BENS
5.04	FATUR. DE PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIA
05.04.01	FATUR. EM PART. COM EMPR. COLIGADAS
05.04.01.01	FATUR. DE PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIA
5.05	OUTRAS FATUR. NÃO OPERACIONAIS

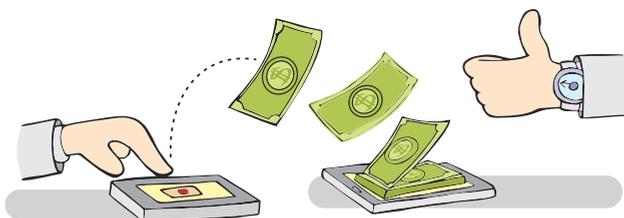
Código	Descrição
6	PAGAMENTOS
6.01	DESPEAS OPERACIONAIS
06.01.01	DESPEAS ADMINISTRATIVAS
06.01.01.01	ÁGUA
06.01.01.02	ALUGUEL/IPTU
06.01.01.03	CONSULT./ ASSES. RH/ FINANC./OUTROS
06.01.01.04	CONTABILIDADE/ADVOCACIA
06.01.01.05	CARTÃO DE CRÉDITO
06.01.01.06	COPA (MAT. DE LIMPEZA, AGUÁ, CAFÉ...)
06.01.01.07	CARTÓRIO
06.01.01.08	DESPEAS C/ VIAG. (COMB., PEDÁGIOS...)
06.01.01.09	DESPEAS DIVERSAS
06.01.01.10	DESPESA FROTA (SEG./IPVA/MANU)
06.01.01.11	FINANC. (TAR., MULT., DESC. DE BOLETO)
06.01.01.12	INFORMÁTICA
06.01.01.13	MANUTENÇÃO PREDIAL
06.01.01.14	MAT. DE ESCRITÓRIO
06.01.01.15	EVENTOS/COMEMORAÇÕES
06.01.01.16	SEGURANÇA PATRIMONIAL
06.01.01.17	SEGURO PREDIAL
06.01.01.18	TELEFONES/VOIP/INTERNET
06.01.01.19	T.I. - SISTEMA
06.01.01.20	DESPEAS GERAIS
06.01.02	DESPEAS COMERCIAIS
06.01.02.01	BRINDES
06.01.02.02	COMISSÕES
06.01.02.03	DESP. C/ VIAG. (COMB., PEDAG., HOSPIT.)
06.01.02.04	FRETE
06.01.02.05	MKT (PROPAG./FEIRAS/ MAT. PROMOC.)
06.01.02.06	PESQ. E DESENV. (ASSES., AMOSTRAS)
06.01.02.07	CONSULTA AO CRÉDITO
06.01.02.08	DIVERSOS
06.01.03	DESPEAS FINANCEIRAS
06.01.03.01	ENCARGOS E JUROS DE MORA
06.01.03.02	DESPEAS BANCÁRIAS
06.01.04	DESPEAS INDUSTRIAIS
06.01.04.01	CMP GERAL
06.01.04.02	MANUT. MÁQUINAS
06.01.04.03	INSUMOS
06.01.04.04	ENERGIA
06.01.04.05	MATÉRIA-PRIMA - DESCARTÁVEIS
06.01.04.06	EMBALAGEM
06.01.05	DESPEAS COM PESSOAL

CAPÍTULO 2

COMO APURAR A MINHA RENTABILIDADE?



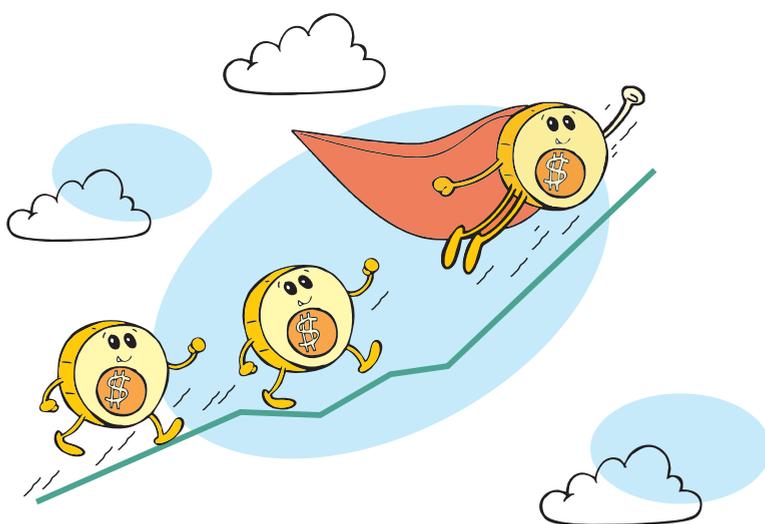
Você sabe o que é rentabilidade num negócio? Ou para que esse indicador serve? Tal conhecimento pode salvar a sua empresa de passar por dificuldades financeiras. Todo empresário, independentemente do segmento, espera que seu empreendimento seja rentável. **Um negócio só é viável se tiver lucro, afinal.**



Frequentemente, rentabilidade e lucratividade são confundidas. Apesar de relacionados, os conceitos significam coisas totalmente diferentes. De maneira bem simplista, podemos considerar lucratividade como o valor recebido proveniente da venda de um produto ou serviço após subtrair os custos e despesas; já a rentabilidade é uma medida que avalia a eficiência e a lucratividade das operações de uma empresa em relação ao seu investimento ou recursos empregados. Ela indica a capacidade da companhia de gerar lucros em relação ao capital investido ou aos recursos utilizados para manter suas operações em funcionamento. A análise da rentabilidade é crucial para os gestores e investidores, pois ajuda a avaliar a saúde financeira de um negócio, sua eficiência operacional e sua capacidade de gerar retornos consistentes ao longo do tempo. Uma rentabilidade saudável mostra que a empresa está administrando seus recursos de forma eficaz e gerando lucro de maneira sustentável.

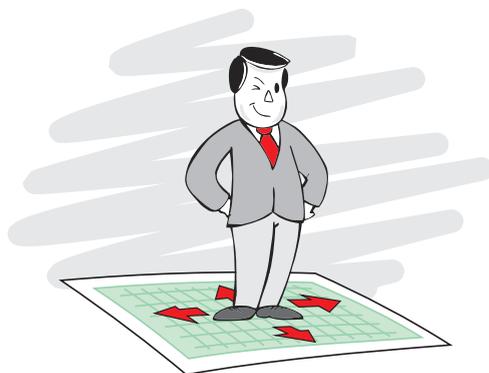


O melhor caminho para entender a rentabilidade de um negócio é começar a compreender o que é uma Demonstração de Resultado do Exercício, a tão falada DRE.



Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)

Como o próprio nome dá a entender, trata-se de uma demonstração financeira que analisa, dentro de um determinado período, se a empresa está dando lucro ou prejuízo. Por ser uma grande aliada do empresário, saber usá-la é importantíssimo para a administração da sua empresa. Essa ferramenta confronta os dados do faturamento e das despesas do negócio, mostrando o resultado líquido do seu desempenho e detalhando a real situação operacional da companhia, se está tendo rentabilidade ou não.

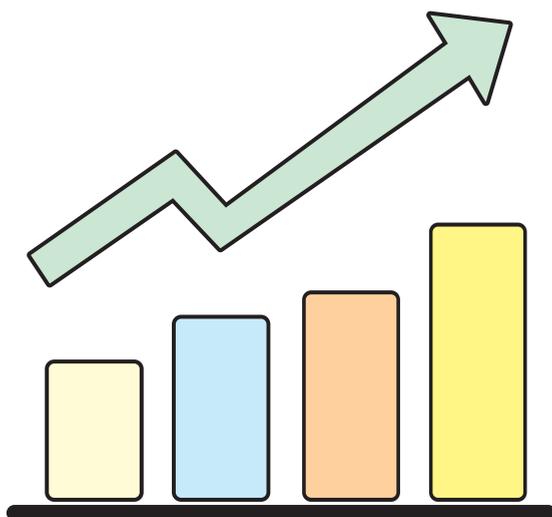


Há dois modelos distintos de DRE: o contábil e o gerencial. É importante saber a diferença entre eles:

- O principal objetivo da **DRE contábil** é o cumprimento dos requisitos legais e fiscais. Não importa o tamanho da organização, os elementos determinados em uma DRE são estabelecidos por lei, sem margem para a personalização do conteúdo;

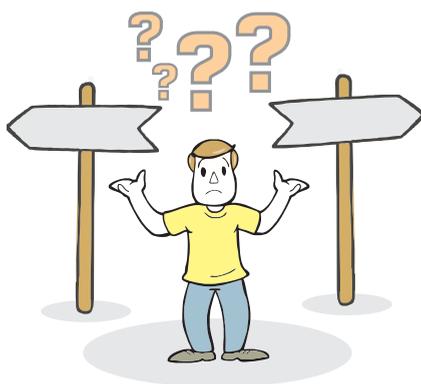


- No caso da **DRE gerencial**, sua finalidade é ajudar os gestores a tomarem decisões de negócios que afetam os futuros lucros e fluxos de caixa. Por se tratar de um relatório que não segue padrões definidos, a DRE gerencial pode ser amplamente “customizada”. Esse modelo é o mais indicado quando o foco é a gestão do negócio. É o que eu mais utilizo nas empresas que atendo na consultoria.



Ao elaborar uma DRE, que regime adotar?

Para elaborar uma DRE, o primeiro e mais importante passo é identificar qual regime a empresa tem adotado. Tanto o método de competência quanto o misto ou de caixa são amplamente utilizados. A escolha entre esses métodos depende das necessidades específicas do negócio, de sua realidade e dos objetivos que se quer alcançar. **Vamos entender um pouco melhor cada um deles.**



Método do regime de competência

O regime de competência é o método que reconhece as transações e eventos de uma empresa quando eles ocorrem, independentemente de quando o dinheiro é efetivamente recebido ou pago. Isso significa que as receitas são reconhecidas quando são ganhas e as despesas são reconhecidas quando incorridas, não importando quando os pagamentos serão realizados.

Mas o que isso significa? Vamos ver um exemplo:



Digamos que você comprou matéria-prima no mês de março, mas o pagamento ocorrerá só em junho. Nesse caso, considerando o regime por competência, você fará o lançamento na data que ocorreu a compra e não na data que pagará.

Tomando por base esse exemplo, fica evidente que é possível ter uma previsão sobre as condições financeiras dos próximos meses. Isso permite que se estipulem quais serão as épocas com maior ou menor disponibilização de recursos.

Na gestão de uma empresa, os controles financeiros que utilizam o regime de competência são aqueles que registram as transações quando elas ocorrem.

Há, porém, ações importantes que precisam ser praticadas para que esse regime realmente atinja seu objetivo e seja eficaz:

- **Registro de despesas:** deve ter anotação imediata quanto à saída de qualquer valor dos ativos da empresa;
- **Registro de receitas:** apontamento dos valores que chegam à empresa e se tornam ativos dela.



Lembre-se que para os dois casos – receitas e despesas – são consideradas as datas em que ocorrem os fatos que adicionam ou subtraem valores dos ativos da empresa, e não a data de seus pagamentos efetivos. Esse é o ponto crucial que distingue o regime de competência do regime de caixa.

Vantagens ao optar pelo método de competência:

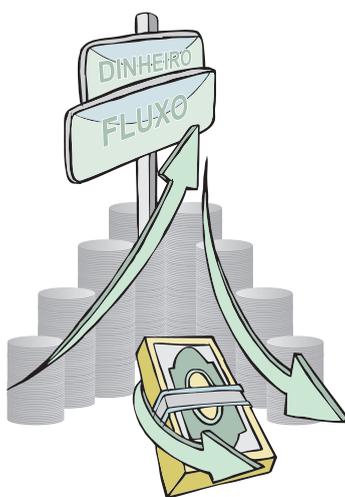


- **Precisão no registro das transações:** permite que as transações sejam registradas quando ocorrem, o que proporciona uma visão mais precisa da situação financeira e do desempenho da empresa em um determinado período;
- **Melhor avaliação do desempenho:** é possível avaliar o desempenho da empresa com base em receitas e despesas relacionadas a um determinado período, mesmo que o dinheiro ainda não tenha sido recebido ou pago. Isso proporciona uma visão ampla e precisa da lucratividade e eficiência operacional do negócio;
- **Comparabilidade e consistência:** permite que as empresas comparem seu desempenho ao longo do tempo. Isso ocorre porque as transações são registradas de maneira consistente, não importando as políticas de fluxo de caixa de cada companhia, o que facilita a análise e a comparação dos resultados financeiros;
- **Cumprimento dos princípios contábeis:** o regime de competência está em conformidade com os princípios contábeis, como o princípio da realização da receita e das despesas. Esses princípios buscam fornecer informações financeiras confiáveis, relevantes e úteis aos usuários das demonstrações financeiras;
- **Melhor gestão financeira:** resulta numa melhor gestão financeira, pois os gestores têm uma visão clara das receitas e despesas relacionadas a um determinado período, o que facilita o planejamento financeiro, o controle de custos e a tomada de decisões estratégicas.

Embora o regime de competência tenha várias vantagens, é importante observar que ele pode não refletir a disponibilidade de caixa em determinado momento. É, portanto, essencial combinar o uso do regime de competência com gestão de fluxo de caixa para uma compreensão abrangente da saúde financeira da empresa.

Método do regime de fluxo de caixa

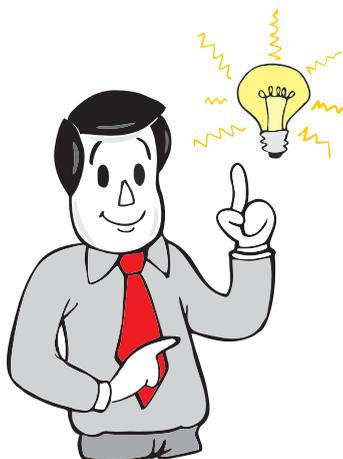
O regime de fluxo de caixa é um método de gestão financeira que acompanha e registra todas as entradas e saídas de dinheiro em uma empresa durante um determinado período.



Assim como o regime de competência, o regime de fluxo de caixa concede relatórios sobre o financeiro. Não atua, porém, com base na data em que as despesas ou receitas foram efetivadas, mas quando houve o recebimento ou pagamento. O lançamento das despesas e receitas, portanto, somente é realizado quando valores entram ou saem das contas da empresa, apontando o valor real atual com que ela conta. Nesse caso, não se considera a posse do bem, mas o fluxo financeiro do período.

Se aplicarmos o mesmo exemplo que utilizamos para ilustrar o regime de competência no regime de caixa, quando ocorreu a compra da matéria-prima em março e o pagamento efetivo seria realizado em junho, aqui, o lançamento deveria ser realizado somente em junho, no mês em que a compra seria paga, ou seja, no momento da saída do dinheiro.

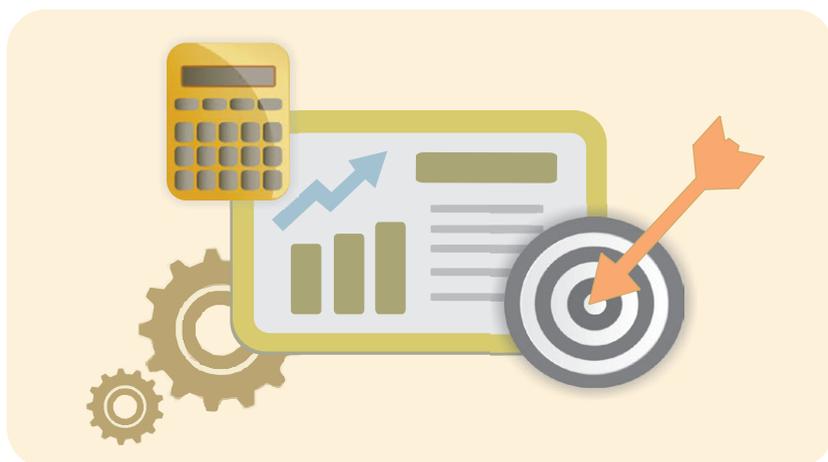
Vantagens ao optar pelo método do regime de fluxo de caixa:



- **Visão de liquidez:** a DRE pelo método de fluxo de caixa fornece uma visão direta da liquidez, ou seja, a capacidade da empresa de pagar suas obrigações imediatas;
- **Avaliação de riscos:** permite que a empresa antecipe possíveis problemas financeiros. Isso é especialmente valioso para negócios que operam em setores voláteis ou enfrentam flutuações sazonais em receitas e despesas;
- **Identificação de problemas financeiros:** pode ajudar a identificar problemas financeiros com antecedência. Se houver um histórico de resultados negativos, a empresa pode investigar as causas subjacentes, como gastos excessivos ou receitas insuficientes, e tomar medidas corretivas antes que a situação se agrave;
- **Facilita negociações com fornecedores e credores:** ao mostrar um resultado saudável, as empresas podem negociar prazos de pagamento mais favoráveis com fornecedores e credores, podendo resultar em condições de compra mais vantajosas ou melhores termos para empréstimos, ajudando a melhorar a posição financeira geral do negócio;
- **Adequação para pequenas empresas:** pequenas empresas, muitas vezes, têm recursos limitados para implementar práticas contábeis de regime de competência. O método de fluxo de caixa é mais simples de administrar.

Método de regime misto

O método misto traz uma abordagem que combina elementos contidos no regime de competência e no regime de caixa.



Esse método tem como objetivo aproveitar as vantagens dos outros dois modelos para criar uma DRE mais flexível e abrangente. A DRE por competência enfatiza o fato gerador, além de uma análise detalhada de resultados e indicadores de desempenho, enquanto a DRE por caixa fornece uma visão simplificada da posição financeira da empresa, focando diretamente nas entradas e saídas de caixa. No método misto, como **o próprio nome mostra**, são apurados os dados provenientes dos demais **métodos, normalmente apontamentos de impostos e custos diretos e indiretos** vindos do método por competência e as despesas operacionais advindas do método de caixa. Isso permite uma abordagem mais adaptável às mudanças nas condições de mercado, bem como a capacidade de responder a imprevistos e oportunidades emergentes.

Como fica a DRE na prática?

A DRE deve ser apresentada de forma dedutiva com informações suficientes das receitas e despesas, ganhos e perdas, definindo claramente o lucro ou o prejuízo do exercício, tomando cuidado para não fazer confusão com a conta de lucros acumulados, onde é feita distribuição ou alocação do resultado.



Se você ainda não possui uma DRE e entendeu a necessidade de tê-la, montei, para ajudá-lo nessa jornada, um passo a passo do modelo que praticamos na consultoria, para que você o siga.

Dividi em fases para facilitar a construção. Vamos lá?

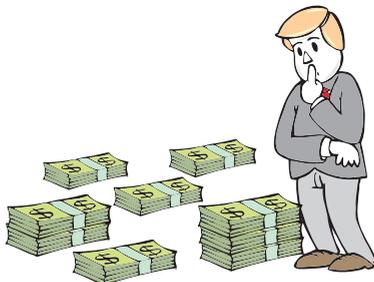


DRE é um resumo das receitas e despesas das empresas, que são apuradas durante um determinado período. Pode ser feita mensalmente ou trimestralmente de acordo com a necessidade de cada negócio.



Fase 1 – Faturamento

O faturamento é a soma de todos os valores das vendas de produtos ou serviços de uma empresa; é todo o valor que um negócio recebe em um período.



Ao falar sobre faturamento, é comum confundi-lo com receita. Apesar de muito parecidos, os indicadores possuem uma diferença muito importante: a receita é o que efetivamente entrou no caixa e o faturamento é a soma do valor das vendas de produtos ou serviços realizados.

Por exemplo, se você realiza uma venda a prazo, em 10 parcelas, o faturamento é o valor total dessa venda, mas a receita é o valor que realmente foi recebido. Assim, no mês 10, a receita terá o valor da 10ª parcela, mas o faturamento já foi computado na data em que a venda ocorreu.

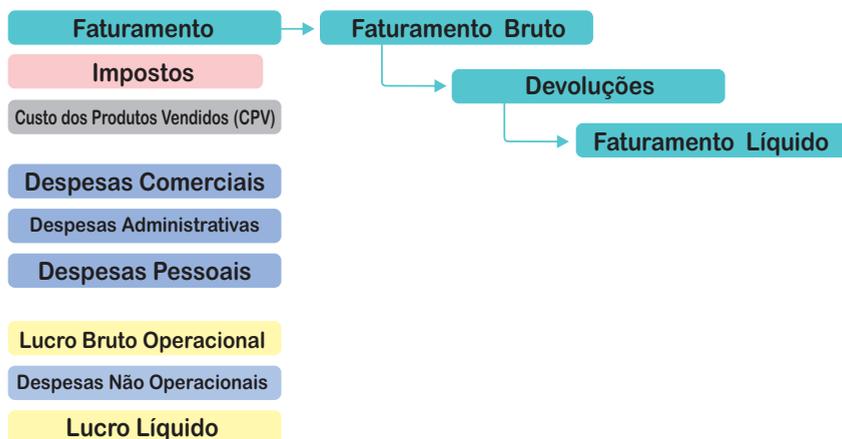
Há dois tipos de faturamento a serem interpretados: **faturamento bruto e faturamento líquido**.

Faturamento bruto: o valor total que a empresa recebe pela venda de um produto ou prestação de serviço em determinado momento;

Faturamento líquido: tem o mesmo princípio do faturamento bruto; a diferença é que, nesse caso, são subtraídos os valores de deduções de venda, como descontos.



Na primeira fase, você deve colocar o faturamento bruto e descontar, em seguida, eventuais devoluções, ficando apenas com o faturamento líquido, como na figura.



Fase 2 – Sistema Tributário

O regime tributário de um negócio está diretamente ligado ao montante faturado. Assim, ele tem um impacto direto no que a empresa paga de impostos.



Não vou me alongar nesse tema, mas é importante destacá-lo, pois tem impacto direto em seu resultado. Importante ressaltar que todas as informações sobre regime tributário contidas neste livro se referem à realidade de julho de 2023, quando o texto foi escrito. Sugiro, então, que você confirme as informações no momento da leitura, a fim de verificar se ocorreu alguma mudança governamental acerca do assunto.

Isto posto, há três tipos de regime tributário e cada um possui suas particularidades:

- **Simples Nacional:** é um regime simplificado, voltado para micro e pequenas empresas. Ele unifica oito impostos em uma guia, facilitando o pagamento. Esse regime é válido para empresas que faturam até R\$ 4,8 milhões por ano.
- **Lucro Presumido:** regime que tem como base um cálculo pré-definido para estipular qual será o lucro da empresa, atendendo negócios que faturam até R\$ 78 milhões por ano.
- **Lucro Real:** como o nome já diz, refere-se àquilo que a empresa realmente lucrou. Empresas cujo faturamento ultrapassem a cifra de R\$ 78 milhões por ano automaticamente estão inseridas nesse cenário.

Dito isso, o que são impostos sobre as vendas?

Os impostos sobre vendas são aqueles cobrados sobre o produto ou serviço comercializado, podendo ter incidência federal, estadual ou municipal. A incidência desses tributos irá variar de acordo com a mercadoria comercializada e o tipo de transação comercial.



O valor dos impostos sobre vendas deve ser rateado e repassado ao consumidor final para que não haja prejuízo para a empresa. Desta forma, fica claro que tributação afeta o preço final do produto.

Por isso, os tributos sobre vendas, bem como os impostos a recuperar e a recolher, devem ser informados corretamente na Demonstração de Resultado do Exercício (DRE).

Voltando ao nosso passo a passo, agora, na fase 2, você deve colocar todos os impostos que interferem no seu faturamento.



Fase 3 – Custo do Material Vendido

De acordo com o segmento de atuação da empresa, podemos ter, basicamente, três classificações de custos:

- **CPV (Custo dos Produtos Vendidos):** indicador que agrupa todos os custos diretos relacionados à produção de um determinado produto. Esses custos são apurados no momento da venda do produto, o que significa que produtos em estoque ou na linha de produção não têm seus custos contabilizados no CPV;
- **CMV (Custos das Mercadorias Vendidas):** é mais utilizado no comércio, mas pode incluir qualquer atividade que não seja necessariamente desse setor – basta que a empresa compre algum bem para revender, como os refrigerantes que um bar vende aos seus clientes;
- **CSV (Custos dos Serviços Vendidos):** aplicado a empresas que atuam com venda de serviços, como escritórios contábeis, empresas de segurança do trabalho, entre outros negócios.

Agora, chegou o momento da fase 3: colocar o CMV, o CPV ou o CSV. Inclua todos os custos variáveis que são relativos ao produto ou serviço vendido ou produzido; inclua, ainda, logo em seguida, os custos indiretos de produção, também variáveis.



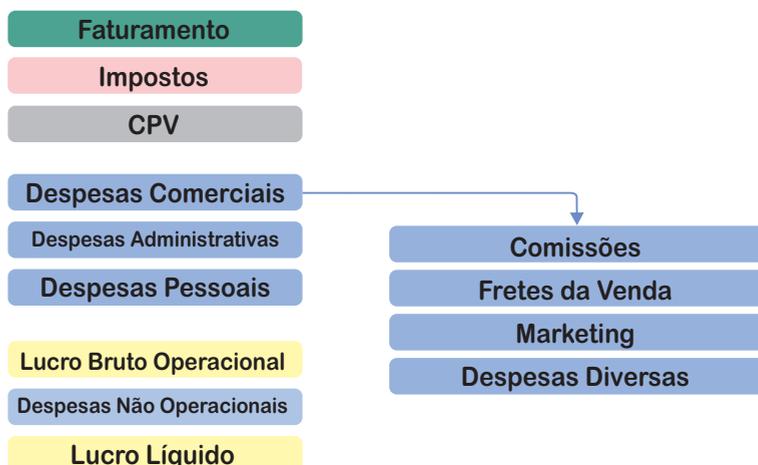
Fase 4 – Despesas Comerciais

As despesas comerciais são aquelas relacionadas diretamente aos processos de vendas. Elas englobam o montante necessário para promover, vender e distribuir produtos ou serviços, bem como para manter e expandir o relacionamento com os clientes.

É importante destacar que as despesas comerciais são consideradas investimentos, pois visam impulsionar as vendas e gerar retorno para a empresa. É fundamental, desta forma, que sejam cuidadosamente planejadas e monitoradas para garantir a eficiência e o retorno adequado sobre o investimento realizado.



Na fase 4, você deve iniciar o lançamento das despesas comerciais, que incluem, entre outras, comissões, fretes de venda e marketing.



Fase 5 – Despesas Administrativas

Despesas administrativas são consideradas parte essencial das operações de uma organização, pois garantem o suporte e a infraestrutura necessários para o bom funcionamento dos processos administrativos. Embora as despesas administrativas não estejam diretamente relacionadas à produção de bens ou à prestação de serviços específicos, são fundamentais para a eficiência e a eficácia geral da empresa.



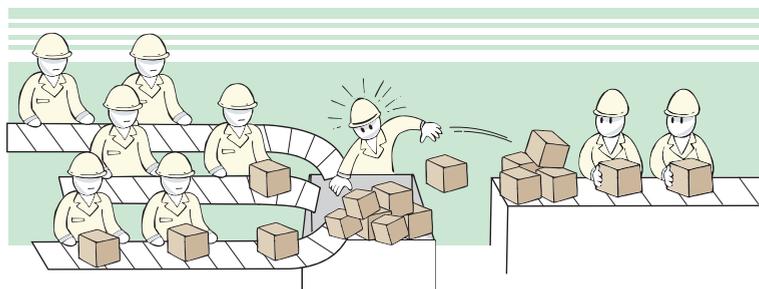
Na fase 5, é chegada a hora de analisar as despesas administrativas, que contemplam, entre outras, gastos com aluguel, contabilidade, correios, sistemas, seguro predial, internet, frota etc.



Fase 6 – Despesas com Pessoal

É importante destacar que as despesas com pessoal, em alguns negócios, costumam ser um dos maiores custos. Sua gestão eficiente, então, é fundamental para o equilíbrio financeiro e o sucesso empresarial.

As despesas com pessoal se referem aos gastos relacionados aos colaboradores. Incluem os salários ou a remuneração base dos funcionários, além dos encargos sociais e trabalhistas relacionados, como contribuições para a Previdência Social, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), seguro de acidentes de trabalho e outras obrigações legais. Além disso, podem considerar os benefícios concedidos aos colaboradores, como planos de saúde, vale-alimentação, vale-transporte, programas de participação nos lucros e resultados etc.

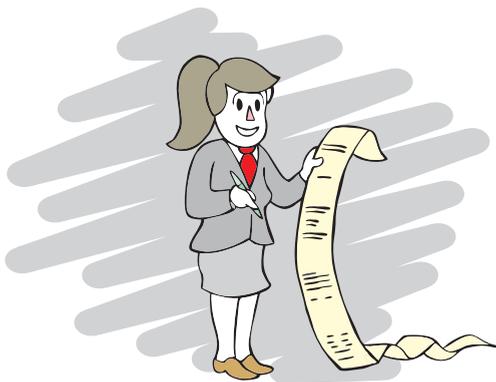


Também são consideradas despesas com pessoal as verbas destinadas à capacitação e treinamento dos colaboradores, pagamento de horas extras, bonificações e pró-labore, assim como qualquer outro custo associado à gestão e à administração dos recursos humanos da empresa.

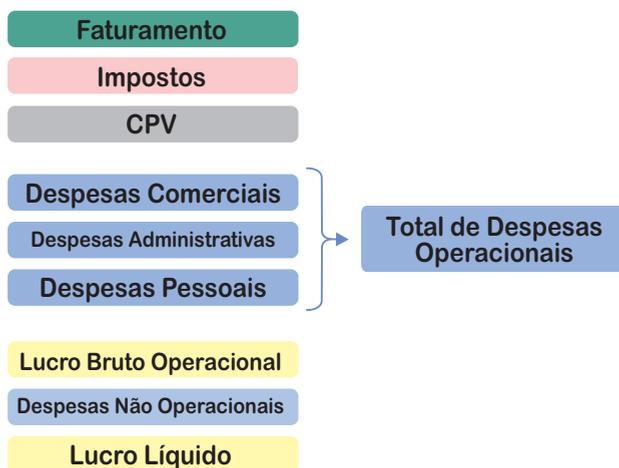


Fase 7 – Total das Despesas Operacionais

A fase 7 é composta pelas despesas operacionais, que são os gastos necessários para a manutenção e o funcionamento contínuo de um negócio, representando a soma das três fases anteriores: despesas comerciais, administrativas e de pessoas. As despesas operacionais estão diretamente relacionadas à produção de bens ou serviços específicos da empresa e são necessárias para manter as atividades operacionais em andamento. Essas despesas são recorrentes e geralmente se dão em intervalos regulares, como mês a mês ou todos os anos.

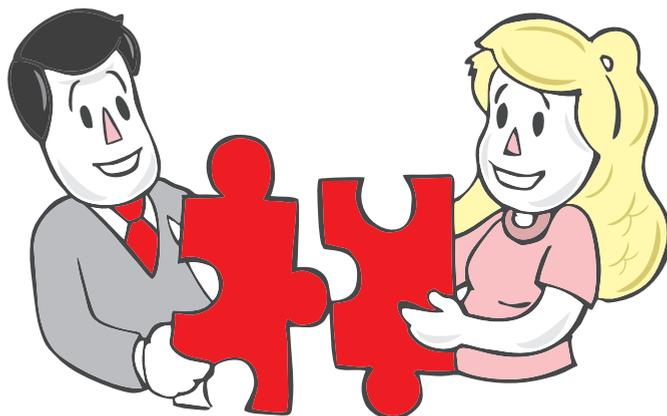


A gestão eficiente das despesas operacionais é crucial para a rentabilidade de uma organização. Controlar esses gastos, buscar maneiras de reduzi-los sem comprometer a qualidade e a eficiência das operações e encontrar oportunidades de otimização são tarefas importantes para garantir a saúde financeira e o sucesso do negócio.



Fase 8 – Lucro Operacional

Na fase 8, temos o lucro bruto operacional, que é o resultado do faturamento descontado de impostos, custos diretos, indiretos e o total das despesas operacionais. O lucro operacional é o resultado da empresa contando apenas sua operação. Descontando o imposto de renda, quando aplicável, temos o lucro bruto da empresa.



Ao analisar o lucro operacional de uma companhia, podemos avaliar a eficiência operacional, sua capacidade de controlar os custos e despesas operacionais e geração de lucro e identificar tendências ao longo do tempo.



Fase 9 – Receitas e Despesas Não Operacionais

Receitas não operacionais são ganhos obtidos pela empresa que não provêm de suas operações principais. Elas podem vir de fontes como investimentos financeiros, venda de ativos não essenciais para o negócio, indenizações, entre outros. Essas receitas são consideradas não operacionais porque não estão relacionadas às atividades-fim da empresa e não são sustentáveis a longo prazo.

Por outro lado, as despesas não operacionais são gastos incorridos pelo negócio que não fazem parte de suas operações principais. Elas podem incluir despesas com a venda de ativos não essenciais, multas, perdas em investimentos financeiros etc. Essas despesas não estão relacionadas às atividades essenciais do negócio e geralmente são consideradas eventos únicos ou não recorrentes.



Resumindo, as despesas e receitas não operacionais são todas as fontes de renda ou despesas que não fazem parte dos custos operacionais da empresa e constituem a fase 9 do orçamento empresarial.



Fase 10 – Lucro Líquido

O lucro líquido se refere ao valor financeiro obtido após a dedução de todas as despesas, custos operacionais e impostos relacionados

à operação do negócio ou atividade profissional. É uma medida importante para avaliar a rentabilidade e o desempenho financeiro do negócio.



O lucro líquido é o resultado do lucro bruto acrescido de receitas não operacionais e descontado de despesas não operacionais. Ele é o **indicador** definitivo da **sua lucratividade**.



O lucro líquido é fundamental para avaliar o crescimento sustentável de um negócio. Pode ser usado para a tomada de decisões estratégicas, como investimentos futuros, distribuição de dividendos ou reinvestimento no negócio. Para isso, venho implementando já há alguns anos uma metodologia que tem dado muito certo.

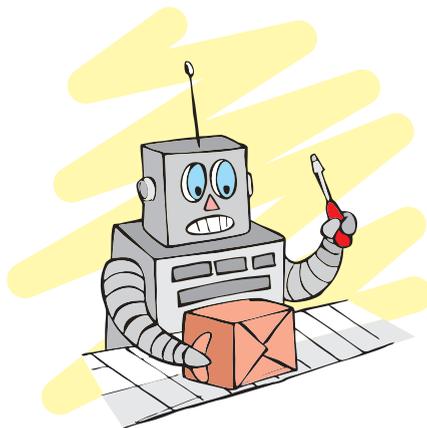
Veja como funciona:

De acordo com o resultado da empresa, a cada semestre é feita a análise da DRE, a fim de checar a lucratividade líquida do negócio no período. Com objetivo de garantir a longevidade da companhia com saúde financeira, mantendo a qualidade de vida do empresário, esse resultado é dividido e destinado para três focos, preferencialmente em porcentagens iguais:

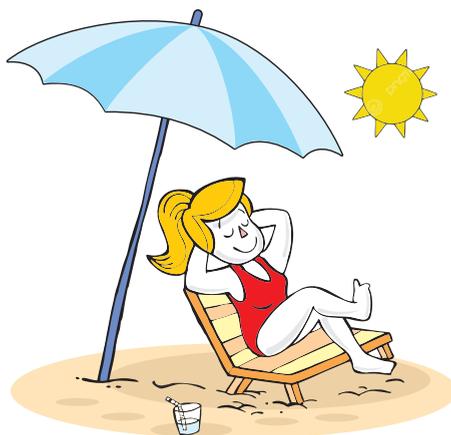
- 1) 33,33% do lucro líquido para o fortalecimento de caixa, com o objetivo de manter a competitividade em compras e giro da empresa;



- 2) 33,33% do lucro líquido para investimentos na infraestrutura, a fim de manter a empresa moderna e eficiente;



- 3) 33,33% do lucro líquido para o empresário, para que este possa manter a sua qualidade de vida, podendo usufruir junto à sua família de viagens de férias ou adquirir bens particulares, o que é relevante para lhe dar o combustível necessário para enfrentar os desafios do negócio e até despertar nos filhos o desejo de fazer parte da empresa, garantindo, assim, a sucessão.



Mas como fazer uma análise de DRE?



Existem duas técnicas para se fazer uma boa análise da DRE, capazes de proporcionar uma visão ampla do resultado do seu negócio:

- **Análise vertical:** utilizada para entender qual percentual representa cada conta de custos ou despesas em comparação com o faturamento/receita bruta. Desse modo, é possível

acompanhar os percentuais e verificar se permanecem estáveis e conforme o esperado. Se não estiverem estáveis, é possível verificar quais itens estão gerando impacto além do que deveriam sobre os resultados. Assim, o gestor poderá fazer os ajustes necessários para estabilizá-los.



- **Análise horizontal:** ajuda na identificação da proporção entre o aumento e a diminuição de fatores como receitas, custos e despesas ao longo do tempo. Nesse modelo, é possível fazer a comparação dos resultados do mês atual em relação ao mês anterior ou períodos anteriores. Permite monitorar de modo mais eficiente a produtividade e a rentabilidade da organização, entendendo se há uma melhora nos resultados ou não.



O que fazer se o resultado operacional na DRE for negativo?



Ferramenta DRE utilizada na consultoria:

DRE - Demonstração de Resultado do Exercício	Janeiro		Fevereiro		Março		1º Trimestre	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
FATURAMENTO								
IMPOSTOS GERAIS (-)								
CMP (Custo da Matéria-Prima) (-)								
CUSTO INDIRETO (-)								
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (-)								
DESPESAS COMERCIAIS (-)								
DESPESAS ADMINISTRATIVAS (-)								
DESPESAS C/ PESSOAL (-)								
RESULTADO OPERACIONAL ANTES IR (=)								
IRPJ (-)								
CSLL (-)								
RESULTADO OPERACIONAL: LUCRO BRUTO (=)								
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS (+)								
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS (-)								
RESULTADO LÍQUIDO (=)								
INVESTIMENTOS (-)								
DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS (-)								
RESULTADO LÍQUIDO CAIXA (=)								

Quando o resultado operacional, também conhecido como LUCRO BRUTO na Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), apresentar um valor negativo, isso indica que a empresa teve mais custos e

despesas operacionais do que faturamento durante o período em questão. Nessa situação, **é preciso avaliar** as causas prováveis para lidar com essa situação e buscar melhorar a saúde financeira da empresa. Aqui estão algumas opções a considerar:

- a) O total do faturamento é insuficiente para cobrir custos e despesas da operação: neste caso, é preciso orientar a área comercial para a implementação de ações de vendas capazes de elevar o faturamento da empresa e, assim, reverter a situação do negócio nos períodos posteriores;
- b) Os custos e despesas operacionais podem estar altos quando comparados com a média do faturamento: é preciso avaliar cada conta, considerando a base histórica quando positiva e identificar o que está pesando na estrutura para fazer o ajuste.

Resumindo, quando o lucro operacional bruto de uma empresa fica negativo, financeiramente há duas alternativas: aumento de faturamento ou redução de custos e despesas.

O que fazer se o resultado operacional for positivo, mas o resultado líquido na DRE for negativo?



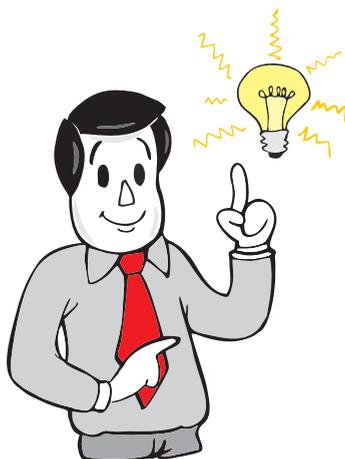
Ferramenta DRE utilizada na Consultoria:

DRE - Demonstração de Resultado do Exercício	Janeiro		Fevereiro		Março		1º Trimestre	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
FATURAMENTO								
IMPOSTOS GERAIS (-)								
CMP (Custo da Matéria-Prima) (-)								
CUSTO INDIRETO (-)								
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (-)								
DESPESAS COMERCIAIS (-)								
DESPESAS ADMINISTRATIVAS (-)								
DESPESAS C/ PESSOAL (-)								
RESULTADO OPERACIONAL ANTES IR (=)								
IRPJ (-)								
CSLL (-)								
RESULTADO OPERACIONAL: LUCRO BRUTO (=)								
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS (+)								
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS (-)								
RESULTADO LÍQUIDO (=)								
INVESTIMENTOS (-)								
DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS (-)								
RESULTADO LÍQUIDO CAIXA (=)								

Caso o resultado operacional (lucro operacional) seja positivo mas o resultado líquido na DRE dê negativo, isso indica que a empresa teve faturamento suficiente para cobrir seus custos e despesas operacionais, mas mesmo assim teve prejuízo devido a outros fatores, que podem ser:

- a) Despesas financeiras adquiridas no passado, como juros sobre empréstimos, podem impactar o rendimento líquido. Se as despesas financeiras forem altas, a empresa pode considerar renegociar um alongamento de empréstimos, baixando o valor da mensalidade a um patamar que condiz com a sua realidade financeira;
- b) Endividamento alto de impostos do passado: não faz parte da operação por ser algo do passado, mas também pode afetar o resultado líquido – nesse caso, a orientação é buscar programas do governo que facilitem a renegociação a longo prazo. Peça ajuda a um especialista da área, podendo ser seu contador ou advogado especializado em tributos;
- c) Investimentos em crescimento: a empresa pode ter investido em expansão ou em novos projetos sem ter feito o cálculo de retorno do investimento ou o retorno está muito lento. Se esses investimentos estão bem planejados e esperados para gerar lucros futuros, o resultado líquido negativo pode ser uma fase transitória. Só avalie por quanto tempo o seu fluxo de caixa futuro consegue absorver o resultado negativo. Se não conseguir, reveja este passo o quanto antes.

Ao analisar uma DRE, é crucial observar alguns pontos comuns que podem levar a interpretações incorretas ou incompletas da situação financeira de uma empresa e que podem resultar em tomadas de decisão equivocadas. Aqui estão alguns dos principais pontos de atenção:



- **Deixar de considerar a natureza e o contexto do negócio:** cada setor e tipo de negócio possuem particularidades que devem ser levadas em conta ao analisar a DRE. Não considerar as características específicas pode causar comparações injustas entre empresas ou conclusões errôneas;
- **Focar apenas no lucro líquido:** embora o lucro líquido seja uma medida essencial, por si só não fornece uma imagem completa da saúde financeira de uma empresa. É necessário analisar outras informações, como receitas, custos, despesas operacionais e investimentos de capital;
- **Ignorar itens não recorrentes:** algumas despesas ou receitas podem ser não recorrentes e não refletir a operação normal do negócio. É importante identificar e ajustar esses itens para obter uma visão mais precisa do desempenho contínuo da empresa;
- **Não fazer análises comparativas:** a avaliação da DRE deve levar em consideração as tendências ao longo do tempo e comparar os resultados com padrões do setor. A falta de análise comparativa pode impedir a identificação de pontos fortes e fracos do negócio;
- **Não levar em conta a estrutura de capital:** a forma como uma empresa financia suas operações pode afetar os resultados financeiros. É importante analisar a estrutura de capital e considerar os custos associados ao financiamento, como juros e dividendos;
- **Não considerar a inflação ou deflação:** a avaliação da DRE deve levar em conta o impacto da inflação ou deflação sobre os números apresentados. Ignorar esses efeitos pode distorcer a análise e a compreensão dos resultados reais;
- **Não avaliar a qualidade das receitas e despesas:** nem todas as receitas são igualmente lucrativas, assim como nem todas as despesas são igualmente significativas. É importante analisar a qualidade das receitas e despesas para entender se estão sustentáveis e se contribuem para a geração de valor do negócio.

Principais equívocos gerenciais



Em mais de 18 anos de atuação como consultor, encontrei vários empresários que, na busca pelo controle da situação econômico-financeira, acabaram construindo, quase que intuitivamente, demonstrações em planilhas que normalmente trazem benefícios para a gestão da empresa, mas são permeadas por equívocos muito comuns que listamos abaixo e que colocam em risco tomadas de decisão estratégicas que precisam ser assertivas:

- Confundem faturamento e recebimento – muitas vezes, acreditam ser a mesma coisa e até as misturam no dia a dia;
- Misturam recebimentos do mês com recebimento de vendas a prazo de meses anteriores;
- Não controlam pequenas despesas, principalmente as pagas em dinheiro e até cartão de crédito;
- Querem saber o lucro do negócio através do fluxo de caixa;
- Misturam gastos pessoais com as despesas da empresa;
- Desconhecem ou desprezam o regime de competência;
- Não fazem o controle de estoque adequadamente;
- Utilizam o volume comprado como custo do produto.

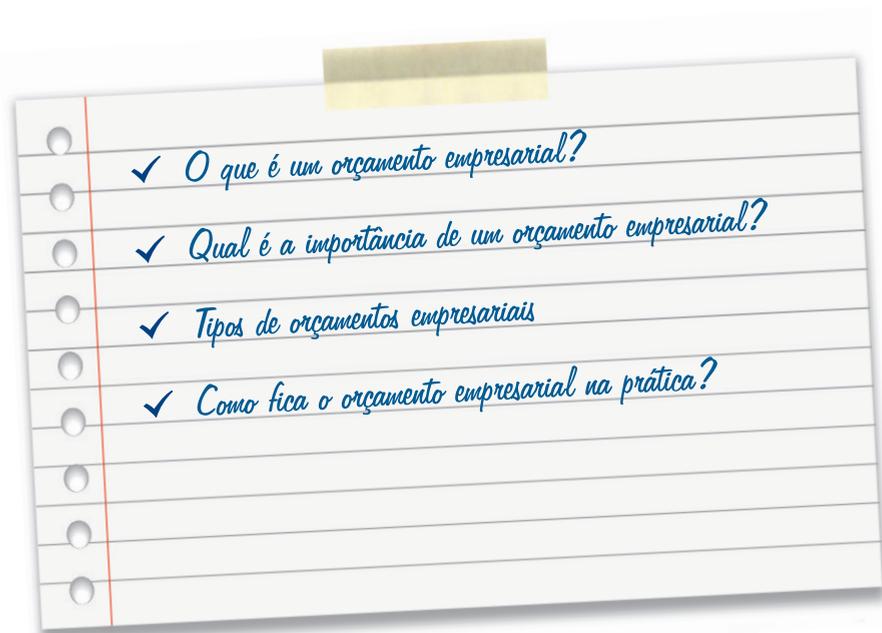
Corrigir esses equívocos requer um trabalho estruturado que se inicia na capacitação do empresário e da sua liderança para promover a mudança da forma de pensar o negócio. Requer o redesenho de todo o processo de contas a pagar e a receber, reestruturação do plano de contas e o desenvolvimento de ferramentas de demonstração financeira que de fato contribuam com a capacidade de análise e facilidade da tomada de decisão da empresa, mirando a principal razão de existir de um negócio, que é a rentabilidade.

O QUE APRENDEMOS ATÉ AQUI

A rentabilidade do negócio é uma métrica crucial para determinar a eficácia e a lucratividade da empresa. Vale lembrar que ela pode variar ao longo do tempo e em diferentes condições de mercado. Por isso, é importante monitorá-la continuamente por meio da ferramenta de DRE, capaz de apontar necessidades de ajustes internos ou externos, a fim de aprimorar sua margem de lucratividade e direcionar melhor a alocação de recursos, bem como ser o ponto focal na elaboração do orçamento empresarial, que veremos a seguir.

CAPÍTULO 3

COMO ELABORAR UM ORÇAMENTO EMPRESARIAL?



Orçado x Realizado

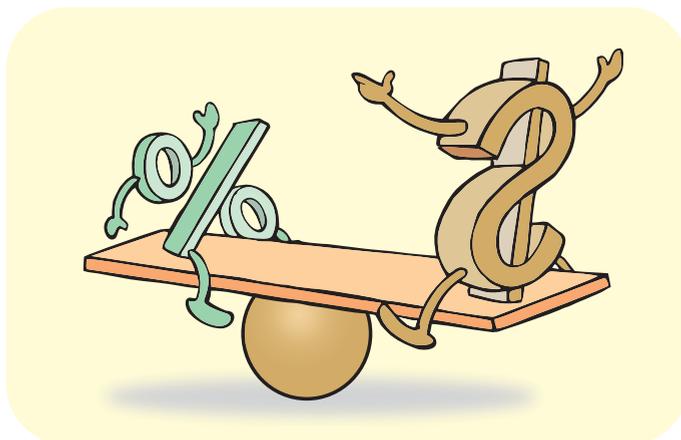
A relação **orçado x realizado** é um dos métodos mais eficientes de fazer o controle orçamentário das empresas, uma vez que permite visualizar se as metas planejadas estão sendo alcançadas. Nessa estrutura, a parte do **orçado** se refere ao momento no qual a empresa planeja o futuro, incluindo as previsões de gastos, custos, despesas e faturamento para o próximo ano. A partir daí, são definidas as ações para que esses resultados sejam atingidos – e, então, vai se estabelecendo o **realizado**, que é fundamental para uma boa gestão financeira e para a tomada de decisões.

ORÇAMENTO X DRE REALIZADA	ORÇAMENTO MAR		REALIZADO MAR		% VARIAÇÃO ORÇADO X DRE
	ORÇADO	ORÇADO %	REAL	REAL %	
FATURAMENTO					
IMPOSTOS GERAIS (-)					
CMP (Custo da Matéria-Prima) (-)					
CUSTO INDIRETO (-)					
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (=)					
DESPESAS COMERCIAIS (-)					
DESPESAS ADMINISTRATIVAS (-)					
DESPESAS C/ PESSOAL (-)					
RESULTADO OPERACIONAL ANTES IR (=)					
IRPJ (-)					
CSLL (-)					
RESULTADO OPERACIONAL:					
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS (+)					
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS (=)					
RESULTADO LÍQUIDO (=)					
INVESTIMENTOS (-)					
DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS (-)					
RESULTADO LÍQUIDO CAIXA (=)					

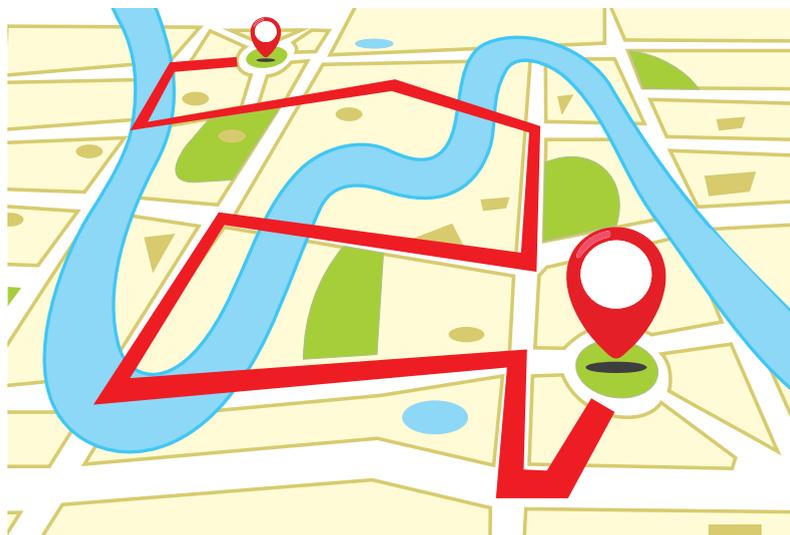
Benefícios do controle do orçado x realizado

Devemos levar muito a sério as oportunidades que temos ao estabelecer um controle eficaz sobre todos os números no nosso negócio. Só assim teremos:

- Como estabelecer padrões de controle do resultado;
- Como estabelecer a base de controle da performance de cada área do negócio;
- Como indicar se estamos indo na direção correta;
- Como apontar os principais desvios financeiros;
- Como ter foco e disciplina nos gastos.

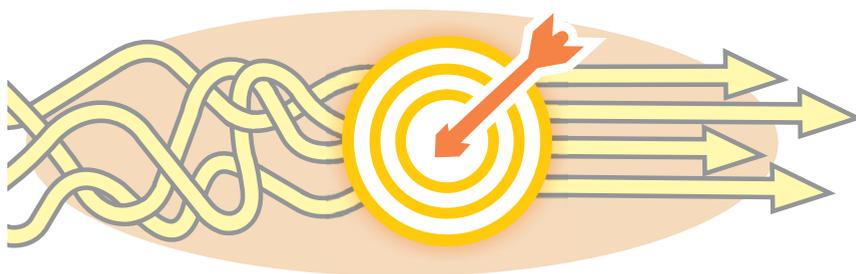


O orçamento é o “GPS” que mantém a empresa no rumo certo, levando-a ao destino: **o lucro**. É também a ferramenta essencial e definitiva de todo empresário. Por meio dele, é possível tomar várias decisões estratégicas.



Reforce-se que o orçamento empresarial não se baseia apenas em dados passados, mas numa variedade de informações e fatores que ajudam a planejar as atividades financeiras futuras, pois há uma análise crítica da situação interna, das perspectivas de mercado e dos objetivos do negócio.

Um orçamento bem-feito garante que tudo siga na linha em uma gestão eficaz, com objetivos, metas e caminhos a serem percorridos.



O que é um orçamento empresarial?

Podemos definir o orçamento empresarial como um processo de planejamento e controle financeiro que envolve a estimativa e a alocação de recursos financeiros para todas as áreas de uma organização, num determinado período, que pode variar de um a três anos – isso vai depender do segmento de atuação de cada negócio.



O processo de elaboração do orçamento envolve diversas etapas, como a definição de metas e objetivos, coleta e análise de dados históricos e informações relevantes, a identificação de áreas de oportunidade e risco e a negociação e aprovação do orçamento final pelos responsáveis. É essencial que haja um alinhamento entre as metas estratégicas da empresa e os recursos alocados no orçamento. Muito por conta disso, ele é um instrumento que, dependendo do tamanho do negócio, pode ser desdobrado em orçamentos departamentais ou projetos, permitindo um controle mais detalhado das atividades e uma maior responsabilidade pelos resultados. Também pode ser utilizado como base para a avaliação de desempenho e remuneração de funcionários e para a comunicação e transparência financeira dentro e fora da organização.

Resumindo: o orçamento empresarial é o ato de planejar e estimar ganhos, despesas e investimentos que o negócio terá em um período futuro, tendo como principal finalidade o estabelecimento de metas e objetivos, podendo, assim, acompanhar e comparar resultados e tomar ações corretivas ou preventivas.



Qual é a importância de um orçamento empresarial?



É importante reforçar que o orçamento empresarial deve ser direcionado pela estratégia da organização.

O orçamento empresarial permite que você olhe para o futuro do negócio e planeje seu sucesso financeiro nos mínimos detalhes. Planejar e executar um orçamento empresarial é importante para manter a empresa saudável, relevante e competitiva no mercado.

Apesar disso, **ainda é uma ferramenta gerencial distante do dia a dia de muitos empresários**, seja por falta de tempo para organizar melhor o empreendimento ou por falta de conhecimento e expertise em gestão.

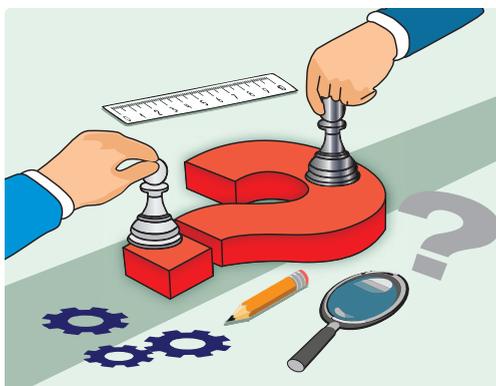


Sem ter embasamento em dados e uma visão clara sobre o futuro, torna-se muito difícil planejar os próximos passos. Imagine tentar prever o próximo ano da empresa sem levar em conta fatores como sazonalidade de produtos, vendas ou mesmo uma dívida que será paga ao longo dos próximos períodos? Qualquer ação pode impactar diretamente a operação e afetar o andamento da companhia. **Muitas vezes, a falta de planejamento pode levar até mesmo à falência.**



Você não quer esse fim para a sua empresa, correto? Vamos, então, entender a importância do orçamento empresarial e onde ele pode impactar:

- **Planejamento financeiro:** ajuda na definição de metas e objetivos financeiros de curto, médio e longo prazo. Ele proporciona uma visão clara das receitas esperadas, dos custos e despesas projetados, além dos investimentos necessários para alcançar essas metas. Com base nessas informações, o gestor pode tomar decisões sobre alocação de recursos, expansão de negócios, desenvolvimento de produtos, investimentos, entre outros;
- **Controle e monitoramento:** permite o acompanhamento contínuo das finanças e operações da empresa. Ao comparar os resultados reais com as projeções orçamentárias, é possível identificar desvios, variações e áreas problemáticas. Isso permite que o gestor tome medidas corretivas oportunas e faça ajustes necessários para maximizar o desempenho financeiro da empresa;
- **Tomada de decisões:** ao considerar diferentes cenários e simulações no orçamento, o gestor pode antecipar os impactos financeiros de suas decisões antes de implementá-las. Serve de base para checar a viabilidade de novos projetos, decidir sobre investimentos em ativos fixos, determinar preços de venda, definir estratégias de marketing e estabelecer políticas de gestão de pessoas;



- **Comunicação e coordenação:** ao participar do processo de elaboração do orçamento, gestores e colaboradores podem compartilhar informações, trocar ideias e alinhar objetivos, o que promove a transparência, a colaboração e o senso de responsabilidade em toda a empresa;



- **Avaliação de desempenho:** ao comparar os resultados reais com as metas orçamentárias, é possível identificar pontos fortes e fracos, avaliar a eficácia das estratégias adotadas e recompensar o desempenho excepcional. Isso estimula a responsabilização e a motivação dos funcionários, servindo como balizador na avaliação do desempenho da empresa e dos colaboradores responsáveis por áreas.

Ao adotar um processo orçamentário eficiente e estruturado, as empresas podem melhorar sua gestão financeira, impulsionar a lucratividade e alcançar o crescimento sustentável, pois mais do que apenas controlar gastos e analisar a situação financeira, o orçamento age como um guia para tomadas de decisão.

Tipos de orçamentos empresariais

Existem diferentes tipos de orçamentos empresariais, cada um com suas particularidades e finalidades. Para manter um negócio em crescimento, é preciso escolher qual tipo irá retratar melhor a realidade da sua empresa. Num cenário com frequentes mudanças, é importante contar com a metodologia que melhor se adeque ao seu modelo de negócios.

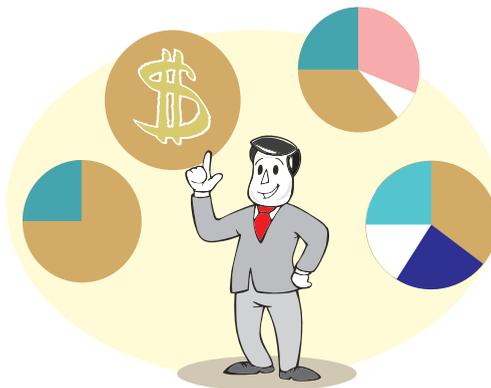
Orçamento histórico: esse modelo de orçamento usa as informações sobre o exercício que passou para construir o planejamento futuro. Para fazer isso, são analisados os históricos de despesas, receitas e custos de um período estipulado, ponderando uma porcentagem de redução ou crescimento conforme os objetivos

e metas pretendidos. Ideal para o empresário que busca agilidade, é o modelo que anda lado a lado com os objetivos da empresa, não sendo necessário detalhar informações de cada departamento.



Orçamento matricial: também conhecido como Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD), é formado por uma matriz de linhas representando custos e despesas, além de colunas indicando necessidades do negócio. Sua finalidade é manter o controle sobre os recursos gastos e os investidos por cada projeto ou equipe. Nesse sentido, é indicado para o controle de despesas de qualquer negócio, independentemente do porte ou do segmento.

Orçamento base zero (OBZ): tem esse nome pois, de fato, começa do zero, quando são traçados objetivos e metas. Não se considera o histórico do período anterior, evitando orçar algo que já está inflado e incoerente com a realidade do negócio. Começar do zero, todavia, requer mais tempo, pois as análises precisam ser bem críticas. **É indicado para empresas que estão em fase de reestruturação,** já que se baseia em possíveis despesas de todos os projetos, práticas e processos que virão.



Orçamento ajustado ou revisado: é um tipo flexível às mudanças, levando a empresa a estudar e identificar quais práticas geram lucro e quais geram despesas. Consiste em acompanhar o orçamento e fazer alterações conforme surgirem necessidades específicas. Com ele, caso você tenha uma despesa não prevista (a matéria-prima ficou mais cara, por exemplo), é possível adequar o restante do orçamento de acordo com o objetivo do negócio. Essa é uma análise que pode trazer mudanças significativas, já que esses estudos, geralmente, são realizados todo mês, gerando modificações no orçamento original da empresa. Logo, **pode ser modificado sempre que houver necessidade.**

Orçamento estático: não se altera durante o processo, como o nome já sugere. Desse modo, o que foi definido no começo seguirá exatamente assim até o fim, conforme descrito no documento, sem mudanças, até que o próximo orçamento seja definido.



Orçamento contínuo (ou *rolling forecast*): geralmente utilizado para cobrir orçamentos por um período de 12 meses. Nele, quando um mês se encerra, ocorre uma revisão e é adicionado um novo mês no fim do período que está sendo orçado. Desta forma, a empresa terá sempre um orçamento de 12 meses pela frente. É indicado para negócios que precisam de agilidade nas tomadas de decisão e para projetar novos orçamentos com base nos resultados alcançados.

Orçamento do planejamento estratégico: é aquele que gera toda a estrutura para desenvolver o orçamento anual, com o objetivo de reduzir riscos e levar a empresa a tomar decisões mais eficientes. Nesse tipo de orçamento, discute-se, por exemplo, se existe a possibilidade

de abertura de novas filiais, a criação de novos produtos, a expansão de mercado, o aumento de estrutura etc. Esse tipo de orçamento é o que mais aplicamos no modelo estratégico da consultoria com nossos clientes.



Benefícios de ter um orçamento na sua empresa

Independentemente do tipo a ser utilizado, é importante destacar que o principal benefício de um orçamento empresarial é permitir que você foque em uma direção, fornecendo as metas que lhe guiarão no período planejado, além de:

- Avaliar quais alterações você precisa fazer para ter uma empresa lucrativa, comparando o desempenho orçado *versus* o real;
- Proporcionar maior confiança na sua tomada de decisão, pois as informações financeiras contidas nele são sólidas;
- Visão para antecipar problemas e aplicar melhorias contínuas;
- Prever meses lentos para que você possa se planejar com antecedência;
- Determinar quanto dinheiro você precisa ganhar para atingir um nível de equilíbrio e obter lucro;
- Estimar o fluxo de caixa de sua empresa para saber se você pode cobrir as despesas e financiar novos projetos;
- Identificar os fundos restantes que você pode reinvestir;
- Obter empréstimos de instituições financeiras ou um financiamento de capital de investidores;

- Parte essencial de um plano de negócios, o orçamento empresarial ajuda a definir os custos, assim como permite analisar o desempenho da estrutura.

Passos para estruturar o orçamento empresarial

Para estruturar o orçamento empresarial é preciso seguir alguns passos, a fim de obter uma visão geral do seu negócio. A partir disso, é possível visualizar pontos considerados chave que indicarão qual é o modelo mais adequado para a empresa.

Passo 1 – Diagnóstico

O primeiro passo para estruturar o orçamento empresarial é a realização de um diagnóstico da situação financeira da empresa. Para projetar o futuro, deve-se **conhecer detalhadamente a realidade atual e analisar o histórico de anos anteriores**.

É importante, na sua análise inicial, reunir o máximo de informações relevantes, checando como foi sua evolução, considerando indicadores como volume de vendas, impostos, lucro ou prejuízo, custos, despesas, faturamento, períodos de sazonalidade etc.

Com essa análise, você deve concluir se o negócio está evoluindo na direção esperada ou se é preciso fazer mudanças no orçamento, pois as fragilidades e oportunidades da empresa ficam visíveis.

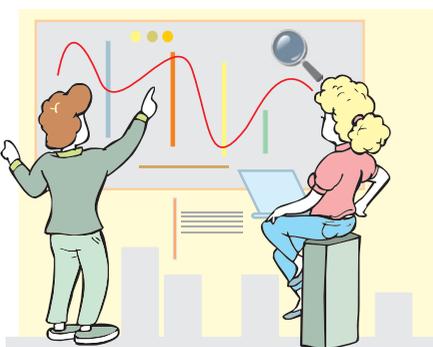


É pelo diagnóstico que você irá identificar qual tipo de orçamento é o mais adequado para o seu negócio e qual regime irá adotar.

Passo 2 – Objetivos e Metas

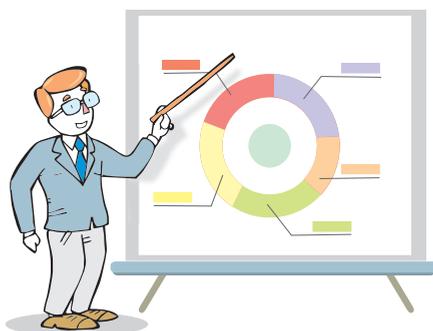
Como vimos anteriormente, o orçamento é um instrumento de planejamento. E para se planejar, você precisa saber aonde quer chegar. Após realizar o diagnóstico da empresa e visualizar os dados, começa a segunda etapa, que é definir os objetivos e as metas que a companhia pretende alcançar, pois saber a qual patamar se almeja chegar no próximo período é importante para traçar as estratégias e se manter motivado.

As metas são fundamentais para o seu negócio; precisam ser desafiadoras, mas atingíveis. Por isso, devem ser planejadas para estar de acordo com os **recursos disponíveis**.



Passo 3 – Ferramentas

De posse do diagnóstico, já tendo definido os objetivos e as metas, é o momento de selecionar uma ferramenta de gestão eficaz, como é o caso da Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), uma das principais ferramentas de gestão que tenho utilizado nas empresas que atendo como consultor.



Não se esqueça de selecionar qual é o método que melhor se adequa ao seu negócio: **competência, fluxo de caixa ou misto.**

Passo 4 – Reúna os dados

Ao definir que sua ferramenta é a DRE, reúna os dados, tomando como base a estrutura e as nomenclaturas do plano de contas, sobre as quais falamos no primeiro capítulo. **Considere:**

- **Receitas – definir metas de vendas:** dentro de fontes de renda, vale lembrar, você deve incluir previsão de vendas, de investimentos e de empréstimos;
- **Custos fixos:** listar despesas fixas é quase automático em um orçamento empresarial. Mas não se esqueça de incluir todas elas detalhadas, como aluguel, salários, internet, telefone, taxas do governo e bancos, hospedagem do site, ferramentas contratadas, serviços de contabilidade, serviços legais, seguros, entre outras;
- **Custos variáveis:** matéria-prima, água, gás, papel e impressão, luz elétrica, freelancers, comissões, publicidade, outros custos de marketing, transporte, viagens e eventos;
- **Despesas únicas:** trata-se de definir itens que podem surgir inesperadamente, como a compra de um laptop para substituir uma máquina com defeito ou, ainda, outros gastos que podem ser orçados com meses de antecedência. Considere também: construção, reformas, computadores e eletrônicos, móveis, material de escritório, alimentação, presentes e consertos.

Você pode usar uma planilha para reunir todos os tipos de gastos e receitas que pontuamos aqui. **O importante é que faça isso o quanto antes.**

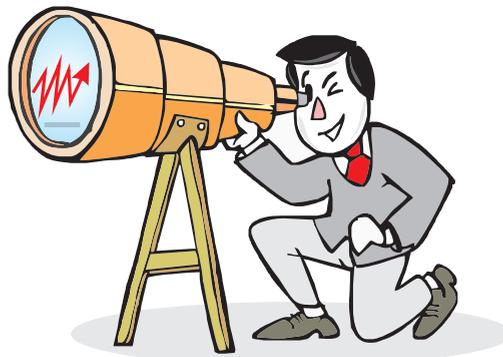
Como fica o orçamento empresarial na prática?

Se você ainda não possui um orçamento empresarial e entendeu a necessidade de tê-lo, para lhe ajudar nessa jornada, montei um passo a passo do modelo que praticamos na consultoria, para que você o siga.



Fase 1 – Previsão de Faturamento

A previsão de faturamento é uma estimativa do que uma empresa espera gerar em um determinado período no futuro.

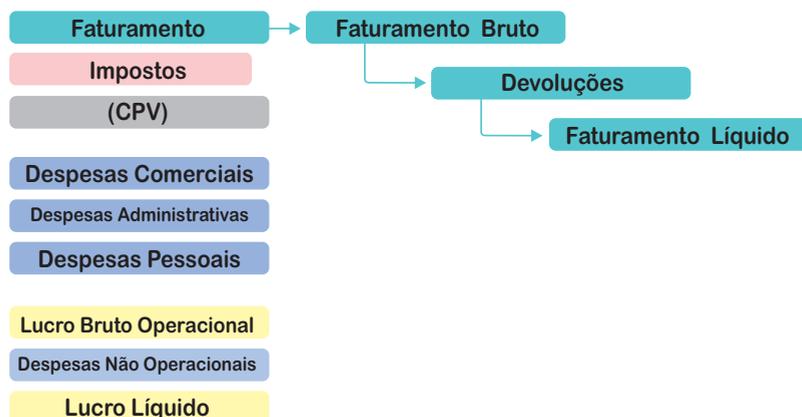


Para fazer uma previsão de faturamento, você pode seguir os seguintes passos:

- Reúna dados financeiros e históricos de vendas da empresa, preferencialmente ao longo de um período significativo, como os últimos anos. Isso inclui informações sobre vendas mensais ou trimestrais, sazonalidade e tendências;

- Analise os dados para identificar padrões sazonais, tendências de crescimento ou quedas nas vendas ao longo do tempo. Isso ajuda a entender como as vendas da empresa evoluíram até o momento;
- Considere fatores externos que podem afetar as vendas, como mudanças na economia, concorrência, mudanças regulatórias, eventos sazonais ou outros eventos importantes que podem influenciar a demanda tanto para cima como para baixo;
- Teste a precisão das previsões utilizando dados históricos que você reservou para validar o modelo. Se as possibilidades não estiverem de acordo com a realidade, ajuste os parâmetros do método escolhido ou considere outras abordagens.

Na primeira fase, você deve colocar a projeção do faturamento bruto e descontar, em seguida, eventuais projeções de devoluções, ficando apenas com o faturamento líquido, como na figura.



Fase 2 – Projeção do Sistema Tributário

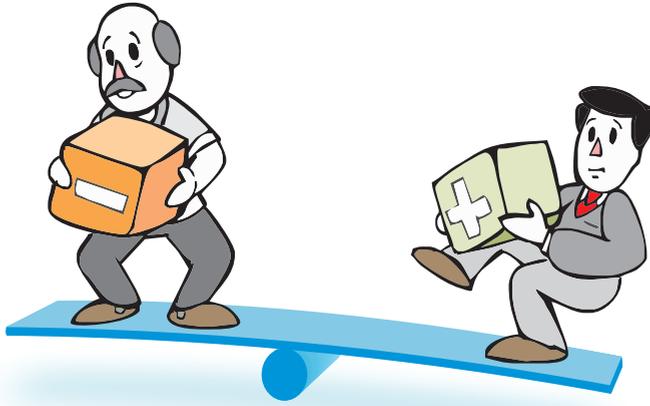
A projeção do sistema tributário em um orçamento financeiro envolve a estimativa dos impostos e tributos que uma empresa ou indivíduo terá que pagar ao longo de um determinado período. Isso é essencial para garantir que o orçamento seja preciso e realista.

- Comece identificando os impostos e demais tributos que recaem sobre a sua operação;
- Familiarize-se com as regras e regulamentos tributários em vigor. Isso inclui alíquotas, isenções, deduções e prazos de pagamento. Lembre-se de que as leis tributárias podem mudar ao longo do tempo;
- Identifique as despesas dedutíveis permitidas pelas leis fiscais;
- Com base na receita tributável e nas alíquotas tributárias relevantes, calcule os impostos devidos para cada tipo de imposto;
- Lembre-se dos prazos de pagamento para cada tipo de imposto. Alguns impostos são pagos mensalmente, trimestralmente ou anualmente. Certifique-se de inserir no orçamento fundos suficientes para cobrir esses pagamentos nos momentos adequados;
- Leve em consideração quaisquer créditos tributários ou benefícios fiscais aos quais você pode ter direito. Isso pode reduzir o montante total de impostos a serem pagos.

Voltando ao nosso passo a passo, agora, na fase 2, você deve inserir os valores estimados de impostos e tributos no seu orçamento financeiro.



Fase 3 – Previsão do Custo de Material Vendido



- Reúna dados históricos sobre os custos de materiais e informações de produção relacionadas aos períodos anteriores. Esses dados serão a base para sua projeção no orçamento;
- Analise as tendências passadas das vendas e dos custos dos materiais. Identifique padrões sazonais, flutuações e fatores que podem afetar o cálculo, como variações nos preços das matérias-primas;
- Analise quais materiais e custos diretos estão envolvidos na produção dos produtos que você vende. Isso inclui matérias-primas, custos de produção, embalagens etc;
- Com base na estimativa de vendas e na composição do custo de material vendido, projete os custos dos materiais necessários para atender à demanda prevista;
- Além dos custos dos materiais, considere outros custos diretos associados à produção, como mão de obra direta, energia, embalagem. Calcule esses custos com base nas atividades de produção previstas;

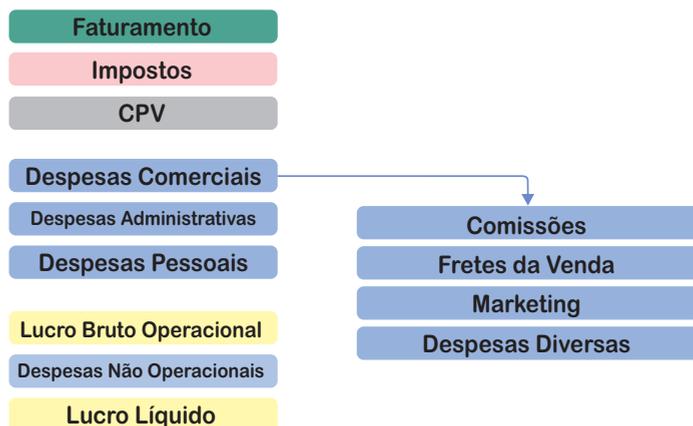
Agora, chegou o momento da fase 3: inserir a previsão dos custos de produtos (CPV), mercadorias (CMV) ou serviços vendidos (CSV), a depender do tipo do seu negócio. Inclua todos os custos variáveis que são relativos ao produto ou serviço vendido ou produzido; inclua também, logo em seguida, os custos indiretos de produção, também variáveis.



Fase 4 – Previsão de Despesas Comerciais

Comece levantando informações sobre as despesas comerciais dos períodos anteriores, como comissões, marketing, eventos, viagens comerciais e fretes de vendas, considerando tendências e períodos sazonais.

Na fase 4, você deve apontar as previsões das despesas comerciais:



Fase 5 – Previsão das Despesas Administrativas

Na fase 5, é chegada a hora de fazer a previsão das despesas administrativas, que contemplam, entre outras, gastos com aluguel, contabilidade, correios, sistemas, seguro predial, internet, frota e outros.



Fase 6 – Previsão de Despesas com Pessoal

A previsão das despesas com pessoal em um orçamento financeiro envolve a estimativa dos custos associados aos tratamentos, benefícios e outras despesas relacionadas aos funcionários de uma organização.

- Liste todos os elementos que compõem as despesas com pessoal, como encargos sociais, benefícios (como planos de saúde, seguro, vale-alimentação), bônus e outras remunerações variáveis;
- Estime quantos funcionários você espera ter em cada departamento ou categoria da organização ao longo do período do orçamento;
- Para cada categoria de funcionários, calcule os gastos estimados com base em informações como os níveis de remuneração e as possíveis revisões salariais;

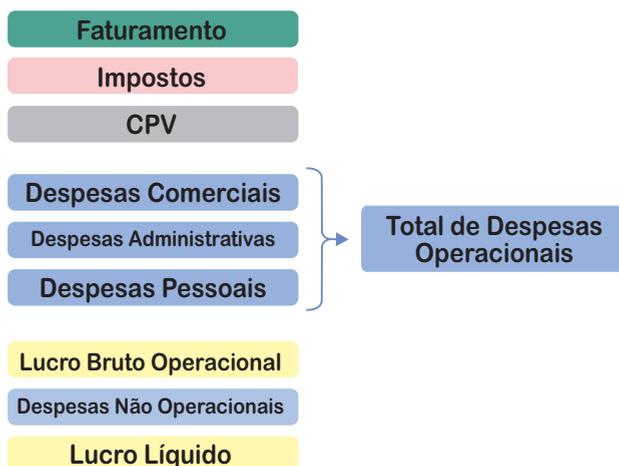
- Cálculo dos encargos sociais obrigatórios, como contribuições para a Previdência Social e outros benefícios legais;
- Certifique-se de estar atualizado sobre as leis trabalhistas e regulamentações que podem afetar as despesas com pessoal, como mudanças nas taxas de contribuição previdenciária ou benefícios obrigatórios;
- Considere a taxa de preservação ao projetar aumentos salariais e ajustes nos benefícios;
- Leve em conta as flutuações sazonais nas despesas com pessoal, como bônus anual ou contratações temporárias durante períodos de alta demanda;

Na fase 6, informe a previsão das despesas com pessoas, como na figura:



Fase 7 – Total da Previsão com Despesas Operacionais

A fase 7 do orçamento é composta pela previsão das despesas operacionais, que são os gastos necessários para a manutenção e o funcionamento contínuo de um negócio, representando a soma das três fases anteriores: despesas comerciais, administrativas e de pessoas.



Fase 8 – Previsão do Lucro Operacional

Na fase 8, temos a previsão do lucro bruto operacional, que é o resultado da previsão do faturamento descontado da previsão dos impostos, CPV, custos indiretos e o total das despesas operacionais.



Analise cuidadosamente as projeções feitas e tenha a certeza de que elas são realistas e fundamentadas. Ajuste as estimativas conforme necessário com base em novas informações, mudanças no mercado ou eventos imprevistos.

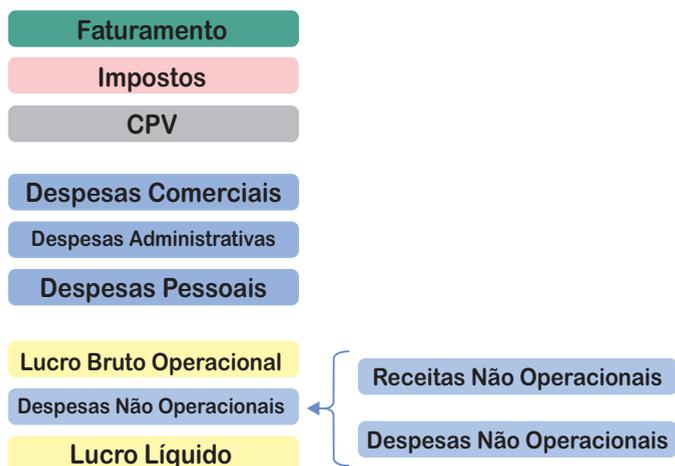
Fase 9 – Previsão das Receitas e Despesas Não Operacionais

A previsão das despesas e receitas não operacionais envolve todas as fontes de renda ou despesas que não fazem parte dos custos operacionais da empresa e constituem a fase 9 do orçamento empresarial.



Fase 10 – Previsão do Lucro Líquido

A previsão do lucro líquido constitui a fase 10 do orçamento empresarial.



É aqui que você poderá visualizar qual é a rentabilidade futura do seu negócio e também poderá planejar a destinação dessa geração de riqueza, conforme demonstrei no capítulo que explica a rentabilidade, sendo:

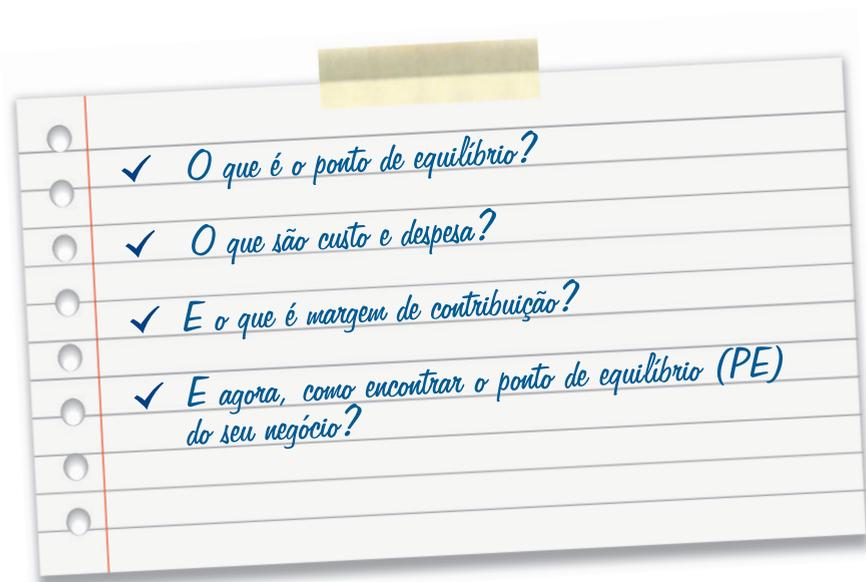
- 33,33% do lucro líquido para o fortalecimento de caixa, com o objetivo de manter a competitividade em compras e o giro da empresa;
- 33,33% do lucro líquido para investimentos na infraestrutura, a fim de manter a empresa moderna e eficiente;
- 33,33% do lucro líquido para o empresário, para que este possa manter a sua qualidade de vida, podendo usufruir junto à sua família de viagens de férias ou adquirir bens particulares, o que é relevante para lhe dar o combustível necessário para enfrentar os desafios do negócio e até despertar nos filhos o desejo de fazer parte da empresa, garantindo, assim, a sucessão.

QUE APRENDEMOS ATÉ AQUI

Ter o orçamento empresarial e a DRE funcionando em uma empresa proporciona um melhor planejamento financeiro, controle de desempenho, embasamento para as tomadas de decisão, monitoramento do fluxo de caixa e transparência. Essas ferramentas contribuem para uma gestão financeira eficiente e profissionalizada e, acima de tudo, **essa ferramenta é o GPS da lucratividade do seu negócio.**

CAPÍTULO 4

ONDE ESTÁ O MEU PUNTO DE EQUILÍBRIO?

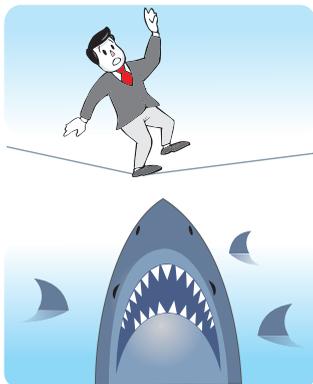


Seu negócio pode estar vendendo bem, com bom faturamento, em crescimento e mesmo assim não gerar lucro. A organização financeira e os apontamentos financeiros são fundamentais para avaliar a rentabilidade: é preciso entender como calcular ganhos brutos e monitorar despesas para organizar contas e enxergar o negócio de forma gerencial.



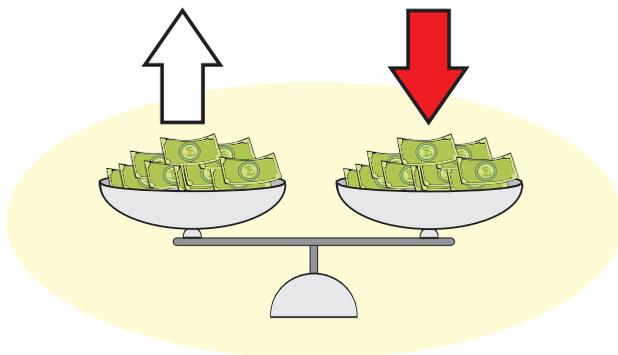
Ao longo dos anos, aprendi a ter um respeito muito grande pelo ponto de equilíbrio de um negócio. Operar abaixo dele não é recomendável, pois envolve muito risco.

O que é o ponto de equilíbrio?



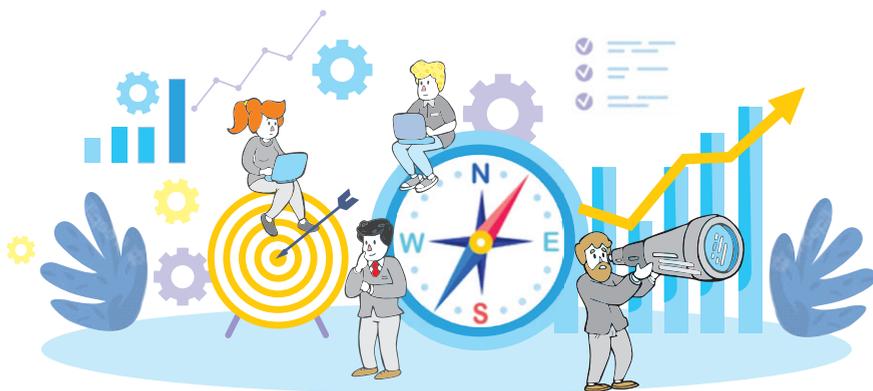
Quando a receita total de uma empresa é igual à soma de todas as suas despesas, ela está no seu ponto de equilíbrio. Isso quer dizer que ela se sustenta e não dá prejuízo, tampouco lucro.

O ponto de equilíbrio também é conhecido por expressões como *break even point*, ponto de ruptura ou ponto crítico.

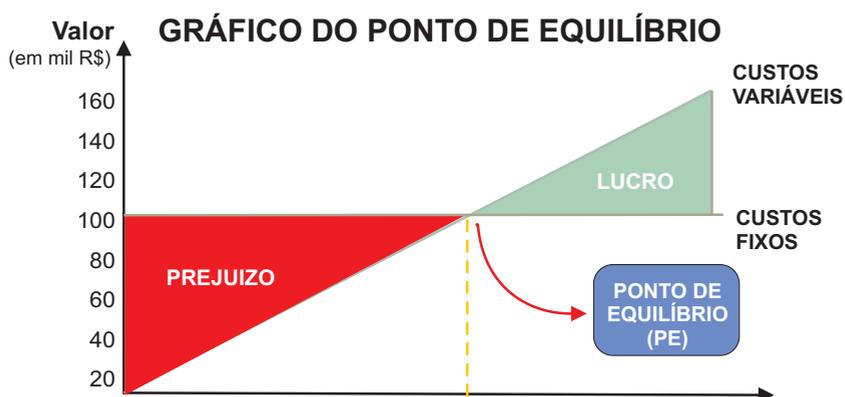


Trata-se de uma variável importante que é utilizada no processo de gestão empresarial. É com essa análise que você consegue identificar um sinal amarelo de atenção sobre a necessidade de tomar alguma atitude em relação às finanças e ao plano estratégico da empresa.

Vai muito além de simplesmente saber o nível de vendas a ser alcançado para ficar no zero a zero – ou seja, não lucrar, mas também não ficar no prejuízo. **Ele é um direcionador que pode ser usado para definir as metas de vendas, para a ampliação ou redução da capacidade produtiva**, entre outros assuntos estratégicos de um negócio.



Simplificando com bastante objetividade, posso lhe dizer que ponto de equilíbrio é o valor mínimo que uma empresa precisa faturar para não ter prejuízo.



Os tipos de ponto de equilíbrio

Há três variações de ponto de equilíbrio, com conceitos parecidos mas vertentes diferentes na base de cálculo e aplicação no dia a dia. **Vamos conhecê-las.**

- **Ponto de equilíbrio contábil:** é quando a receita total é igual ao custo total, não gerando lucro nem prejuízo. Essa avaliação é importante para a gestão, pois indica o mínimo de vendas necessárias para cobrir todos os custos e as despesas. O objetivo dessa análise é direcionar estratégias comerciais na busca pela obtenção do lucro. Aqui, são contabilizados todos os custos para que sua empresa possa operar, inclusive a depreciação de ativos.



- **Ponto de equilíbrio econômico:** é avaliado o custo de oportunidade do dinheiro aplicado, de forma com que se tenha a visão do lucro mínimo aceitável. É o ponto no qual a receita total é igual ao custo total mais o lucro desejado. Nesse caso, a empresa não apenas cobre seus custos, mas obtém o lucro desejado. Essa análise é importante e muito utilizada para estudos da viabilidade econômica de um projeto ou investimento que queira fazer. É o único que não deve apresentar resultado “zerado”. Também é conhecido como “custo de oportunidade”.



- **Ponto de equilíbrio financeiro:** parecido com o ponto de equilíbrio contábil. Não se considera, porém, a depreciação dos ativos do negócio, razão pela qual também é conhecido como “ponto de equilíbrio caixa”, uma vez que **só analisa o que realmente sairá do caixa da empresa**. Tem como objetivo identificar quanto é preciso faturar para bancar as operações da empresa sem ter prejuízo.



Antes de ir direto ao cálculo, precisamos ter como base outros conceitos que serão fundamentais na definição clara do seu ponto de equilíbrio, ao qual também nos referimos como “PE”. Sem esses conceitos totalmente compreendidos, não é possível fazer um cálculo preciso. Vamos lá?



O que são custo e despesa?



Para ter sucesso, além de saber quais são seus custos e despesas e conseguir diferenciá-los, a empresa precisa definir boas estratégias para gerenciá-los no dia a dia.

O que é custo?

No universo empresarial, quando se fala em custo, fala-se sobre os gastos que uma empresa tem e que estão diretamente vinculados ao que se produz, independentemente de serem produtos ou serviços. Posso dizer que estão relacionados à sua atividade-fim. O custo é um dos principais pontos a se analisar quando estamos olhando para o ponto de equilíbrio de uma empresa.



Vamos entender melhor o conceito de custo a partir de uma breve reflexão:

Pense comigo: se precisar eliminar um determinado item de sua empresa, a falta dele poderá afetar diretamente o produto/serviço que você oferece?



Se a **resposta for sim**, então se **trata de um custo**, já que ele está ligado diretamente ao que a sua empresa produz.

E o que é despesa?

Fazemos a mesma reflexão do custo: se precisar eliminar um determinado item de sua empresa, a falta dele poderá afetar diretamente o produto/serviço que você oferece?



Se a **resposta for não**, neste caso, trata-se de algo relacionado ao funcionamento da organização e é classificado como **uma despesa**.

Logo, despesas são os gastos relativos à administração do negócio, como área comercial, marketing, desenvolvimento de produtos e financeiro. São gastos necessários para manter a estrutura funcionando, mas não contribuem diretamente para a fabricação, transformação ou prestação de serviços que serão comercializados e, assim, a ausência de algum deles não irá afetar diretamente o seu produto/serviço.



Simplificando, são consideradas despesas todos os valores gastos com bens e serviços que são relativos à manutenção da atividade-fim da companhia.

Qual é a diferença entre custo e despesa?

Embora os termos custo e despesa pareçam ser a mesma coisa, saiba que eles possuem diferenças significativas — especialmente na hora de fazer a gestão financeira do negócio. Cada um deles representa indicadores e têm finalidades diferentes.

Vamos ver e entender melhor que diferenças são essas?

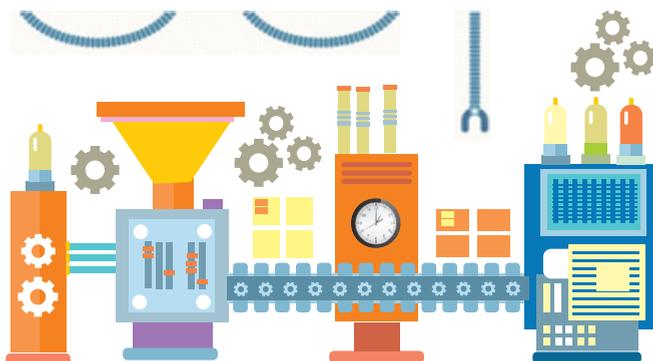


Custos são os gastos que a empresa tem com um determinado produto ou serviço de sua atividade principal. Tudo aquilo que é utilizado para produzir ou executar uma atividade pode ser definido como custo.

Como exemplo de custo, podemos citar:

- A borracha usada na fabricação de pneus;
- O plástico usado na fabricação de brinquedos;
- Os tecidos usados na confecção de roupas.

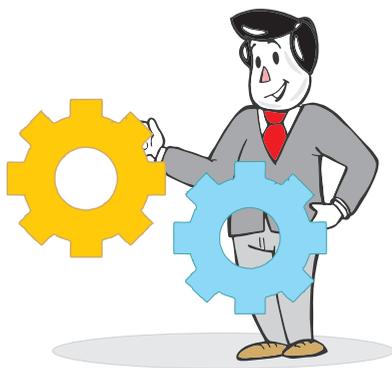
São **gastos necessários** que resultam na atividade principal **do negócio**.



Como classificar os custos?

A classificação dos custos ajuda a manter as contas do negócio bem mais organizadas, facilitando o acompanhamento das saídas do dinheiro. Consequentemente, melhora a gestão do fluxo de caixa, pois facilita as tomadas de decisão na hora de comprar.

- **Custo direto:** ligado diretamente à produção, está relacionado aos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, como matéria-prima e mão de obra de produção. Desse modo, são incluídos no cálculo para se chegar ao preço de venda do produto;



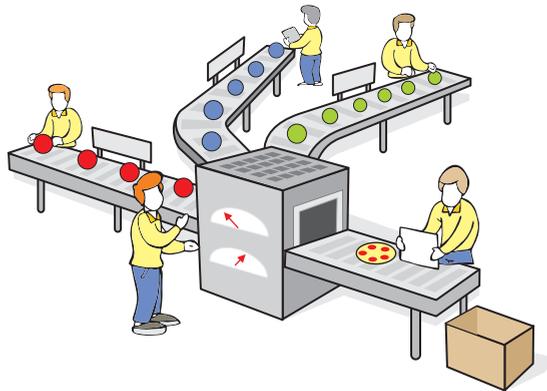
- **Custo indireto:** não está ligado à produção. Não é possível relacioná-lo diretamente ao produto ou serviço. Pode interferir na atividade-fim, mas não tem relação direta com ela. Alguns exemplos são mão de obra técnica terceirizada, equipe de apoio e energia elétrica;



- **Custo fixo:** são os gastos que permanecem com o mesmo valor, não importa o volume de produção da empresa. Entre eles, estão o salário de funcionários, além de outros gastos envolvidos na operação;



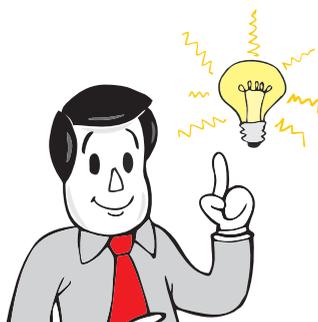
- **Custo variável:** é aquele não previsível, que pode sofrer oscilações conforme a utilização dos recursos e performance da empresa. Gastos com matéria-prima e mão de obra extra, por exemplo.



Após entender mais sobre **custos**, é preciso compreender também as despesas. Elas englobam o conjunto de gastos para manter a operação, tendo relação com tudo aquilo que **mantém a estrutura** da empresa **em funcionamento**. Desta forma, mesmo que o indicador não tenha relação direta com a produção como ocorre nos custos, ele é imprescindível para a manutenção, desenvolvimento e crescimento do negócio. Entre as despesas mais comuns de toda organização, temos:

- Folha de pagamento;
- Comissões;
- Publicidade;
- Aluguel;
- Material de escritório;
- Produtos de limpeza.

Como observamos, esses gastos **não estão diretamente ligados à produção** do produto ou serviço principal da organização. As despesas podem ser administradas – reduzidas, mantidas ou eliminadas – na busca pelo ponto de equilíbrio.



Como classificar as despesas?

Como acontece com os custos, as despesas também apresentam classificações que nos ajudam na gestão financeira da organização. Vamos conhecer cada uma delas.

- **Despesas regulares:** são os gastos previsíveis e que ocorrem regularmente. É o caso dos impostos, salários administrativos e contas de consumo;



- **Despesas extraordinárias:** são aquelas que não têm previsibilidade e ocorrem de forma aleatória. Esse é o caso de multas e gastos com processos judiciais;



- **Despesas fixas:** despesas que ocorrem com frequência e independentemente da produtividade da empresa, como contas de internet, aluguel, taxas bancárias, entre outras;



- **Despesas variáveis:** elas oscilam conforme a utilização ou desempenho do negócio, como contas de energia, pagamento de horas extras, bônus e comissões;



Lembre-se, então, da classificação:

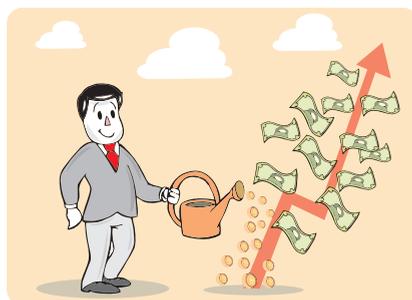
- **Custos ou despesas fixas:** são aqueles que não mudam, não importa o montante de produção e vendas da empresa; eles são sempre estáveis;
- **Custos ou despesas variáveis:** são aqueles que variam em função do volume (produzido ou vendido), crescendo ou diminuindo exponencialmente de acordo com as vendas ou produção.

Por meio da correta classificação entre esses dois conceitos, é possível definir **a margem de contribuição por produto** e entender a melhor maneira de precificá-lo. É assim que uma organização consegue planejar, de forma clara e objetiva, sua obtenção de lucros, além de ser o caminho para você encontrar o seu ponto de equilíbrio.



E o que é margem de contribuição?

Margem de contribuição é o indicador que aponta se o total da receita de uma empresa é suficiente para pagar os custos e as despesas fixas e ainda lucrar. É um dado fundamental, até porque volume de vendas não é sinônimo de lucratividade.



Conhecida também como lucro bruto ou ganho bruto sobre a venda, a **margem de contribuição** representa quanto o lucro da venda de cada produto vai contribuir para a empresa cobrir os seus custos e despesas e ainda gerar lucro.

Com essa informação em mãos, você pode calcular a quantidade mínima de produtos que precisará vender para não ter prejuízo.

Entender o porquê do nome “margem de contribuição” é fácil. **A explicação é bem lógica:** margem diz respeito à diferença entre o preço de venda e os valores dos custos e das despesas específicas dessas vendas, também conhecidos por custos variáveis e despesas variáveis da venda. Por sua vez, a contribuição representa quanto de valor de cada venda contribui para o pagamento das despesas fixas e ainda traz lucro.

Para que serve a margem de contribuição?



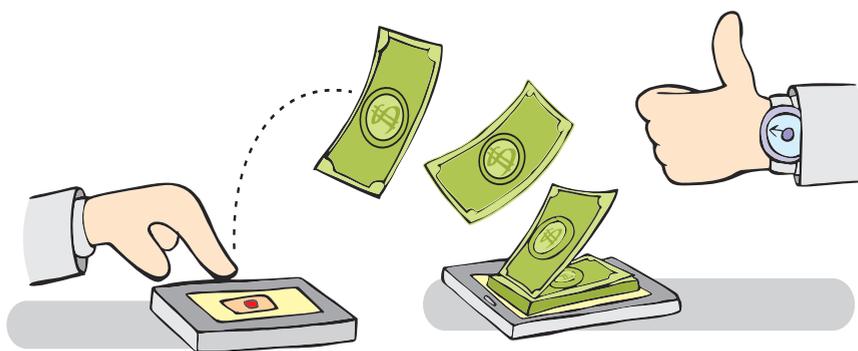
A margem de contribuição serve para dizer quanto dinheiro uma empresa consegue gerar, a partir de suas vendas, para pagar os custos e despesas fixas e ter lucro. Se o valor da margem é maior do que a soma do valor total dos custos e despesas fixas, significa que a companhia está tendo lucro. Por outro lado, quando o valor é menor, o negócio está tendo prejuízo.

Quais são as vantagens de utilizar a margem de contribuição em seu negócio?



- A margem de contribuição é uma importante ferramenta financeira que pode ajudar os empresários a tomar decisões sobre preços, mix de produtos, controle de custos e planejamento financeiro;
- Saber qual produto ou serviço é mais lucrativo e se há algum que traz prejuízo – e avaliar a possibilidade de deixar de ser oferecido;
- Aplicar a política comercial considerando possíveis descontos de acordo com o volume vendido para um único cliente;
- Identificar o volume mínimo necessário de vendas para atingir o ponto de equilíbrio;
- A margem de contribuição pode ajudar na previsão de receitas e lucros futuros com base nas vendas projetadas e nos custos variáveis. Essa previsão dá suporte à tomada de decisões estratégicas a respeito da alocação de recursos ou investimento em novos produtos ou serviços.

O que significa margem de contribuição unitária e total?



A margem de contribuição unitária é o valor que sobra da receita de uma unidade do produto ou serviço após subtrair os seus custos variáveis unitários; é a diferença entre o preço de venda e os custos variáveis por unidade.

Já a margem de contribuição total é a diferença entre a receita total e os custos variáveis totais de um produto ou serviço; é a margem de contribuição unitária multiplicada pelo número de unidades vendidas.

É muito importante sempre fazer os dois cálculos para identificar onde a empresa pode estar “perdendo dinheiro” e tomar a melhor decisão, pois já vi alguns casos em que a margem de contribuição total era positiva, mas a margem de contribuição de um produto estava negativa e vice-versa.

Como se calcula a margem de contribuição?



O cálculo da margem de contribuição total é bem simples. Vamos ver:

- **Margem de contribuição total** = Valor das vendas – Custos variáveis e despesas variáveis;
- **Margem de contribuição unitária** = Preço de venda de um produto – Custos variáveis + Despesas variáveis envolvidas na venda.

O que é o índice de margem de contribuição?



O índice de margem de contribuição, que pode ser tanto total ou unitário, é o resultado do cálculo acima, dividido pelo valor das vendas e multiplicado por 100. O cálculo fica assim:

Índice de margem de contribuição = (Margem de contribuição / Valor das vendas) x 100. O resultado será uma porcentagem (%).

Assim, é possível dizer que, do valor das vendas (total ou unitário), um percentual X é de margem de contribuição.

Exemplificando:



Imagine que sua empresa planeja vender 100 unidades de um determinado produto a R\$ 100,00 cada unidade. Para produzir cada unidade há um custo fixo de R\$ 40,00 mais R\$ 30,00 de despesas variáveis. Nossa margem de contribuição ficaria assim:

	Unitário	Total
(+) Total Vendas	R\$ 100,00	R\$ 10.000,00
(-) Custo Produtos Vendidos (CPV)	R\$ 40,00	R\$ 4.000,00
(-) Despesas Variáveis	R\$ 30,00	R\$ 3.000,00
(=) Margem de Contribuição	R\$ 30,00	R\$ 3.000,00
(=) % Margem de Contribuição	30%	30%

Quando usar a margem de contribuição?



Não existe uma recomendação geral sobre qual é o melhor momento para usar essa ferramenta. Ela é, entretanto, muito importante na hora de desenvolver o planejamento orçamentário da empresa, além de:

- Ser usada para identificar se o comercial está conseguindo vender de maneira efetiva os produtos ou serviços, cobrindo custos e despesas da operação;
- Elaborar as metas de vendas para o time;
- Utilizar para planejar promoções de itens específicos de seu portfólio, usando margens atrativas;
- Ajustar o preço de produtos que estão com margem menor, entre outras decisões relacionadas à precificação;
- Analisar se vale ou não a pena produzir algo e vender com rentabilidade – e não é possível realizar essa avaliação se não tivermos identificado despesas separadas do custo de produção.

Todos esses cuidados vão impactar de maneira efetiva as finanças, já que as receitas serão consequência de um trabalho cuidadoso de verificação do quanto cada produto contribui para os resultados do negócio. **Recomendo, então, que este seja um dos primeiros indicadores a se monitorar no dia a dia.**



Lembre-se: se a margem de contribuição não é utilizada, você pode estar vendendo muito e, mesmo assim, estar tendo prejuízo, operando abaixo do seu ponto de equilíbrio.

E agora, como encontrar o ponto de equilíbrio (PE) do seu negócio?



Pois é, agora que você já entendeu os conceitos que fazem parte do cálculo do ponto de equilíbrio, vamos descobrir como encontrá-lo. Tenho um passo a passo simplificado para lhe ajudar.

Passo 1 – Qual é a margem de contribuição do seu negócio? Lembra-se da fórmula?

MC = PV – (CPV + DV), sendo:

MC ➔ Margem de Contribuição

PV ➔ Preço de Vendas ou Faturamento Bruto

CPV ➔ Custo do Produto Vendido

DV ➔ Despesa Variável



A margem de contribuição é o faturamento bruto da sua empresa no período específico (mês ou ano), subtraindo o resultado da soma entre custo dos produtos vendidos e todas as despesas variáveis.

Passo 2 – Transforme esse resultado em um índice. Ele vai ter uma referência em um percentual para possibilitar o cálculo, como já vimos anteriormente.

IMC → Índice de Margem de Contribuição **IMC** → %

Exemplificando:

PV (Preço de Venda) = R\$ 130,00

CPV (Custo do Produto Vendido) e DV (Despesa Variável) = R\$ 72,50, restando MCU (Margem de Contribuição Unitária) = R\$ 57,50, que representa uma % de MC (Margem de Contribuição) = $57,50/130,00 = 44\%$.

IMC = 44%

Ilustrando:

	Unitário
(+) Preço Venda	R\$ 130,00
(-) Custo Produtos Vendidos (CPV) e Despesas Variáveis (DV)	R\$ 72,50
(=) Margem de Contribuição Unitária (MCU)	R\$ 57,50
(=) % IMC	44%

Passo 3 – Descubra seu ponto de equilíbrio financeiro.

Agora, estamos prontos para calcular o ponto de equilíbrio.

Divida o total de suas despesas fixas mensais pelo índice de margem de contribuição. Você vai chegar a um valor que reflete exatamente o quanto sua empresa deve faturar para pagar todas as despesas fixas e variáveis, sem deixar lucros ou prejuízos.

Fórmula:

PEF (Ponto de Equilíbrio Financeiro) = Despesas Fixas / IMC (Índice de Margem de Contribuição).

Vejamos um exemplo prático:

Sabendo que minha loja possui uma despesa fixa mensal (DF) de R\$ 24.000,00 e que minha margem de contribuição (IMC) é de 44%, posso calcular meu ponto de equilíbrio (PE) da seguinte maneira:

PEF (Ponto de Equilíbrio Financeiro) = Despesas Fixas/IMC, ou seja, R\$ 24.000,00 / 44% = R\$ 54.545,45.

Ilustrando:

	Total
Despesa Fixa Mensal (DF)	R\$ 24.000,00
Índice de Margem de Contribuição (IMC)	44%
Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF)	R\$ 54.545,45

Isso quer dizer que para cobrir minhas despesas e trabalhar no meu ponto de equilíbrio devo ter um faturamento mensal de R\$ 54.545,45. Esse resultado me diz quanto preciso faturar para poder, ao menos, pagar todas as minhas despesas, sem qualquer lucro.



O QUE APRENDEMOS ATÉ AQUI

Como vimos, o ponto de equilíbrio é um indicador de segurança do negócio, pois mostra quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos custos. Ele também indica em que momento, a partir das projeções de vendas, a empresa irá igualar suas receitas e custos. Para isso, foi essencial conhecermos conceitos que envolvem esse indicador, como custos, despesas e margem de contribuição.

Agora você está preparado para utilizar o ponto de equilíbrio no dia a dia do seu negócio e tomar decisões assertivas que contribuirão para o crescimento saudável do empreendimento.

CAPÍTULO 5

COMO ESTÁ O MEU FLUXO DE CAIXA?

- ✓ O que é um fluxo de caixa?
- ✓ O que é necessário para que se tenha um controle de caixa eficiente?
- ✓ Qual é a importância do controle do fluxo de caixa?
- ✓ Quais são os benefícios de se ter um fluxo de caixa?
- ✓ Com que frequência devo fazer o fluxo de caixa?
- ✓ Como organizar a ferramenta de fluxo de caixa para a sua empresa?
- ✓ Por que é importante manter o fluxo de caixa atualizado?



DICA!

O fluxo de caixa é uma ferramenta básica para qualquer empresário. Toda empresa precisa mantê-lo organizado e atualizado constantemente. Fique atento.

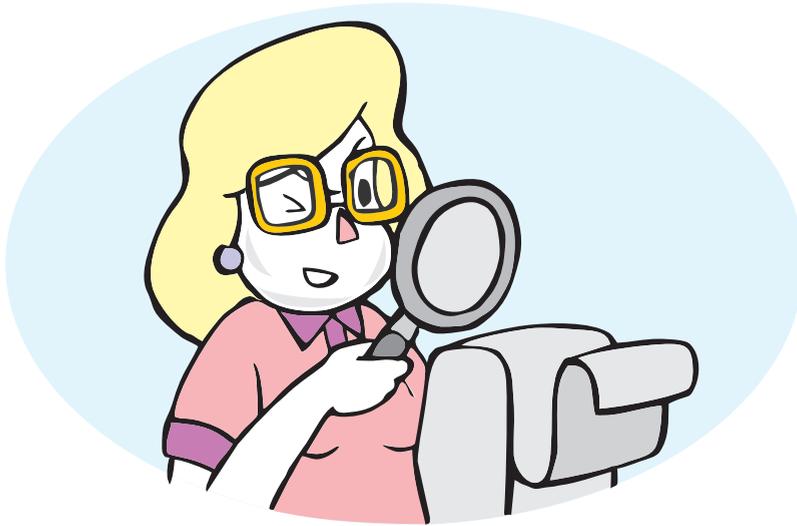
O que é um fluxo de caixa?



De acordo com Hoji e Silva (2010), fluxo de caixa “é um esquema que representa entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Deve existir pelo menos uma entrada e uma saída (ou vice-versa)”. Ele precisa ser encarado como uma estrutura flexível, na qual o empresário deve inserir informações de entradas e saídas conforme necessidades da empresa.

Já para Cavalcante (2023), “é um instrumento de controle cujo objetivo é auxiliar o gestor na tomada de decisões sobre a situação financeira da empresa, isto é, consiste em um relatório gerencial informativo de toda a movimentação financeira (as entradas e as saídas), tendo em vista determinado período, que pode ser uma semana, um mês ou mesmo um dia”.

Resumindo, o fluxo de caixa é o movimento de entradas e saídas do caixa da empresa. Ele mostra como o dinheiro está sendo gerado e gasto, permitindo uma análise detalhada da saúde financeira e da liquidez do negócio. O fluxo de caixa ajuda a identificar o momento em que as receitas são recebidas e quando as despesas são pagas, proporcionando uma visão clara da disponibilidade de caixa em um determinado momento. Ele é essencial para o planejamento financeiro, tomada de decisões e avaliação do desempenho da companhia.



O fluxo de caixa é considerado uma das principais ferramentas de todo negócio.

Diferenças entre controle de caixa e fluxo de caixa



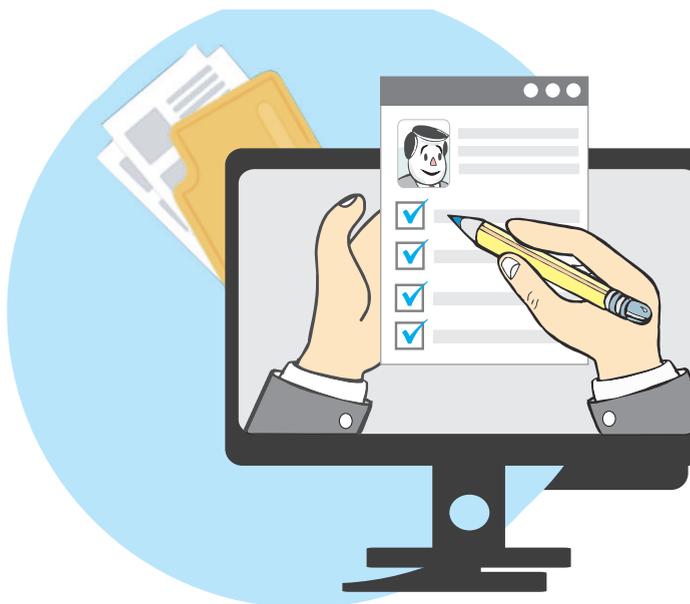
Muitas pessoas pensam que fluxo e controle de caixa são a mesma coisa, mas não são! São duas maneiras de organização financeira que andam juntas.

O controle de caixa está relacionado aos valores registrados diariamente no caixa de uma empresa. É o dinheiro que entra com cada venda, podendo ser à vista ou parcelado, bem como tudo aquilo que sai para pagar algo.

Depois, esse controle é registrado no fluxo de caixa, onde é possível ver os valores mensais, anuais ou de outros períodos. De certa forma, o fluxo de caixa é mais amplo que o controle de caixa.

O que é necessário para que se tenha um controle de caixa eficiente?

É necessário garantir lançamentos detalhados de ganhos e gastos, com disciplina e sem erros. Isso significa que todas as receitas e despesas, por menores que sejam, precisam ser registradas.



Informações incompletas ou descontextualizadas criam a impressão de que há dinheiro sobrando ou faltando na empresa. Por exemplo, se você olhar apenas para o dinheiro que entra, sem considerar os gastos que vêm pela frente, a realidade financeira do negócio pode ficar escondida e você vai acabar tomando decisões erradas.

Qual é a importância do controle do fluxo de caixa?

Você deve estar se perguntando se investir esforços para controlar o fluxo de caixa realmente vale a pena.

Toda empresa opera com dinheiro em sua rotina. Assim, fazer o controle da entrada e da saída é importante para que continue operando de forma saudável e atinja seus objetivos.



O fluxo de caixa é uma atividade indispensável no dia a dia empresarial. Por ser uma ferramenta de rotina, confere subsídios necessários para aprimorar a tomada de decisão, pois evidencia, por exemplo, o momento em que o faturamento ocorrido foi suficiente para gerar receitas que lhe possibilitarão pagar os custos e as despesas do período ou se foi insuficiente e trará um resultado negativo.

Afirmo, portanto, que vale a pena mesmo investir esforços no controle, pois é a partir desse levantamento que você constrói uma base de dados dentro da sua realidade.



Para que você entenda melhor a importância de contar com o fluxo de caixa, vamos a um exemplo prático do que acontece quando não tomamos decisões baseadas nele:

Uma empresa do segmento de varejo, com mais de 10 anos de atuação no mercado, teve um aumento exponencial, elevando suas vendas em mais de 40% em relação ao ano anterior. Para atender à alta demanda, elevou sua média mensal de compra para estoque em mais de 80%. Isso comprometeu a disponibilidade de caixa, pois o prazo médio de pagamento de fornecedores é de 28 dias, enquanto seu prazo médio de recebimento é de 60 dias, o que causou em curto prazo um elevado descaixe no fluxo de caixa, fazendo com que a empresa, após um grande período de saldo positivo no caixa, recorresse à captação de recursos no mercado, com taxas de juros elevadas. Nesse caso, a empresa não avaliou o fluxo de caixa disponível x giro para negociar prazos de pagamentos reduzidos, mais próximos à média de seu recebimento. Diante disso, foi necessário captar recursos em bancos, passando a pagar taxas de juros elevadas.



Agora, vamos ver um exemplo do que acontece quando decisões são tomadas com base no fluxo de caixa:

Outra empresa, também do segmento de varejo, tem como procedimento fazer lançamentos de todas as receitas, custos e despesas que ocorrem e cuida para manter seu fluxo de caixa atualizado, fazendo

análise de suas entradas e saídas futuras. Diante de uma queda na média de suas vendas, essa empresa percebeu que no mês seguinte suas despesas ficariam maiores do que a sua receita. Selecionou, então, itens de seu estoque que estavam com pouco giro e possuíam boa margem de rentabilidade para fazer duas semanas de descontos especiais para compras à vista. No final da ação promocional, a companhia conseguiu recurso suficiente para estabelecer o saldo positivo no seu fluxo de caixa e baixou seu estoque nos itens de pouco giro.



Com esses dois exemplos, fica claro que o fluxo de caixa pode abrir os olhos do empresário. É importante entender, entretanto, que ele não é o vilão da história (digo isso porque há muitos empresários que têm a crença de que se considerarem a realidade da empresa através dos controles perderão a coragem de tomar decisões desafiadoras).

Muito pelo contrário, aliás, trata-se de ferramenta que zela pela prudência e dá segurança para tomar decisões que podem mudar positivamente os rumos do negócio. Esse instrumento apenas reflete os resultados das ações de gestão financeira, sendo sua utilização no dia a dia altamente recomendada.

Quais são os benefícios de se ter um fluxo de caixa?



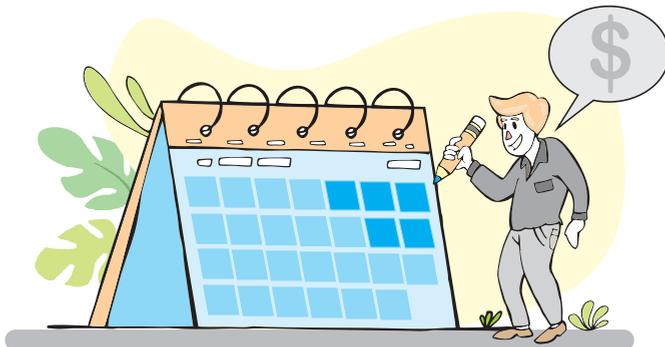
Um dos maiores benefícios é proporcionar à empresa o total controle das finanças. Com tantas movimentações acontecendo todos os dias, é fácil perder de vista o que realmente acontece com o dinheiro. Além disso, há outros benefícios, como:

- Evitar pagamentos atrasados, juros e multas — como tudo está listado no fluxo, torna-se difícil esquecer;
- Fazer projeções financeiras de curto, médio e longo prazo. Isso auxilia na tomada de decisões estratégicas, como investimentos, expansões, contratações e outros aspectos importantes para o crescimento do negócio;
- Permitir que a empresa identifique períodos de escassez ou excesso de dinheiro, auxiliando no gerenciamento da liquidez, o que é crucial para garantir recursos suficientes para cobrir despesas operacionais, pagar fornecedores e honrar outros compromissos financeiros;
- Decidir sobre investimentos, empréstimos, políticas de crédito, renegociações e outras ações que afetam diretamente a saúde financeira do negócio, como a possibilidade de realizar promoções e liquidações;
- Avaliar se os recursos financeiros próprios serão suficientes para tocar o negócio ou se há necessidade de captar dinheiro extra.

Com que frequência devo fazer o fluxo de caixa?

A frequência ideal para a elaboração do fluxo de caixa de uma empresa pode variar de acordo com o tamanho e a complexidade das operações e das necessidades de monitoramento financeiro. Elenquei algumas considerações para lhe ajudar a definir a frequência mais adequada ao seu negócio:

- **Diário:** é a opção mais detalhada, recomendada para empresas de pequeno porte ou que se encontram em situações financeiras delicadas, pois permite um controle bem mais preciso dos recebimentos e pagamentos, além de fornecer informações em tempo real sobre o saldo de caixa;
- **Semanal:** é uma opção muito popular, adotada por várias empresas. Oferece um bom equilíbrio entre detalhamento e praticidade. É útil para monitorar o fluxo de caixa regularmente, ajustar projeções e identificar tendências;
- **Mensal:** para empresas maiores e com operações complexas. Fornece uma visão geral das entradas e saídas de caixa ao longo de um mês inteiro, permitindo identificar padrões, planejar investimentos e analisar a saúde financeira da empresa;
- **Trimestral:** especialmente para empresas de maior porte e com fluxos de caixa mais estáveis. Pode ser adequado para atividades comerciais com menor volatilidade.



O ideal é manter relatórios periódicos com os valores registrados no fluxo de caixa, mas também anotações contextuais. Use comentários sobre o que impactou o número – uma promoção de vendas, por exemplo.

A frequência depende da necessidade da empresa de acompanhar as movimentações financeiras. O importante é que sejam constantes e coerentes.

Tipos de fluxo de caixa

Existem diversos tipos de fluxo de caixa, sendo que cada um tem uma finalidade específica. Isso significa que, de acordo com o modelo escolhido, você entenderá aspectos diferentes da saúde financeira do negócio.



Mas independentemente do tipo que melhor se adequar à sua empresa, ele só vai funcionar de verdade se tudo for devidamente registrado. Entenda os principais tipos de fluxo de caixa e como eles podem ser usados para impulsionar os seus resultados:



Fluxo de Caixa Operacional

É o modelo mais básico de controle de caixa. Trata-se de uma métrica financeira que mede o valor líquido das entradas e saídas de dinheiro geradas pelas atividades operacionais, como vendas de produtos, recebimento de clientes, pagamentos a fornecedores, salários e custos da operação, durante um determinado período. Ele reflete a capacidade da empresa de gerar caixa a partir de suas operações principais e tem como objetivo mostrar os resultados da empresa e a variação do capital de giro.

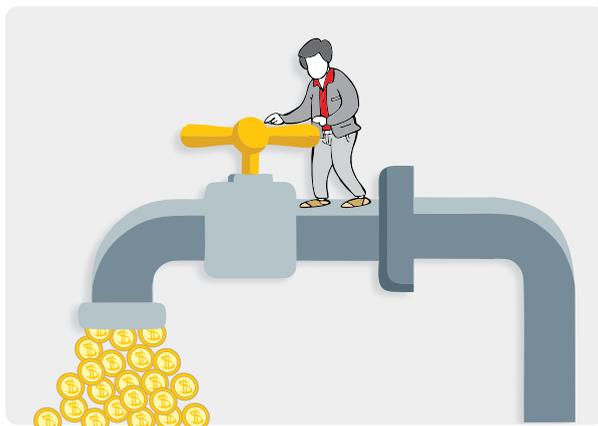
Ao analisar o fluxo de caixa operacional, os gestores podem identificar as tendências financeiras, tomar decisões estratégicas e planejar futuras ações comerciais. Também é útil para investidores, credores e analistas financeiros que desejam avaliar a saúde financeira de um negócio antes de tomar decisões de investimento ou de crédito. Esse modelo é importante para analisar quais custos podem ser cortados ou devem ser mantidos, numa eventual necessidade. É importante destacar que no fluxo de caixa operacional nem os investimentos e nem a demanda de capital são contabilizados.



O fluxo de caixa operacional (FCO) se torna ainda mais importante quando olhamos para empresas que possuem um modelo de negócio baseado em vendas com prazos de recebimentos muito alongados.

Fluxo de Caixa Direto

O fluxo de caixa direto registra todos os recebimentos e pagamentos, sem aplicar os descontos; ele usa os valores brutos, não os líquidos. Tudo é organizado por categoria, usando como base o plano de contas, separando as movimentações de clientes, fornecedores, impostos etc. O objetivo é garantir que as informações do caixa fiquem sempre disponíveis.



O fluxo de caixa direto é utilizado para elaborar o Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC). Nesse método, as entradas e saídas de dinheiro são registradas conforme ocorrem, sem considerar as receitas e despesas não relacionadas ao caixa, como depreciação e amortização. Isso permite uma análise precisa da liquidez da empresa, mostrando o fluxo de caixa real e imediato. Permite, ainda, que o gestor perceba se faltarão recursos no caixa ou não. Se faltarem, ele terá como se planejar para buscar novas fontes de dinheiro, e se sobrarem, ele poderá projetar novos investimentos no negócio.

O controle pode ser diário, semanal ou mensal, dependendo da característica do negócio de cada empresa.

O Fluxo de Caixa Direto é composto por:

- ✓ Saldo inicial de caixa: valor que fechou o último caixa, seja negativo ou positivo;
- ✓ Recebimentos: valores recebidos no período;
- ✓ Pagamentos: valores que foram pagos no período;

- ✓ Saldo operacional de caixa: é a diferença entre os valores recebidos e os pagos;
- ✓ Saldo final de caixa: é a soma de todos os valores presentes no fluxo de caixa direto.

Exemplificando:

Digamos que a empresa XPTO iniciou o mês de janeiro com saldo inicial de caixa em R\$ 3.000,00. No decorrer do mês, recebeu o montante de R\$ 20.000,00 e fez pagamentos no total de R\$ 16.000,00. Diante disso, ela finalizou o mês com um saldo operacional de caixa (que equivale ao total de recebimentos menos os pagamentos) de R\$ 4.000,00. O seu saldo final de caixa (saldo que iniciou o mês somado ao saldo operacional de caixa) foi de R\$ 7.000,00, como exemplifico na tabela abaixo:

Fluxo de Caixa Direto		Valores
(=)	Saldo Inicial de Caixa	R\$ 3.000,00
(+)	Recebimentos do mês	R\$ 20.000,00
(-)	Pagamentos do mês	R\$ 16.000,00
(=)	Saldo Operacional de Caixa (Recebimentos - Pagamentos)	R\$ 4.000,00
(=)	Saldo Final de Caixa (Saldo inicial de Caixa + Saldo Operacional de Caixa)	R\$ 7.000,00

Fluxo de Caixa Indireto

O fluxo de caixa pelo método indireto não fornece uma visão de entradas e saídas como o método direto que vimos anteriormente, pois se baseia no regime de competência para avaliar a variação de caixa do período de análise do ponto de vista contábil. Esse fluxo, então, torna-se uma ferramenta da contabilidade e não da tesouraria.



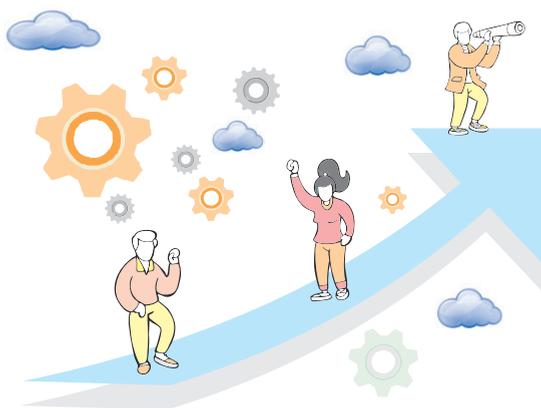
Os fluxos pelo método direto e indireto são visões diferentes da mesma análise. O resultado, portanto, não pode variar. Diferentemente do fluxo de caixa direto, o fluxo de caixa indireto não oferece uma visão de entrada e saída, pois ele é fundamentado no lucro líquido e faz ajustes para reconciliar esse valor com as alterações efetivas no caixa. Utiliza a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) por competência como ponto de partida e ajusta os itens que não afetam diretamente o caixa, como depreciação, amortização, ganhos ou perdas contábeis, variações em contas a receber e a pagar, entre outros. Esses ajustes são necessários para mostrar o fluxo de caixa real, já que o lucro líquido registrado contabilmente nem sempre reflete o fluxo de caixa efetivo da empresa.

Na prática, quando utilizamos a análise de fluxo de caixa indireto, a ideia principal é estudar a variação de caixa de um determinado período tendo um ponto de vista contábil. Dessa forma, é possível distinguir o caixa real do saldo das demonstrações contábeis. É importante destacar que **o fluxo de caixa indireto não é um controle como o fluxo direto, mas uma demonstração contábil de números anteriormente coletados.**



Fluxo de Caixa Projetado

Trata-se de uma estimativa das entradas e saídas de dinheiro do caixa da empresa durante determinado período. Quando falo em fluxo de caixa projetado, refiro-me a uma ferramenta que é capaz de ajudar o gestor de um negócio a identificar possíveis situações de risco ou falhas que podem impactar a saúde financeira de sua empresa.



É uma estimativa tanto de datas quanto de quantidade de dinheiro que o gestor espera que passe pelo seu negócio. Desse modo, as receitas e as despesas também estão incluídas.

Recomendo esse fluxo para quem precisa se organizar melhor no âmbito financeiro. A partir do fluxo de caixa projetado é possível visualizar as melhores datas para pagar fornecedores e até mesmo estabelecer outras datas de vencimento.



Conheça alguns benefícios de se ter um fluxo de caixa projetado:

- Permite que as empresas avaliem sua liquidez futura, que é a capacidade de arcar com as obrigações financeiras no tempo certo. Ele mostra quando e de onde o dinheiro entrará e sairá, possibilitando que os gestores identifiquem períodos de excesso de caixa e de déficit;

- Possibilita às empresas planejarem suas finanças com antecedência. Com base nas previsões, os gestores podem projetar ajustes para estancar perdas e sair do vermelho, bem como tomar decisões estratégicas, como investimentos em ativos fixos, expansão do negócio ou pagamento de dívidas;
- Identifica o montante de capital de giro necessário para cobrir os gastos, custos e despesas, para que o negócio continue funcionando mês a mês;
- Permite que as empresas antecipem suas obrigações fiscais futuras. Ao prever as receitas e despesas, é possível planejar estratégias para otimizar a carga tributária, como a identificação de períodos com menor fluxo de caixa para realizar despesas dedutíveis;
- Ao comparar o fluxo de caixa real com as projeções, as empresas podem monitorar seu desempenho financeiro e identificar possíveis desvios. Isso leva os gestores a tomarem medidas corretivas, ajustarem suas estratégias ou fazerem revisões nas projeções futuras, se necessário.

Como é possível perceber, estou falando de uma análise do presente para a construção de uma visão futura. **O fluxo de caixa projetado pode revelar:**

- Se há descompasso entre o prazo para pagar fornecedores e receber dos clientes;
- Se a empresa gasta mais do que recebe;
- Se há muito capital imobilizado.



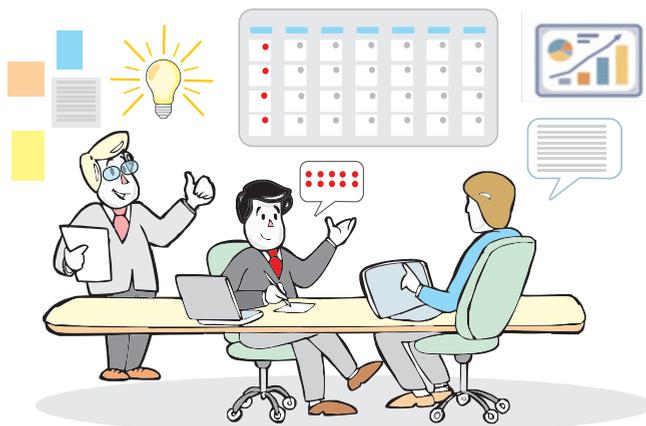
Fluxo de Caixa Livre

Fluxo de caixa livre é o saldo de caixa que está livre em um negócio, ou seja, o dinheiro livre depois de realizados todos os pagamentos obrigatórios para o funcionamento da empresa. Por isso é que sua análise é muito utilizada para realizar pagamentos de dividendos aos acionistas ou para pagar dívidas da companhia.

Aqui, continuamos falando de projeção, mas avaliando a capacidade de geração de capital em curto, médio e longo prazo.



Muitos investidores utilizam esse método como forma de estimar resultados futuros de uma empresa. Por meio dessa análise, é possível identificar se no período projetado a companhia terá capital disponível para investir ou se o resultado será insuficiente, sendo necessário buscar recursos para evitar que o negócio entre no vermelho.

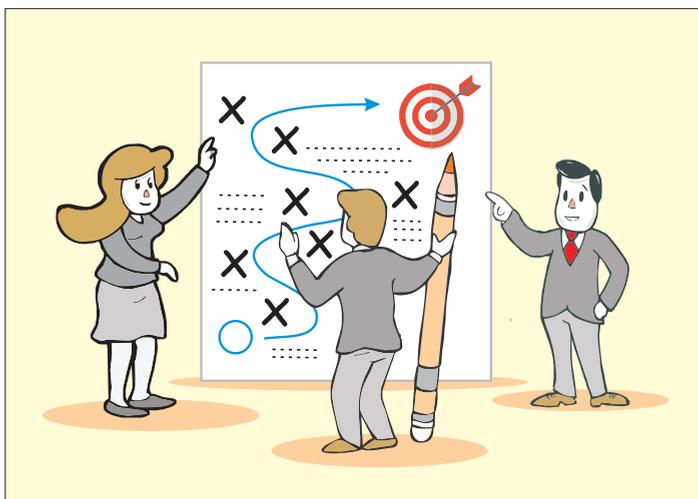


O que o futuro reserva para a sua empresa: pagar dívidas, abrir uma nova unidade, pedir empréstimo, ampliar o estoque ou fechar as portas? **A resposta pode estar no seu fluxo de caixa livre.**

Fluxo de Caixa Descontado

A finalidade desse último tipo é medir o tempo de retorno do capital investido em um negócio, servindo para avaliar a empresa, ação necessária quando ocorre a fusão ou a venda de negócios, por exemplo.

Esse modelo mostra uma projeção da quantidade de recursos que serão gerados no futuro pela empresa. A isso, é somado o seu valor estimado atualmente, subtraindo o risco e o tempo associados a essa estimativa.



Como organizar a ferramenta de fluxo de caixa para a sua empresa?

Muita gente têm dúvidas sobre como fazer um fluxo de caixa. A realidade é que o fluxo de caixa não é uma tarefa difícil, mas é preciso disciplina, organização e persistência dos responsáveis pela função. Por isso, listei algumas dicas que podem lhe ajudar nessa jornada. Vamos lá:

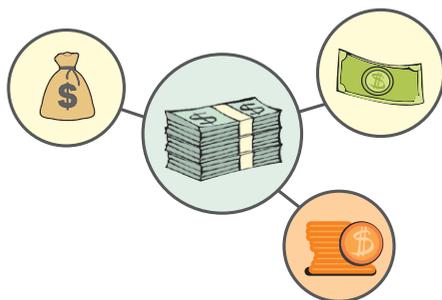
1. Escolha um período para controlar

Quanto maior o período, mais fácil será perder o controle das finanças. De preferência, **opte por um dos períodos:** diário, semanal, quinzenal ou mensal.



2. Defina as entradas e saídas por categorias

Identifique as principais categorias de fluxo de caixa relevantes para o seu negócio. Isso geralmente inclui receitas, despesas operacionais, investimentos e financiamentos. Dentro de cada categoria, utilize as subcategorias específicas para facilitar a análise posterior. **Para isso, utilize a base do seu plano de contas.**



3. Seja bem detalhista

Registre absolutamente tudo. Quanto mais detalhadas forem as informações, melhor será a análise de todos os dados. Por exemplo, no item “colaboradores”, não inclua somente despesas com funcionários ou apenas salários, mas especifique bem o que são pagamentos de salários, férias, décimos terceiros e outras gratificações.

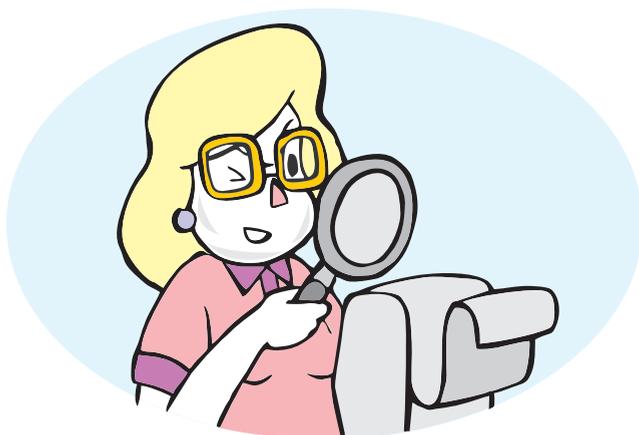


4. Mantenha as informações atualizadas

Para que o fluxo de caixa funcione, ele precisa ter sempre as informações atualizadas de forma correta e periódica. O ideal é atualizar os dados diariamente para que informações não fiquem perdidas ou sejam esquecidas. Assim, os números estarão sempre em dia e serão confiáveis para as tomadas de decisão. Nesse caso, você pode implementar a conciliação bancária, que tem como função verificar todas as entradas e saídas da empresa em relação às contas bancárias. A conciliação bancária confere os registros financeiros de pagamentos, recebimentos e compara com os extratos bancários para, assim, identificar erros e garantir o controle do saldo para que o fluxo de caixa funcione.

5. Faça um acompanhamento constante

É importante também fazer um acompanhamento e análise desses dados para que possíveis erros ou desperdícios sejam corrigidos o mais rápido possível. Isso pode ajudar a evitar grandes perdas e contribuirá para a saúde financeira da empresa. Determine o período para o qual você precisa acompanhar o fluxo de caixa. Lembre-se que isso pode ser mensal, trimestral etc, dependendo da natureza do seu negócio.



6. Tenha sempre como base a realidade

É claro que é importante trabalhar com previsão de fluxo de caixa para que se tenha uma ideia do que virá pela frente, mas sempre de acordo com a situação real e nunca superestimando os números. Os dados são fundamentais para um planejamento financeiro correto, por isso é que eles precisam ser verdadeiros: para que sua tomada de decisão não seja prejudicada.



7. Utilize um software de gestão financeira

Considere a utilização de um software de gestão financeira ou planilhas para facilitar o registro e a organização dos dados. Há várias opções disponíveis que podem lhe ajudar a automatizar cálculos e ter relatórios.



Por que é importante manter o fluxo de caixa atualizado?

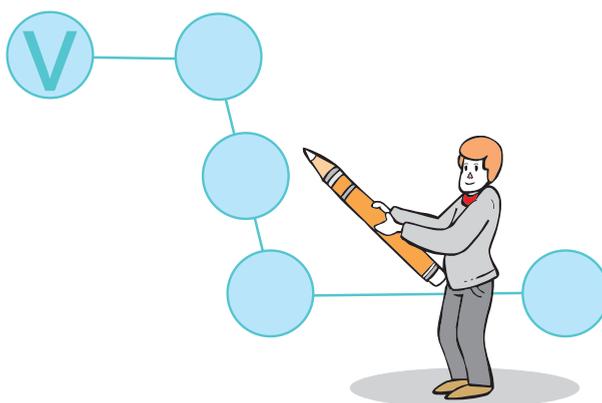
Como já evidenciei, o fluxo de caixa cumpre um importante papel na saúde financeira do negócio, mas é preciso destacar também que ele só será eficaz se você tomar alguns cuidados.



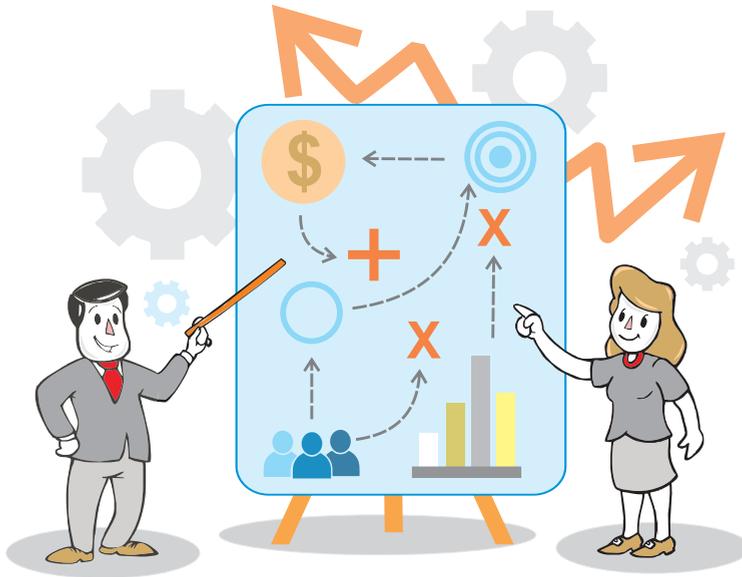
Gerenciar bem o fluxo de caixa é essencial para o sucesso de qualquer negócio. Mesmo quando uma empresa tem mais entradas do que saídas de recursos, a falta de controle pode resultar em um fluxo de caixa negativo. Como consultor, já me deparei com várias empresas que passaram por perrengues como esse e quase fecharam as portas por ingerência no fluxo de caixa. Faça, portanto, um controle rigoroso sobre entradas e saídas: não ignore o que os relatórios indicam. Confie nos números e use essas informações com inteligência.



Outro ponto importante é a atualização frequente do fluxo de caixa. Dados de qualquer tipo, se desatualizados, podem levar a interpretações erradas sobre suas finanças.



Dicas que podem melhorar o seu fluxo de caixa:



- Lance suas vendas e despesas diariamente: mesmo que seu fluxo de caixa seja referente a períodos maiores (semanal, mensal etc), faça o lançamento diário de todas as entradas e saídas de recursos da sua empresa. Assim, você vai ter o saldo disponível sempre atualizado e poderá tomar decisões mais precisas sobre seus recursos financeiros quando necessitar. Se o saldo for positivo, você vai poder avaliar o melhor momento para realizar investimentos no seu negócio; mas se for negativo, pense em ações que possam melhorar seu capital de giro, como fazer promoções, liquidações de estoque, descontos para vendas com recebimento à vista etc;
- Aceite diversos meios de pagamento: se você quer incrementar seu fluxo de caixa, não faz sentido correr o risco de perder vendas por causa de “barreiras” que impeçam as pessoas de pagar como preferem. Busque opções disponíveis que se enquadram no seu negócio, como cartões de débito e crédito de todas as bandeiras, PIX etc;
- Não tenha receio de cobrar clientes inadimplentes.

O QUE APRENDEMOS ATÉ AQUI

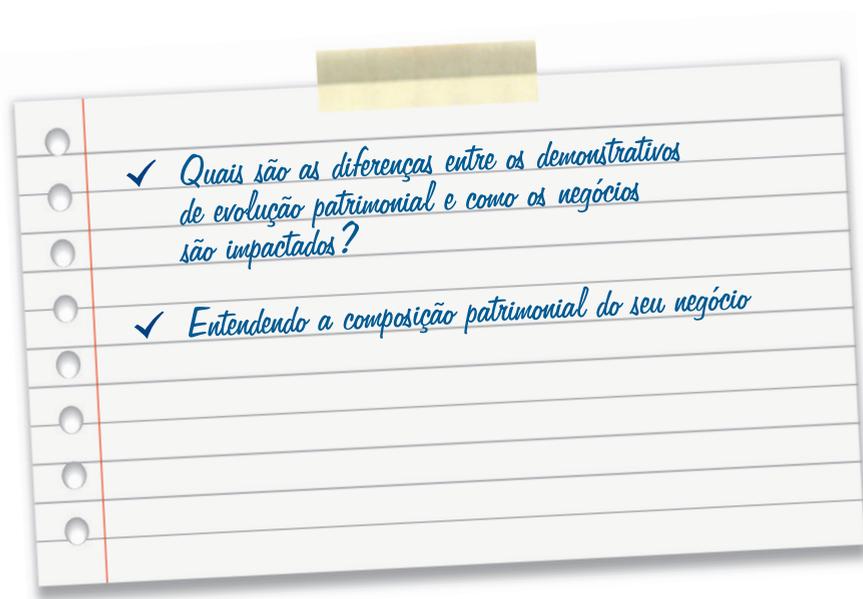
Para finalizar este capítulo, pense comigo: você teria coragem de andar numa rua movimentada de olhos fechados? Possivelmente não! Isso lhe deixaria exposto e sujeito a sérios riscos. Na sua empresa, isso vale para o fluxo de caixa. Sem ele, você não consegue enxergar se o seu negócio está saudável ou se entrará em colapso e estará no escuro!

Tão importante quanto se organizar financeiramente é saber exatamente quais são as suas receitas e despesas. O papel do fluxo de caixa é justamente registrar essas informações e segmentar todas elas conforme a data e a categoria, utilizando seu plano de contas.

Quando ele é usado e monitorado, você garante uma visão clara sobre todas as movimentações da sua empresa. O resultado é um controle financeiro mais consciente, pois você corre menos risco de perder o equilíbrio das contas. Sabendo exatamente de onde vem e para onde vai o seu dinheiro, você ganha mais eficiência na sua gestão. Isso porque o controle de fluxo de caixa oferece informações confiáveis para tomadas de decisão mais assertivas.

CAPÍTULO 6

EVOLUÇÃO PATRIMONIAL: PARA ONDE ESTÁ INDO O MEU DINHEIRO?



Mesmo após você ter lido – e compreendido – nos capítulos anteriores sobre a necessidade de se ter um bom plano de contas, saber como estruturar um orçamento, medir o resultado e constatar onde há ganhos e perdas ao analisar a sua DRE, conhecer o ponto de equilíbrio, entender a sua margem de lucratividade e se aprofundar no tema fluxo de caixa, pontos de interrogação ainda permanecem na sua cabeça, levando a questionamentos como:

Se minha empresa está dando lucro na DRE, por que não tenho dinheiro no caixa para pagar contas na data correta? Será que os dados estão errados? E se estão corretos, onde está o lucro?

Se a DRE está dando prejuízo, mas meu caixa está sempre positivo, o prejuízo apontado está certo?



Como resolver esses enigmas e ampliar a sua visão para que você consiga tomar decisões estratégicas com a certeza de que está no caminho certo? Ao longo deste capítulo, vou lhe dar os caminhos que conduzem às respostas.

Esse tem sido um desafio constante em nosso trabalho de consultoria, porque a maioria dos empresários e até mesmo profissionais da área financeira fazem confusão com os termos “**Demonstrativo Econômico**” e “**Demonstrativo Financeiro**”, tratando-os como os sinônimos que não são.

Ressalte-se que tanto o resultado financeiro quanto o resultado econômico são indispensáveis para empresas que buscam por excelência na gestão empresarial.

Quais são as diferenças entre os demonstrativos de evolução patrimonial e como os negócios são impactados?



É correto afirmar que a **economia não faz parte das finanças**, mas **as finanças fazem parte da economia**. Como assim? Vamos entender isso por meio de um caso hipotético:



Digamos que a empresa XPTOZ realizou uma venda no valor de R\$ 50.000,00, sendo que o cliente deveria pagar R\$ 10.000,00 durante cinco meses, como na tabela:

Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5
R\$ 10.000,00				

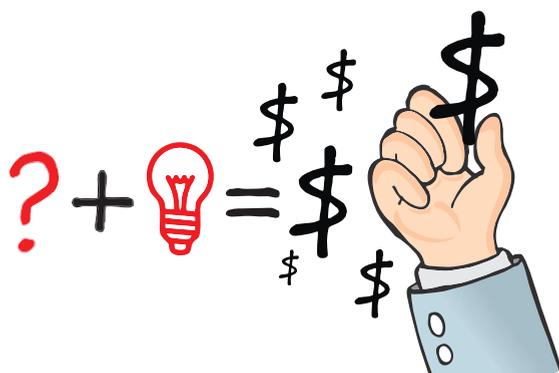
O cliente, no entanto, atrasou os dois primeiros pagamentos. No terceiro e no quarto mês, acertou as parcelas em atraso e no quinto pagou a última, conforme acordado.

Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5
		R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 10.000,00

O resultado financeiro e o resultado econômico da empresa foram:

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5
Competência (Econômico)	R\$ 50.000,00				
Caixa Previsto (Financeiro)	R\$ 10.000,00				
Caixa Realizado (Financeiro)			R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 10.000,00

A primeira linha, “competência”, como já vimos nos capítulos anteriores, refere-se ao registro do valor no mês em que a venda ocorreu. Veja que o regime de competência não tem relação com quando e como o produto será pago. **Isso representa um fato econômico.**



Na segunda e na terceira linha, como também já vimos anteriormente, temos uma visão de regime de caixa (previsto e realizado). O previsto se refere ao acordo de pagamento firmado com o cliente (ou seja, pagamento de cinco parcelas no valor de R\$ 10.000,00 nos meses 01, 02, 03, 04 e 05), enquanto o realizado diz respeito a quando, efetivamente, o cliente efetuou o pagamento (ocorrido nos meses 03, 04 e 05).



Logo, o **acordo firmado e a compra efetuada** originaram imediatamente **um ato econômico**, independentemente de haver ou não recebimento de dinheiro.



Na tabela, nenhuma movimentação no fluxo de caixa ocorreu com relação aos pagamentos do cliente nos dois primeiros meses, mas no terceiro mês a empresa teve seu recebimento. **Foi a partir do terceiro mês**, portanto, que **ocorreu o ato financeiro**.



Concluimos, assim, que enquanto **compras e vendas** são **fatores econômicos**, **recebimento e pagamento** são **fatores financeiros**. Por isso é que dizemos que o econômico origina o financeiro.



Outra diferença entre econômico e financeiro está nas informações que cada um transmite:

- O **financeiro** apresenta a informação do caixa e é controlado pelo **Demonstrativo do Fluxo de Caixa (DFC)**. O **econômico** traz informações sobre eficiência, a partir do lucro. A eficiência é apurada pela **Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)**;
- O financeiro considera as datas em que os recebimentos e pagamentos ocorreram. O econômico considera quando o fato de compra ou venda foi realizado, ou seja, relaciona-se ao regime de competência.

Outra grande diferença entre a situação econômica e a financeira de uma empresa é o **tempo**. Ao analisarmos a **gestão econômica**, podemos ver que tudo **ocorre** em um **mesmo período**. Já na mesma análise pela ótica da **gestão financeira** vemos que os fatos são provenientes de **períodos diferentes**. O nosso segundo exemplo ilustra isso melhor, pois os valores só foram registrados pelo financeiro quando a empresa efetivamente recebeu o valor da venda.



Por essa razão é que pode haver casos em que uma empresa tem uma ótima situação econômica mas uma situação financeira negativa. Isso ocorre com aqueles negócios cujos clientes que compraram a prazo são inadimplentes, por exemplo. Aqui, a empresa pode ter direitos a receber, mas não consegue ter saldo em caixa suficiente para cumprir com suas obrigações.



Considerando que nem todo lucro gerado por uma empresa **é transformado em caixa** (resultado financeiro), pois ele pode estar disponível em outras formas, como estoque, inadimplência, carteira de contas a receber, juros pagos por empréstimos, compras de ativos imobilizados etc, estruturamos ao longo dos anos, a fim de facilitar a vida dos empresários, a ferramenta **DEP: Demonstrativo de Evolução Patrimonial**, que mostra, de uma forma bem simples, para onde está indo o dinheiro (lucro) do negócio.

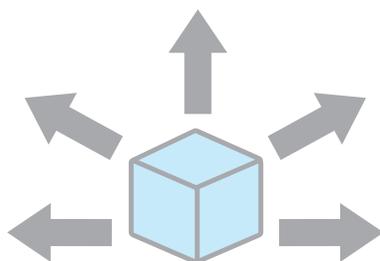


Entendendo a composição patrimonial do seu negócio

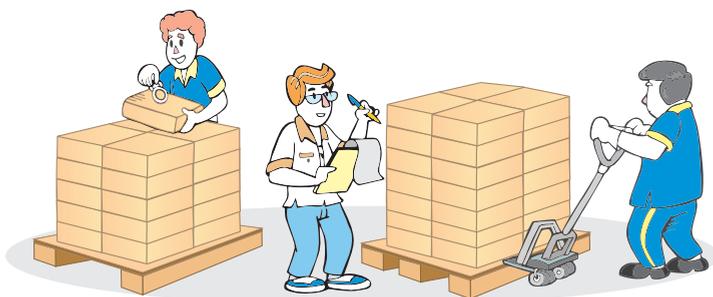
Como falamos frequentemente, uma empresa é um organismo vivo, já que suas necessidades se movem de acordo com a demanda de mercado ou fatores internos. Por isso, entendemos que ela sofre diversas mutações ao longo de um período – inclusive, pode ser depreciada.

Para que isso não aconteça, é de extrema importância que seus ativos sejam monitorados frequentemente para uma tomada de decisão baseada em fatos e dados corretos.

O controle patrimonial é uma atividade que busca gerenciar todo o patrimônio de uma empresa, seja ele composto por ativos tangíveis ou intangíveis. Esse controle tem como objetivo atender às necessidades de gestão, além de ser uma exigência legal, com realização por meio de registros contábeis.



Entendemos por “patrimônio” o conjunto de **bens, direitos e obrigações** de uma empresa. Simplificando, é o **conglomerado de tudo aquilo que se tem e tudo aquilo que se deve**. Vamos entender o que compõe cada um:



O que são bens?

Tudo o que pode ser avaliado economicamente, trocado ou vendido e que é utilizado para a realização do objetivo principal da empresa é um bem, como:

- Terrenos e construções;
- Veículos;
- Máquinas e equipamentos;
- Móveis e utensílios;
- Estoque etc.

O que são direitos?



São todos os valores que a empresa tem a receber de terceiros, resultado de uma transação comercial:

- Duplicatas;
- Aluguéis;
- Notas promissórias;
- Juros etc.

O que são obrigações?



São as dívidas ou compromissos que a empresa possui, ou seja, tudo aquilo que ela precisa pagar:

- Fornecedores;
- Duplicatas;
- Salários;
- Aluguéis;
- Impostos etc.

Como fazer um controle patrimonial?

Para que o controle patrimonial de uma empresa seja bem-feito, é preciso estabelecer algumas regras e padrões. Para isso, a alimentação dos dados na estrutura do plano de contas, que vimos no primeiro capítulo, é crucial.

Quais são as vantagens e a importância do controle patrimonial?

O controle patrimonial é fundamental para uma orientação assertiva do negócio, já que ele fornece para a empresa a possibilidade de reduzir riscos e imprevistos. Ter um constante controle dos ativos imobilizados gera diversas vantagens para o negócio, como:

- **Manutenção dos bens:** ter o controle da vida útil de cada equipamento da companhia, por exemplo, é fundamental para evitar a sua depreciação. É a vantagem da previsão que só o hábito do controle pode oferecer;

- **Segurança jurídica:** relacionada ao objetivo burocrático, é a garantia de manter a empresa em dia com os impostos e o governo. Além disso, gera a possibilidade de lucrar em cima das deduções fiscais.

O controle patrimonial traz fluidez para a gestão empresarial e é fundamental para a manutenção do negócio a longo prazo.



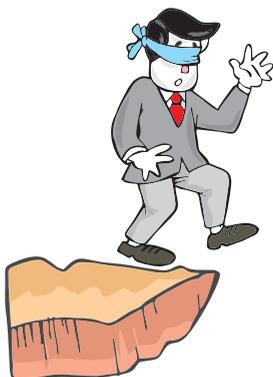
O que é variação patrimonial?

Consiste em qualquer tipo de alteração que o patrimônio sofre em sua composição quantitativa e/ou qualitativa devido a ações praticadas pela administração, em função de eventos associados ou em razão de fatos imprevistos. Essas variações podem afetar ou não o patrimônio líquido da empresa e por isso é importante manter monitoramento frequente.

Do que se trata a ferramenta DEP?

DEP é a abreviação de Demonstrativo da Evolução Patrimonial, uma ferramenta de gestão que, ao longo dos anos, temos implementado junto aos clientes que necessitam entender como estão alocados os recursos de sua empresa, como forma de enxergar onde está de fato o lucro apontado na DRE (Demonstração de Resultado do Exercício) – já que, como já vimos, muitas vezes esse dinheiro não aparece no

DFC (Demonstrativo do Fluxo de Caixa); ele está em algum lugar, mas, de certa forma, “invisível”.



Para facilitar a visualização das informações, dividimos os dados em dois grandes blocos:

1. Bens e estoques:

- Estoques de matéria-prima;
- Estoques de produtos em terceiros;
- Estoques de produtos em elaboração;
- Estoques de produtos acabados;
- Máquinas e equipamentos;
- Veículos;
- Ferramentas;
- Móveis e utensílios (mobiliário);
- Imóveis (edifícios, terrenos, obras ou benfeitorias).

2. Valores em moedas (capital):

- Saldo de contas (banco/caixa);
- Carteira a receber;
- Inadimplência;
- Adiantamentos a terceiros;
- Impostos a recuperar;
- Carteira a pagar;

- Empréstimos em bancos;
- Empréstimos a terceiros.

Ao elencar esses dados atualizados todo mês, via DEP, o empresário terá a visão clara de onde está sendo alocado o dinheiro apontado na última linha da DRE – lucro líquido, que necessariamente não está somente em seu caixa, podendo estar em outro lugar, como em estoques, na carteira a receber, no pagamento de juros de empréstimos, na inadimplência etc.

DEP: Demonstrativo de Evolução Patrimonial		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
BENS E ESTOQUES	ESTOQUES MATÉRIA-PRIMA						
	ESTOQUES PRODUTOS EM TERCEIROS						
	ESTOQUES PRODUTOS EM ELABORAÇÃO						
	ESTOQUES DE PRODUTOS ACABADOS						
	MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS						
	VEÍCULOS						
	FERRAMENTAS						
	MÓVEIS E UTENSÍLIOS						
	IMÓVEIS (edifícios, terrenos, obras ou benfeitorias)						
TOTALS DE BENS + ESTOQUES (=)							
CAPITAL (R\$)	SALDO CONTAS (BANCO/CAIXA) (+)						
	SALDO CONTAS (APLICAÇÕES) (+)						
	ATIVO CIRCULANTE						
	CARTEIRA A RECEBER						
	CARTEIRA A RECEBER - INADIMPLENTES ÚLTIMOS 12 MESES						
	ADIANTAMENTOS A FORNECEDORES						
	IMPOSTOS A RECUPERAR						
	PASSIVO CIRCULANTE						
	OBRIGAÇÕES A PAGAR FORNECEDORES						
	OBRIGAÇÕES A PAGAR DESPESAS COM PESSOAL (30D)						
	OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS/FATURAMENTO						
	ADIANTAMENTOS DE CLIENTES						
	EMPRÉSTIMOS CURTO PRAZO						
	PASSIVO NÃO CIRCULANTE						
	EMPRÉSTIMO DE LONGO PRAZO						
TOTAL DO CAPITAL \$ (=)							
TOTAL GERAL PATRIMÔNIO (R\$)							
VARIÇÃO PATRIMÔNIO (R\$)							
VARIÇÃO PATRIMÔNIO (%)							

Com base na **DEP**, é possível encontrar respostas como o porquê do seu negócio apontar lucro líquido na DRE e o dinheiro não aparecer no caixa, uma vez que, dependendo da situação, você pode ter comprado mais e aumentado estoques, ter dado mais prazo para recebimento ou sua inadimplência aumentou. Tudo isso serve de base para as tomadas de decisão sobre como ser mais enfático na cobrança, mudar a política de estoques, vender mais à vista, entre outras ações necessárias para manter seu negócio saudável.



Para não se perder na gestão estratégica do negócio, é preciso ter bem claro qual é a situação financeira sob vários aspectos. Para manter o crescimento sustentável, é necessário ter em mente que cada ação realizada terá reflexos na estrutura e no desempenho econômico e financeiro da organização.

Essencial, assim, que o departamento financeiro, através da DEP, auxilie a alta gestão com análises que facilitem a tomada de decisão estratégica, como o indicador de liquidez, que mede a capacidade de pagamento dos compromissos já feitos pela empresa.

Para calcular esse indicador, utilizamos os valores informados na evolução patrimonial, dividindo os créditos pelos débitos, o que resultará num número que indica qual é o percentual dos débitos que será pago pelos créditos que a empresa possui. É possível, desta forma, avaliar:

a) A liquidez imediata, que considera em seu cálculo os volumes financeiros que podem ser utilizados prontamente:

- Créditos: saldo de contas correntes e dinheiro;
- Débitos: obrigações a pagar para fornecedores de matéria-prima e despesas fixas de um mês.

b) A liquidez de curto prazo, que abrange um período maior para acatar os números, sendo:

- Créditos: saldo de contas correntes, dinheiro, saldo de aplicações e carteira de recebíveis;
- Débitos: obrigações a pagar para fornecedores de matéria-prima, despesas fixas de um mês e empréstimos e financiamentos de até 12 meses.

c) A liquidez de longo prazo, que abarca todos os créditos e débitos já executados pela empresa – até a última parcela:

- Créditos: saldo em contas correntes, dinheiro, saldo de aplicações, carteira de recebíveis, inadimplentes e estoques;
- Débitos: obrigações a pagar para fornecedores de matéria-prima, despesas fixas de um mês e empréstimos e financiamentos até a última parcela.

Como entender o indicador de liquidez



A liquidez é um indicador que expressa a capacidade de converter ativos em dinheiro. Quanto maior for essa certeza, mais líquido um investimento ou negócio é.

Ao estruturar o indicador, veja como analisar o resultado:

- Se o resultado for acima de 1, significa que a empresa tem um bom grau de liquidez – isso é muito bom!
- Se for igual a 1, mostra que os recursos de curto prazo são iguais ao total de pagamentos a serem realizados – isso é neutro, está empatando;
- Se for abaixo de 1, trata-se de um sinal de alerta, pois mostra que a empresa tem dificuldades para honrar seus compromissos.

Esse indicador diz respeito a quanto a empresa está preparada para lidar com emergências de caráter financeiro, demonstrando se, diante de imprevistos, ela terá capacidade para arcar com os compromissos mais imediatos e manter suas atividades de forma saudável.



Agora que você aprendeu a avaliar seu índice de liquidez, entenda como pode associá-lo ao planejamento financeiro:

- **Identifique os pontos fracos** se o índice de liquidez estiver baixo e tome medidas para corrigi-los;
- **Priorize pagamentos** ou alongue as dívidas a curto prazo para garantir que a empresa mantenha sua posição de liquidez;
- **Diversifique fontes de receita** para aumentar sua estabilidade financeira e diminuir sua dependência de fontes únicas de receita;
- **Controle gastos** e priorize investimentos que tragam retornos financeiros a curto prazo;
- **Planeje estrategicamente**, com dados em tempo real, o uso de recursos financeiros para garantir que a empresa os possua para pagar suas dívidas a curto prazo e investir em seu crescimento a longo prazo.

O QUE APRENDEMOS ATÉ AQUI

Lembre-se: para manter o crescimento sustentável de um negócio, é preciso estar ciente de que cada ação realizada causará reflexos na estrutura e no desempenho econômico e financeiro. Ainda, para entender para onde está indo o seu dinheiro, você precisa ter a gestão do negócio sob controle, monitorando constantemente sua lucratividade, seu fluxo de caixa e seu patrimônio. Utilize como apoio a ferramenta DEP.

CONCLUSÃO

Após o lançamento dos livros “**Impulsione e Transforme Seu Negócio**”, em 2019, e “**Impulsione e Transforme Suas Vendas**”, em 2021, que contribuíram para a ampliação do conhecimento de muitos empresários e profissionais de alta gestão, constatei a necessidade de iniciar mais uma jornada e transformar também em livro o conhecimento de outro pilar fundamental à gestão do negócio, que é o financeiro. Mas por qual razão?

Bem, já se vão quase 20 anos atuando como consultor em estratégias de negócios, orientando empresários para que sigam os melhores caminhos para manter suas empresas saudáveis, competitivas, gerando lucros, crescendo de forma sustentável e com qualidade de vida. Desta forma, escrever um livro sobre esse tema foi um passeio incrível por pesquisas, metodologias e ferramentas que usamos no dia a dia e que de tão simples são capazes de transformar a forma como você enxerga os números da sua empresa numa linguagem bem objetiva. **Vender é importante, mas ter lucro é fundamental – e saber quanto é esse lucro é mais essencial ainda.**

Falar de financeiro, porém, nem sempre é um assunto do qual os empresários gostam e entendem, pois é algo que remete a emaranhados de dados, cálculos e conceitos por vezes complicados. Ademais, paira no ar a dúvida se as conclusões às quais se chegou de fato condizem com a realidade do dia a dia, **não ficando claro se o negócio é bom ou não.** Por isso, detalhei, no decorrer do livro, o que é **necessário** para que você tenha uma **gestão financeira com foco no resultado**, por meio de ferramentas que lhe permitam enxergar o seu negócio **através dos números e lhe dar segurança para tomadas de decisões** que frequentemente têm correlação com aspectos financeiros.

Mas não se implementa uma gestão financeira da noite para o dia. Trata-se de uma sequência lógica de procedimentos que exige quebra de paradigmas, empenho, paciência e dedicação com apontamentos corretos desde o momento em que houve a venda até sua entrega, mexendo com toda a estrutura do negócio a fim de alcançar o resultado buscado. Use este livro como ferramenta de trabalho para impulsionar e transformar a gestão financeira do seu negócio, passando a ter visão plena dos seus resultados, o que facilitará e tornará suas tomadas de decisão mais efetivas.

BIBLIOGRAFIA

ANDREOLLA, N. **Ferramentas de Gestão Financeira para Pequenas e Médias Empresas**. Curitiba: Juruá Editora, 2015.

ANTONIK, L. R. **Empreendedorismo: Gestão Financeira para Micro e Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

CAVALCANTE, B. B. **Gestão Financeira na Prática**. Maceió, 2023.

DAMODARAN, A. **Finanças Corporativas: Teoria e Prática**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001-2002.

GITMAN, J. L. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Pearson, 2001.

GREGORI, W. DE; VOLPATO, E. **Capital Intelectual e Administração Sistêmica: Um Manual de Jogos de Inteligência, Mercado e Poder**. Pancast, 2000.

HOJI, M.; SILVA, H. A. **Planejamento e Controle Financeiro**. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, S. **Análise de balanços**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEMES JR., A. B. et al. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MARTINS, E.; ROCHA, W. **Métodos de Custeio Comparados: Custo e Margens Analisados sob Diferentes Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PADOVEZE, C. L. **Introdução à Administração Financeira**. São Paulo: Thomson, 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, F. E. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10ª ed. São Paulo: Makron Books, 2010.

SITES E BLOGS:

www.endeavor.org.br

www.empreendedor.com.br

www.administradores.com.br

blog.contaazul.com/o-que-e-fluxo-de-caixa

blog.contaazul.com/orcamento-empresarial

www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/orcamento-empresarial

“Contar com o foco e a disciplina que a JM implantou em meu negócio foi o que me proporcionou a preparação não apenas para ultrapassar desafios, mas para sonhar com o futuro da minha empresa.”

Fernando Antonio Porpino Estruc

Diretor da Agir Agreste Industrial de Ráfia

“Agora, tomo decisões mais confiáveis. Agora, consigo enxergar melhor todos os departamentos da empresa. Agora, temos total confiança nas decisões que tomamos e conseguimos enxergar para onde estamos indo.”

Giovanni Stival Panfilio

Sócio-Fundador do Beppo

“Jarbas nos ensina de maneira extremamente didática a importância de uma visão correta do todo para traçar ações estratégicas, fazer ajustes, planejar, controlar e construir um negócio rentável.”

Gabi Honain

Sócia-Fundadora da Donna H



GRÁFICA & EDITORA
Paineiras

ISBN: 978-65-88048-68-9

