

# Analista Fiscal



## **Analista Fiscal**

O Analista Fiscal é o profissional responsável por atuar com conciliação das contas de impostos ICMS, IPI, PIS, COFINS, ISS, ERPs. Aprenda com o curso online grátis como atua o profissional analista fiscal. Este profissional é responsável pela gestão de tributos.

## **Gestão de Custos**

O planejamento financeiro de uma empresa é uma tarefa que exige competências e habilidades muito específicas. A disciplina Gestão de Preços e Custos tem como objetivo discutir os principais técnicas e problemas enfrentados pelo administrador quando frente a este importante tema no ambiente empresarial. Num mundo globalizado e face ao cenário econômico de instabilidade as empresas têm como umas das principais decisões e fonte de angustias a questão do controle de gastos e o quanto cobrar pelos seus bens produzidos ou serviços prestados. Este processo decisório pode levar as empresas menos preparadas a uma completa degeneração de caixa e até mesmo falência.

## **Redução de Custos nas Empresas**

Uma empresa que deseja crescer e ser lucrativa precisa investir profundamente em marketing, vendas e também realizar investimentos operacionais para ampliar continuamente sua capacidade produtiva, busca no mercado a Consultoria Organizacional.

Consultoria, de uma forma ampla, é o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por profissional qualificado e conhecedor do tema. O serviço de consultoria oferecido ao cliente, acontece por meio de diagnósticos e processos e tem o propósito de levantar as necessidades do cliente, identificar soluções e recomendar ações. De posse dessas informações, o consultor desenvolve, implanta e viabiliza o projeto de acordo com a necessidade específica de cada cliente.

Começemos por entender os seguintes conceitos:

## **Custo**

No seu sentido mais geral, custo é o valor pago ao trabalho necessário para a produção de bens ou serviços.

O conceito de custo é muitas vezes confundido com os conceitos de preço, despesa ou de desembolso financeiro. É comum dizer-se que, se um bem ou serviço tem um preço alto, esse bem ou serviço "custa" muito caro.

Custo é tudo aquilo que incide e afeta diretamente no preço de aquisição e/ou produção de um produto.

## **Despesa**

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

As despesas estão relacionadas aos valores gastos com a estrutura administrativa e comercial da empresa.

Ex: aluguel, salários e encargos, pró-labore, telefone, propaganda, impostos, comissões de vendedores etc. Elas ainda são classificadas em fixas e variáveis, sendo as fixas aquelas cujo valor a ser pago não depende do volume, ou do valor das vendas, enquanto que as variáveis são aquelas cujo valor a ser pago está diretamente relacionado ao valor vendido.

No Brasil, as despesas de entidades privadas e com fins lucrativos são demonstradas na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), conforme as Normas Brasileiras de Contabilidade, logo abaixo do Lucro Líquido Operacional, as empresas sem fins lucrativos, demonstram as despesas na Demonstração do Déficit/Superávit do Exercício, as quais constituem os grupos de Despesas com Vendas, Administrativas e Financeiras, e também no grupo Despesas Não-Operacionais, daquela demonstração.

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

A despesa pode ser classificada como:

Despesa operacional são operacionais as despesas não computadas nos custos, necessárias à atividade da empresa e à manutenção da respectiva fonte produtora.

Despesas não operacionais são aquelas decorrentes de transações não incluídas nas atividades principais ou acessórias que constituam objeto da empresa.

## **Gasto**

Gastos, sob a ótica contábil são sacrifícios financeiros com os quais uma organização, uma pessoa ou um governo, têm que arcar a fim de atingir seus objetivos, sendo considerados esses ditos objetivos, a obtenção direta de um produto ou serviço qualquer (como uma matéria prima ou um serviço terceirizado dentro da organização), ou utilizados na obtenção de outros bens ou serviços a serem respectivamente fornecidos ou prestados (como, respectivamente, um processo sobre um conjunto de matérias primas visando obter determinado produto para venda ou um processo próprio terceirizado de uma etapa de produção).

Os gastos são classificados como: Custos, despesas, perdas e investimentos.

São exemplo de gastos os valores despendidos com compras (mercadorias, matérias-primas, combustíveis, eletricidade, material de escritório, utensílios, etc.), ou com serviços (comunicações, seguros, rendas e alugueres, honorários, etc.). São também gastos os salários e encargos com os trabalhadores da empresa, as depreciações dos ativos fixos, os juros pagos em relação a financiamentos obtidos, os impostos, as coimas, entre muitos outros.

Para a Contabilidade, os custos e as despesas são categorias de gastos.

## **Despesa pública**

Despesa pública é o conjunto de dispêndios realizados pelos entes públicos para custear os serviços públicos (despesas correntes) prestados à sociedade ou para a realização de investimentos (despesas de capital).

As despesas públicas devem ser autorizadas pelo Poder Legislativo, por meio do ato administrativo chamado orçamento público. Exceção diz respeito às despesas extraorçamentárias.

As despesas públicas devem obedecer aos seguintes requisitos:

Utilidade: atender a um número significativo de pessoas;

Legitimidade: atender a uma necessidade pública real;

Discussão pública: ser discutida e aprovada pelo Poder Legislativo e pelo Tribunal de Contas do respectivo ente;

Possibilidade contributiva: possibilidade de a população atender à carga tributária decorrente da despesa;

Oportunidade;

Hierarquia de gastos; e

Ser estipulada (prevista) em lei.

### **Economia**

Em economia, custo é a expressão monetária do consumo ou desgaste de fatores necessários à produção de um bem ou serviço.

Todo processo de produção de um bem supõe consumo ou desgaste de uma série de fatores produtivos. O conceito de custo está ligado ao sacrifício incorrido para produzir esse bem.

### **Contabilidade financeira**

Em contabilidade, custos são medidas monetárias dos sacrifícios financeiros com os quais uma organização, uma pessoa ou um governo tem de arcar a fim de atingir seus objetivos - a produção de um bem ou serviço mediante a utilização de outros bens ou serviços.

### **Contabilidade gerencial**

A contabilidade gerencial incorpora esses e outros conceitos econômicos para elaborar relatórios de custos, para uso dos gestores, no processo decisório.[2]

No Brasil, o Decreto-Lei 1.598/77, em seu artigo 14 determina que: o contribuinte que mantiver sistema de contabilidade de custo integrado e

coordenado com o restante da escrituração poderá utilizar os custos apurados para avaliação dos estoques de produtos, principalmente para fins fiscais.

### **Custo x Despesa**

Custos são gastos que a entidade realiza com até tornar o seu produto pronto para ser comercializado (fabricando-o ou apenas revendendo-o) ou até realizar um serviço contratado. Uma diferença básica entre custo e despesa é que "custo" traz um retorno financeiro e pertence à atividade fim da entidade (determinada no seu contrato social, na cláusula do objeto). Já a despesa é um gasto com a atividades meio e não gera retorno financeiro, apenas propiciando um certo "conforto" ou funcionalidade ao ambiente empresarial.

A razão para se classificar os gastos correntes de uma entidade em despesas e custos é que o primeiro vai direto para o resultado do período. Já os custos dizem respeito à formação de um estoque (de produtos acabados) e à sua venda. Finalmente, serão finalmente levados ao resultado, o que pode levar meses ou até anos.

Custos industriais geralmente incluem: matéria prima, energia consumida (eletricidade e combustíveis), água consumida, materiais industriais diversos, mão de obra, depreciações dos itens imobilizados de produção, entre outros.

### **Principais Métodos de Custeio**

Sistemas de custeio
Custeio por absorção (ou integral)
Custeio direto
Custo-padrão
Custeio baseado em atividades
Gestão econômica
Custo-meta

**Custeio Direto (ou Variável):** É um método de custeio usado para alocação apenas dos custos variáveis ao produto. Segundo Leoni "o sistema de custeio variável ou direto é um método que considera apenas os custos variáveis de apropriação direta como custo do produto ou serviço". Segundo Lopes de Sá (1990, p. 108) diz que o custeio variável é "o processo de apuração de custo que exclui os custos fixos". Segundo Meglioni "enquanto no custeio por absorção eles são rateados aos produtos, no custeio variável, são tratados como custos do período, indo diretamente para o resultado igualmente as despesas".

A diminuição da necessidade de rateio deve-se ao fato de que no sistema de custeio variável, são alocados aos produtos e/ou serviços, somente os custos variáveis e, como na maioria dos casos, os custos variáveis também são diretos, não alocando os rateios dos custos indiretos. Ele é usado para eliminar qualquer distorção na apuração dos custos oriundos de problemas com rateios pois os custos fixos são tratados como despesas.

**Custeio por absorção (ou integral):** O sistema de custeio por absorção é o sistema que apura o valor dos custos dos bens ou serviços, tomando como base todos os custos da produção incluindo os custos diretos, indiretos, fixos e variáveis. Segundo Meglioni, "o custeio por absorção é o método que consiste em atribuir aos produtos fabricados todos os custos de produção, quer de forma direta ou indireta. Assim todos os custos, sejam eles fixos ou variáveis, são absorvidos pelos produtos."

**Custo-padrão:** são custos predeterminados, porém, diferentemente dos custos estimados, são calculados com base em parâmetros operacionais, e utilizados em operações repetitivas de produção, onde não compensaria calcular o custo individual de cada repetição.

**Custeio ABC:** A alocação dos custos indiretos são baseadas nas atividades relacionadas.

**GECON:** GECON ou modelo Gestão Econômica é um modelo de mensuração de custos baseado em gestão por resultados econômicos. Também conhecido por Grid Economics and Business Models Work

**Custo-meta:** O custo-meta, também conhecido como Target Costing, é uma estratégia de gestão de custos que, a partir do preço de mercado e de uma margem de lucro desejada, estabelece um teto de custo para os produtos ou serviços.

## **Quanto ao método de apuração dos custos**

Custos fixos: são os custos cujo valor total não se altera independentemente da quantidade de bens ou serviços produzidos. Porém o custo fixo unitário se altera de forma inversamente proporcional à quantidade produzida. Ex.: custo de aluguel.

Custos variáveis: são os custos que, em bases unitárias possuem um valor que não se altera quando mudam as quantidades produzidas, porém, cujo valor total é diretamente proporcional à quantidade produzida. Ex.: custo de matérias-primas.

Custo total (CT): é a soma de custos variáveis (CV) e custos fixos (CF):

$$\mathbf{CT = CF + CV}$$

Custos diretos: são os custos suscetíveis de serem identificados com os bens ou serviços produzidos, ou seja, têm parcelas definidas atribuídas a cada unidade de produto (ou lote de produtos) produzido. Exemplo: mão-de-obra direta e matérias-primas.

Custos indiretos: todos os outros custos que dependem da adoção de algum critério de rateio para sua atribuição a cada unidade ou lote produzido. No jargão da contabilidade brasileira eles são chamados de CIF (custos indiretos de fabricação).

## **Outras classificações de custos**

A seguir, apresenta-se uma relação de outras classificações de custos, menos usuais:

Custos Imputados: são custos não revelados pelas demonstrações contábeis uma vez que não são registrados pela Contabilidade, por serem assumidos em decorrência de medida de valor do uso de determinado recurso e não representam desembolso de caixa. São custos constantes de estudos comparativos destinados à tomada de decisão ou de planejamento de projetos.

Custos Próprios: abarcam as definições de custos diretos e de custos indiretos.



Custos Rateados: vide Custo Indireto.

Custos Comuns: são os custos originados em dois ou mais departamentos ou fases de produção onde não se pode determinar qual parcela do custo corresponde exatamente a cada departamento ou fase de produção.

Custos Funcionais: são os custos identificados com as diferentes funções da empresa e se originam da utilização de Custeio por Responsabilidade. São os custos demonstrados após o Lucro Bruto Operacional na Demonstração de Resultados do Exercício (DRE).

Custos Estimados: são custos predeterminados destinados a solucionar problemas de controle e planejamento ou situações especiais.

Custos Históricos: são os custos registrados contabilmente o qual representa o Princípio Fundamental de Contabilidade do Custo Histórico como Base de Valor.

Custo Primário: representado pela soma do custo de mão-de-obra direta e de material direto ou matéria-prima.

Custo de Transformação ou Conversão: é o custo total do processo produtivo e é representado pela soma da mão-de-obra direta com os custos indiretos e representa o custo de transformação da matéria-prima em produto acabado.

Custo Fabril: é o custo total de fabricação, ou seja, a soma dos custos primários com os custos indiretos de fabricação.

Custo de Fabricação ou de Produção: corresponde a expressão  $\text{Custo Fabril} + \text{Estoque Inicial de Produtos em Processo} - \text{Estoque Final de Produtos em Processo}$ , e representa o valor da produção de determinado período.

Custo de Mercadorias ou Produtos Vendidos: corresponde a expressão  $\text{Custo Fabril} + \text{Estoque Inicial de Produtos Acabados} - \text{Estoque Final de Produtos Acabados}$ , e representa o valor da produção vendida em determinado período.

Custo Oportunidade: é o valor do benefício que se deixa de receber, quando em um processo de decisão, se opta por determinado investimento em detrimento de outro, sendo os benefícios das alternativas rejeitadas o custo oportunidade da alternativa escolhida.

Custo Marginal: conceito de custo ligado à Economia que significa a parcela de acréscimo no custo total por cada unidade adicional produzida.

Custo de Qualidade: são os custos ligados ao controle de qualidade na produção, logística de um produto ou serviço. Os custos da qualidade podem ser divididos em quatro grupos:

1. custos de prevenção,

2. custos de inspeção,
3. custos de falhas internas,
4. custos de falhas externas.

No primeiro grupo são registrados todos os gastos que a empresa incorre no intuito de evitar as falhas. No segundo grupo são registrados os gastos relacionados com as atividades de inspeção realizadas pelas empresas.

O terceiro grupo abriga os gastos relacionados com as atividades de retrabalhos. Sendo assim, caso a inspeção não tenha sido eficiente, será neste grupo de custos que serão verificados os gastos para a adequação do produto. Finalmente, o quarto grupo diz respeito aos custos relacionados à falhas descobertas pelos consumidores. São registrados as coberturas de garantia, gastos com recall etc. A empresa deve ter em mente que é necessário manter investimentos permanentes não só para adquirir a qualidade e sim para a sua manutenção. Assim sendo, quanto mais investimentos nos primeiros dois grupos menor tende a ser ao longo do tempo os custos dos dois últimos grupos.

**Custos ambientais:** Os custos ambientais são apenas um subconjunto de um universo mais vasto de custos necessários a uma adequada tomada de decisões. Eles não são custos distintos, mas fazem parte de um sistema integrado de fluxos materiais e monetários que percorrem a empresa. Para o cálculo dos custos ambientais totais da empresa soma-se o custo dos materiais desperdiçados, despesas de manutenção e de depreciação e do trabalho com os custos de salvaguarda ambiental.

**Custos Ocultos:** Para Freitas (2007), os custos ocultos são gastos referentes à atividade de produção, no qual sua principal característica é ser de difícil mensuração, ou seja, os custos ocultos não podem ser reconhecidos facilmente ou atribuídos a um determinado processo produtivo onde são gerados. Além disso, estes custos são numerosos e muito mais altos que o esperado pela maioria dos departamentos de contabilidade.

### **Despesa orçamentária**

Despesa orçamentária é aquela que depende de autorização legislativa para ser realizada e que não pode ser efetivada sem a existência de crédito orçamentário que a corresponda suficientemente.

Classificam-se em categorias econômicas, também chamadas de natureza da despesa e tem como objetivo responder à sociedade o que será adquirido e qual o efeito econômico do gasto público. Dividem-se, de acordo com o art. 12 da Lei 4.320/1964, conforme o esquema abaixo:

Despesas correntes:

Despesas de custeio: destinadas à manutenção dos serviços criados anteriormente à Lei Orçamentária Anual (LOA), e correspondem, dentre outros gastos, os com pessoal, material de consumo, serviços de terceiros e gastos com obras de conservação e adaptação de bens imóveis;

Transferências correntes: são despesas que não correspondem à contraprestação direta de bens ou serviços por parte do Estado e que são realizadas à conta de receitas cuja fonte seja transferências correntes. Subdividem-se em:

Subvenções sociais: destinadas a cobrir despesas de custeio de instituições públicas ou privadas de caráter assistencial ou cultural, desde que sem fins lucrativos;

Subvenções econômicas: destinadas a cobrir despesas de custeio de empresas públicas de caráter industrial, comercial, agrícola ou pastoril.

Despesas de capital:

Despesas de investimentos: despesas necessárias ao planejamento e execução de obras, aquisição de instalações, equipamentos e material permanente, constituição ou aumento do capital do Estado que não sejam de caráter comercial ou financeiro, incluindo-se as aquisições de imóveis considerados necessários à execução de tais obras;

Inversões financeiras: são despesas com aquisição de imóveis, bens de capital já em utilização, títulos representativos de capital de entidades já constituídas (desde que a operação não importe em aumento de capital), constituição ou aumento de capital de entidades comerciais ou financeiras (inclusive operações bancárias e de seguros). Em suma, são operações que importem a troca de dinheiro por bens.

Transferências de capital: transferência de numerário a entidades para que estas realizem investimentos ou inversões financeiras. Nessas despesas, incluem-se as destinadas à amortização da dívida pública. Podem ser:

Auxílios: se derivadas da lei orçamentária;

Contribuições: derivadas de lei anterior à lei orçamentária.

As categorias econômicas, por seu turno, dividem-se em elementos e subelementos, sendo que estes, por sua vez, bifurcam, por fim, em rubricas e sub-rubricas.

A estrutura da conta, para fins de consolidação nacional dos Balanços das Contas Públicas e cumprimento ao dispositivo da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), apresenta seis dígitos. O 1º dígito (1º nível) corresponde à categoria econômica. O 2º dígito (2º nível) corresponde ao grupo da despesa. Os 3º e 4º dígitos (3º nível) correspondem à modalidade da despesa. E os 5º e 6º dígitos (4º nível) correspondem ao elemento da despesa.

#### Categorias Econômicas

3 - DESPESAS CORRENTES

4 - DESPESAS DE CAPITAL.

#### Grupo da Natureza da Despesa

1 - PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS

2 - JUROS E ENCARGOS DA DÍVIDA

3 - OUTRAS DESPESAS CORRENTES

4 - INVESTIMENTOS

5 - INVERSÕES FINANCEIRAS

6 - AMORTIZAÇÃO DA DÍVIDA

7 - RESERVA DO RPPs

8 - RESERVA DE CONTINGÊNCIA

### **Despesa extraorçamentária**

Constituem despesas extra-orçamentárias os pagamentos que não dependem de autorização legislativa, ou seja, não integram o orçamento público. Resumem-se à devolução de valores arrecadados sob título de receitas extra-orçamentárias.

Processamento da despesa pública

Processamento da despesa é o conjunto de atividades desempenhadas por órgãos de despesa com a finalidade de adquirir um bem ou serviço.

O processamento da despesa envolve dois períodos ou estágios, quais sejam: a fixação da despesa e a realização da despesa.

Estágios da despesa

De acordo com a legislação vigente no Brasil, Lei nº 4.320/1964, a despesa passa pelas seguintes fases:

Fixação (de acordo com a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000);

Empenho;

Liquidação; e

Pagamento.

Porém, para João Angélico, autor do livro "Contabilidade Pública", a realidade do processamento da despesas engloba fases diferentes:

Fixação da despesa:

Estimativa da despesa

Fase em que são estimadas as despesas para o exercício financeiro.

Conversão das estimativas em orçamento

As estimativas são convertidas em LOA.

Realização da despesa:

Programação da despesa

É a programação dos gastos mensais que cada órgão vinculado ao órgão gerenciador da despesa poderá dispor. Esta programação está intimamente relacionada com as flutuações da arrecadação durante o exercício financeiro. Subdivide-se em:

Cronograma de desenhos fixos;

Projeção do comportamento da receita;

Decreto normativo.

## Licitação

É o procedimento administrativo que tem por objetivo verificar, entre vários fornecedores habilitados, quem oferece condições mais vantajosas para a aquisição de bem ou serviço.

## Empenho

É o ato emanado da autoridade competente que cria para o Poder Público a obrigação de pagamento. Empenhar uma despesa consiste na emissão de uma Nota de Empenho. Divide-se em:

Autorização;

Emissão;

Assinatura;

Controle interno; e

Contabilização.

Para entender melhor o que é o empenho

Observa-se que o empenho é o verdadeiro criador de obrigação. Todas as demais fases da despesa são dele dependentes e seguem curso obrigatório após essa fase.

É o empenho que determina os termos do contrato. Pode-se dizer que o empenho é o próprio contrato, podendo, inclusive, dispensar a elaboração de outro instrumento contratual em alguns casos. Com efeito, a Lei nº 8.666/1993, Estatuto das Licitações, dispõe que somente há obrigatoriedade de firmar contratos para contratações decorrentes de Concorrências e Tomada de Preços, ou nas hipóteses de dispensas e inexigibilidades cujos valores pactuados estejam compreendidos nos limites daquelas duas modalidades licitatórias.

Além disso, independente do valor pactuado, na hipótese de compras de entrega imediata e integral, para as quais não resultem compromissos futuros, é igualmente dispensável o contrato. Nesses casos, quando o contrato é dispensável, o próprio empenho funcionará como o instrumento contratual, nos termos do art. 62 da Lei Geral de Licitações.

Os empenhos, por sua vez, podem ser subdivididos conforme o modo de apuração do valor a ser empenhado. A despesa pública, como qualquer despesa, nem sempre se revela inteiramente previsível e certa, assumindo, por vezes, natureza bastante variável e estimativa, motivo pelo qual há que se distinguir tais espécies de despesas, mediante a emissão de notas de empenho de natureza equivalente.

Em razão de tais diferenças, os empenhos se subdividem em três categorias, a saber: ordinários, estimativos e globais.

Os empenhos ordinários destinam-se à constituição de despesas cujos valores apresentam-se de forma exata, como ocorre na compra de determinado número de cadeiras.

Já os empenhos estimativos destinam-se à constituição de despesas cujos valores não é possível determinar com exatidão, como ocorre na contratação de fornecimento de energia elétrica. Nesse exemplo, tem-se como certo o objeto da contratação, o fornecimento de energia elétrica, mas em razão de a demanda ser variável, não se pode precisar o quantitativo a ser fornecido.

Globais são os empenhos cujos valores podem ser conhecidos com exatidão, mas cuja execução necessariamente ocorrerá de forma parcelada, como ocorre com nas contratações de serviços de vigilância. Nesses casos os contratos possuem valor exato, mas sua execução ocorrerá mês a mês, necessitando a execução de procedimentos de liquidação e pagamento com periodicidade mensal.

A Lei nº 4.320/1964 prevê que os empenhos devem observar restrita relação com a execução orçamentária do exercício financeiro no qual foram constituídos, ficando adstrito aos créditos orçamentários a ele concedidos. Em outras palavras podemos dizer que o empenho terá vigência adstrita ao exercício financeiro, e limite de valor adstrito ao crédito orçamentário a ele destinado.

Todavia, cabe esclarecer que, embora seja o orçamento uma peça rígida, não é imutável, e poderá sofrer alterações. Dessa forma, a Lei 4.320 de 1964, embora preveja que o empenho da despesa não poderá exceder o limite dos créditos concedidos, dispõe, em seu artigo 40, que o orçamento poderá sofrer alterações no decorrer do exercício financeiro, mediante a criação de créditos adicionais.

De forma análoga, os empenhos que não forem liquidados durante o exercício em que foram criados poderão ser inscritos em uma conta denominada Restos a Pagar, para que sejam liquidados no exercício subsequente. Todavia, essas são exceções a regra, motivo pelo qual somente são possíveis diante das hipóteses legais, e sob o crivo de decisões devidamente motivadas.

Os créditos adicionais classificam-se conforme as dotações às quais estão vinculados. Créditos adicionais suplementares destinam-se ao reforço de dotações já existentes. O que é suplementar reforça o que já existe. Reforma um programa, um projeto, ou uma atividade que já está inserida no orçamento. Dessa forma se os recursos para tal programa for insuficiente, demandando seu acréscimo, o crédito será suplementar. A forma de abertura dos créditos adicionais se dá através de decreto do Poder Executivo e possui a indicação obrigatória da fonte de seus recursos.

Créditos adicionais especiais destinam-se à despesas para as quais ainda não haja dotação orçamentária. Serve para possibilitar o desenvolvimento de ações que não estão previstos na Lei Orçamentária Anual. Dessa forma, o programa, a atividade, ou o projeto não existem.

E para criá-los será necessário um crédito suplementar especial. Quando criados demandam créditos especiais, mas nos próximos exercícios, se regularmente incorporados no orçamento anual como projetos, ou como atividades, podem ser executados mediante créditos ordinários. Assim como os créditos adicionais, os créditos especiais também são abertos por meio de decreto do Executivo e possuem indicação obrigatória quanto à fonte que os suprirá.

Por fim, os créditos adicionais extraordinários são como uma espécie do gênero créditos adicionais especiais, criados em função da distinção de seu objeto, os quais ganharam relevo em face de tratarem-se de item de caráter urgente. Destinam-se às hipóteses de guerra, calamidade pública, e comoção interna, atendendo ao comando disposto no art. 167, § 3º da CRFB/88. Diferentemente dos créditos adicionais e especiais, o crédito extraordinário, no âmbito da União, é aberto por medida provisória, ou por decreto do Executivo para os entes que não disponham dessa ferramenta. Quanto à indicação da origem dos recursos, dadas às circunstâncias da urgência, tem caráter facultativo.

## Liquidação

Consiste na verificação do direito adquirido pelo credor, tendo por base documentos comprobatórios do crédito, com o fim de apurar a origem e o objeto do pagamento, a importância a ser paga e a quem ela deve ser paga a fim de que a obrigação seja extinguida. A liquidação terá por base o contrato, o ajuste ou acordo, a nota de empenho e os comprovantes de entrega do material ou da prestação do serviço. Divide-se em:

Recebimento da mercadoria ou dos serviços;



Inspeção e liberação;  
Laudo de medição;  
Atestado de prestação de serviço;  
Requisição de pagamento;  
Controle interno;  
Autorização de pagamento; e  
Cheque.

#### Suprimento de Fundos

É a fase da realização da despesa onde o Tesouro Público entrega aos agentes pagadores os meios de pagamento para liquidar as obrigações já liquidadas.

É um adiantamento de recursos ao servidor para que sejam efetuadas despesas cuja forma de realização não possibilite ou recomende a utilização da rede bancária. Na prática, é o mesmo que o "pequeno caixa" das empresas privadas, usado para pequenas despesas (abastecer veículos, despesas em trânsito, despesas com material de almoxarifado, despesas urgentes, despesas fracionadas, despesas rotineiras, etc.).

Portaria do Ministro da Fazenda define o valor para concessão do suprimento.

Emite-se ordem bancária em favor do suprido ou crédito em conta bancária aberta em seu nome, autorizada pelo ordenador de despesas com finalidade específica.

### **Prestação de Contas**

O suprido tem obrigação de prestar contas do uso que faz do suprimento, no prazo definido pelo ordenador e limitado pela legislação, sob pena que ter que responder à tomada de contas especial.

#### Pagamento

Fase onde o credor comparece diante do agente pagador, identifica-se e recebe o numerário que lhe corresponde para que se extinga determinada obrigação. Divide-se em:

Liquidação da obrigação;

Quitação do credor; e

Contabilização.

Restos a pagar

As despesas empenhadas e não pagas até o último dia do exercício financeiro são apropriadas como restos a pagar (também chamadas de resíduos passivos), devendo ser distinguidas entre despesas processadas (liquidadas) e não processadas (ainda não liquidadas).

São considerados restos a pagar processados aqueles oriundos de despesas que já ultrapassaram a fase de autorização de pagamento, do estágio de liquidação da despesa.

### **Contabilização**

A contabilização da despesa pública se dá de forma analítica e sintética.

A escrituração analítica é feita em partidas simples no diário da despesa prevista, empenhada e realizada, no caso das despesas orçamentárias.

As despesas extraorçamentárias são escrituradas no diário do movimento extraorçamentário, também utilizando-se partidas simples.

A escrituração sintética é feita no diário geral por totais mensais e utilizando-se do Método das partidas dobradas.

### **Lucro**

Lucro (do termo latino *lucru*), em sentido amplo, é todo ganho ou vantagem obtidos. No campo mais estrito da economia, é o retorno positivo de um investimento, deduzido dos gastos que este exigiu.

Na economia, o termo lucro tem dois significados distintos, mas relacionados. O lucro normal representa o custo de oportunidade total (explícito e implícito) de uma empresa de um empreendedor ou investidor, enquanto o lucro econômico é, pelo menos na teoria neoclássica, que domina a economia

moderna, a diferença entre a receita total da empresa e todos os custos, inclusive o lucro normal. Em ambos os casos, o lucro econômico é o retorno a um empresário ou um grupo de empresários.

O lucro econômico é, portanto, o retorno ao proprietário do capital social, dinheiro ou títulos investidos inicialmente. Um conceito relacionado, muitas vezes considerado como sinônimo em determinados contextos, é o de renda econômica - o lucro econômico pode ser considerado como a renda empresarial. Outros tipos de lucro têm sido referenciadas ao conceito, incluindo os lucros sociais (relacionados às externalidades). Não deve ser confundido com o lucro em finanças e contabilidade, que é igual à receita menos custos explícitos, ou superprofit, um conceito na teoria econômica marxista. Na verdade, a definição dominante do termo hoje deve ser diferenciado do que foi dado pela economia clássica, que define o lucro como o retorno ao empregador do estoque de capital (como máquinas, fábricas, e arados), em qualquer exercício que envolva o trabalho produtivo. As definições da teoria neoclássica, no entanto, somente equivalem quando se considera que devolvem-se lucros a quem investiu capital (financeiro). Segundo os princípios da economia aziendal, o lucro pode ser originário do funcionamento (lucro operacional) e do rédito (lucro da gestão econômica).

## **Preço**

Em economia, contabilidade, finanças e negócios, preço é o valor monetário expresso numericamente associado a uma mercadoria, serviço ou patrimônio. O conceito de preço é central para a microeconomia, onde é uma das variáveis mais importantes na teoria de alocação de recursos (também chamada de teoria dos preços).

Em marketing, preço é uma das quatro variáveis no composto mercadológico, ou marketing mix, que os mercadólogos usam para desenvolver um plano de marketing. Segundo Jay Conrad Levinson, 14% dos consumidores decidem suas compras baseando-se exclusivamente no preço. Computa-se no preço, não apenas o valor monetário de um produto, mas tudo aquilo que o consumidor tem que sacrificar ao adquirir um bem.

Normalmente o chamado "preço de custo" é o trabalho e a dificuldade para adquirir o produto. Por isso, os mercadólogos incluem em suas considerações os custos contábeis indiretos, custos de manutenção, a necessidade de recompra, e econômicos como mesmo a energia física, o tempo e o custo emocional de se adquirir uma oferta. Outras espécies de preço são:

Preço de atacado e varejo - determinado pelo volume de vendas;

Preço corrente - determinado no mercado de oferta e procura;

Preço justo - conceito capitalista que se opõe à mais valia socialista.

### **Preço de custo**

Preço de custo é uma expressão usada geralmente para o preço de produtos, bens, serviços ou mercadorias oferecidas aos consumidores sem a inclusão do lucro, ou seja, equivalente a somatória dos gastos pelos produtores/comerciantes para a aquisição ou fabricação dos produtos ou mercadorias e os custos necessários para disponibiliza-lo à produção ou venda, incluindo fretes, mão-de-obra, energia, estocagem etc.

O preço do custo pode ser teoricamente dividido em:

- 1- Os meios de produção (matéria-prima, matérias auxiliares, máquinas, aparelhos, construções);
- 2- A renda a ser coberta -- visto que o valor da produção tem que vir com lucro.
- 3- O salário.

### **Consultoria**

Um consultor o ajudará na organização e na tomada de decisões, na vida pessoal e empresarial.

Primeiramente, é importante esclarecer alguns aspectos sobre consultoria empresarial:

Ao contrário do que muitos dizem, consultoria não é um luxo acessível apenas para poucas empresas;

Os consultores não tomarão o poder da empresa, e a tomada de decisão continuará sendo de responsabilidade daqueles que dirigem a empresa;

Consultoria empresarial pode ser contratada por empresas de todos os portes;

Há diversas modalidades de trabalho, que podem ser aplicadas conforme os objetivos do cliente e as características da empresa de consultoria empresarial.

Dito de maneira simples: toda empresa (inclusive a sua) pode contar com o auxílio de consultores empresariais para melhorar os resultados. Apenas é

preciso identificar qual consultoria está mais de acordo com a sua realidade e objetivos.

O funcionamento de uma consultoria empresarial está diretamente relacionado à realidade em que o cliente se encontra e quais necessidades precisam ser atendidas. Ou seja, o que determina como acontecerá a consultoria são os objetivos que o cliente quer e precisa alcançar, e não um modelo pré-definido de atuação da consultoria. Daí a importância de quem deseja contratar uma consultoria entender a fundo a realidade que está vivendo e o que está buscando

Se o ponto de partida é a realidade e a busca do cliente, o foco do trabalho da consultoria é o objetivo que deve ser alcançado. Isso significa que os consultores trabalharão a partir da realidade, mas visando algo futuro.

Esse é um fator importante: o trabalho de uma consultoria empresarial diz respeito à construção de algo, à conquista de um objetivo; trata-se de algo futuro, e por vezes inexistente. É por isso que o resultado de uma consultoria somente é percebido com o decorrer do tempo e, principalmente, ao término do trabalho. E na maioria dos casos, os frutos continuam a surgir mesmo após o término da consultoria.

Contratar uma consultoria é trazer para dentro da empresa a experiência, os conhecimentos e a ajuda de consultores que trarão mais confiança e chances de sucesso para as tomadas de decisões e para as ações. A consultoria é um meio muito eficaz para alcançar os objetivos justamente por encurtar o caminho, mas não por fazê-lo desaparecer.

Para entender como funciona uma consultoria empresarial é preciso ainda compreender que há muitas áreas de atuação que podem ser exploradas.

Consultoria é a atividade profissional de diagnóstico e formulação de soluções acerca de um assunto ou especialidade. O profissional desta área é chamado de Consultor.

A consultoria remonta às origens das relações humanas. É ato de conferência para deliberação de qualquer assunto que requeira prudência. Constitui-se na reflexão em busca de uma resposta por meio do mais adequado conselho ou de forma mais complexa, porém menos objetiva, de um parecer.

Registros antropológicos definem como traço comum às sociedades humanas o surgimento de indivíduos adotados como guias, que aconselhavam suas comunidades em todas as questões, desde relacionamentos, até ações para caça ou a guerra, inclusive aspectos da saúde física e psicológica. Desta forma, podemos concluir que a consultoria deriva da tradição, que também deu origem aos homens sagrados (sacerdotes).

De acordo com o Professor Paulo Ricardo Becker Jacintho, na antiga Grécia, os sacerdotes do Oráculo de Delfos proviam consultorias embasadas nas observações sistemáticas e inteligentes dos fenômenos naturais, entendidas naquela época como predições de homens escolhidos pelos deuses e dotados de poderes especiais. Foi nesse ambiente que surgiram os primeiros filósofos e o ideal da busca do conhecimento e do entendimento racional do mundo e da própria humanidade através da ciência.

Foi somente no início do século XX que a consultoria passou a ganhar os moldes da atividade hoje bem definida e caracterizada. Especialmente nas décadas de 40 e 50 nos Estados Unidos e na Europa Ocidental ocorreram importantes avanços na sistematização do trabalho de consultoria, com vinculação eminentemente técnica e científica aliada à experiência e fundamentada em teorias, mas sempre com foco nas soluções práticas.

Pode-se concluir que a consultoria constitui-se na transição do conhecimento e da experiência de um homem em prol de um objetivo humano. Essencialmente, é busca constante do saber preparado para o benefício de outrem.

### **Consultoria Externa e Interna**

Os serviços na atividade de Consultoria constituem normalmente reflexo da atividade profissional de diagnóstico e formulação de soluções acerca de um assunto ou especialidade. A Consultoria pode ser prestada em qualquer área de conhecimento por pessoa ou pessoas detentoras desse conhecimento. As consultorias mais comuns são as decorrentes de profissões regulamentadas, tais como jurídicas, empresariais, econômicas, mas não exclusivamente, já que outras atividades têm revelado especialistas em assuntos não vinculados a profissões regulamentadas.

O profissional consultor pode estar ou não vinculado a uma organização específica. O consultor que se dedica totalmente a uma organização é chamado Consultor Interno (normalmente empregado desta) mas pode ter outro título formal. Aquele que presta serviços ocasionais é chamado Consultor Externo (ou Autônomo) e pode ser um empregado de uma companhia de consultoria. Muitos autores consideram apenas o segundo como Consultor efetivamente.

Muitas vezes as empresas possuem ambos os tipos de consultoria operando ao mesmo tempo. O consultor interno não vem em substituição ao externo, mas sim em complementação. O consultor interno servirá como apoio e ponto focal dos projetos de consultoria, inclusive para minimizar as desvantagens das duas condições isoladamente.

## **Consultoria Interna**

Refere-se ao “conjunto de actividades desempenhadas pelo profissional que faz parte do quadro efectivo de empregados da organização. Ele mantém, portanto, um vínculo contratual com a organização, ainda que tal posição ou cargo na arquitectura existente se mostre secundário” (LEITE et al, 2005).

## **Consultoria Externa**

Refere-se ao facto de que “a relação Consultor– Cliente tem prazo determinado de duração e o profissional não pertence aos quadros, não mantém nenhum vínculo contratual formal, nem subordinação funcional, a rigor, de um tipo de parceria” (LEITE et al, 2005).

O Consultor externo é como parte integrante da empresa não tendo no entanto o poder de decisão final.

## **A diferença entre Custos, gastos e despesas**

A correta diferenciação entre os custos, gastos, despesas, investimentos, perdas e desperdícios de uma empresa se faz extremamente necessária para o bom andamento de um negócio. Inicialmente, para uma pessoa com pouco conhecimento no assunto, os seis itens podem parecer a mesma coisa, porém não é essa a verdade: cada um desses itens representa uma modalidade diferente nos balanços de uma empresa, com as próprias normas contábeis os classificando de maneira distinta.

Com isso, ao se entender melhor e realizar uma apuração correta entre todos eles, é possível analisar, por exemplo, como é composto o valor daquilo que a empresa oferece como produto. É esse tipo de análise que nos dirá se um produto vale a pena ou não ser produzido, se tal modelo de negócio funcionará ou não e quais são os itens que precisam ser melhorados para que a empresa opere de forma mais eficiente.

## **Gastos**

Começaremos pela definição de gastos por se tratar de um conceito extremamente amplo, pois todos os bens e serviços adquiridos por uma empresa são considerados como “gastos” em algum momento de sua existência. Sendo assim, existem gastos com a compra de matérias-primas, mão de obra, insumos, que no decorrer do processo se transformarão em custos, despesas ou investimentos.

Porém, se alguma quantia for destinada pela para cobrir alguma atividade inesperada, ou para completar algum custo ou despesa que passou daquilo já foi previamente planejado, tal item é considerado como gasto. São os valores que não estão previstos no orçamento, mas que é preciso gastar para continuar as atividades. Como o gasto tem natureza imprevisível, ele não pode ser repassado para o cliente no preço do produto. Portanto, a existência de gasto vai sempre significar prejuízo para a empresa.

## **Despesas**

As despesas englobam todos os valores despendidos pela empresa para manter a manutenção de estrutura mínima e o funcionamento de suas atividades. Normalmente, despesa é tudo aquilo investido nas operações comerciais, nos setores administrativo, recursos humanos, marketing, entre outros.

Portanto, as despesas são um tipo de investimento que não têm ligação direta com a atividade central da empresa, como produção de bens ou oferta de serviços. Porém, mesmo não contribuindo diretamente pela geração de novos itens a serem comercializados, as despesas desempenham um papel importante e certamente o seu uso pode ter influência no aumento da receita da empresa.

**Despesas Fixas:** todo tipo de despesa que não varia de acordo o volume produzido ou vendido pela empresa, como estruturas físicas, mobiliário, material de escritório, entre outros.

**Despesas Variáveis:** todo tipo de despesa que irá variar proporcionalmente de acordo com volume produzido ou vendido pela empresa, como comissão de vendedores, por exemplo.

Algumas classificações podem incluir também as despesas semi-fixas ou semi-variáveis, como por exemplo, o valor cobrado pela energia elétrica, onde se paga por uma quantia fixa mínima de energia acrescida de uma quantidade



variável que vai sendo consumida conforme a produção. Nesse caso em específico, é importante ressaltar que a energia consumida pelas áreas administrativas e de apoio da empresa deve ser tratada contabilmente como despesa. Já a parte consumida pela área produtiva em si, é incorporada como custo direto de produção.

## **Custos**

Custo é todo e qualquer valor aplicado no momento da produção de mercadorias ou da oferta de serviços da empresa, como mão de obra, matéria-prima, insumos, além da quantia despendida com energia elétrica, manutenção, depreciação de máquinas e equipamentos, materiais de limpeza e conservação, entre outros.

Ele representa todo capital aplicado diretamente nos fatores de produção necessários para a atividade central da empresa. É um item fundamental ao cotidiano de qualquer negócio, pois é através de tudo o que é contabilizado como custo que a empresa consegue operar. Logo, para aumentar a quantidade de bens produzida ou de serviços ofertados, normalmente é preciso aumentar o custo da empresa.

Diretos: todo tipo de investimento que é diretamente ligado à construção do produto ou serviço oferecido pela empresa, como matéria-prima, mão de obra, insumos, entre outros. São os mais fáceis de identificar.

Indiretos: tipos de investimentos ligados à produção dos bens ou serviços oferecidos, porém de forma indireta. São itens como manutenção, limpeza, almoxarifado, logística, energia elétrica, alimentação e todos os demais gastos de fabricação que não incidem diretamente sobre o produto em si.

## **Investimento**

Investimento é todo dinheiro despendido na expectativa de aumentar os ganhos da empresa no futuro. É o caso, por exemplo, de equipamentos e grandes maquinários, que embora custosos, podem aumentar a produção em 2, 3 ou mais vezes.

É importante entender que qualquer investimento irá gerar altos custos iniciais ao negócio e seu objetivo é recuperar esse dinheiro em médio ou longo prazo através do aumento na capacidade de produção da empresa. Com o

passar do tempo, além de se pagar, o investimento passa a gerar lucros maiores que os obtidos antes dele.

Trata-se de um valor que requer cuidado e precisa ser amplamente estudado e preparado para evitar que se torne um gasto desnecessário ao negócio, o que pode gerar dívidas inesperadas e desnecessárias.

### **Perdas**

As perdas são os valores despendidos em eventos ocasionais e anormais, e que não irão proporcionar retorno algum à empresa. Em geral, não é possível prever esses eventos, e embora seja possível prevenir, por vezes, a precaução acaba não sendo o bastante.

Incêndios, acidentes, inundações e fatos desse tipo, são perdas impossíveis de prever, mas que custam milhares de reais para que o problema seja minimizado, resolvido e para que a empresa volte às suas atividades normais.

Além disso, furtos e roubos também fazem parte das perdas. Assim como nos eventos citados anteriormente, é muito difícil prever, mas existem maneiras de evitar essa perda financeira.

### **Desperdício**

Por fim, falaremos dos desperdícios, que são recursos utilizados sem que agreguem valor ao produto ou serviço, e por consequência, para o cliente. Em geral, são materiais ou tempo usados além do necessário ou de forma indevida e que acabam por aumentar os gastos da empresa.

Defeitos: produtos com defeito; serviço mal executado; produto fabricado com matéria prima defeituosa;

Excesso de produção: produção maior ou mais rápida que o necessário;

Espera: ociosidade da equipe ou dos equipamentos;

Transporte: movimentação desnecessária de materiais e equipamentos;

Movimentação: movimentação desnecessária da equipe;

Processamento inapropriado: processos realizados pela equipe ou pelo maquinário que não agreguem valor;

Estoque: estoque excessivo de produtos ou matéria prima.

A gestão empresarial exige conhecimento do negócio. No entanto, não se trata de um bicho de sete cabeças: é preciso saber diferenciar toda a movimentação financeira da empresa, classificando cada item e fazendo sua correta distribuição entre as contas.

Ao final, se você tiver os valores devidamente distribuídos, saberá exatamente o que houve com o dinheiro investido, separando-o entre os custos, as despesas e os gastos.

### **Despesas de RH**

Entre suas principais funções estão:

Planeamento de recursos humanos

Recrutamento e seleção de pessoas

Integração dos novos profissionais

Análise e descrição das funções

Avaliação de desempenho

Remunerações e incentivos

Higiene e segurança no trabalho

Formação profissional

Desenvolvimento pessoal e de carreira

Muitas empresas fazem esse cálculo levando em consideração apenas o salário do colaborador. É um erro comum que pode gerar surpresas no futuro e causar problemas para o caixa da empresa. Além do salário, é preciso considerar os benefícios, encargos e outras obrigações.

Salário: é a remuneração paga ao funcionário pelo trabalho realizado no mês. É um gasto que pode ser classificado como salário fixo ou salário variável

Encargos: férias, adicional de férias, 13º salário, hora extra, ausência remunerada, hora noturna, periculosidade, insalubridade, repouso remunerado

e licenças. Todas essas são as taxas obrigatórias que uma empresa precisa prever no orçamento empresarial

Benefícios: alguns são obrigatórios, outros vão de acordo com a política da empresa, como transporte, auxílio refeição, plano de saúde, plano odontológico, previdência privada, auxílio medicamentos, bolsas de estudos, etc.

Controlar gastos passa por um planejamento financeiro eficiente. É uma ação que vai muito além da avaliação do setor de recursos humanos, para um olhar global da empresa para entender custos e gastos desnecessários e, assim, poder agir e otimizar o orçamento.

Agora que você já sabe os principais gastos com o RH, como controlá-los, além da importância do setor para a sua empresa, é hora de descobrir como reduzir os custos com o departamento.

### 1. Banco de horas

Troque a remuneração das horas extras pelo banco de horas. O trabalho realizado a mais pelo funcionário pode ser compensado com folgas ou emendas de feriados. É uma forma de aliviar o caixa da empresa mas que deve ter um cuidado: a compensação deve acontecer no mesmo ano em que as horas extras ocorreram.

### 2. Terceirização

Em alguns casos, vale utilizar a mão de obra terceirizada, desde que ela não seja para a atividade fim da empresa. É uma maneira de desafogar a folha de pagamento e diminuir obrigações da empresa. O caso mais clássico é para os serviços de limpeza e conservação.

### 3. Economize gastos fixos

Água, luz, manutenção e infraestrutura são custos que as empresas têm que arcar, provenientes da utilização dos funcionários. Tome atitudes que possam diminuir estas despesas. Uma boa ação é propor férias coletivas, em períodos que as demandas dentro da empresa caem consideravelmente, não valendo a pena manter os colaboradores no trabalho. É comum isto ocorrer entre um período de dezembro ao início de janeiro, nas festividades de fim de ano.

#### 4. Encargos trabalhistas

O Direito do Trabalho é uma das áreas que mais oneram as empresas hoje em dia. Por isso, cuidado ao contratar novos funcionários. Consulte advogados especialistas na área, para entender quais são os direitos do colaborador e os seus deveres, para prever estes custos no orçamento empresarial e não levar sustos no futuro.

Apesar de muitas vezes usarmos os dois termos para nos referirmos à mesma coisa, custos e despesas têm significados diferentes.

#### **Custos**

Custos são os gastos que a empresa tem que estão diretamente ligados à produção ou prestação de um determinado serviço. Ou seja, gastos com mão-de-obra, matéria-prima, equipamentos, ferramentas e maquinário utilizados na produção, chão de fábrica, entre outros, podem ser considerados custos.

Por se tratarem de gastos diretamente ligados à atividade principal da empresa, à medida que o negócio vende mais, mais os custos tendem a aumentar por conta do aumento da produção.

#### Despesas

Despesas são os gastos que a empresa tem com a sua gestão e são necessários para manter o negócio funcionando, embora não ajudem a aumentar a receita e não colaboram com o aumento da produção de produtos ou serviços.

São gastos que não estão diretamente ligados com as vendas, dentre eles comumente estão:

Aluguel do imóvel;

Pró-labore;

Salários dos administradores;

Contas fixas (água, luz, telefone, internet, etc);

Salários dos funcionários em geral;

Material de escritório;

FGTS, INSS e outras despesas relacionadas aos salários;

Entre outras.

Custos e despesas fixas ou regulares, são os gastos que a empresa tem com um certo nível de certeza que não haverá alterações no valor de um mês para o outro, como:

Salários;

Aluguel;

Constas de consumo;

Impostos e notas fiscais;

Entre outros.

Custos e despesas variáveis ou extraordinárias, são os gastos que fogem da previsibilidade dos gestores, ocorrendo justamente por conta de imprevistos ou outros problemas. Podemos considerar esses gastos como:

Multas e encargos por atrasos;

Manutenções não previstas;

Avarias;

Acidentes ou incidentes na produção;

Gastos com processos;

Entre outros.

Podemos considerar os gastos que a empresa tem com o intuito de obter mais receita, gerar mais recursos, até mesmo otimizar as estratégias de publicidade do negócio, como investimentos. Pois investimentos são os gastos que são feitos com o objetivo de obter algum tipo de retorno, independente de ser financeiro ou não.

Exemplos de investimentos:

Comprar uma máquina de produção mais avançada;

Oferecer cursos, palestras e treinamentos para melhorar as qualificações da equipe;

Investir em marketing digital para melhorar os resultados da empresa nos mecanismos de buscas na internet (Google, Yahoo, etc);

Contratar um ERP de gestão financeira e emissão de notas fiscais para otimizar a produtividade administrativa do negócio.

### **Margem de Contribuição**

Margem de Contribuição é quantia em dinheiro que sobra da Receita obtida através da venda de um produto, serviço ou mercadoria após retirar o valor dos gastos variáveis, este composto por custo variável e despesas variáveis. Tal quantia é que irá garantir a cobertura do custo fixo e do lucro, após a empresa ter atingido o Ponto de equilíbrio, ou ponto crítico de vendas (Break-even-point). O termo Margem de Contribuição é usado quando nos referimos a todo volume de venda. Quando nos referimos a uma unidade do produto o termo correto a ser utilizado é Margem de Contribuição Unitária. Logo, quando calculamos a diferença entre o preço de venda (da unidade) e o custo unitário estamos calculando a Margem de Contribuição Unitária e não a Margem de Contribuição.

Ela representa uma margem dos produtos vendidos que contribuirá para a empresa cobrir todos os seus custos e despesas fixas, chamados de custo de estrutura/suporte.

Representada da seguinte forma:

$$MC = PV - ( CV + DV )$$

Onde:

MC = Margem de contribuição;

PV = Preço de Venda ou Receita Op. Bruta Total; (Lembrando que Preço de Venda aqui refere-se a Receita e não preço de venda de uma unidade);

CV = Custo variável ou Custo das Mercadorias Vendidas(CMV);

DV = Despesa variável.

Receita = (Preço de venda (da Unidade)) x quantidade vendida

Índice de Margem de Contribuição (Imc) é a relação entre a Margem de Contribuição e o preço de venda:

$$\text{Imc} = \text{MC} / \text{PV}$$

## **EBITDA**

O acrônimo EBITDA significa Lucros antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização, que é a tradução da expressão em inglês Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization.

O cálculo do EBITDA permite conhecer quanto a companhia está gerando de caixa com base exclusivamente em suas atividades operacionais, desconsiderando os impactos financeiros e dos impostos.

Esse indicador financeiro, também conhecido como LAJIDA, é bastante utilizado por empresas de capital aberto e por analistas, uma vez que permite verificar o real desempenho da companhia em dado período sem a influência de fatores difíceis de serem mensurados.

O EBITDA é mais preciso para medir a produtividade e a eficiência do negócio do que o seu resultado final. Por exemplo, ao comparar a evolução desse indicador, um analista consegue saber se uma empresa tornou-se mais eficiente de um ano para o outro, sem a influência de fatores externos.

O indicador é útil, por exemplo, para medir o desempenho de empresas endividadas, pois os encargos que essas empresas precisam pagar podem reduzir em muito o seu lucro ou mesmo resultar em prejuízo. Ao se olhar para o EBITDA, é possível ver se a empresa está sendo produtiva e eficiente, o que indica potencial para pagar suas contas e gerar caixa no futuro.

Da mesma forma, um EBITDA negativo significa que a operação da empresa não está sendo rentável. Isso não quer dizer, porém, que ela necessariamente está tendo prejuízos no seu resultado final, já que pode estar tendo ganhos, por exemplo, com o retorno de investimentos.

Apesar da importância do EBITDA, para se ter uma ideia geral sobre o desempenho de uma companhia, é preciso combinar sua análise com a de outros indicadores. Isso porque o EBITDA pode passar uma falsa ideia sobre a saúde financeira da empresa e sua liquidez.



Por definição, esse indicador não considera, por exemplo, a depreciação. Por isso, se o maquinário da empresa estiver muito obsoleto, exigindo no curto prazo um grande investimento em sua renovação, isso não poderá ser previsto por meio do EBITDA.

Por desconsiderar os efeitos financeiros, o EBITDA pode incluir receitas ainda não recebidas ou despesas em dívida, o que abre margem para manobras de contabilidade. Por esse motivo, o EBITDA não é um bom indicador para saber o volume monetário do caixa. No entanto, é útil para medir o potencial de geração de caixa pelos ativos operacionais.

O EBITDA de uma empresa pode ser calculado com base em informações que estão disponíveis na DRE (Demonstração do resultado do exercício).

Para se calcular o EBITDA, é preciso descobrir o lucro operacional líquido da empresa, que pode ser obtido pela seguinte fórmula:

Receita líquida - custo das mercadorias - despesas operacionais - despesas financeiras líquidas = lucro operacional líquido

As despesas operacionais incluem tanto as despesas com vendas do produto ou serviço como as despesas gerais e administrativas.

Após chegar ao cálculo do lucro operacional líquido, é preciso adicionar os valores de depreciação e de amortização, que estavam embutidos no cálculo do custo e das despesas operacionais. A fórmula de cálculo do EBITDA pode ser representada assim:

Lucro operacional líquido + Depreciações + Amortizações = EBITDA

A margem EBITDA é um indicador calculado dividindo o EBITDA pela receita líquida. O resultado dessa fórmula é um valor percentual, que permite saber qual o percentual de lucratividade da operação da companhia antes da remuneração do capital de terceiros, dos impostos e da recuperação dos recursos investidos.

Quanto maior for a margem EBITDA, melhor será o desempenho da empresa nesse indicador.

O rácio EV/EBITDA representa a relação entre o valor da empresa (em inglês, Enterprise Value ou EV) e o EBITDA. Por vezes, o indicador também é grafado como FV/EBITDA - neste caso, FV é a sigla para Firm Value.

O EV/EBITDA serve para medir a taxa de retorno em dinheiro vivo de um investimento. Ele permite comparar os níveis de valorização das empresas, preferencialmente de um mesmo setor.

Os Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização ou Lajida (em inglês: earnings before interest, taxes, depreciation and amortization ou Ebitda) é um termo muito utilizado por analistas financeiros na análise de balanços de contabilidade de empresas de capital aberto.

Para se chegar ao Ebitda de uma empresa ou empresas, é preciso utilizar a seguinte conta: lucro bruto (gerado pelos ativos operacionais) menos as despesas operacionais, excluindo-se destas a depreciação e as amortizações do período e os juros. Dessa forma, é possível avaliar o lucro referente apenas ao negócio, descontando qualquer ganho financeiro (derivativos, alugueis ou outras rendas que a empresa possa ter gerado no período). São também retirados para a apuração do Ebitda os juros dos empréstimos que muitas vezes as empresas contratam para alavancar as suas operações, sendo assim, é importante ter em conta que o Ebitda pode dar uma falsa perspectiva sobre a efectiva liquidez da empresa.

Essa "purificação" dos números que representam o lucro da empresa vai além da retirada dos acréscimos referentes à rendas acessórias ou amortizações. No entanto, o Ebitda nada diz sobre a qualidade dos lucros. Esse indicador é capaz de retirar, também, distorções referentes à maior ou menor incidência de impostos, decorrentes de incentivos ou majorações fiscais, razão pela qual é muito utilizado para comparar empresas de setores ou portes distintos, ou ainda aquelas que residem em países diferentes, cuja carga tributária possa divergir bastante.

Por eliminar os efeitos dos financiamentos e das decisões meramente contabilísticas, a sua utilização pode fornecer uma boa análise comparativa, pois mede a produtividade e a eficiência do negócio. Como percentual de vendas pode ser utilizado para identificar empresas que sejam mais eficientes dentro de um segmento de mercado. Tem como função, também, determinar a capacidade de geração de caixa operacional da empresa.

No Balanço Funcional equivale ao Lucro Operacional. O Ebitda é um indicador relevante e importante, mas o conhecimento e compreensão das suas limitações leva a que nas análises e avaliações de empresas a utilização de outros indicadores tradicionais esteja também presente.

## **Lucro antes de juros e imposto de renda**

Lucro antes de Juros e Imposto de Renda ou LAJIR (em inglês Earnings before interest and taxes ou EBIT) é o lucro operacional, obtido nas demonstrações de resultados das empresas. Diferente da definição de lucro operacional no Brasil, o cálculo do LAJIR permite estimar o resultado das operações sem a inclusão das receitas ou despesas financeiras.

O cálculo LAJIR permite estimar os resultados das operações, sem incluir as despesas financeiras ou as receitas de serviços.

A designação do EBIT em Portugal não é uniforme. Sendo um indicador que reflecte os resultados da empresa antes das deduções financeiras e fiscais é vulgarmente designado por "resultado operacional". No entanto, pode-se também encontrá-lo referido como "resultado operacional líquido", "resultado de exploração", "resultado líquido de exploração", "resultados antes de impostos", "resultados antes de juros e impostos (RAJI)", "lucro operacional", "lucro operacional líquido", "lucro de exploração", "lucros antes dos impostos", "ganho líquido por exploração" e "função financeira".

## **Indicadores de Desempenho**

Os indicadores de desempenho são instrumentos de gestão essenciais para medir o resultado de uma empresa. Com eles é possível acompanhar se metas traçadas no seu fluxo de caixa estão sendo alcançadas e qual a percentagem de melhoria ou piora em relação a indicadores financeiros passados.

Os indicadores de desempenho são uma ferramenta de gestão que permite analisar os resultados dos processos de forma mais direccionada. Com eles, se torna possível saber se:

as metas foram alcançadas;

se o emprego dos recursos empresariais foi eficaz;

quais falhas ocorreram em cada etapa de um projeto.

## **Índice de Turnover**

O turnover representa a rotatividade dos colaboradores na empresa. Ou seja: quanto maior for esse índice, maior será a frequência de contratações e demissões.

Este índice representa um custo muito alto para o negócio. Mas também pode ajudar a identificar problemas relacionados às condições de trabalho e à cultura da empresa, que fazem com que os profissionais busquem outras oportunidades. Em outras palavras, o índice de turnover permite ao negócio:

melhorar as suas políticas de gestão de recursos humanos;

aumentar o engajamento de profissionais;

criar um ambiente de trabalho mais inteligente.

Se a taxa de turnover é muito alta, por exemplo, é possível que a organização esteja contando com problemas de liderança, de clima ou de falta de valorização dos profissionais. O problema disso é que, possivelmente, essa insatisfação vai se refletir no atendimento ao cliente.

Para calcular o índice de turnover, basta utilizar como base o tempo médio de permanência de cada funcionário na empresa. Pode-se também utilizar a fórmula:

$$(n^{\circ} \text{ de demissões} + n^{\circ} \text{ de admissões}) / 2, \text{ dividido pelo total de funcionários}$$

Com base na taxa de rotatividade, a organização pode entender os problemas internos. E criar ações para solucionar e melhorar os resultados da empresa como um todo. É importante, portanto, que esse índice seja utilizado como uma forma de melhorar o ambiente de trabalho e as políticas de gestão. Isso garante que a companhia terá profissionais motivados a atender às demandas externas.

## **Faturamento**

O indicador de faturamento mostra quanto a empresa gerou em vendas. Esse número sozinho não quer dizer muita coisa. Ele está ligado à receita bruta e não considera o abatimento dos custos e os recebimentos que, de fato, ocorreram. No entanto, o faturamento é uma boa forma de mensurar:

- ✓ quais itens são mais promissores;

- ✓ quais não vendem muito;
- ✓ qual é o ticket médio por cliente, entre outras coisas.

Esses dados são cruciais para que o negócio possa otimizar as suas campanhas de vendas. Conhecendo o perfil do seu consumidor, por exemplo, o empreendimento conseguirá fazer promoções que envolvam produtos com mais capacidade de vendas. Além disso, avaliando a variação de demanda por produtos, a empresa poderá se planejar melhor e evitar prejuízos.

### **Vendas Efetivadas x Oportunidades**

Essa também é uma forma de ajudar os empreendedores a ter uma visão do índice de fechamento de cada negociação. Para isso, é necessário medir a relação entre as vendas efetivadas e as oportunidades abertas em determinado período.

Se houver um acompanhamento desses índices em cada etapa do processo de negociação, o empreendedor terá condições de identificar os gargalos existentes no seu funil de vendas. Além de saber os motivos que levam os clientes a desistir da proposta.

Em uma situação em que o cliente desiste logo no início do processo, é possível que o problema esteja na forma como os vendedores estão realizando a abordagem. Esse tipo de informação ajuda os setores de estoques, vendas, compras e marketing, por exemplo. Também ajuda a orientar melhor suas decisões e alcançar resultados mais satisfatórios com base na realidade em que a empresa vive.

### **Margem de Contribuição**

A margem de contribuição é o dinheiro que sobra do faturamento depois que os gastos variáveis são subtraídos. Ou seja, é a receita depois da retirada do valor referente aos custos e às despesas variáveis. Depois desse cálculo é que se torna possível identificar se o desempenho está dentro do esperado.

É importante acompanhar esse indicador para saber se os resultados realmente são satisfatórios. Afinal, o faturamento por si só não mostra a realidade. Ele aponta apenas os valores que foram gerados com a venda dos

produtos. Mas não reflete os gastos gerados para manter a operação funcionando.

Alcance os melhores resultados

Além dessas métricas, podemos destacar como outros indicadores que auxiliam empresas a obterem melhores resultados:

- ✓ as métricas de performance de infraestrutura e times;
- ✓ os indicadores de eficácia;
- ✓ as métricas de rentabilidade;
- ✓ as métricas que avaliam a capacidade da empresa de gerar oportunidades de vendas — ou seja, a sua competitividade;
- ✓ indicadores de qualidade;
- ✓ métricas de fidelização de clientes;
- ✓ indicadores de valor agregado (utilizados especificamente nos produtos e serviços da empresa).

\_Indicadores de produtividade: relacionam-se à produtividade de cada colaborador, por hora trabalhada e por hora/máquina. Ou seja, correspondem ao uso dos recursos da empresa a partir da avaliação das entregas.

\_Indicadores de qualidade: estes ajudam a compreender qualquer desvio ou não-conformidade ocorrida durante um processo produtivo. Devem estar sempre juntos aos KPIs de produtividade. Um exemplo pode ser a quantidade de reclamações que um serviço recebe durante um período, que deve ser comparada ao nível de aceitação obtido pelo mesmo serviço.

\_Indicadores de capacidade: Key Performance Indicators que mensuram a capacidade de resposta de um processo. Um exemplo é a quantidade de produtos que uma máquina consegue embalar durante um determinado período de tempo.

\_Indicadores estratégicos: são os KPIs que servem de bússola. Com eles, os gestores descobrem onde está a empresa em relação aos objetivos que foram estabelecidos anteriormente. Indicam o caminho e fornecem um comparativo de como está o cenário atual da empresa em detrimento ao que deveria ser.

Um Indicador-chave de desempenho (em inglês Key Performance Indicator KPI, ou até mesmo como "Key Success Indicator" KSI), são ferramentas de gestão para se realizar a medição e o consequente nível de desempenho e sucesso de uma organização ou de um determinado processo, focando no "como" e indicando quão bem os processos dessa empresa estão, permitindo que seus objetivos sejam alcançados. Existem diferentes categorias de indicadores, que podem ser indicadores quantitativos, indicadores qualitativos, principais indicadores, indicadores de atraso, indicadores de entrada, indicadores de processo, indicadores direcionais, indicadores acionáveis e indicadores financeiros. KPIs são "veículos de comunicação", pois permitem que o corpo de gestores de uma organização comuniquem aos seus liderados o quão eficiente um processo é e como está seu desempenho ao longo de um período determinado. De posse dessas informações, cabe ao gestor e equipe traçarem planos de ação para o atingimento de determinadas metas ou até mesmo valer-se dos KPIs para saberem se estão ou não no caminho certo.

O passo mais difícil na construção de um KPI talvez seja a definição da meta que se deseja alcançar. Isso porque o executivo precisa saber exatamente onde quer chegar e o que é relevante ao seu processo. Por exemplo, um executivo de vendas não precisa controlar todos os indicadores da área de gestão de recursos humanos pois estaria gastando parte de seu tempo e energia em algo que não é o que gera valor à sua função. Isso pode parecer meio óbvio, mas um grande erro das organizações como um todo é o emprego de tempo e esforço em atividades que não são relevantes.

Os indicadores-chave de desempenho tiveram sua aplicação estendida às mais diversas áreas de negócios. Com os recursos disponíveis de tecnologia de informação, hardware e software, pode-se gerar indicadores para qualquer etapa de um processo e medir o seu resultado. Eles vão além das tradicionais métricas financeiras e passam a medir o sucesso dos processos nas organizações. A combinação de indicadores pode apontar o sucesso e a conclusão de um objetivo estratégico em uma empresa.

Time to Market, é um indicador que equivale ao tempo de um produto, que inicia com a concepção do conceito e finda quando está disponível para comercialização.

Lead Time é um indicador que mede o tempo de duração de um dado processo.

### **A construção de um KPI**

Indicadores de desempenho, por conceito, devem ser mensuráveis. Nesse sentido, um bom KPI irá indicar, por exemplo, qual foi (ou deveria) ser o tempo de liberação de uma aeronave em solo depois de um evento de manutenção de linha e não se foi "rápido ou demorado o atendimento". Indicadores de desempenho qualitativos são também interessantes e relevantes, mas a forma mais correta e objetiva de se avaliar um desempenho é através da medição realizada quantitativamente. Devem ser eleitos como KPIs apenas aqueles cujo atingimento seja capaz de alinhar a empresa com a sua visão e objetivos estratégicos. Um método constantemente aplicado em organizações para a escolha dos indicadores chaves de desempenho é o Balanced Scorecard (BSC), pois ele engloba diversas das áreas de atuação dessa organização (operações, finanças, produção, etc).

Considerando ainda a natureza mensurável de um indicador, podemos também dizer que um KPI relevante segue a lógica "SMART", o que, em inglês, é um acrônimo que significa "específico" (sua medição segue uma lógica clara e objetiva) é "mensurável" (como vimos há pouco), é "alcançável" (deve estar ao alcance dos executores do processo), deve ser "relevante" (relevante não apenas para o executor das tarefas ligadas ao indicador mas também para a estratégia da organização) e, por último, deve ser medido em um "tempo" determinado previamente.

Outro fato importante referente a KPIs, é que quando forem compatíveis e disponibilizados, é possível comparar desempenhos entre empresas e setores específicos. Nesse sentido, Gestão da cadeia de suprimentos de uma empresa alimentícia, por exemplo, pode contribuir em muito às práticas de seus análogos do segmento da aviação. A esse processo de comparação e busca de melhores práticas no mercado, damos o nome de benchmark.

### **Exemplos de KPIs**

Time to Market - Tempo de lançamento de um produto. Conta-se do desenvolvimento do Conceito à disponibilidade para venda.

Lead Time - Tempo de Duração de um processo.

OTIF - Sigla do inglês On time in Full que quer dizer: No tempo e completo. Aplicado à distribuição de produtos e/ou gerenciamento de fornecedores.

Stock Out - Número de vezes ou dias que determinado item controlado no estoque chega ao saldo zero.



Market Share - Fatia de mercado que um determinado produto possui em um período.

Produtividade Homem/hora. Número de unidades produzidas por mão de obra escalada na produção.

Ociosidade - % de tempo que uma máquina, equipe, ou planta ficam parados.

Giro de Estoque - Consumo(Saídas) / Saldo Médio de estoque.

Custo do pedido - qual é o valor médio que se é pago pela a aquisição de um bem ou consumo. Esse é um custo total, englobando o preço de venda desse bem ou serviço, custos logísticos agregados, administração das ordens de compra correspondentes, etc

Turnover Relação entre o número de funcionários admitidos e demitidos (taxa de substituição de funcionários)

Indicadores de rentabilidade - Demonstra quais são as margens operacionais e líquidas que uma empresa opera e qual é o seu nível de retorno sobre seu investimento.

Os indicadores de desempenho nada mais são que ferramentas de monitoramento que permitem controlar a performance da empresa no que se refere à sua produtividade e à busca de seus objetivos, tudo de forma devidamente estruturada e aprofundada. E esses referenciais podem ser definidos individualmente por cada negócio, obviamente de acordo com seu segmento, seus parâmetros e suas metas, desde que sejam sempre objetivos

Esses indicadores fornecem, então, as informações de que a gestão da qualidade precisa para saber se a empresa está perto ou longe de alcançar suas metas e seus objetivos. É com base nesses dados, obtidos a partir dos indicadores de desempenho, que os responsáveis pela qualidade do empreendimento conseguem ditar um planejamento estratégico para melhorar a atuação tanto da equipe como da empresa como um todo no mercado.

Esses instrumentos também exercem um papel absolutamente fundamental para que a organização alcance um alto padrão de desempenho, como o apontado pela certificação ISO 9001, servindo para determinar se a empresa realmente cumpre os requisitos necessários para receber o título.

Vale ressaltar que alguns dos indicadores de desempenho aproveitados para a avaliação da ISO 9001 são, por exemplo, o tempo gasto na execução do serviço, o nível de desperdício de materiais e até mesmo o índice de satisfação dos funcionários.

Alguns indicadores de desempenho simplesmente precisam ser adotados por qualquer empresa, independentemente de seu porte ou de sua área de atuação. É o caso do índice de desperdício de material, por exemplo, que aponta as etapas de produção em que a empresa pode ter prejuízos por aproveitar inadequadamente os recursos disponíveis.

Também é imperativo avaliar os níveis de satisfação e de reincidência de clientes, que dizem muito sobre o padrão de qualidade da empresa. E isso se aplica especialmente ao caso das prestadoras de serviços, que têm na impressão dos clientes um dos mais fortes parâmetros de análise de desempenho.

A fim de identificar onde está o gargalo da produtividade — ou seja, qual seria o problema impeditivo para a empresa ser mais produtiva —, a gestão da qualidade precisa se apoiar exatamente nos dados pra lá de seguros e esclarecedores fornecidos pelos indicadores de desempenho.

### **Despesas Financeiras**

Consideram-se despesas financeiras os juros pagos ou incorridos, os quais serão dedutíveis como custo ou despesa operacional, sem prejuízo do disposto no art. 13 da Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995, observadas as seguintes normas:

os juros pagos antecipadamente, os descontos de títulos de crédito, a correção monetária prefixada e o deságio concedido na colocação de debêntures ou títulos de crédito deverão ser apropriados, pro rata tempore, nos exercícios sociais a que competirem; e

os juros e outros encargos, associados a empréstimos contraídos, especificamente ou não, para financiar a aquisição, construção ou produção de bens classificados como estoques de longa maturação, propriedade para investimentos, ativo imobilizado ou ativo intangível, podem ser registrados como custo do ativo, desde que incorridos até o momento em que os referidos bens estejam prontos para seu uso ou venda.

Considera-se como encargo associado a empréstimo aquele em que o tomador deve necessariamente incorrer para fins de obtenção dos recursos.

Alternativamente, nas hipóteses a que se refere a alínea “b” acima, os juros e outros encargos poderão ser excluídos na apuração do lucro real quando incorridos, devendo ser adicionados quando o respectivo ativo for realizado, inclusive mediante depreciação, amortização, exaustão, alienação ou baixa.

As variações monetárias dos direitos de créditos e das obrigações do contribuinte, em função da taxa de câmbio ou de índices ou coeficientes aplicáveis por disposição legal ou contratual, serão consideradas, para efeitos da legislação do imposto de renda, como despesas financeiras, quando passivas.

Valor acumulado dos encargos financeiros dos empréstimos e financiamentos, tais como juros, mora, multas contratuais, etc.

### **Redução de Custos e Despesas**

Confira se você tem os controles essenciais de uma empresa

Antes de tudo, o empreendedor precisa saber se possui o que é preciso para começar a arrumar a casa. Chiconato, do Sebrae, elaborou uma lista de itens de controle financeiro essenciais para sua empresa.

O primeiro item é o registro de venda: saber todos os produtos e serviços que você comercializou e quais contas tem a receber. Lembre-se de que diferentes meios de pagamento, como cartão de crédito ou cheque, pedem diferentes registros – afinal, taxas diferentes incidem sobre eles. Da mesma forma, registre também as contas a pagar.

Com isso, você faz o controle de caixa, chamado por Chiconato de “dedo-duro”: tudo que entra e sai diariamente na empresa é registrado. Juntando isso às contas que serão computadas no futuro (aquelas parcelas negociadas com fornecedores e clientes), você terá o fluxo de caixa – uma ferramenta que permite projetar cenários, como uma “bola de cristal” da sua empresa.

O último item essencial para a gestão financeira da empresa é uma Demonstração de Resultados do Exercício (DRE). É por meio dele que serão calculados indicadores como ponto de equilíbrio, margem e lucro – além do gasto total de cada custo ou despesa da sua empresa sobre o lucro. A DRE deve ser feita mensalmente e, depois, um consolidado por trimestre ou ano. A partir daí, é possível elaborar metas financeiras para seu negócio.

Medir todos seus gastos: O primeiro e mais importante passo é que você meça cada centavo que sai da sua empresa;

Criar um bom planejamento orçamentário: definir limites de gastos para cada despesa;

Monitorar constantemente o orçado e o realizado: de nada adianta você criar metas se não monitorá-las;

Comece pelos custos e despesas com maior representatividade: o impacto da redução será maior.

Envolva seus fornecedores: crie parcerias, não veja seus fornecedores como inimigos;

Cuide do processo de compras: defina responsáveis, crie ordens de compra, e analise indicadores de eficiência das compras;

Compre somente com mais de um orçamento: preços variam constantemente. É importante orçar a cada compra;

Identifique estoques de baixo giro: diminua a saída de dinheiro do seu caixa diminuindo seus estoques.

Envolva sua equipe: na maioria das vezes eles têm ideias excelentes;

Transforme salários fixos em variáveis: crie metas de produtividade e bonifique seus funcionários caso as atinjam.

Capacite sua equipe: conhecimento sempre gera redução de custos e despesas;

Premie sua equipe caso atinjam as metas de redução: se você economizar R\$10 pode dividir com sua equipe R\$3 que ainda estará no lucro;

Considere a terceirização: com isso você transforma custos fixos em variáveis.

Aumente a eficiência dos processos: quanto mais rápido você finaliza um processo menos ele custará;

Diminua os erros de processos: retrabalho é custo;

Padronize seus processos: quanto mais padronizados maior será sua eficiência;

Invista em máquinas e equipamentos: Aumentar a agilidade sempre diminui custos;

Otimize Gastos com energia: invista em tecnologias para reduzir gastos com energia;

Considere a locação de veículos: se você colocar na ponta do lápis gastos com depreciação e manutenção do veículo, o aluguel pode se tornar uma boa alternativa;

Lembre-se também dos pequenos gastos: a soma dos poucos gera um gasto grande. Cuide também dos pequenos gastos;

Crie parcerias: busque parceiros com interesses em comum com os seus.

Verifique se seu regime tributário é o mais adequado: refaça anualmente o seu planejamento tributário.

Renegocie tarifas com bancos: convide sempre seu gerente para tomar um café na sua empresa, e aproveite para questioná-lo das tarifas que você paga.

Renegocie Dívidas com bancos: alongamento de passivo sempre deve ser considerado.

### **Demonstração do resultado do exercício**

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

A demonstração do resultado do exercício oferece uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais de uma empresa em certo período. Embora sejam elaboradas anualmente para fins legais de divulgação, em geral são feitas mensalmente para fins administrativos e, trimestralmente para fins fiscais.

As legislações que determinam a DRE deixam pouca ou nenhuma liberdade de personalização desse relatório contábil, apontando-se os vários tópicos que

deverão ser discriminados em tal demonstrativo. Então, para se apurar o lucro que a empresa adquiriu no período, devem estar indicadas na DRE: as receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente da, sua realização em moeda, bem como os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos.

A correta elaboração e interpretação do Demonstrativo do Resultado do Exercício é uma ação decisiva no que tange a vida financeira das empresas. É através do Demonstrativo do Resultado do Exercício que diagnosticamos problemas na saúde financeira da empresa e prescrevemos os remédios para intervenção nos problemas, quando necessário.

O Demonstrativo do Resultado do Exercício não deve ser apenas um relatório contábil, ele deve ser principalmente um documento gerencial, tão importante ou mais que o contábil. A DRE nos permite fazer a leitura financeira de forma eficiente e rápida, fazendo as intervenções necessárias para a manutenção da sustentabilidade.

De acordo com a legislação brasileira (Lei nº 6.404, de 15 – 12 – 1976, Lei das Sociedades por Ações), as empresas deverão discriminar na Demonstração do Resultado do Exercício:

A receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;

A receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias vendidas e serviços prestados e o lucro bruto;

As despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;

O lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas;

O resultado do exercício antes do Imposto de Renda e a provisão para tal imposto;

As participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistências e previdência de empregados;

O lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

As demonstrações contábeis são o conjunto de informações que devem ser obrigatoriamente divulgadas, anualmente, segundo a lei 6404/76, pela administração de uma sociedade por ações e representa a sua prestação de

contas para os sócios e acionistas. A prestação anual de contas é composta pelo Relatório da Administração, as Demonstrações Contábeis e as notas explicativas que as acompanham, o Parecer dos Auditores Independentes (caso houver) e o Parecer do Conselho fiscal (caso existir). As demonstrações contábeis são relatórios extraídos da contabilidade após o registro de todos os documentos que fizeram parte do sistema contábil de qualquer entidade (empresa) em um determinado período. Essas demonstrações servirão para expressar a situação patrimonial da empresa, auxiliando assim os diversos usuários no processo de tomada de decisão. As demonstrações contábeis deverão obedecer aos critérios e formas expostos na Lei 6404/76, onde estão estabelecidas quais as demonstrações que deverão ser elaboradas pelas empresas, sejam de capital aberto ou não. A Lei 6404/76 estabelece que as empresas de capital aberto deverão publicar as suas demonstrações contábeis ao final de cada exercício social (01/01/xx – 31/12/xx).

### **Composição das demonstrações contábeis**

#### **Balanco patrimonial – BP**

É uma demonstração contábil que tem por objetivo mostrar a situação financeira e patrimonial de uma entidade numa determinada data. Representando, portanto, uma posição estática da mesma. O Balanço apresenta os Ativos (bens e direitos) e Passivos (obrigações) e o Patrimônio Líquido, que é resultante da diferença entre o total de ativos e passivos e onde se concentra o capital próprio da organização. Tanto os ativos quanto os passivos são demonstrados em função do seu prazo de vencimento, segmentados em Circulantes (para os vencimentos de curto prazo) e Não Circulantes (para os vencimentos de longo prazo).

#### **Demonstração do resultado – DRE**

Destina-se a evidenciar a formação de resultado líquido do exercício, diante do confronto das receitas, custos e despesas apuradas segundo o regime de competência, a DR, antes chamada de DRE, oferece uma síntese econômica dos resultados operacionais de uma empresa em certo período. Embora sejam elaboradas anualmente para fins de divulgação, em geral são feitas mensalmente pela administração e trimestralmente para fins fiscais. As

Demonstrações de Resultados, podem ser utilizadas como indicadores de auxílio a decisões financeiras.

Demonstrações de mutações do patrimônio líquido (DMPL) e de lucros ou prejuízos acumulados (DLPA)

No Brasil, a Lei das Sociedades por Ações aceita tanto a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, quanto a de Lucros ou Prejuízos Acumulados, sendo que a primeira é a mais completa, contendo, inclusive, uma coluna com os dados da segunda. A segunda, sendo obrigatória, pode ser substituída pela primeira.

Há que se destacar que, após a edição da Lei 11.638/07, que alterou parcialmente a Lei 6.404/76, retificada e ratificada pela MP 449/09 (transformada na Lei 11.941/09), para as empresas S/A não existe mais a rubrica de Lucros Acumulados. Assim, na DMPL, constará a coluna intitulada Prejuízos Acumulados, onde serão registradas todas as movimentações que envolver o resultado do exercício em análise.

Ela evidencia a mutação do Patrimônio Líquido em termos globais (novas integralizações de capital, resultado do exercício, ajustes de exercícios anteriores, dividendos, reavaliações, etc.) e em termos de mutações internas (no caso de prejuízo incorporações de reservas ao capital, no caso de lucro transferências de lucros acumulados para reservas, entre outras).

Demonstração das origens e aplicações de recursos –

Procura evidenciar as origens de recursos que ampliam a folga financeira de curto prazo (ou o capital circulante líquido, numa linguagem mais técnica) e as aplicações de recursos que consomem essa folga.

Com o advento da Lei 11.638/07, que altera dispositivos da Lei nº 6.404/76, essa demonstração foi substituída pela Demonstração dos Fluxos de Caixa.

Demonstração dos fluxos de caixa – DFC

Visa mostrar como ocorreram as movimentações das disponibilidades e o Fluxo de Caixa em um dado período de tempo; para auxiliar os usuários na avaliação da capacidade da entidade de gerar fluxos de caixa líquidos positivos. Vem substituindo em alguns países a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e é fundamentada pela Lei nº 11.638/07 no Brasil. O nome demonstração dos fluxos de caixa já não é mais tão adequado, sendo mais correto fluxos de disponíveis, porém o nome é usado pela tradição do mesmo.

Demonstração do valor adicionado – DVA



Tem como objetivo principal informar ao usuário o valor da riqueza criada pela empresa e a forma de sua distribuição. Implantada oficialmente pela Lei nº 11.638/07 no Brasil.

#### Demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados – DLPA

A DLPA evidencia as alterações ocorridas no saldo da conta de lucros ou prejuízos acumulados, no Patrimônio Líquido.

De acordo com o artigo 186, § 2º da Lei nº 6.404/76, adiante transcrito, a companhia poderá, à sua opção, incluir a demonstração de lucros ou prejuízos acumulados nas demonstrações das mutações do patrimônio líquido. "A demonstração de lucros ou prejuízos acumulados deverá indicar o montante do dividendo por ação do capital social e poderá ser incluída na demonstração das mutações do patrimônio líquido, se elaborada e publicada pela companhia."

A DLPA é obrigatória para as sociedades anônimas, também denominadas de capital aberto, e outros tipos de empresas, conforme a legislação do Imposto de Renda (art. 274 do RIR/99)

#### Demonstrações comparativas

É a comparação das demonstrações contábeis dos dois últimos exercícios, e o grande objetivo é que a análise de uma empresa seja feita sempre com vista no futuro, por isso, é fundamental verificar a evolução passada, e não apenas situação de um momento.

#### Consolidação das demonstrações contábeis

No caso de Companhias Abertas e Grupos Societários, é necessário que complementarmente às demonstrações contábeis normais, também sejam apresentadas demonstrações contábeis consolidadas da investidora com suas controladas (No Brasil - Instrução CVM nº 247/96).

#### Balanço social

O balanço social nada mais é do que um demonstrativo publicado pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os planos, projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos stakeholders da organização, isso é, empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas clientes, fornecedores, empresas parceiras, terceiros e demais envolvidos que direta ou indiretamente se favorecem dos processos desenvolvidos pela instituição, o mesmo também pode ser compreendido como um instrumento estratégico para

avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa, podendo ou não ser utilizado para campanhas publicitárias que fortalece o nome e a marca da organização.

Com o crescimento da preocupação da população mundial com o meio ambiente e com a sociedade que cerca as companhias, muitas empresas estão demonstrando a interação neste meio através das seguintes demonstrações:

No ano de 1997, o sociólogo Betinho, lançou no Brasil uma campanha pela divulgação voluntária do B.S. No ano de 1998, o Ibase lançou o selo Balanço Social Ibase/Betinho, conferido anualmente às empresas que publicam o balanço social no modelo sugerido pela entidade.

Balanço Ambiental – Reflete a postura da empresa em relação aos recursos naturais, compreendendo gastos com a preservação, proteção e recuperação; investimentos com equipamentos, tecnologias e campanhas voltadas para a área ambiental. Pode também ser demonstradas as quantidades comparativas de poluentes produzidos entre um período e outro.

Balanço de Recursos Humanos – Visa mostrar o perfil da força de trabalho, remuneração, benefícios recebidos e gastos com treinamento de funcionários, além da discriminação dos gastos em benefícios da sociedade na qual está inserida, como centros de recreação e entidades assistenciais.

Outros itens da prestação anual de contas

Relatório da administração

Não faz parte das demonstrações contábeis propriamente ditas, mas a lei exige a apresentação do relatório, que deve evidenciar os principais fatos administrativos e financeiros ocorridos no período (exercício), os investimentos feitos em outras entidades, a política de distribuição de dividendos, a política de reinvestimento de lucros etc.

Notas explicativas

As demonstrações contábeis devem ser complementadas por notas explicativas, quadros analíticos e outras demonstrações contábeis necessárias para uma plena avaliação da situação e da evolução patrimonial de uma empresa. As notas devem conter no mínimo a descrição dos critérios de avaliação dos elementos patrimoniais e das práticas contábeis adotadas, dos ajustes dos exercícios anteriores, reavaliações, ônus sobre ativos, detalhamento das dívidas de longo prazo, do capital e dos investimentos relevantes em outras empresas etc. As Notas explicativas tem por objetivo

complementar as demonstrações contábeis mostrando os critérios contábeis utilizados pelas organizações, inclusive a composição do saldo de determinadas contas, os métodos de depreciação e critérios de avaliação dos elementos patrimoniais.

#### Parecer dos auditores independentes

No Brasil a Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404 de 15/12/1976, sendo alterada em parte pela Lei nº 11.638 de 28/12/2007), determina que as demonstrações contábeis sejam auditadas por auditores independentes registrados na CVM (Comissão de Valores Mobiliários). Normas específicas também exigem que as instituições subordinadas ao Banco Central do Brasil, à Superintendência de Seguros Privados e outras também tenham suas demonstrações contábeis auditadas. Em países com economias mais avançadas, onde a auditoria é uma obrigatoriedade para a grande maioria das empresas e entidades, inclusive as governamentais, quando não por lei, por exigência natural da sociedade e da comunidade de negócios; empréstimos, relações comerciais, transações importantes e linhas de crédito, normalmente só são concretizados nestes países, quando acompanhadas de demonstrações contábeis avalizadas por auditores independentes; nos EUA esta necessidade é ainda maior após o advento da SOX ([The Sarbanes-Oxley Act of 2002] ou Sarbanes-Oxley compliance) e normalmente esta necessidade se reflete em todas filiais americanas domiciliadas em outros países.

#### Parecer do conselho fiscal

No Brasil não é obrigatória a publicação do Parecer do Conselho Fiscal, caso existir ele deve ser submetido à assembleia geral dos acionistas, mas a sua publicação é opcional, contudo, a prática mostra de que ele (Parecer do conselho fiscal) é publicado na maioria das vezes em que existe.

#### Estrutura conceitual para elaboração e divulgação de relatório contábil-financeiro

A estrutura conceitual para elaboração e divulgação de relatório contábil-financeiro foi atualizada pela resolução CFC nº 1374, de 08 de dezembro de 2011, e deve ser aplicada aos exercícios contábeis iniciados a partir de 1º janeiro de 2011.

Relatório contábil-financeiro é o novo nome, dado pelo International Accounting Standards Board (IASB), às demonstrações contábeis.

Os usuários de demonstrações contábeis as utilizam para avaliações e tomar decisões, tais como:

decidir quando comprar, manter ou vender instrumentos patrimoniais;

avaliar a administração da entidade quanto à responsabilidade que lhe tenha sido conferida e quanto à qualidade de seu desempenho e de sua prestação de contas;

avaliar a capacidade de a entidade pagar seus empregados e proporcionar-lhes outros benefícios;

avaliar a segurança quanto à recuperação dos recursos financeiros emprestados à entidade;

determinar políticas tributárias;

determinar a distribuição de lucros e dividendos;

elaborar e usar estatísticas da renda nacional, ou;

regulamentar as atividades das entidades.

As demonstrações contábeis normalmente são elaboradas baseadas no custo histórico recuperável e na manutenção do capital financeiro nominal.

O orçamento, como instrumento de planejamento, permite que o empreendedor mantenha os gastos ajustados aos seus objetivos empresariais e tenha um parâmetro de comparação para verificar possíveis desvios antes que seja tarde demais. O instrumento serve para orientar sobre os diversos aspectos do planejamento orçamentário e sua relação com os custos da empresa. O orçamento de custos integra aspectos operacionais e financeiros, visando fixar objetivos, políticas e estratégias, harmonizar os objetivos das partes da empresa, quantificar as atividades e suas datas de realização, melhorar a avaliação e a utilização dos recursos. Serve também para comunicar aos donos e administradores, as intenções e realizações da empresa e para que estes possam avaliar se a realidade da empresa está de acordo com aquilo que desejam dela.