

Planejamento e Controle do Lucro

Empresas de Pequeno e Médio Porte



Profa. Dariane Reis Fraga Castanheira
darianer@fia.com.br
www.fia.com.br/proced

Planejamento e Controle do Lucro em Pequenas e Médias Empresas

Objetivo

Apresentar o **planejamento e controle financeiro** como ferramenta de apoio às decisões gerenciais, visando à otimização do resultado da empresa.



Agenda

1. *Objetivos empresariais?*
2. *Informações para Decisões*
3. *Gestão do Lucro e do Caixa*
4. *Planejamento Financeiro*
5. *Controle Orçamentário*



1. Quais os objetivos?

Dos investidores?

Da empresa?

Objetivos dos Proprietários/Investidores



**Satisfação pessoal e
riqueza**

Objetivos Empresariais

Aumentar a
Rentabilidade
Lucro/Investimentos

Gerar Caixa
\$

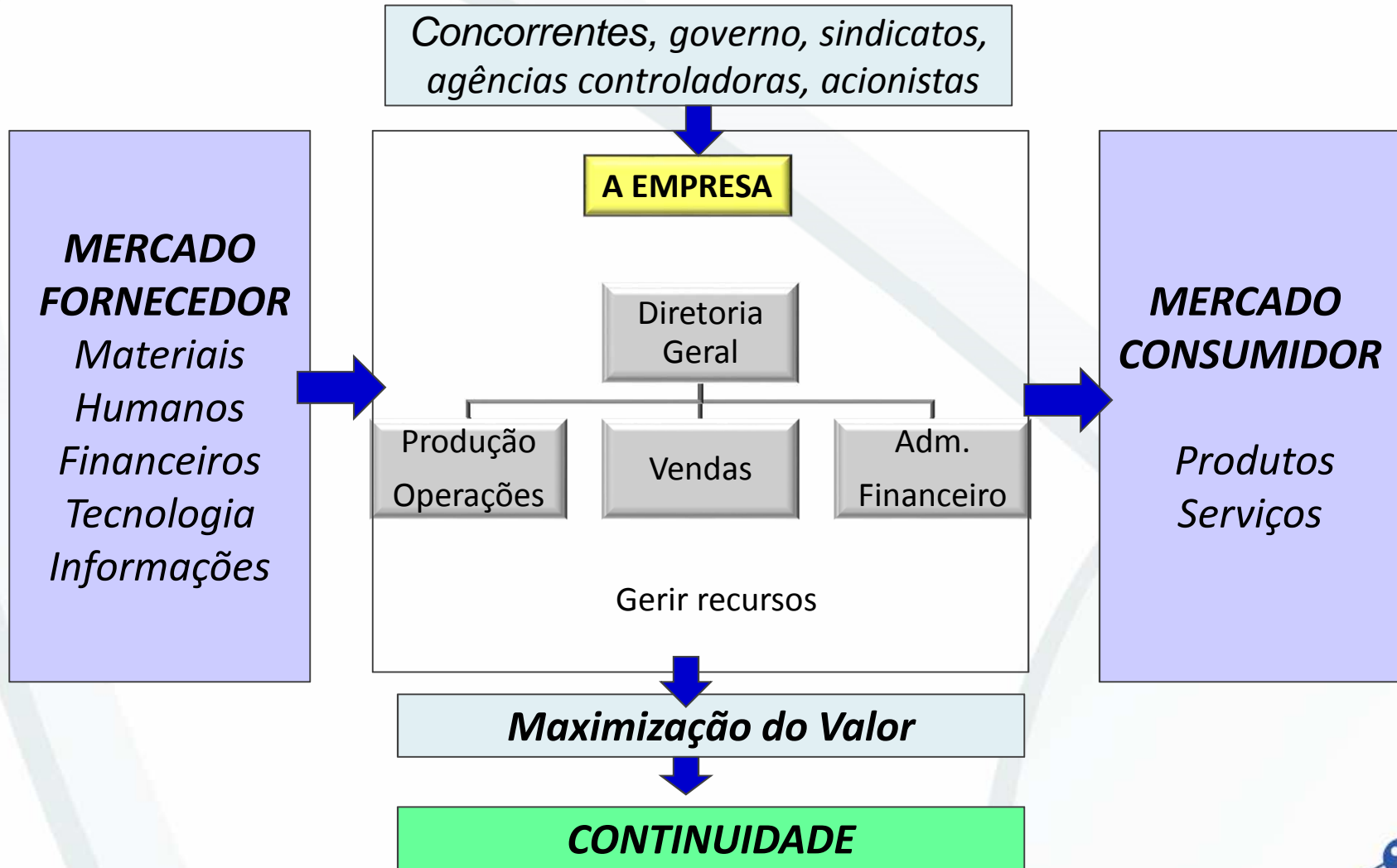
Garantir a
Continuidade

Gestor = Decisões eficazes

+ valor para a empresa

+ riqueza para os proprietários

Visão Sistêmica da Empresa



Decisões Financeiras

Onde Investir?

| ATIVO | PASSIVO |
|---------------|---------------------------|
| Investimentos | Recursos de Terceiros |
| | PATRIMONIO LÍQUIDO |
| | Recursos Próprios |

| |
|--------------|
| Receitas |
| (-) Impostos |
| (-) Custos |
| (-) Despesas |
| LUCRO |

Como Financiar?

Distribuir ou Reinvestir ?

Processo Estruturado
de Planejamento e Controle

O Processo Estruturado de Planejamento e Controle

Planejamento Estratégico

- Decidir sobre ações a serem implementadas

Planejamento Financeiro

- Verificar se as estratégias escolhidas são financeiramente viáveis
- Orçamento

Controle Orçamentário

- Real x Orçado.
- Verificar o Cumprimento das ações
- Base para ações corretivas/novas decisões

2. Informações para Decisões

Indústria - DRE - PLANO FINANCEIRO DE LONGO PRAZO

| <i>Posição em 31/12</i> | <i>Real</i> | | <i>Plano</i> | | <i>Plano</i> | | <i>Plano</i> | |
|--|------------------|---------------|------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
| DRE | 2014 | AV% | 2015 | AV% | 2016 | AV% | 2017 | AV% |
| VENDAS BRUTAS | 1.200.000 | 100,0% | 1.800.000 | 100,0% | 2.400.000 | 100,0% | 3.600.000 | 100,0% |
| (-) IMPOSTOS S/ VENDAS (10%) | (120.000) | -10,0% | (180.000) | -10,0% | (240.000) | -10,0% | (360.000) | -10,0% |
| = VENDAS LÍQUIDAS | 1.080.000 | 90,0% | 1.620.000 | 90,0% | 2.160.000 | 90,0% | 3.240.000 | 90,0% |
| (-) CPV | (780.000) | -65,0% | (990.000) | -55,0% | (1.203.600) | -50,2% | (1.631.160) | -45,3% |
| Custo Direto (materiais) | (420.000) | -35,0% | (594.000) | -33,0% | (768.000) | -32,0% | (1.152.000) | -32,0% |
| Custo Indireto (processamento) fixo | (360.000) | -30,0% | (396.000) | -22,0% | (435.600) | -18,2% | (479.160) | -13,3% |
| = RESULTADO BRUTO | 300.000 | 25,0% | 630.000 | 35,0% | 956.400 | 39,9% | 1.608.840 | 44,7% |
| (-) DESPESAS VENDAS | (162.000) | -13,5% | (219.000) | -12,2% | (276.600) | -11,5% | (385.860) | -10,7% |
| Comissão sobre vendas | (42.000) | -3,5% | (63.000) | -3,5% | (84.000) | -3,5% | (126.000) | -3,5% |
| Propaganda e Marketing | (60.000) | -5,0% | (90.000) | -5,0% | (120.000) | -5,0% | (180.000) | -5,0% |
| Estrutura fixa de vendas | (60.000) | -5,0% | (66.000) | -3,7% | (72.600) | -3,0% | (79.860) | -2,2% |
| = MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO GERAL | 138.000 | 11,5% | 411.000 | 22,8% | 679.800 | 28,3% | 1.222.980 | 34,0% |
| (-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS | (60.000) | -5,0% | (66.000) | -3,7% | (72.600) | -3,0% | (79.860) | -2,2% |
| (-) DESPESAS DE GESTÃO/RETIRADAS | (96.000) | -8,0% | (90.000) | -5,0% | (99.000) | -4,1% | (108.900) | -3,0% |
| = RESULTADO OPERACIONAL | (18.000) | -1,5% | 255.000 | 14,2% | 508.200 | 21,2% | 1.034.220 | 28,7% |
| (-) DESPESAS FINANCEIRAS | (84.000) | -7,0% | (54.000) | -3,0% | (72.000) | -3,0% | (108.000) | -3,0% |
| (+/-)RESULTADO NÃO OPERACIONAL | - | 0,0% | - | 0,0% | - | 0,0% | - | 0,0% |
| (=) RESULTADO LÍQUIDO | (102.000) | -8,5% | 201.000 | 11,2% | 436.200 | 18,2% | 926.220 | 25,7% |
| (-) pagamento investimentos (ativo fixo) | (100.000) | | (100.000) | | (100.000) | | (100.000) | |
| (-) amortização de empréstimos | (200.000) | | (200.000) | | (200.000) | | (200.000) | |
| (-) distribuição de lucros | (50.000) | | (50.000) | | (50.000) | | (50.000) | |
| (=) GERAÇÃO DE CAIXA | (452.000) | | (149.000) | | 86.200 | | 576.220 | |

| BALANÇO PATRIMONIAL | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ATIVOS | 1.710.000 | 1.920.000 | 2.220.000 | 2.620.000 |
| Caixa e Bancos | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 |
| Clientes (Contas a Receber) | 200.000 | 300.000 | 400.000 | 600.000 |
| Estoques | 490.000 | 600.000 | 800.000 | 1.000.000 |
| Imobilizado (não circulante) | 1.000.000 | 1.000.000 | 1.000.000 | 1.000.000 |
| PASSIVO | 1.365.000 | 1.374.000 | 1.147.800 | 481.580 |
| Fornecedores | 100.000 | 150.000 | 200.000 | 300.000 |
| Impostos a pagar | 65.000 | 75.000 | 85.000 | 95.000 |
| Empréstimos a pagar | 1.200.000 | 1.149.000 | 862.800 | 86.580 |
| Empréstimos a pagar (longo prazo) | - | - | - | - |
| PATRIMONIO LÍQUIDO | 345.000 | 546.000 | 1.072.200 | 2.138.420 |
| Capital Social | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 |
| Lucros/Prejuízos Acumulados | (155.000) | 46.000 | 572.200 | 1.638.420 |

| INDICADORES DE DESEMPENHO | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|------------|------------|------------|--------------|
| RENTABILIDADE | | | | |
| Giro do Ativo | 63,2% | 84,4% | 97,3% | 123,7% |
| Lucratividade | -9,4% | 12,4% | 20,2% | 28,6% |
| Rentabilidade dos Ativos | -6,0% | 10,5% | 19,6% | 35,4% |
| Rentabilidade do PL | -29,6% | 36,8% | 40,7% | 43,3% |
| CAIXA | | | | |
| Giro de Estoques (GE) | 1,6 | 1,7 | 1,5 | 1,6 |
| Prazo Médio de Estocagem (PME) | 226,2 | 218,2 | 239,3 | 220,7 |
| Prazo Médio de Recebimentos (PMR) | 60,0 | 60,0 | 60,0 | 60,0 |
| Ciclo operacional (CO)Ciclo de conversão em c | 286,2 | 278,2 | 299,3 | 280,7 |
| Prazo Médio de Pagamento (PMP) | 85,7 | 90,9 | 93,8 | 93,8 |
| Ciclo Financeiro (CF) | 200,4 | 187,3 | 205,5 | 187,0 |
| Necessidade de Capital de Giro (NCG) | 545.000,00 | 695.000,00 | 935.000,00 | 1.225.000,00 |
| ESTABILIDADE | | | | |
| Liquidez corrente | 0,5 | 0,7 | 1,1 | 3,4 |
| Liquidez seca | 0,5 | 0,7 | 1,1 | 3,4 |
| Endividamento | 4,0 | 2,5 | 1,1 | 0,2 |
| Comprometimento da receita | 12 | 8 | 4 | 0 |

Informações para Decisões

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Real x Orçado - Ano 2005

Valores em R\$ MM

| PRODUTO | VENDAS LÍQUIDAS | | | Custo | | | Despesas Marketing | | | Despesas Vendas | | | Margem Contribuição | | |
|--------------|-----------------|--------------|------------|---------------|---------------|--------------|--------------------|---------------|------------|-----------------|---------------|--------------|---------------------|-------------|------------|
| | ORÇ | REAL | Var | ORÇ | REAL | Var | ORÇ | REAL | Var | ORÇ | REAL | Var | ORÇ | REAL | Var |
| PRODUTO 1 | 42,0 | 46,0 | 4,0 | (16,8) | (18,4) | (1,6) | (7,0) | (6,4) | 0,6 | (9,8) | (11,6) | (1,8) | 8,4 | 9,6 | 1,2 |
| PRODUTO 2 | 37,0 | 38,0 | 1,0 | (14,8) | (15,2) | (0,4) | (4,5) | (4,7) | (0,2) | (8,0) | (8,3) | (0,3) | 9,7 | 9,8 | 0,1 |
| PRODUTO 3 | 35,0 | 36,0 | 1,0 | (14,0) | (14,4) | (0,4) | (3,5) | (3,1) | 0,4 | (5,5) | (5,6) | (0,1) | 12,0 | 12,9 | 0,9 |
| PRODUTO 4 | 25,0 | 28,0 | 3,0 | (10,0) | (11,2) | (1,2) | (1,5) | (2,0) | (0,5) | (3,0) | (3,2) | (0,2) | 10,5 | 11,6 | 1,1 |
| PRODUTO 5 | 17,0 | 17,0 | 0,0 | (6,8) | (6,8) | 0,0 | (0,8) | (0,8) | 0,0 | (1,3) | (1,3) | 0,0 | 8,2 | 8,2 | 0,0 |
| Total | 156,0 | 165,0 | 9,0 | (62,4) | (66,0) | (3,6) | (17,3) | (17,0) | 0,3 | (27,6) | (30,0) | (2,4) | 48,8 | 52,0 | 3,3 |

Demonstrativo de Gastos por Área - Ano X

| Área X / Trimestres | 1o. | 2o. | 3o. | 4o. | TOTAL | TOTAL | VARIAÇÃO |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Grupo de Contas | REAL | REAL | PLANO | PLANO | ANO | ORÇADO | REAL X PLANO |
| Salários e encargos | 15.000,00 | 15.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 | 66.000,00 | 72.000,00 | 6.000,00 |
| Transporte e alimentação | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.600,00 | 3.600,00 | 13.200,00 | 13.200,00 | - |
| Temporários e estagiários | 950,00 | 950,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 3.900,00 | 4.000,00 | 100,00 |
| Treinamento | - | - | 5.000,00 | - | 5.000,00 | 5.000,00 | - |
| Serviços de terceiros | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 2.800,00 | 4.000,00 | 1.200,00 |
| Viagens | - | 5.000,00 | - | 3.500,00 | 8.500,00 | 6.000,00 | (2.500,00) |
| Promoções e brindes | 450,00 | 450,00 | 450,00 | 450,00 | 1.800,00 | 1.000,00 | (800,00) |
| Suprimentos | 600,00 | 600,00 | 500,00 | 500,00 | 2.200,00 | 2.000,00 | (200,00) |
| Comunicação | 945,00 | 890,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 4.835,00 | 4.000,00 | (835,00) |
| Aluguéis e seguros | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 8.000,00 | 8.000,00 | - |
| Contribuições e donativos | - | - | 200,00 | 200,00 | 400,00 | 800,00 | 400,00 |
| Documentação | 30,00 | 20,00 | 50,00 | 50,00 | 150,00 | 200,00 | 50,00 |
| Impostos e taxas | 190,00 | 135,00 | 200,00 | 200,00 | 725,00 | 900,00 | 175,00 |
| outros gastos | - | - | 100,00 | 100,00 | 200,00 | 400,00 | 200,00 |
| TOTAL GERAL | 23.865,00 | 28.745,00 | 33.300,00 | 31.800,00 | 117.710,00 | 121.500,00 | 3.790,00 |
| Número de Colaboradores | 5 | 5 | 6 | 6 | | 6 | -1 |

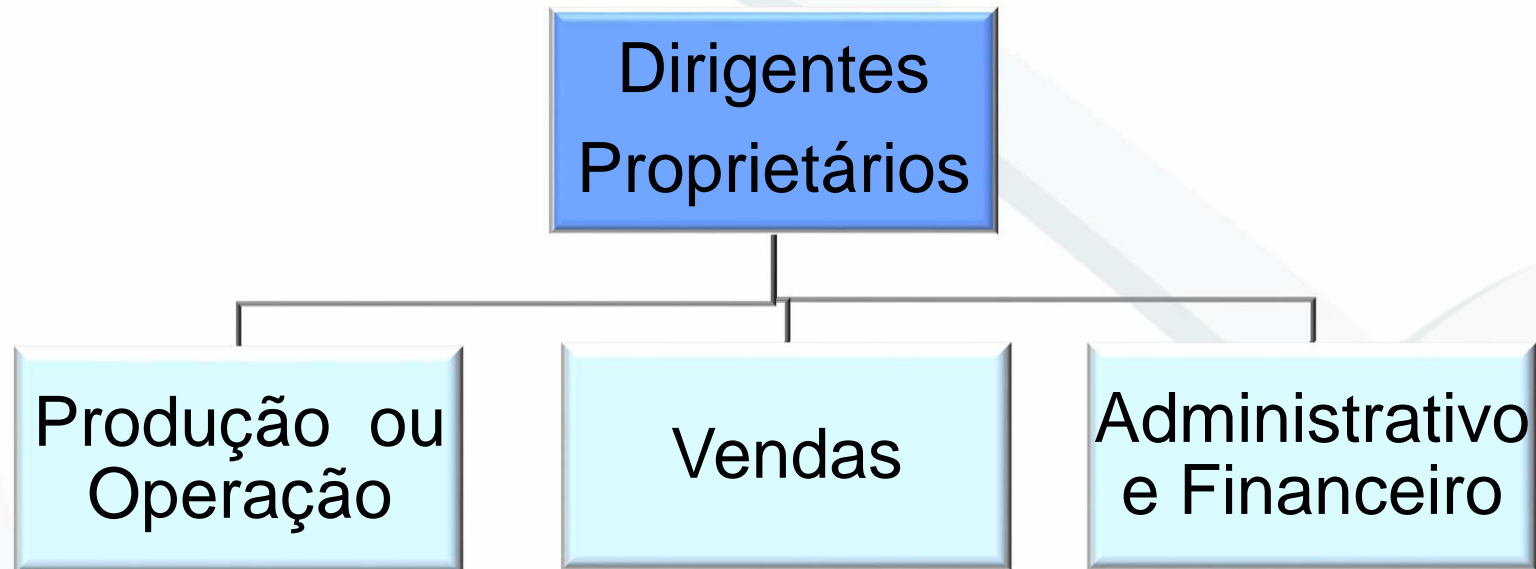
Informações para Decisões

| Projeção do Fluxo de Caixa (\$) | | | | | |
|---|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Trimestres | 1o. | 2o. | 3o | 4o. | Total Ano |
| Saldo Inicial | 5.000,00 | (14.806,25) | (23.112,50) | (418,75) | 5.000,00 |
| (+) ENTRADAS: | | | | | |
| Clientes (saldo a receber ano anterior) | 20.000,00 | - | - | - | 20.000,00 |
| 20% (Venda a Vista) | 72.000,00 | 72.000,00 | 72.000,00 | 72.000,00 | 288.000,00 |
| 80% (Venda a Prazo) | | 48.000,00 | 48.000,00 | 48.000,00 | 144.000,00 |
| TOTAL DAS ENTRADAS | 92.000,00 | 120.000,00 | 120.000,00 | 120.000,00 | 452.000,00 |
| Caixa Disponível | 97.000,00 | 105.193,75 | 96.887,50 | 119.581,25 | 457.000,00 |
| (-) SAÍDAS: | | | | | |
| Fornecedores ano anterior | 3.500,00 | - | - | - | 3.500,00 |
| Custos dos Serviços Prestados | 100.000,00 | 120.000,00 | 84.000,00 | 84.000,00 | 388.000,00 |
| Despesas Administrativas e Venda | 3.150,00 | 3.150,00 | 3.150,00 | 3.150,00 | 12.600,00 |
| Equipamentos (Investimentos) | - | - | 5.000,00 | - | 5.000,00 |
| Taxas e Impostos (saldo de balanço) | 5.156,25 | 5.156,25 | 5.156,25 | 5.156,25 | 20.625,00 |
| TOTAL DAS SAÍDAS | 111.806,25 | 128.306,25 | 97.306,25 | 92.306,25 | 429.725,00 |
| Saldo Final | (14.806,25) | (23.112,50) | (418,75) | 27.275,00 | 27.275,00 |



Como gerar as informações necessárias?

Organograma da Empresa



- ✓ Importante identificar atividades e definir responsáveis
- ✓ Registrar receitas e gastos por área

Sistema de Informações Financeiras

Elementos básicos

ORÇAMENTO

- Valores planejados
- Real x Orçado

CUSTOS

- Apuração do custo unitário

CONTABILIDADE

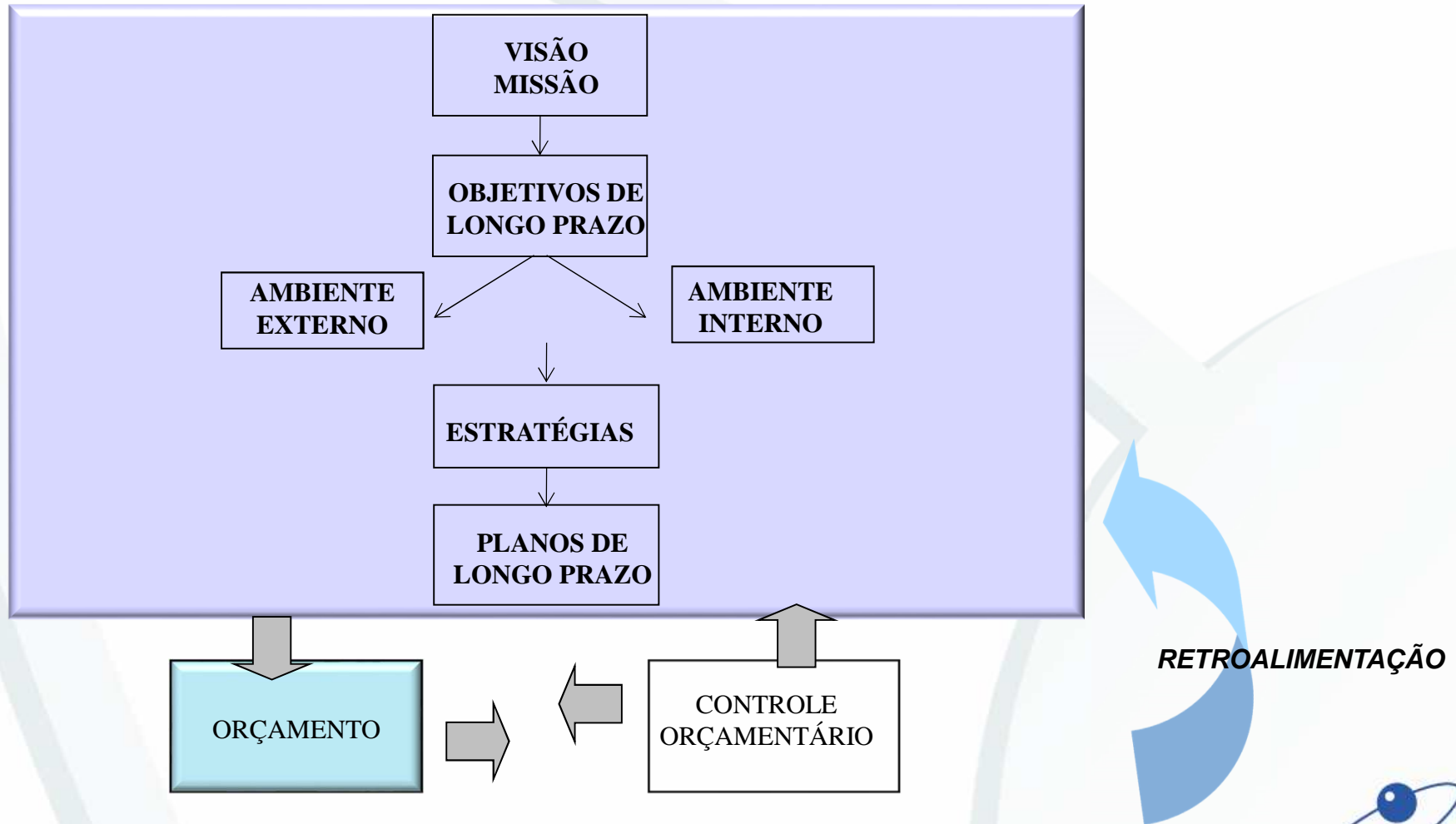
- Registro dos valores realizados

3. Planejamento Financeiro

Decidir antecipadamente

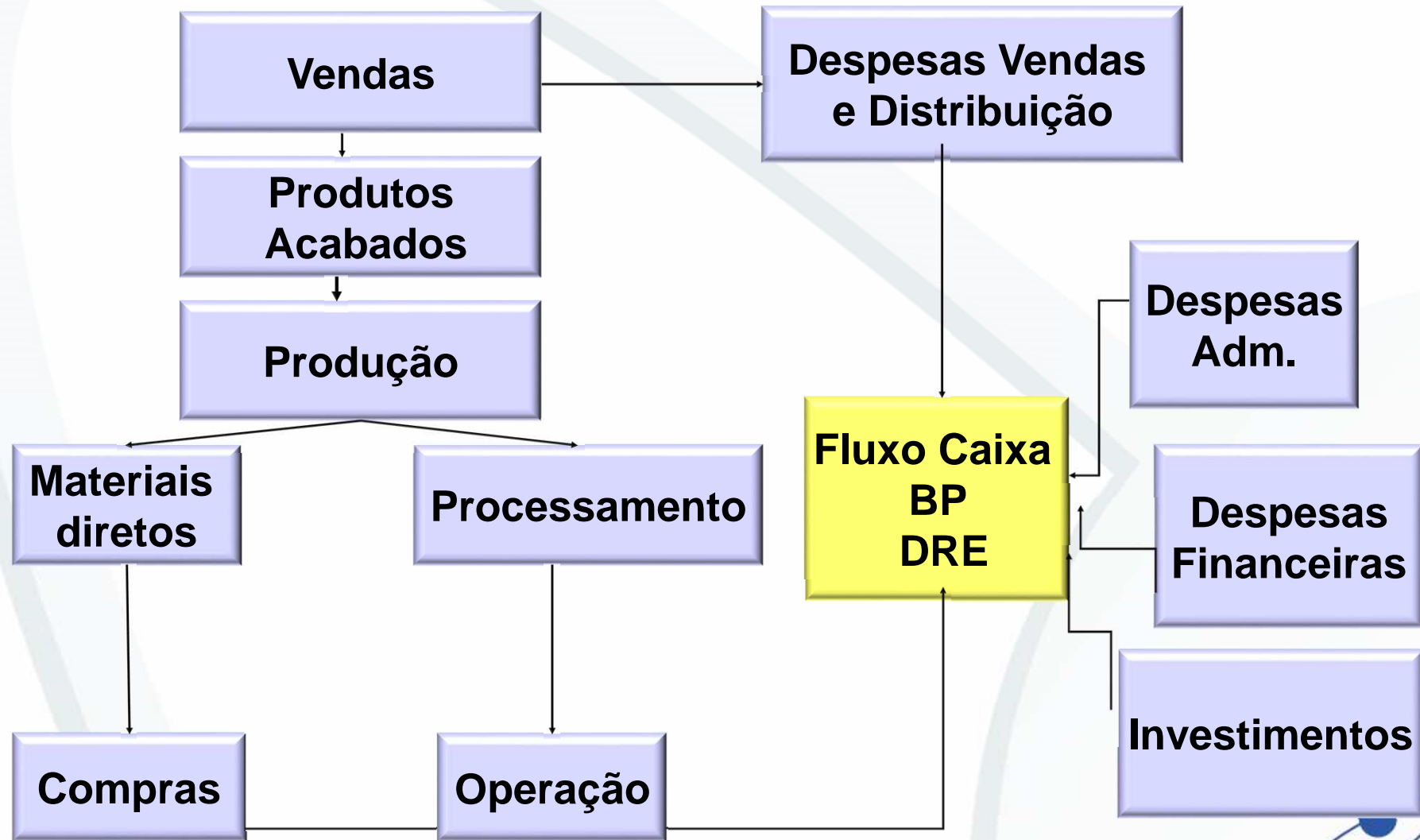
- Quais ações?
- Quem é o responsável?
- Quando acontecerá?
- Quanto \$

Visão Geral do Planejamento



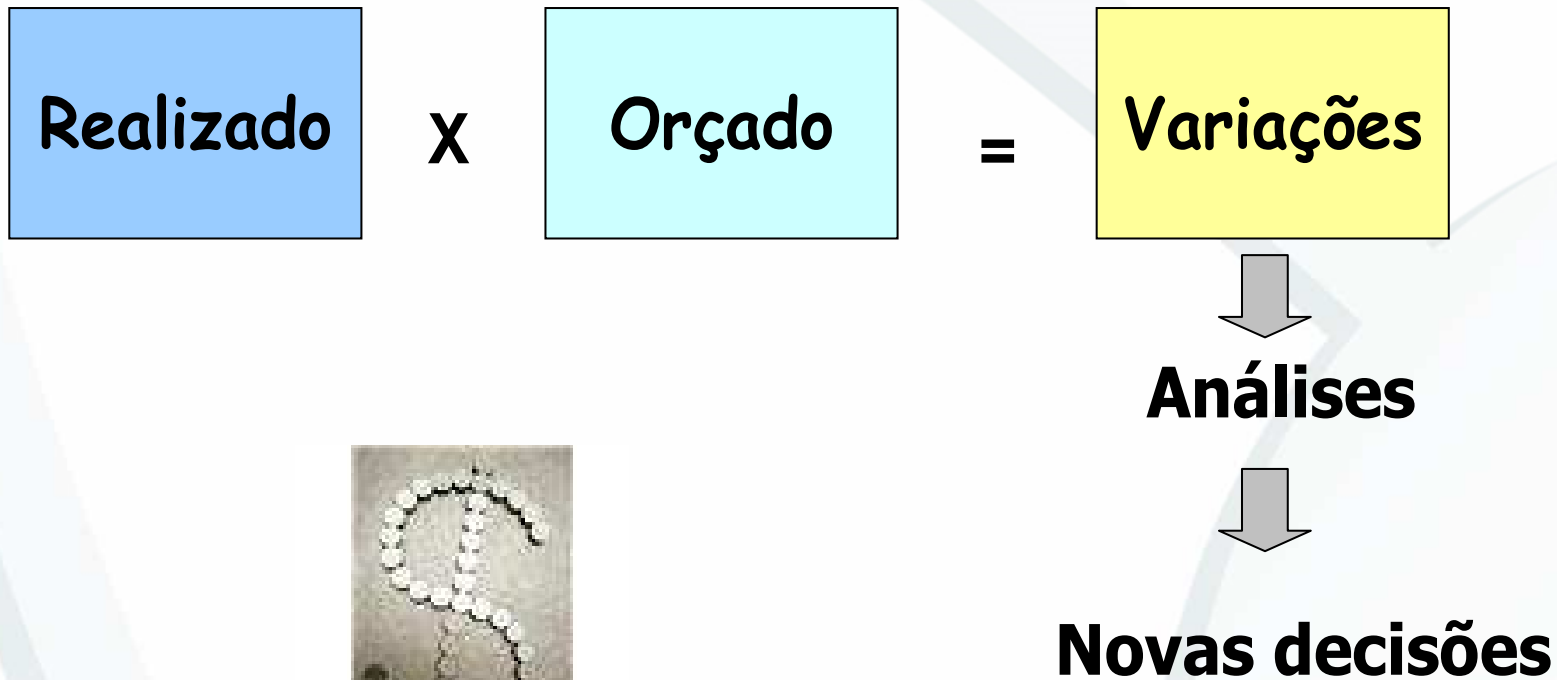
Adaptado de FREZATTI, Fábio. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.

Etapas do Orçamento



4. Controle Orçamentário

Controlar para garantir o resultado esperado



Informações para Decisões

| TEC - Tecnologia da Informação Ltda. | | | | |
|---|---------------------|-------------------|---------------------|-----------------|
| Projeção de Resultado para 31-12-20x1 | 2011 | 2011 | VARIAÇÃO | VARIAÇÃO |
| Demonstração do Lucro | ORÇADO | REAL | \$ | \$ |
| Vendas Brutas | 1.200.000,00 | 980.000,00 | (220.000,00) | (18,3) |
| (-) Impostos sobre as vendas (5%) | (60.000,00) | (49.000,00) | 11.000,00 | (18,3) |
| =Receita Líquida | 1.142.011,00 | 933.011,00 | (209.000,00) | (18,3) |
| (-) Custos dos Serviços Prestados | (420.000,00) | (392.000,00) | 28.000,00 | 6,7 |
| =Lucro Bruto | 722.011,00 | 541.011,00 | (181.000,00) | (25,1) |
| Despesas Vendas - Comissões (3%) | (36.000,00) | (29.400,00) | 6.600,00 | 18,3 |
| =Margem de Contribuição | 686.011,00 | 511.611,00 | (174.400,00) | (25,4) |
| Despesas Vendas - Fixas | (240.000,00) | (196.000,00) | 44.000,00 | 18,3 |
| Despesas Administrativas | (84.000,00) | (147.000,00) | (63.000,00) | (75,0) |
| Despesas Financeiras | - | (15.000,00) | (15.000,00) | |
| = Lucro Operacional | 362.011,00 | 153.611,00 | (208.400,00) | (57,6) |
| Receitas/Despesas Não Operacionais | - | (50.000,00) | (50.000,00) | - |
| Lucro Antes do Imposto de Renda (LAIR) | 362.011,00 | 103.611,00 | (258.400,00) | (71,4) |
| Imposto de Renda (10%) | (36.201,10) | (10.361,10) | 25.840,00 | (71,4) |
| Lucro Líquido | 325.809,90 | 93.249,90 | (232.560,00) | (71,4) |

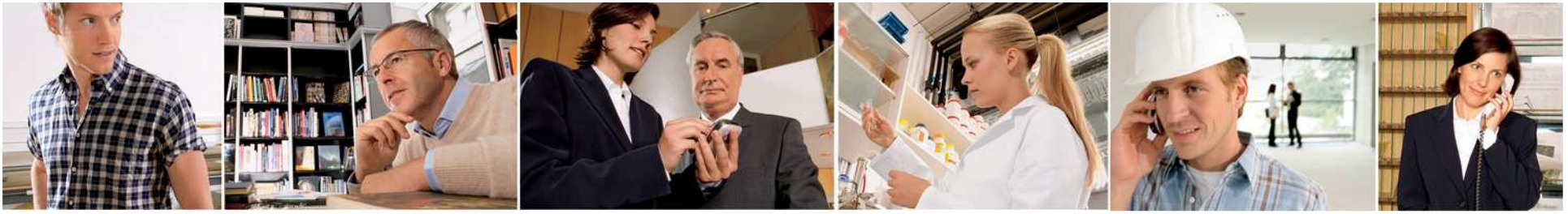
Quais os objetivos da sua empresa para os próximos 3 anos?

*Qual será a **estratégia** para ganhar mercado?*

*Qual é o **faturamento** esperado?*

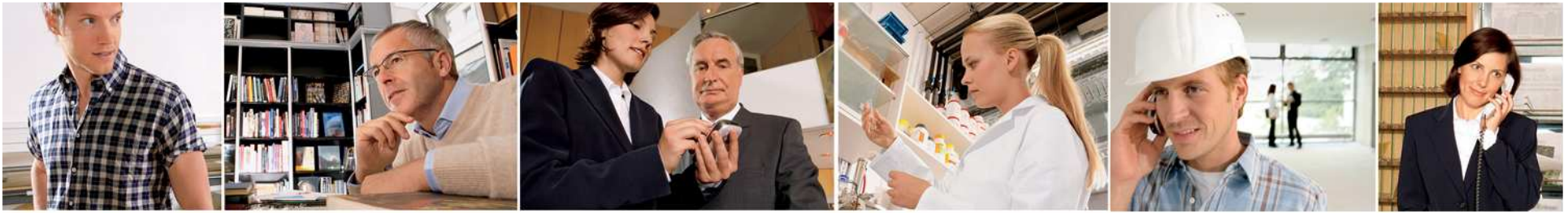
*Haverá necessidade de novos **investimentos**?*

*Vai **gerar caixa** para remunerar os proprietários?*



Cursos ProCED FIA voltados para Pequenas e Médias Empresas

- MBA em Gestão para Pequenas e Médias Empresas – 600 horas-aula;**
- Pós-graduação em Administração para PMEs - 500 horas-aula;**
- Aperfeiçoamento em Gestão de Empresas de Pequeno e Médio Porte;**
- Sala ProCED;**
- Consultoria para Pequenas e Médias Empresas.**



Cursos curta duração ProCED FIA voltados para Pequenas e Médias Empresas

Gestão de Processos em PMEs – 16 horas-aula;

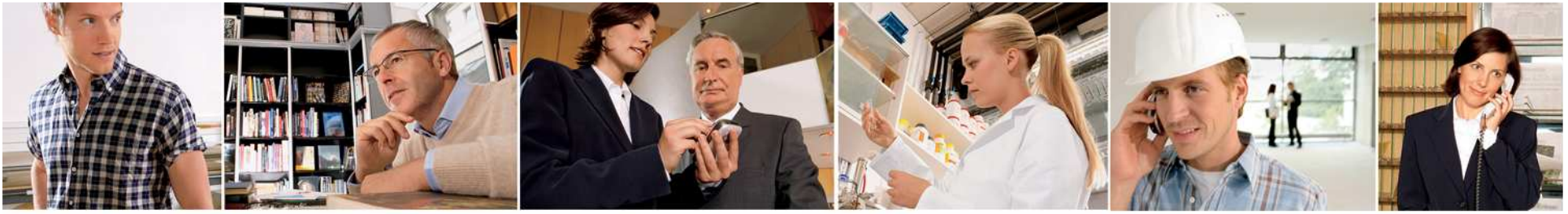
Desenvolvimento e Retenção de talentos em PMEs - 16 horas-aula;

Análise e Viabilidade Econômico-Financeira de Projetos de Investimentos -16 horas-aula;

Aprendendo a Ler, a Analisar e a Utilizar Demonstrações Financeiras - 16 horas-aula;

A Técnica de Construção de Cenários - 16 horas-aula;

Contabilidade como Instrumento de Gestão - 16 horas-aula;



Cursos curta duração ProCED FIA voltados para Pequenas e Médias Empresas

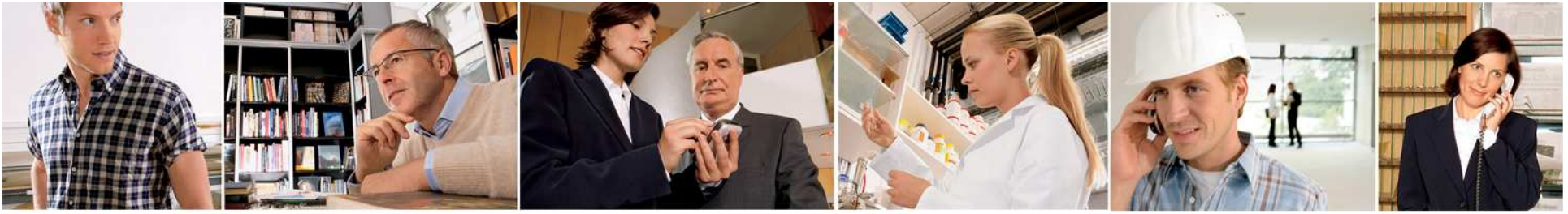
Finanças Pessoais e Educação Financeira- 16 horas-aula;

Securitização de Recebíveis e Gestão de Fundos de Direito Creditórios(FIDIC'S)- 16 horas-aula;

Técnicas DE Elaboração de Planos de Negócios – 16 horas- aula;

Técnicas de Negociação como Vantagem Competitiva- 16 horas- aula;

Técnicas de Negociação como Vantagem Competitiva- 16 horas- aula.



Cursos ProCED FIA voltados para Pequenas e Médias Empresas

Gestão de Marketing para PMEs: Como comunicar eficientemente sobre seus produtos e serviços– 08 horas-aula;

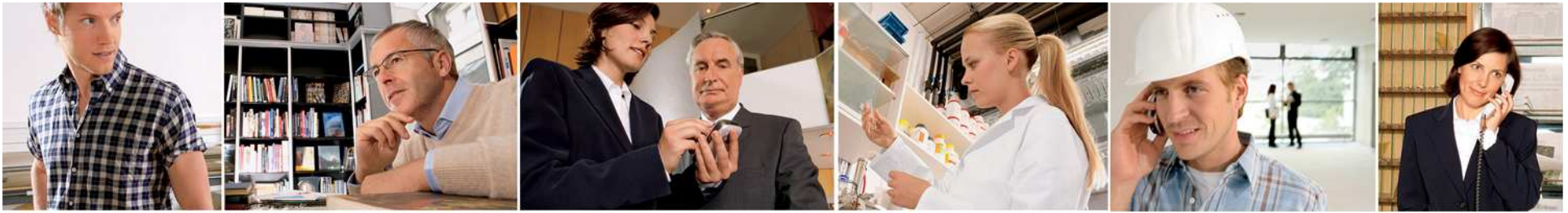
Gestão de Pessoas para PMEs: Como formar uma equipe comprometida– 08 horas-aula;

Gestão de Caixa para PMEs: Como manter seu caixa positivo- 08 horas-aula ;

Gestão do Tempo: Personalidade e uso do tempo- 08 horas-aula ;

Gestão Estratégica para PMEs: Como fazer a estratégica acontecer na prática- 08 horas-aula;

Gestão Financeira para PMEs: Como gerenciar o lucro- 08 horas-aula.



Contatos equipe ProCED FIA - Pequenas e Médias Empresas

www.fia.com.br/proced

alexmello@fia.com.br

darianer@fia.com.br

joyce.ramos@fia.com.br

011 . 3732-1716

011 . 3732-3506