

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

CURSO MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

DSE – Diagnósticos de Soluções Empresariais

Por

João José Guerra Martins

Lidiane Fonseca Braga

Fevereiro/2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

CURSO MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

DSE – Diagnósticos de Soluções Empresariais

Por

João José Guerra Martins e Lidiane Fonseca Braga

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso

MBA em Gestão Empresarial

Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização

Programa FGV Management

Fevereiro/2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

CURSO MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

O Trabalho de Conclusão de Curso

DSE – Diagnósticos de Soluções Empresariais

elaborado por :João José Guerra Martins e Lidiane Fonseca Braga

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso MBA em gestão empresarial, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management

Data:

Ana Maria Viegas Reis

Marlúcia Bizzo Lavôr Baptista

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

CURSO MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

O(s) aluno(s) João José Guerra Martins e Lidiane Fonseca Braga, abaixo-assinado (s), do Curso MBA Em Gestão Empresarial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada MRH, no período de março de 2015 a março de 2017, declara(m) que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado: DSE Diagnósticos e Soluções Empresariais, é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

Fortaleza, 28 de fevereiro de 2017

João José Guerra Martins

Lidiane Fonseca Braga

Índice Geral

| | |
|---|----|
| 1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA e ESTRUTURA LEGAL | X |
| 2. OBJETO SOCIAL | 1 |
| 3. IDENTIFICAÇÃO DO NEGÓCIO..... | 2 |
| 4. FUNCIONAMENTO PRIMÁRIO DO NEGÓCIO | 3 |
| 5. EQUIPE GERENCIAL | 4 |
| 6. REGIME FISCAL..... | 5 |
| 7. CAPITAL SOCIAL | 5 |
| 8. COMPOSIÇÃO SOCIETÁRIA DA EMPRESA..... | 5 |
| 9. LOCALIZAÇÃO | 5 |
| 10. PARCEIROS ESTRATÉGICOS | 6 |
| 11. ESTUDO DE MERCADO | 6 |
| 12. PLANO ESTRATÉGICO..... | 14 |
| 12.1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO..... | 14 |
| 12.2. MISSÃO..... | 14 |
| 12.3. VISÃO..... | 14 |
| 12.4. VALORES..... | 15 |
| 12.5. ANÁLISE DO AMBIENTE SWOT | 15 |
| 12.6. AÇÕES DE POTENCIALIZAÇÃO de OPORTUNIDADES, AMEAÇAS, AÇÕES DE ALAVANCAGEM E CAPACIDADE DEFENSIVA | 16 |
| 12.7. CENÁRIOS E AÇÕES | 17 |
| 12.8. ANÁLISE DO AMBIENTE SETORIAL – MODELO PORTER..... | 18 |

| | |
|--|----|
| 12.9. BALANCED SCORECARD | 20 |
| 12.10. PAINÉIS ESTRATÉGICOS | 21 |
| 12.11. O modelo CANVAS | 22 |
| 12.12. PLANO DE AÇÃO | 24 |
| 13. DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS | 24 |
| 13.1. DEFINIÇÃO DO SERVIÇO..... | 24 |
| 13.2. FLUXOGRAMA DO PROCESSO DO NEGÓCIO..... | 25 |
| 14. PLANO DE MARKETING | 28 |
| 14.1. DEFINIÇÃO..... | 28 |
| 14.1. O MERCADO | 28 |
| 14.1.1 Público-alvo | 28 |
| 14.1.2 CONCORRENTES | 29 |
| 14.2 OS 4P'S – MARKETING TÁTICO | 30 |
| 14.2.1 Produto | 30 |
| 14.2.2 Preço | 31 |
| 14.2.3 Praça | 32 |
| 14.2.4 Promoção | 32 |
| 14.3 AÇÕES TÁTICAS..... | 32 |
| 14.4 INVESTIMENTO EM MARKETING..... | 34 |
| 15. ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E DE GESTÃO | 34 |
| 15.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA..... | 34 |

| | |
|--|----|
| 15.2. ESTRATÉGIA DE GESTÃO | 37 |
| 15.2.1 Ambiente de trabalho..... | 37 |
| 15.2.2 Políticas de Gestão de Pessoas | 38 |
| 16. FLUXO OPERACIONAL DA EMPRESA | 39 |
| 16.1. Ações Pré-operacionais..... | 39 |
| 16.2. Ações Operacionais..... | 40 |
| 17. ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA..... | 40 |
| 17.1. Documentos económico-financeiros..... | 43 |
| 17.1.1. Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)..... | 44 |
| 17.1.2. Balanço patrimonial (BP) | 45 |
| 17.1.3. Fluxo de Caixa (FC)..... | 48 |
| 17.1.4. Gastos (Investimentos, Custos, Despesas e Perdas), fixos e variáveis | 50 |
| 17.2. Índices económicos e financeiros | 53 |
| 17.3. Índices de Solvência ou Liquidez | 55 |
| 17.4. Índices de Alavancagem Financeira, Estrutura de Capital e Endividamento... | 60 |
| 17.5. Índices de Lucratividade, Rentabilidade e Retorno sobre Investimento | 63 |
| 17.6. Custo do Capital | 74 |
| 17.7. Índices de Atividade, Prazos Médios ou Administração de Ativos..... | 78 |
| 17.8. Índices de Análise de Investimento | 81 |
| 17.9. Índices de Análise de Financiamento | 91 |
| 17.10. Os indicadores no contexto do BP e DRE e sua análise vertical e horizontal | 95 |

| | |
|---|-----|
| 17.11. Criação de cenários de desenvolvimento do projeto | 98 |
| 17. Estudo de Viabilidade Econômica e Financeira do projeto DSE | 100 |
| 18. CONCLUSÕES e FUTUROS DESENVOLVIMENTOS | 120 |
| Bibliografia..... | 122 |
| Léxico (extratos)..... | 124 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Quadro 1. Composição societária..... | 5 |
| Quadro 2. Plano de ação..... | 24 |
| Quadro 3. Funções de Diretor | 35 |
| Quadro 4. Funções de Gerente de Operações..... | 36 |
| Quadro 5. Funções de Auxiliar Administrativo..... | 36 |
| Quadro 6. Plano de atuação pré-operacional | 39 |
| Quadro 7. Plano de atuação operacional..... | 40 |
| Quadro 8. Componentes do Fluxo de Caixa (FC)..... | 49 |
| Quadro 9. Indicadores econômicos e financeiros ([1] Trindade e Claro, 2013)..... | 54 |
| Quadro 10. Indicadores econômicos e financeiros - Liquidez (adaptado [1, 2, 3, 4 e 13]) | 59 |
| Quadro 11. Indicadores econômicos e financeiros - Estrutura de Capital e Endividamento (adaptado [1, 2, 3 e 4])..... | 62 |
| Quadro 12. Indicadores econômicos e financeiros - Lucratividade (adaptado [1, 2, 3 e 4]) | 68 |
| Quadro 13. Indicadores econômicos e financeiros - Rentabilidade (adaptado [1, 2, 3 e 4]) | 73 |
| Quadro 14. Indicadores econômicos e financeiros – Custo de Capital (adaptado [1, 2, 3 e 4]) | 77 |
| Quadro 15. Indicadores econômicos e financeiros – Prazos Médios (adaptado [1, 2, 3 e 4]) | 80 |
| Quadro 16. Ciclos financeiros | 81 |

| | |
|---|-----|
| Quadro 17. Indicadores econômicos e financeiros – Análise de Investimento (adaptado [2]) | 90 |
| Quadro 18. Indicadores econômicos e financeiros – Análise de Financiamento (adaptado [2]) | 93 |
| Quadro 19. Comparativo dos DRE's | 104 |
| Quadro 20. Premissas básicas do projeto (horizonte a 3 anos)..... | 107 |
| Quadro 21. FC do Ano 1 do projeto “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda” | 108 |
| Quadro 22. DRE e BP do Ano 1 do projeto “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda” | 109 |
| Quadro 23. VPL, TIR, PE e PRI do Ano 1 do projeto “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda”..... | 110 |
| Quadro 24. FC do Ano 2 do projeto “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda” | 111 |
| Quadro 25. DRE e BP do Ano 2 do projeto “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda” | 112 |
| Quadro 26. VPL, TIR, PE e PRI do Ano 2 do projeto “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda”..... | 113 |
| Quadro 27. FC do Ano 3 do projeto “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda” | 114 |
| Quadro 28. DRE e BP do Ano 3 do projeto “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda” | 115 |
| Quadro 29. VPL, TIR, PE e PRI do Ano 3 do projeto “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda”..... | 116 |
| Quadro 30. Depreciação do Ano 1 a 3 do projeto “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda” | 117 |

Quadro 31. Indicadores económicos e financeiros do Ano 1 a 3 do projeto “DSE –
Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda” 118

Índice de Figuras

| | | |
|------------|--|----|
| Figura 1. | Área de atuação das empresas respondentes..... | 8 |
| Figura 2. | Porte/dimensão da empresa | 9 |
| Figura 3. | Áreas com maiores necessidades de aprimoramento da empresa | 10 |
| Figura 4. | Possibilidades de investimento direto na empresa | 11 |
| Figura 5. | Abertura de novos negócios | 12 |
| Figura 6. | Fatores determinantes para a contratação da assessoria empresarial. | 13 |
| Figura 7. | Ambiente SWOT | 16 |
| Figura 8. | Ações de potencialização do Ambiente SWOT..... | 17 |
| Figura 9. | Cenários e ações | 17 |
| Figura 10. | Modelo de Porter na análise de ambiente setorial [15]..... | 18 |
| Figura 11. | Mapa estratégico (Balanced Scorecard)..... | 20 |
| Figura 12. | Painel estratégico financeiro | 21 |
| Figura 13. | Painel estratégico de vendas..... | 21 |
| Figura 14. | Painel estratégico interno | 21 |
| Figura 15. | Painel estratégico de aprendizado e conhecimento..... | 22 |
| Figura 16. | Business Model Canvas (“Canvas”) do projeto “DSE” | 23 |
| Figura 17. | Fluxo de execução para contato ativo com o Cliente..... | 26 |
| Figura 18. | Fluxo de execução quando o Cliente busca os serviços oferecidos pela empresa | 27 |
| Figura 19. | Logomarca da empresa | 31 |
| Figura 20. | Estrutura organizacional e níveis hierárquicos | 35 |

| | |
|--|----|
| Figura 21. Gestão de Pessoas..... | 37 |
| Figura 22. O Ponto de Equilíbrio (PE)..... | 86 |

SUMÁRIO EXECUTIVO

O projeto “DSE Diagnósticos e Soluções Ltda” surgiu com objeto principal de proporcionar a empresas de pequena a média dimensão do Brasil (de capitais nacionais ou não, incluindo mistos) um diagnóstico assertivo do seu cenário atual, apresentando e/ou implementando soluções personalizadas em gestão de: i) estrutura organizacional; ii) processos; iii) finanças; iv) marketing; v) pessoas; v) jurídico e legal, mesmo não sendo sua atividade, oferece a possibilidade de injeção de capital, quando interessante (e incluída nas recomendações de solução da situação diagnosticada), é uma vertente a explorar. Deste modo, seja como participação no aumento (ou compra) de Capital Social da diagnosticada, quer na sua aquisição completa (em ambos os casos, através de investidores ou dos nossos recursos próprios), existe um leque de possibilidades a considerar.

Neste momento, perspectiva-se numa 1.^a fase privilegiar o início da empresa no Brasil, sendo expandido para Portugal numa 2.^a fase (o que não fará parte deste TCC, por razões de programação e atendendo ao prazo de conclusão deste trabalho). Por outro lado, a decisão da expansão para o âmbito português dependente da sensibilidade que encontrarmos neste mercado, o que ainda vai merecer estudo mais cuidado.

A “DSE Diagnósticos e Soluções Ltda” surge em um momento favorável no país, parece certo que existe um crescente no número de empresas no Ceará, fato que pode estar associado ao cenário atual de aumento de desemprego, sendo a abertura de uma empresa uma solução atrativa, num primeiro momento, sobretudo para pessoal capacitado e experiente. Esse mesmo fator pode influenciar a abertura de um negócio, como também o seu encerramento, caso não seja feito tudo que é necessário para seu bom gerenciamento. Assim sendo, os serviços de consultorias especializadas poderão contribuir para a probabilidade de sucesso de empresas entrantes no mercado, bem como para todas, de forma geral, que encontrem necessidade desse tipo de serviço (indústria, comércio e serviços).

O maior dos diferenciais é oferecer ao cliente a possibilidade do pagamento principal se efetuar só após o diagnóstico e soluções implementadas, sobre o incremento no lucro da empresa (cliente), sendo que o percentual e a periodicidade serão

negociados com cliente antes da assinatura do contrato de prestação de serviço. Deste modo, ultrapassam-se alguns receios e reservas do cliente e desobriga-se o mesmo de um custo de que ele pretende fugir ou tem poucas condições (no presente).

Concretizando, o pagamento essencial do serviço teria lugar após o apuro líquido do resultado do serviço prestado, no qual a nossa empresa assumiria o risco em conjunto com o cliente, no que toca ao sucesso da implantação do modelo sugerido (risco do resultado positivo do serviço prestado). O não seguimento das recomendações tidas por fundamentais no diagnóstico, determina a saída da DSE do projeto de (re)vitalização e o pagamento da cláusula de rescisão com justa causa.

Os sócios investidores farão parte da equipe administrativa da empresa, cabendo a cada um a responsabilidade por uma área de atuação. Será realizado parcerias com profissionais que ofereçam ao cliente credibilidade em relação aos seus conhecimentos, formação e experiência profissional para que, além da sua reputação, possam oferecer as melhores e mais adequadas soluções de mercado à situação em questão.

Toda a equipe de colaboradores e consultores será treinada e capacitada constantemente com as melhores práticas de mercado, através da participação de congresso, feiras e formação técnica, para melhor atender os clientes.

O custo total para iniciar a operação, que será integralmente realizado pelos sócios, é de R\$100.000,00 (cem mil reais) sendo este valor utilizado para a compra de bens primários iniciais e fundo de tesouraria. A receita bruta expectável, bem como gastos de funcionamento e investimento, serão as adequadas a uma empresa com perfil de serviços e encontram-se esplanadas no corpo deste estudo.

1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA e ESTRUTURA LEGAL

A descrição da empresa, com a qualificação, bem como o desenho da sua estrutura, será sempre um primeiro passo no desenvolvimento de um projeto, deste modo procede-se à sua identificação sumária:

- Razão Social: “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda”
- Nome Fantasia: “DSE”
- CNPJ: 000.000.000/0001-00
- Forma Jurídica: Sociedade Empresária Limitada.

No seu desenvolvimento, perspectiva-se uma 1.^a fase onde se favorece o início da empresa no Brasil, sendo expandida para Portugal numa 2.^a fase (o que não fará parte deste TCC, por razões de programação e atendendo ao prazo de conclusão deste trabalho).

Por outro lado, a decisão da expansão para o âmbito português dependente da sensibilidade que encontrarmos neste mercado, o que ainda vai merecer um estudo posterior e mais cuidadoso.

Para já, esta decisão assenta na ideia que o Brasil, dada a sua maior dimensão e heterogeneidade, terá condições mais favoráveis para uma primeira iniciativa. Acresce, que existe uma experiência anterior (consolidada) que encontrou uma receptividade interessante na disponibilização de capital (português) e europeu para projetos de investimento no Brasil, existindo empresas (e particulares) que se podem interessar pelos nossos serviços neste lado do Atlântico.

2. OBJETO SOCIAL

Proporcionar a empresas de pequena a média dimensão do Brasil (de capitais nacionais ou não, incluindo mistos) um diagnóstico assertivo do seu cenário atual, apresentando e/ou implementando soluções personalizadas em gestão de: i) estrutura organizacional; ii) processos; iii) finanças; iv) marketing; v) pessoas; v) jurídico e legal.

Complementarmente, estas empresas podem ser beneficiadas com parcerias com outras empresas do ramo ou complementares, seja para negócios pontuais, como por fusões definitivas.

De notar, ainda, que embora o objeto principal da empresa seja a assessoria de gestão empresarial direta, a possibilidade de injeção de capital, quando interessante (e incluída nas recomendações de solução da situação diagnosticada), é uma vertente a explorar. Deste modo, seja como participação no aumento (ou compra) de Capital Social da diagnosticada, quer na sua aquisição completa (em ambos os casos, através de investidores ou dos nossos recursos próprios), existe um leque de possibilidades a considerar.

Estudo da viabilidade de “startups”, e mesmo o seu apoio, também é tema em aberto.

3. IDENTIFICAÇÃO DO NEGÓCIO

Portanto, e essencialmente, o conceito é o apoio a pequenas e médias empresas do Brasil que necessitem obter soluções empresariais, de diversa natureza, e que podem surgir desde a sua criação ao seu fecho. Um breve resumo das áreas de atuação e suas responsabilidades:

- **Estrutura Organizacional, Política Global e Objetivos** (QUADRO/ORGANOGRAMA, ESTRATÉGIA E METAS) – Estrutura interna e estratégia da empresa (definição de metas e indicadores);
- **Processos** (PRODUTIVIDADE E QUALIDADE) – Gestão dos processos (fabrico, comercial e prestação de serviços) e controlo de qualidade da empresa;
- **Viabilidade de projetos – novos ou em andamento** (ESTUDO DE VIABILIDADE DE PROJETOS) – Análise do mercado de absorção do produto em estudo, seu potencial de inovação e desenvolvimento, TI (tecnologia da informação, comunicação e “mídia” - Internet e Aplicações), custos totais iniciais e de exploração associados, retornos previsíveis, esperança de vida, concorrência, etc. (de notar que se entende PROJETO como a razão de ser de qualquer empresa, a implementar ou com 100 anos de mercado);

- **Marketing** (DIVULGAÇÃO/PUBLICIDADE, INFORMAÇÃO EXTERNA SOBRE MERCADO COMBINADO COM POLÍTICAS DE ATUAÇÃO) - Inteligência das variáveis externas (estudo de mercado e tendências), ou seja, elaboração de um plano de marketing para captação e retenção de clientes;
- **Compras e Vendas** (DIVULGAÇÃO/PUBLICIDADE, INFORMAÇÃO EXTERNA SOBRE MERCADO COMBINADO COM POLÍTICAS DE ATUAÇÃO) - Responsável pela dinâmica e sustentabilidade das vendas, bem como pelo melhor preço e condições de pagamento das compras (sem embargo da qualidade);
- **Economia, Finanças, Fisco e Tesouraria** (CONTABILIDADE, ORÇAMENTAÇÃO E PLANO FINANCEIRO) - Responsável pelo planejamento/planeamento, controle e análises dos dados económico-financeiros, aspetos fiscais, controlo de tesouraria e relacionamento com credores (bancos e fornecedores) e devedores (clientes, sobretudo). Este sector é basilar na informação e apoio à decisão, bem como essencial para a negociação da solvência ou do fecho de uma empresa (liquidação amigável);
- **Gestão de Pessoas** (CONTRATAÇÕES E PESSOAL) Captação, seleção, capacitação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, clima organizacional e retenção de talentos da empresa;
- **Jurídico** (NORMAS, LEIS, CONTRATOS E CONFLITUALIDADE) – Assessoria jurídica aos clientes, fornecedores e trabalhadores, em todo o âmbito empresarial (comercial, trabalhista, fiscal, etc.).

4. FUNCIONAMENTO PRIMÁRIO DO NEGÓCIO

O quadro de colaboradores base será formado pelos dois sócios, que também atuarão nas áreas que são especialistas (ou em que se sentem minimamente confortáveis), e parceiros que possam oferecer serviços no nível de qualidade exigido pela empresa (escalões de competências a definir).

O retorno (financeiro) sobre os serviços prestados pode assumir diversas variantes, em função do tipo de empresa, forma de intervenção a realizar e da própria atividade da mesma, bem ainda como a solução encontrada ou a encontrar.

Um dos diferenciais desta empresa é oferecer ao cliente a possibilidade de parte do pagamento se efetuar só após o diagnóstico e soluções implementadas, sobre o incremento no lucro da empresa (cliente), sendo que o percentual e a periodicidade serão negociados com o interessado antes da assinatura do contrato de prestação de serviço. Deste modo, o pagamento principal do serviço teria lugar após o apuro líquido do resultado atingido, no qual a nossa empresa assumiria o risco em conjunto com o cliente, no que toca ao sucesso da implantação do modelo sugerido (risco do resultado positivo do serviço prestado). As desistências seriam penalizadas pelo pagamento de um valor a estabelecer previamente.

5. EQUIPE GERENCIAL

João José Guerra Martins – Diretor

Com 55 anos, português, mais de 20 anos de Engenharia Civil, numa combinação simultânea entre formação académica (Licenciatura, Especialização, Mestrado e Doutoramento) e experiência profissional (Projeto, Direção e Fiscalização e Obra), com a formação base realizada numa instituição de rigor funcional e excelência organizacional (Academia Militar, com formação na área da Engenharia Militar/Civil), o que muito contribuiu para o alicerçar de um desempenho fundamentado nos princípios modelares da competência, da liderança e da responsabilidade. Tendo participado num número significativo de projetos e obras, nomeadamente na direção de equipas de trabalho, no desenvolvimento de atividades relacionadas com: i) Coordenação geral de estudos e projetos; ii) Concepção e elaboração de projetos; iii) Análise de viabilidade de investimento; iv) Planeamento, gestão e controlo de empreendimentos e obras; v) Direção e Coordenação de obras; vi) Direção de Fiscalização de obras; vii) Peritagens/laudos técnicos. Atualmente é administrador das empresas “TecnoBRAS – Tecnologia, Projetos e Construções do Brasil, Ltda” e “BraDInCo – Brazil Development & Investment Corporation, Ltda”, no Brasil, e “Mi6 - Projetos, Construções e Investimentos, Ltda”, Portugal.

Lidiane Fonseca Braga – Gerente de Operações

Com 37 anos de idade, brasileira, graduada em Administração de Empresas pela UECE, especialista em Gestão de Pessoas pela Estácio de Sá, Pós-Graduada em

Gestão Empresarial pela FGV e 13 anos de experiência na área de Recursos Humanos, atuando nas áreas de Recrutamento e Seleção, Desenvolvimento Organizacional e Saúde Ocupacional, como também na frente de elaboração e controle de indicadores, projetos e melhorias e padronização de processos para melhor desempenho de atividades para alcance dos objetivos estratégicos de empresas de grande porte (como CONTAX S/A e Grupo 3 corações S/A).

6. REGIME FISCAL

Lucro Real, pois o Lucro Presumido em atividades de serviços é altamente penalizado no sistema tributário brasileiro.

7. CAPITAL SOCIAL

O capital social subscrito será de R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

Contudo, existe forte possibilidade aumento de capital próprio e de entrada de outros sócios e corresponde expansão do Capital Social.

8. COMPOSIÇÃO SOCIETÁRIA DA EMPRESA

O capital social subscrito será de R\$ 100.000,00 (cem mil reais) dividido em duas participações de igual percentual, com este a ser totalmente integralizado por ocasião da constituição da empresa, em moeda corrente do país, assim distribuída:

Quadro 1. Composição societária

| SÓCIOS | NÚMERO DE COTAS | VALOR DAS COTAS (R\$) | PARTICIPAÇÃO NO CAPITAL |
|--------------------------|-----------------|-----------------------|-------------------------|
| João José Guerra Martins | 50.000 | 50.000,00 | 50% |
| Lidiane Fonseca Braga | 50.000 | 50.000,00 | 50% |

9. LOCALIZAÇÃO

A “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda” atuará em escritório cedido pelo sócio João Guerra, sem cobrança de aluguel por um período de 12 meses (com

possibilidade de prorrogação). Vai ser considerado este custo de oportunidade de forma residual, na hora do plano financeiro.

A sede da empresa no Brasil e estará localizada em Fortaleza/CE.

10. PARCEIROS ESTRATÉGICOS

Para implantação e início das atividades da empresa será necessário formar parcerias com profissionais autônomo nas áreas de marketing e jurídica, minimamente, para realização de serviço sob demanda. Porém, admite-se que mesmo áreas em que os dois sócios possuem experiência, podem e devem ser reforçadas com outros elementos competentes e experientes. Preferencialmente, será dada prioridade a profissionais já conhecidos no círculo dos negócios onde se pretende atuar.

O profissional da área de Marketing será responsável pela inteligência das variáveis externas (estudo de mercado e tendências), ou seja, elaboração de um plano de marketing para captação e retenção de clientes, como também atender demais necessidades apontadas no diagnóstico e serviço contratado pelo cliente.

O profissional da área Jurídico será responsável por assessoria jurídica aos clientes em todo o âmbito empresarial (trabalhista, tributário, fiscal. etc.), para essa área será necessário mais um profissional com formação em Direito, porém com especialização na área que o cliente realize a contratação do serviço. É necessário que cada profissional tenha experiência e a formação na área para que possam oferecer serviços no nível de qualidade pretendido.

Será realizado um contrato específico para cada serviço contratado, tendo em vista que esses profissionais trabalharão sob demanda, como parceiros da “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda”.

11. ESTUDO DE MERCADO

Existem numerosas formas de efetuar pesquisas de mercado, cada uma com suas vantagens de desvantagens, para além de características próprias que se podem adaptar a mercados diferentes e/ou específicos.

De entre as várias formas de abordar estes estudos, compilamos um misto que nos pareceu mais simples e eficaz:

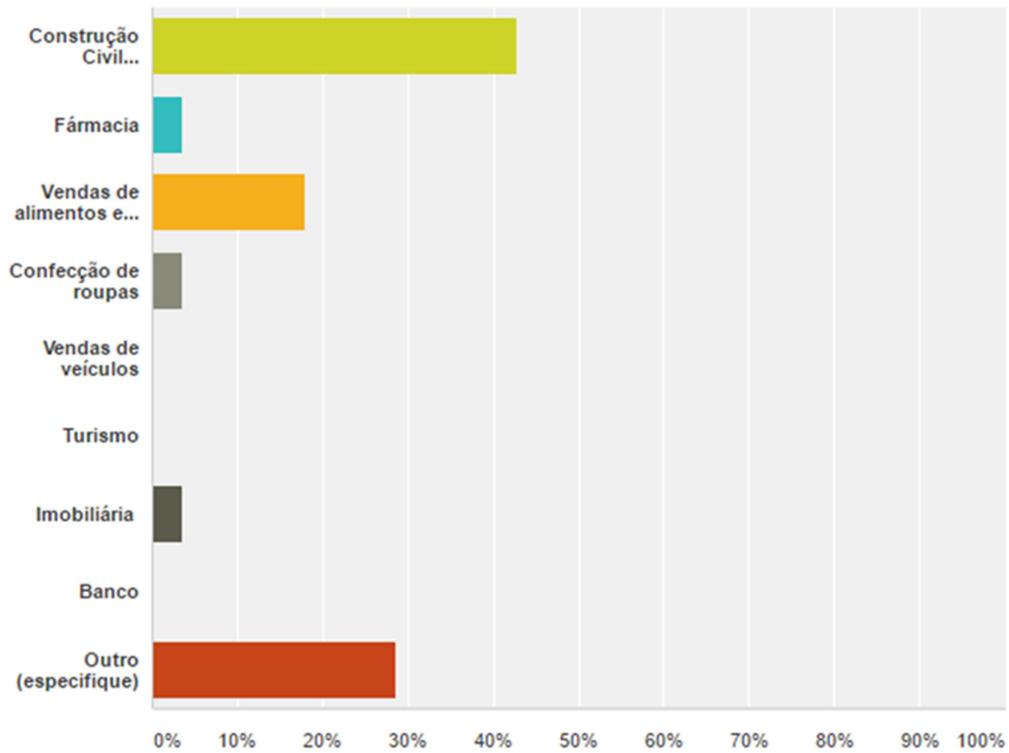
- 1)** Ter um objetivo claro em mente, formulando o problema em estudo com exatidão (qual o público-alvo e o que se pretende saber sobre ele, suas características, comportamentos – porquê, como, quando, quanto e onde compra, processos e formas de decisão, dimensão, etc.);
- 2)** Efetuar um trabalho de preliminar (incluindo montar o Plano de Pesquisa), com vista a confirmar os objetivos do estudo, e detalhar os recursos disponíveis, a especificidade, a complexidade, a equipe responsável, os prazos e os custos. Não deverá ser omissa uma pesquisa de fontes tradicionais disponíveis, como: i) Institutos de Estatística; ii) Ministérios e Direções Gerais; iii) Imprensa especializada e generalista; iv) Associações sectoriais; v) relatórios de estudos de mercado já efetuados; vi) Internet, entre outros organismos e fontes;
- 3)** Selecionar a metodologia de pesquisa mais adequada, incluindo o método de inquérito, como: i) questionário e/ou entrevista, ii) pessoal ou à distância; iii) telefone, em papel ou pela internet (e-mail, plataforma de pesquisa online); iv) por observação; v) via postal; etc.;
- 4)** Quando e onde entrar em contato com o consumidor;
- 5)** O tamanho da amostra (sendo certo que, até um certo limite, quanto maior mais exatos os resultados, seguindo o indicador chamado «intervalo de confiança» ou «limiar de confiança», aplicável ao caso em estudo) e evitar enviesamentos (como a relação com os inquiridos, o próprio método de amostragem, etc.);
- 6)** Elaboração do questionário, sua aplicação e análise (de extrema importância e cujo conteúdo e estrutura vai determinar o sucesso do estudo, desde a facilidade de interpretação e resposta pelo entrevistado, até à facilidade de tratamento e decomposição dos dados).

Com base nestes princípios, foi realizada uma pequena pesquisa de mercado, ainda que incipiente, tendo-se procedido à realização de um inquérito via Internet (<https://pt.surveymonkey.com/r/C8DMVKD>), que podia ser preenchido através de um PC ou celular.

Uma vez que um dos sócios se enquadra dentro da atividade da Construção Civil, não será surpresa que a maioria das empresas que responderam fiquem dentro dessa área (Figura 1).

Qual a área de atuação da sua empresa?

Respondidas: 28 Ignoradas: 0



| Opções de resposta | Respostas |
|---|-----------|
| Construção Civil (construção e venda de imóveis) | 42,86% 12 |
| Fármacia | 3,57% 1 |
| Vendas de alimentos e bebidas (supermercado, bares, restaurantes etc) | 17,86% 5 |
| Confeção de roupas | 3,57% 1 |
| Vendas de veículos | 0,00% 0 |
| Turismo | 0,00% 0 |
| Imobiliária | 3,57% 1 |
| Banco | 0,00% 0 |
| Outro (especifique) | 28,57% 8 |
| Total | 28 |

Figura 1. Área de atuação das empresas respondentes

O número de respostas efetivadas, ao fecho da presente contagem, foi abaixo do real, dado que muitos dos inquiridos se esqueceram de pressionar a tecla

“Concluído”, invalidando todas as respostas dadas. Porém, admitimos ter atingido um número de respostas válidas considerado suficiente, para uma amostra minimamente representativa (Figura 1). Foram enviados 50 questionários e recolhidos 28 válidos

No futuro, a ideia será estender a área de captação e intervenção a uma abrangência alargada.

Os próximos passos serão exatamente nesse sentido: diminuir a incidência de empresas de Construção Civil e procurar outros sectores alternativos.

Ainda que a maioria das empresas sejam de pequena dimensão, já se obteve uma percentagem de cerca de 18% de empresas de médio porte (Figura 2).

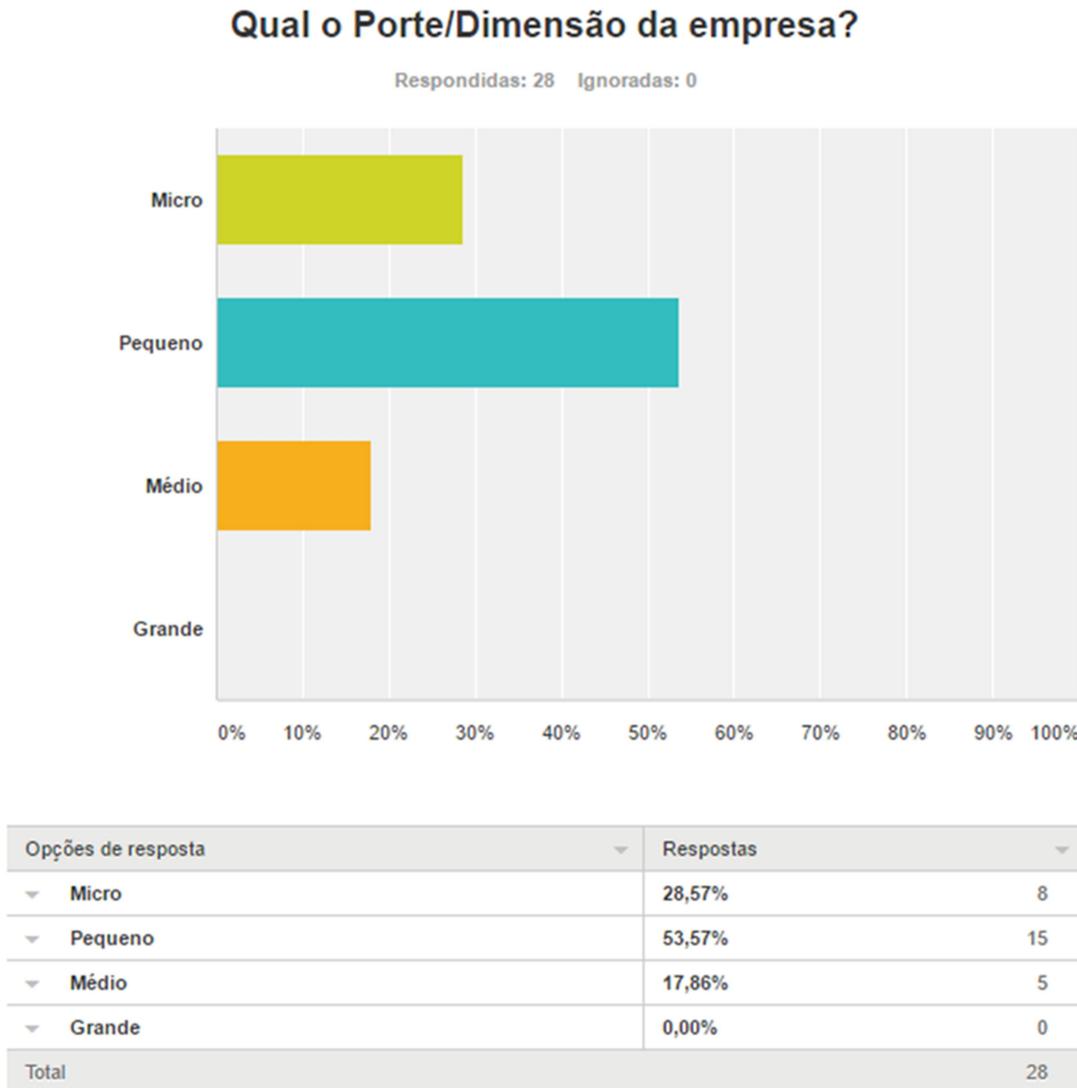


Figura 2. Porte/dimensão da empresa

Dado que as microempresas serão de excluir, maioritariamente, serão efetuados esforços para se atingir um maior número de médias empresas, cujo volume não se pretende inferior ao de pequenas empresas.

Ficou claro que um número significativo de empresas não se encontra satisfeito com a divulgação que tem, ou pretende chegar a um número maior de clientes, fazendo do Marketing a sua prioridade (Figura 3).

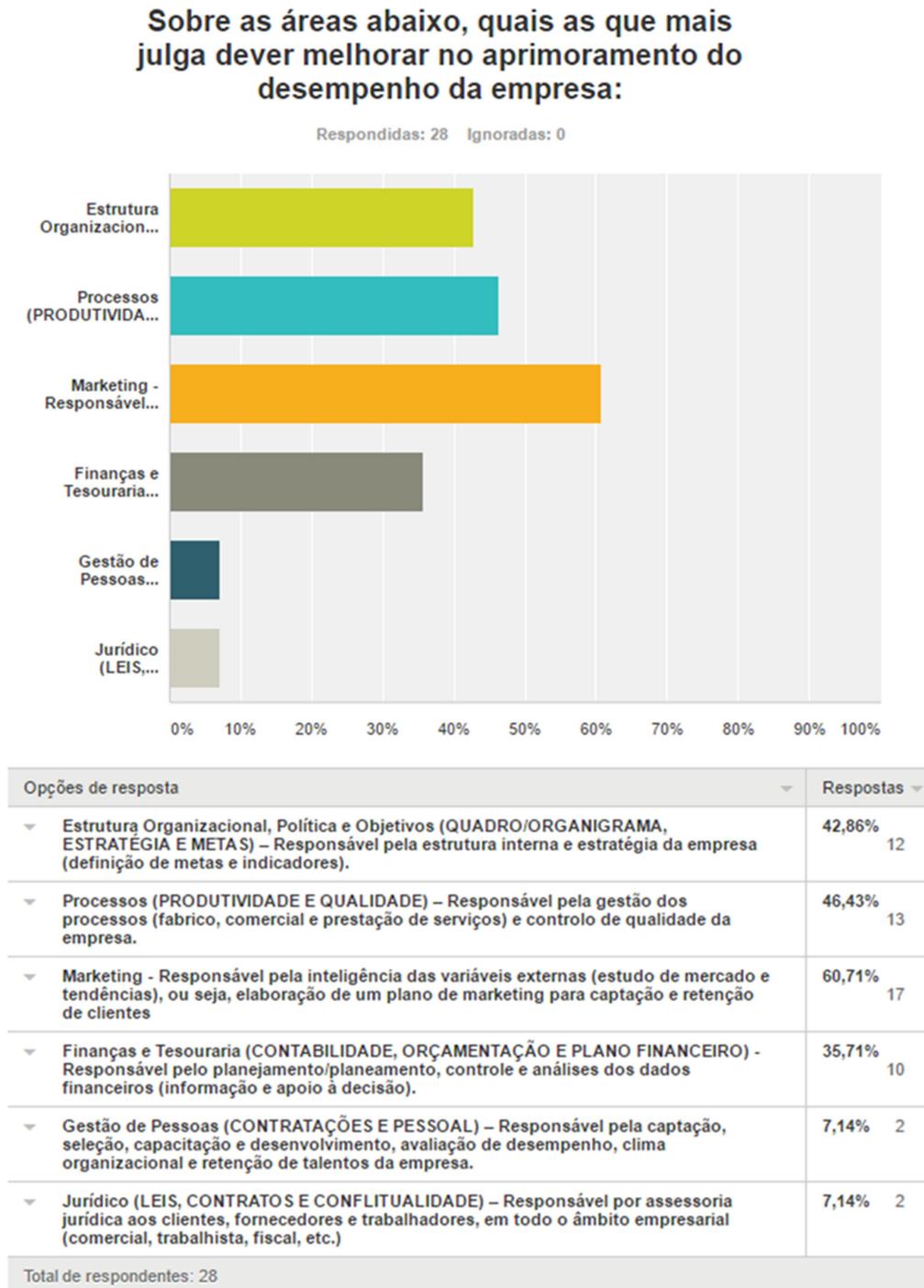


Figura 3. Áreas com maiores necessidades de aprimoramento da empresa

A uma distância relativamente curta temos a melhoria de processos e a aposta na qualidade, mas sendo também considerável o número dos que pretendem melhorar a sua organização interna. Estes resultados vão-se refletir nas respostas posteriores.

No que tange às possibilidades de investimento direto na empresa, parece que é unânime o desejo de uma melhoria dos processos produtivos e das margens de lucro (o cerne das empresas), mas obteve-se, também, um grande equilíbrio (e procura significativa) na perspetiva de modernizar pessoal, equipamento e instalações (atualização e crescimento), bem como na busca de novos clientes (Figura 4).

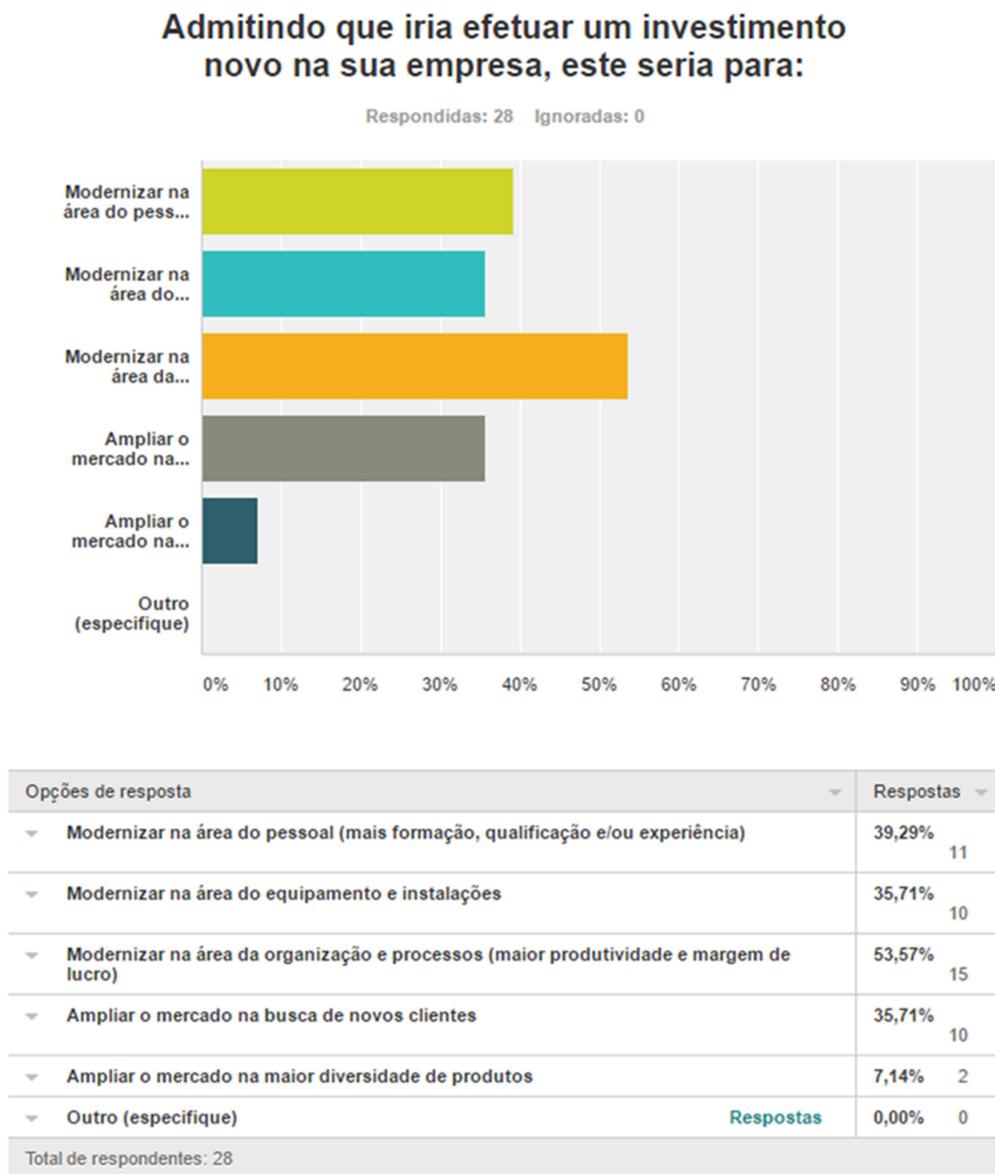


Figura 4. Possibilidades de investimento direto na empresa

Satisfeitos, ou não, com a atividade que desenvolvem, é manifesto que numa perspectiva de um novo investimento, a maioria esmagadora optava por uma totalmente diferente da atual (seja por cansaço com o existente, como de não apostar tudo num mesmo ramo (Figura 5).

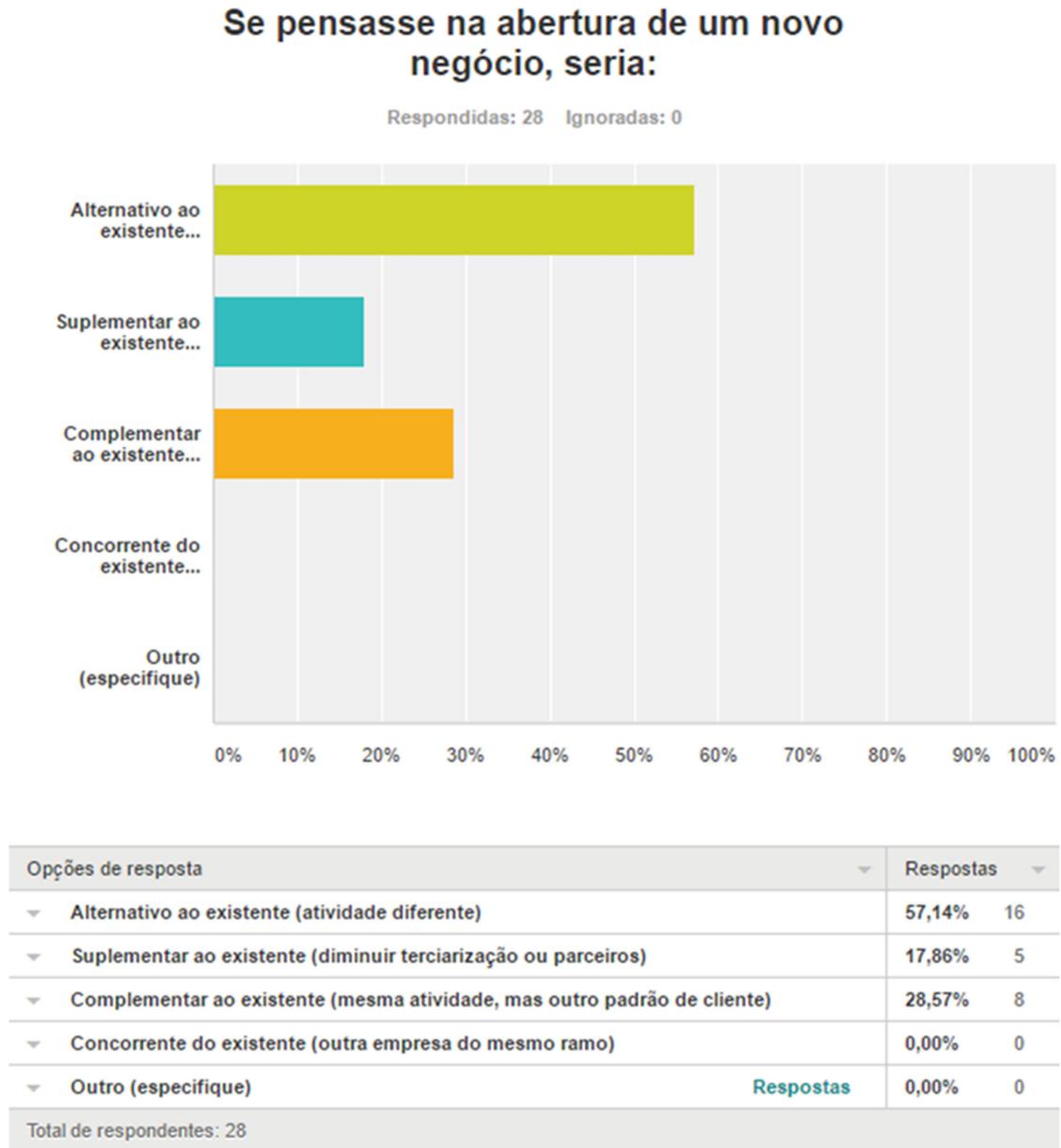


Figura 5. Abertura de novos negócios

Já no que trata aos fatores determinantes para a contratação da assessoria empresarial, a confiança em quem a executa a surge como preponderante sobre todos os outros parâmetros, nomeadamente o preço dos serviços a prestar. Surgindo este (o preço) com mesmo grau de importância que as garantias que podem ser oferecidas (Figura 6).

Contudo, a confiança ultrapassa, percentualmente, a soma destes dois itens, como que um indicador de que, quando se confia, se espera um preço justo e a certeza dos resultados.

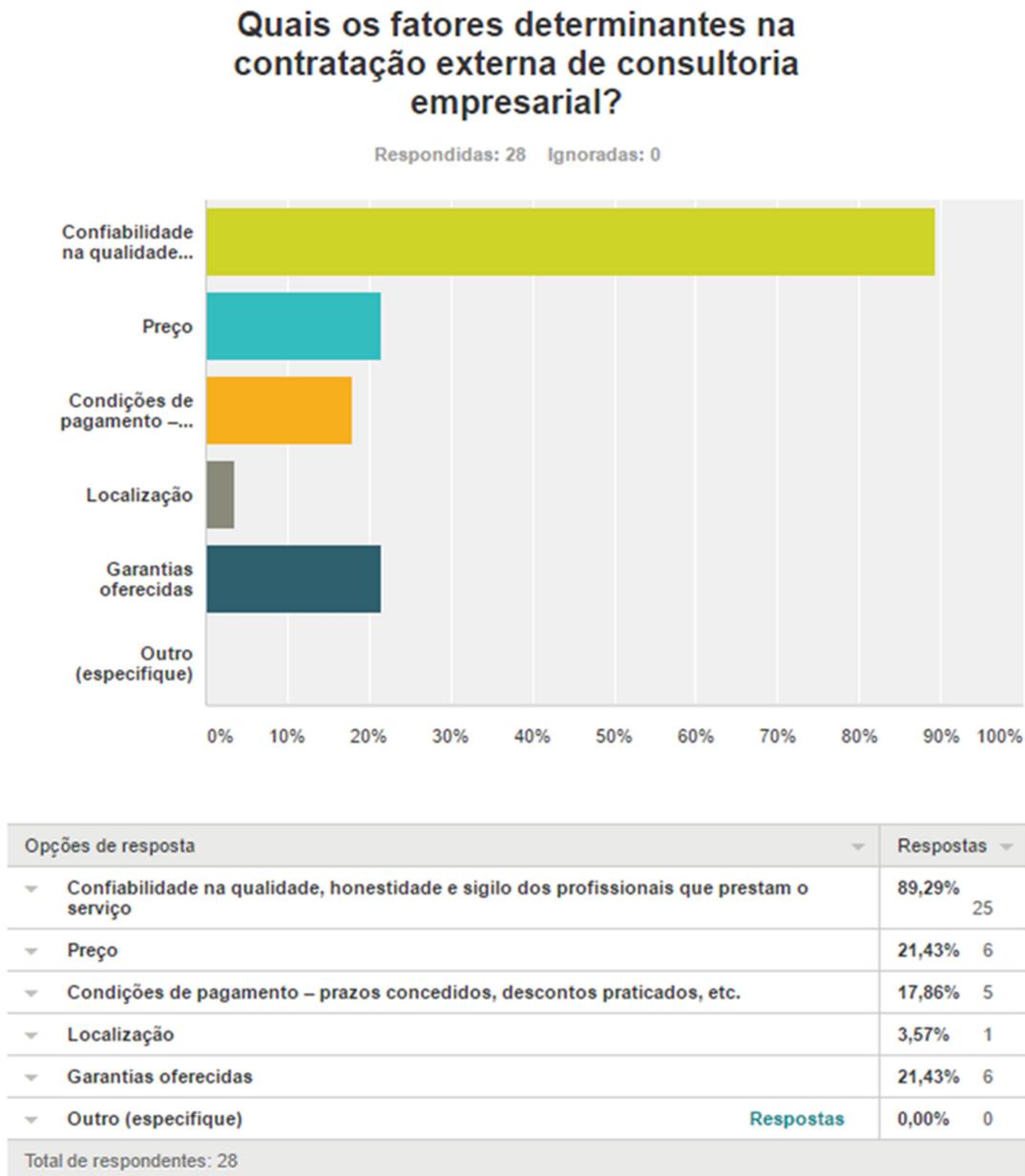


Figura 6. Fatores determinantes para a contratação da assessoria empresarial

Curiosamente, a maioria dos inquiridos não se mostra excessivamente interessada em parcerias ou na divisão os lucros com quem lhe resolve os problemas, sendo mais apreciado um bom serviço e seu simples pagamento. Quer dizer que a maioria das pessoas se fecha à possibilidade permitir entrar terceiros no seu negócio. Apesar dessa maioritária postura, temos um número de inquiridos superior a 1/3 que abriria a sua empresa a capital terceiro, dentro de um plano viável e bem visado.

OBSERVAÇÕES INTERMEDIÁRIAS

Sendo certo que ainda nos encontramos numa fase embrionária deste projeto, tudo indica que tem possibilidades de sucesso, mas várias estratégias e parcerias de diversa natureza parecem ser recomendáveis. Na verdade, os inquiridos manifestaram vontade (ou necessidade) de corrigir muitas das suas autorreconhecidas deficiências, sendo (aparentemente) viável encontrar um grupo de empresas disponíveis e interessadas em discutir soluções para as dificuldades ou ambições em que se encontram. Estas e outras realidades serão aprofundadas e discutidas durante a elaboração deste Plano de Negócios.

12. PLANO ESTRATÉGICO

12.1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Oferecer apoio a pequenas e médias empresas no Brasil (de imediato) que necessitem obter soluções empresariais, de diversa essência, e que podem surgir desde a sua criação ao seu fecho.

- Core-Business: Oferecer Soluções empresariais.
- Cliente Alvo: Pequenas e médias empresas no Brasil (de imediato).

Na definição do negócio, é comum ela ser assente nos 3 pilares que são: i) missão; ii) visão e iii) valores. Contudo autores existem que acrescentam a oportunidade e a trajetória – a primeira como condição para o início do negócio e a última como o histórico valorizável da empresa (que não dispensa os pontos de insucesso, como testemunho de dificuldades que se ultrapassaram e que sempre existem) [10].

12.2. MISSÃO

Promover o desenvolvimento de pessoas e empresas transformando seus objetivos em estratégias para que alcancem os resultados desejados.

12.3. VISÃO

Ser uma referência em ambos os seus Core-Business e líder no mercado onde se insere até 2020.

12.4. VALORES

Os valores pelos quais uma empresa se rege serão o espelho da sua Administração, em circunstâncias normais, caracterizando-se a empresa em análise pelos seguintes:

- **Ética** - Asseguramos a confidencialidade das informações dos clientes;
- **Foco no cliente** - Acreditamos que o nosso sucesso depende, essencialmente, de servirmos bem os nossos clientes;
- **Confiança e Integridade** – Somos transparentes, leais e sinceros nas nossas relações, cuidadosos, discretos e diplomatas no nosso trato;
- **Foco em Resultados** - Simplicidade, trabalho duro e responsabilidade são essenciais para construirmos nossa Empresa;
- **Comprometimento** – Garantimos segurança, agilidade e vamos até ao fim;
- **Inovação** – Inovamos para criamos novas oportunidades para nossos clientes, desenvolvendo e/ou apoiando seus conceitos e produtos;
- **Entusiasmo e Paixão** - Nosso sonho nos inspira a trabalhar juntos com nossos clientes para sermos a Melhor Empresa de Consultoria em Gestão Empresarial.

12.5. ANÁLISE DO AMBIENTE SWOT

A designada análise SWOT, que advém de uma sigla de língua inglesa, é um acrónimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), sendo uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), muito usada como base para gestão e planeamento estratégico empresarial, dada a sua simplicidade e assertividade.

Fundamentalmente, estas análises de cenário se dividem em ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças), sendo as forças e fraquezas determinadas pela posição atual da empresa e as oportunidades e ameaças como antecipações do futuro e estão relacionadas com a

identificação de aspetos que podem constituir coações (ameaças) à implementação de determinadas estratégias, enquanto outros fatores podem resultar em oportunidades a aproveitar.

Na Figura 7 ilustra-se um quadro genérico SWOT e a sua aplicação ao caso sem desenvolvimento.

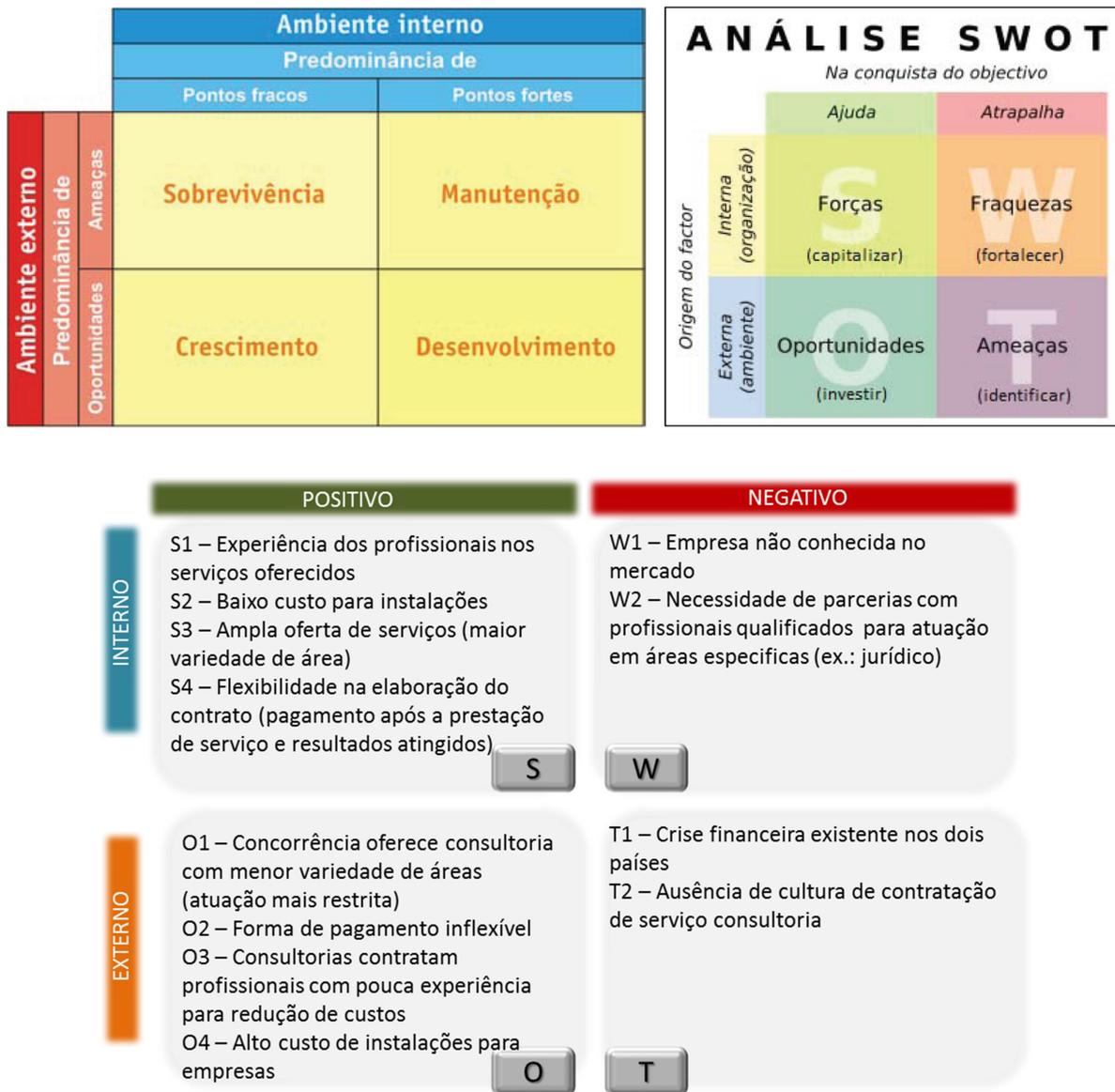


Figura 7. Ambiente SWOT

12.6. AÇÕES DE POTENCIALIZAÇÃO de OPORTUNIDADES, AMEAÇAS, AÇÕES DE ALAVANCAGEM E CAPACIDADE DEFENSIVA

A análise SWOT pode ser melhorada com ações de potencialização (Figura 8).

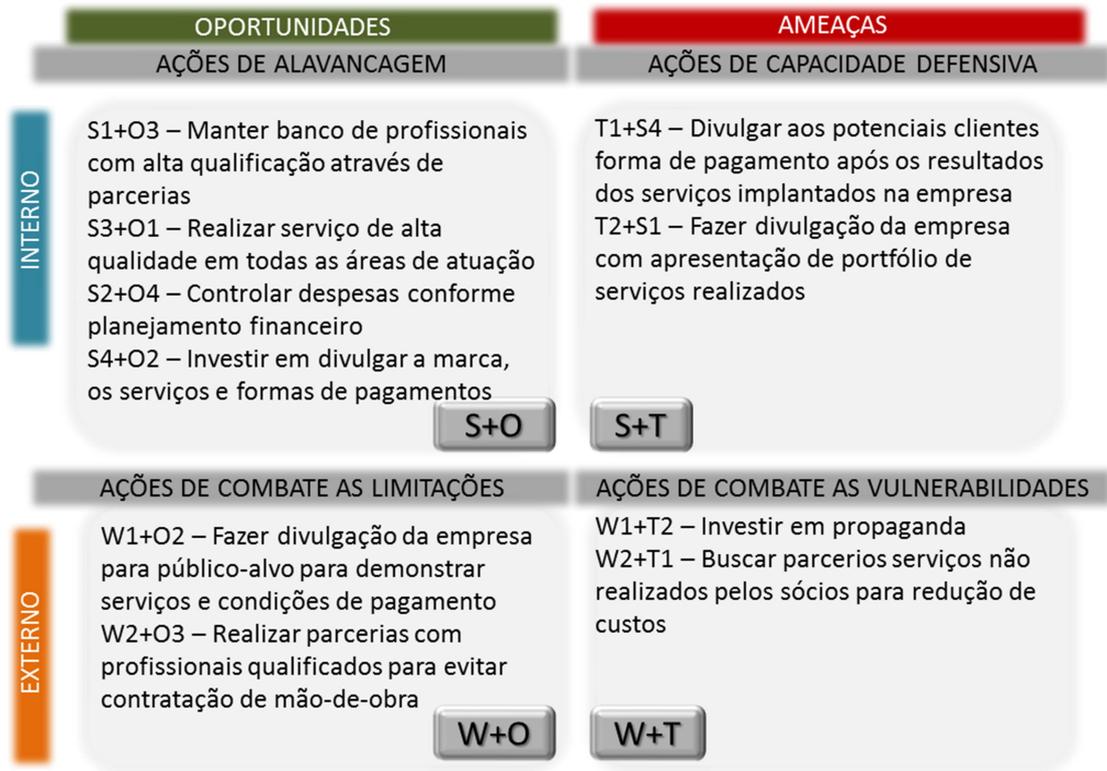


Figura 8. Ações de potencialização do Ambiente SWOT

12.7. CENÁRIOS E AÇÕES

Na Figura 9 temos um conjunto de cenários e ações a considerar neste projeto.

| CENÁRIOS | TENDÊNCIAS | OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
|-------------|---|--|---|
| POLÍTICO | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crise política (Brasil) ✓ Imagem negativa diante do mundo (Brasil) | <ul style="list-style-type: none"> ✓ A insegura causada por essa situação pode levar empresários a busca de novas soluções (Brasil) | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Incerteza política, era insegurança nos brasileiros e estrangeiros (Brasil) |
| ECONÔMICO | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Instabilidade econômica | <ul style="list-style-type: none"> ✓ A insegura causada por essa situação pode levar empresários a busca de novas soluções | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de credibilidade para investimentos estrangeiros |
| SOCIAL | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crescimento demográfico (Brasil) ✓ Envelhecimento da população ✓ Maior desemprego | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Surgem novos mercados a serem explorados | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Instabilidade no mercado de trabalho |
| TECNOLÓGICO | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Avanço tecnológico ✓ Maior acessibilidade a informação e tecnologia | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Surgem novas oportunidades de divulgação e recursos de trabalho | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Eleva custo para acompanhar a evolução tecnológica |

Figura 9. Cenários e ações

12.8. ANÁLISE DO AMBIENTE SETORIAL – MODELO PORTER

O modelo Porter visa medir e avaliar a atratividade de um determinado mercado ou segmento de mercado, sendo conhecido por “As Cinco Forças de Porter”, tendo como objetivo reconhecer como cada um dos envolvidos influenciam, positiva ou negativamente, em seu negócio. Sinteticamente essas forças são: rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substituto. Na Figura 10 temos um esquema deste modelo.

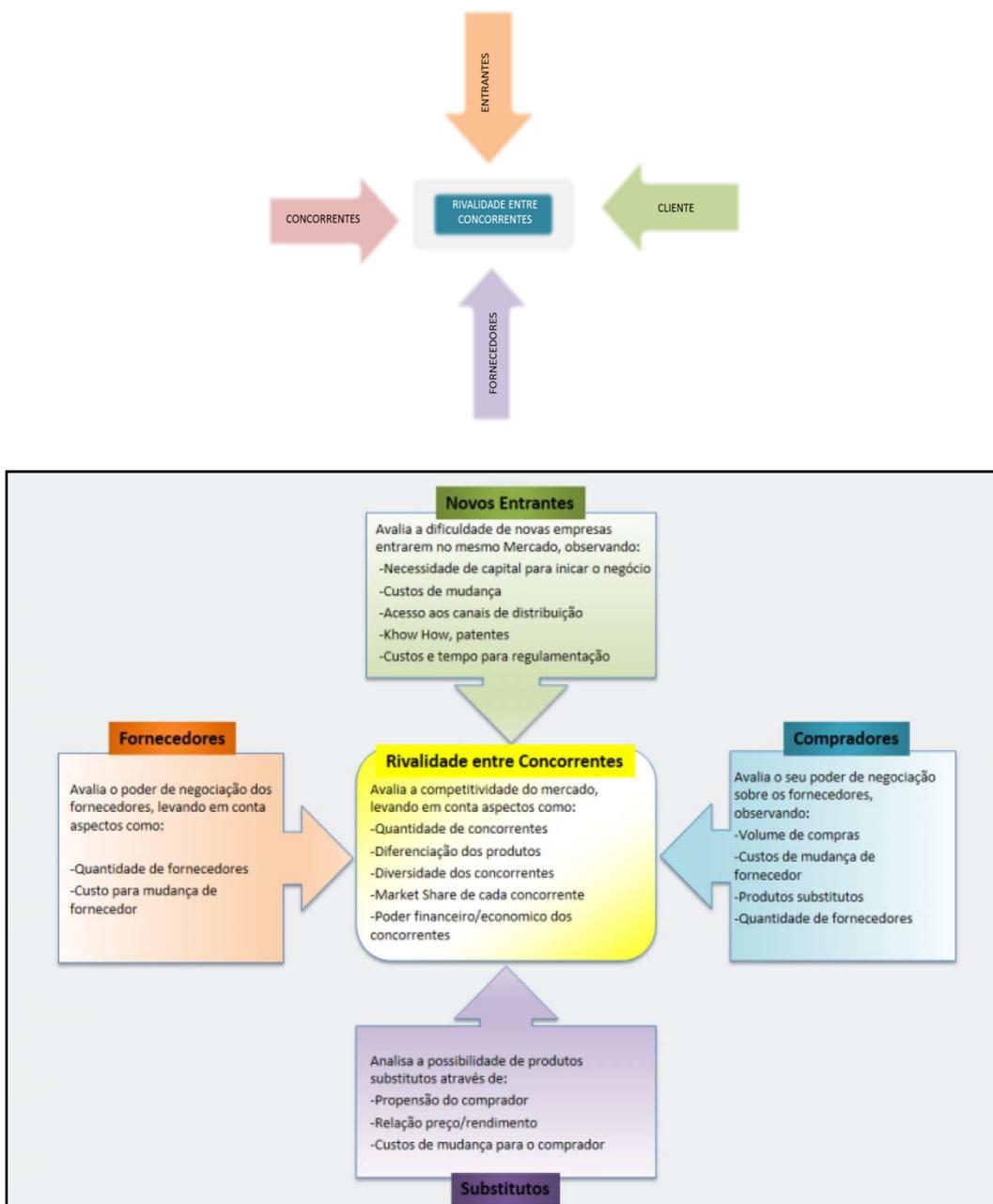


Figura 10. Modelo de Porter na análise de ambiente setorial [15]

Fornecedores/Parceiros

- Motivo: Realizar parcerias com profissionais com experiência de mercado e que transmitam credibilidade a empresa nos serviços a serem prestados
- Ação:
 - i) Captar profissionais qualificados para realizar parcerias que venham a suprir as necessidades acordadas para atender o cliente;
 - ii) Negociar com parceiro o serviço a ser prestado e valores.
- Intensidade da força: baixa.
- Tipo de influência: oportunidade.

Clientes

- Motivo: Conveniência e vasta opção.
- Ação: i) Captação de clientes em locais adequados a área de atividade; ii) Fidelizar clientes com ações de marketing de relacionamento, bom atendimento, comercial presente; iii) Agregar valor a marca e ao serviço oferecido.
- Intensidade da força: alta
- Tipo de influência: oportunidade

Concorrentes Atuais

- Motivo: Cultura de uso.
- Ação: i) Investir na credibilidade e fortalecimento da marca; ii) A longo prazo, criar setor próprio de tecnologia, para desenvolvimento de pesquisas e redução de custos.
- Intensidade da força: baixo.
- Tipo de influência: ameaça.

Entrantes

- Motivo: Alto custo de investimento inicial.
- Ação: Fortalecer a marca posicionando-a como líder de mercado.

- Intensidade da força: baixa.
- Tipo de influência: ameaça.

12.9. BALANCED SCORECARD

O “Balanced Scorecard” é uma ferramenta de gestão que consiste em tentar medir o desempenho da empresa ligando quatro perspectivas:

- 1) Financeira;
- 2) Clientes;
- 3) Processos internos;
- 4) Aprendizado e crescimento.

Com isto, se pode gerar um Mapa Estratégico (Figura 11).

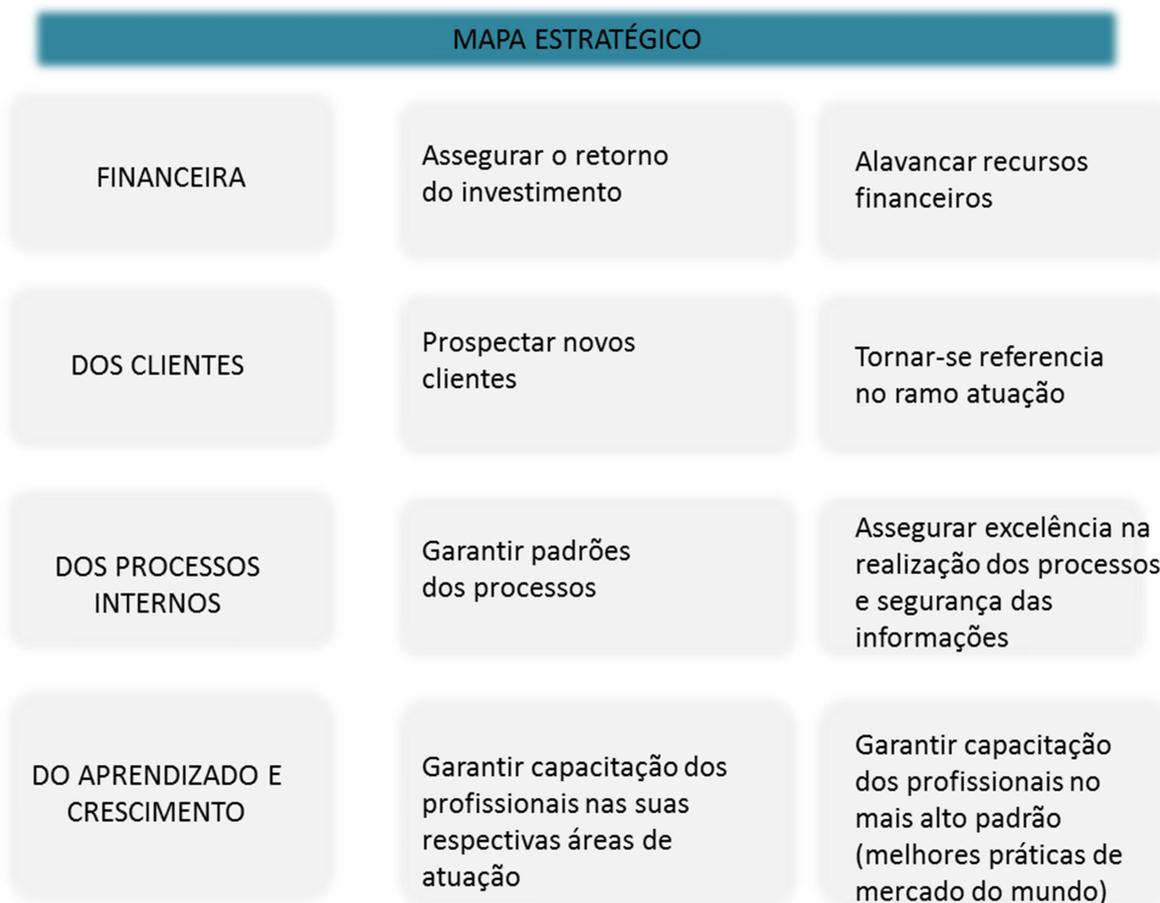


Figura 11. Mapa estratégico (Balanced Scorecard)

12.10. PAINÉIS ESTRATÉGICOS

Apresentam-se, seguidamente, um conjunto de painéis estratégicos segundo diversas perspetivas da vida da empresa.

| PERSPECTIVA FINANCEIRA | |
|---|---|
| OBJETIVO | INICIATIVAS/PROJETOS ESTRUTURADOS |
| Assegurar retorno do investimento | 1.1. Mapear potenciais clientes para realizar divulgação da empresa |
| INDICADOR | 1.2. Criar campanha de divulgação da empresa |
| 1 Payback simples | |
| ALVOS | |
| Recuperar o investimento realizado até fim do Ano 2 | |
| OBJETIVO | INICIATIVAS/PROJETOS ESTRUTURADOS |
| Alavancar recursos | 2.1. Realizar uma campanha de marketing agressivo |
| INDICADOR | 2.2. Criar portfólio dos serviços realizados |
| 2 nº de clientes novos / nº de clientes cadastrados | |
| ALVOS | |
| 6 clientes ativos no Ano de 1 e 4 clientes ativos nos anos subsequentes | |

Figura 12. Painel estratégico financeiro

| PERSPECTIVA CLIENTES | |
|---|---|
| OBJETIVO | INICIATIVAS/PROJETOS ESTRUTURADOS |
| Assegurar retorno do investimento | 3.1. Mapear potenciais clientes para realizar divulgação da empresa |
| INDICADOR | 3.2. Criar campanha de divulgação da empresa |
| 3 Ver Análise Financeira do Plano de Negócios | |
| ALVOS | |
| Ter clientes rentáveis com contratos ativos | |
| OBJETIVO | INICIATIVAS/PROJETOS ESTRUTURADOS |
| Tornar-se referência no ramo de atuação | 4.1. Elaborar um questionário de pesquisa de satisfação com cliente |
| INDICADOR | 4.2. Elaborar um processo para implantação |
| 4 nº de respostas favoráveis/ nº de perguntas aplicadas ao cliente | |
| ALVOS | |
| Atingir 100% de favorabilidade na pesquisa de satisfação dos clientes aplicada a cada trimestre de contrato | |

Figura 13. Painel estratégico de vendas

| PROCESSOS INTERNOS | |
|---|---|
| OBJETIVO | INICIATIVAS/PROJETOS ESTRUTURADOS |
| Garantir os padrões dos processos | 5.1. Mapear a necessidade de processos existentes na empresa |
| INDICADOR | 5.2. Elaborar o processo padronizado (fluxo, procedimento, formulários, guia etc) |
| 5 nº de processos estruturados/ nº de processos existentes na empresa | |
| ALVOS | |
| Elaborar 100% dos processos (fluxos, guia, procedimentos etc) até mês 3 do Ano1 | |
| OBJETIVO | INICIATIVAS/PROJETOS ESTRUTURADOS |
| Assegurar a excelência na realização dos processos e segurança da informação | 6.1. Elaborar um plano de capacitação de sócios/parceiros |
| INDICADOR | 6.2. Realizar uma avaliação do cumprimento dos processos a cada trimestre de contrato com o cliente |
| 6 nº de processos realizados como previsto/ nº de processos executados | |
| ALVOS | |
| Atingir 100% de cumprimento dos processos existentes | |

Figura 14. Painel estratégico interno

| DO APRENDIZADO E CONHECIMENTO | |
|--|--|
| <p>OBJETIVO Garantir a capacitação dos profissionais em suas áreas de atuação</p> <p>INDICADOR 7 soma do nº de horas de treinamento ano/ soma do número de consultores ano</p> <p>ALVOS 40 h de treinamento por consultor por ano</p> | <p>INICIATIVAS/PROJETOS ESTRUTURADOS 7.1. Elaborar calendário de treinamentos importantes das áreas de atuação da empresa</p> |
| <p>OBJETIVO Garantir a capacitação dos profissionais no mais alto padrão</p> <p>INDICADOR 8 nº de eventos com participação de consultores DSE / nº de eventos previstos no calendário da DSE</p> <p>ALVOS Garantir participem em 100% dos eventos elencados no calendário da empresa (participação em feiras, seminários, workshop etc)</p> | <p>INICIATIVAS/PROJETOS ESTRUTURADOS 8.1. Elaborar calendário de eventos importantes das áreas de atuação da empresa DSE (workshop, feiras, seminários etc)</p> |

Figura 15. Painel estratégico de aprendizado e conhecimento

12.11. O modelo CANVAS

O Business Model Canvas, vulgarmente conhecido como “Canvas”, é uma ferramenta de planejamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes.

Ele é composto por nove elementos que, juntos, cobrem as quatro principais áreas de um negócio (clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira), sendo estes:

- 1) Segmentos de Clientes;
- 2) Proposta de Valor;
- 3) Canais;
- 4) Relacionamento com Clientes;
- 5) Fontes de Receita;
- 6) Recursos Principais;
- 7) Atividades-Chave;
- 8) Parcerias Principais;
- 9) Estrutura de Custos.

Para o nosso projeto, apresentamos a sua aplicação na Figura 16.

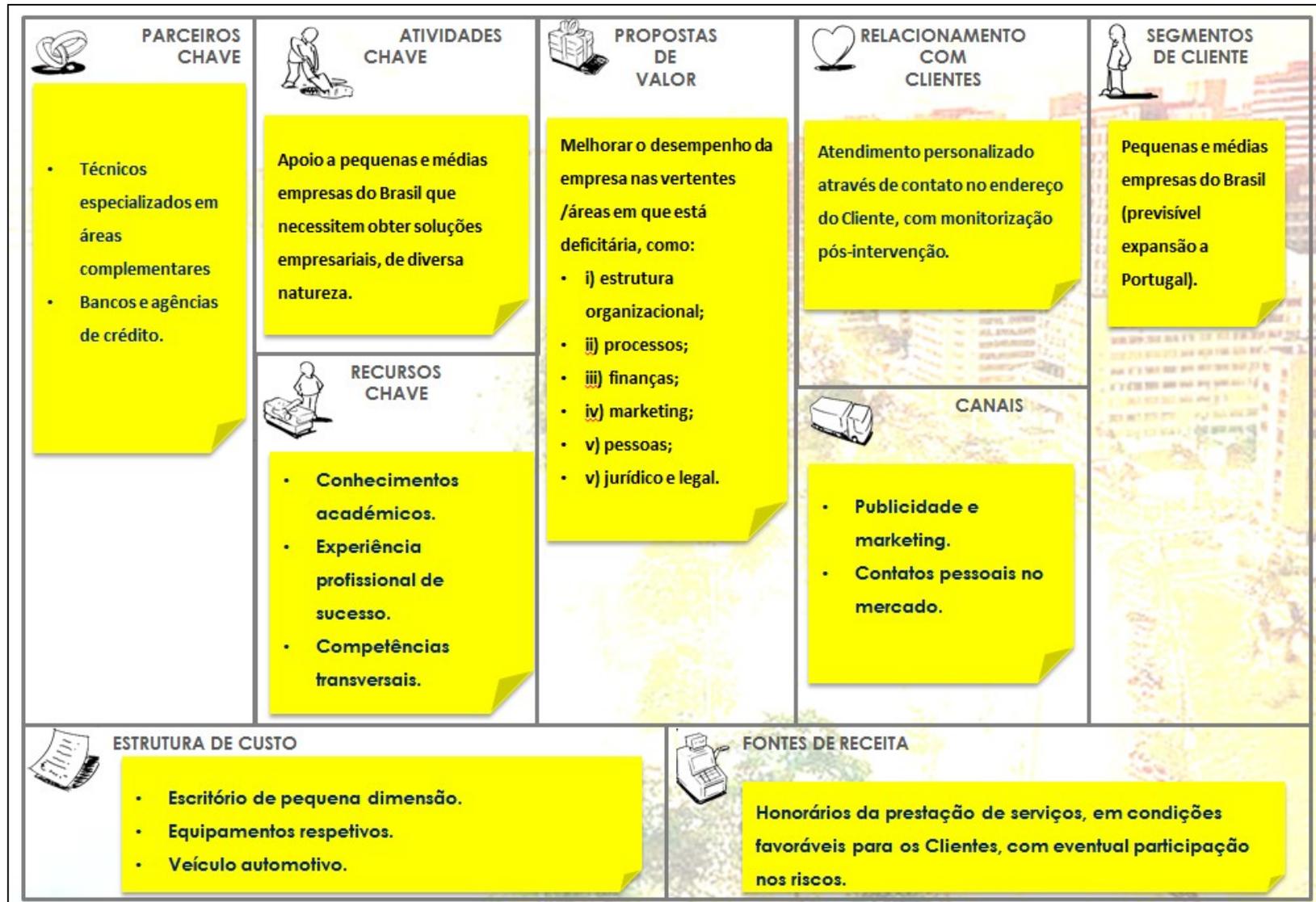


Figura 16. Business Model Canvas (“Canvas”) do projeto “DSE”

12.12. PLANO DE AÇÃO

Na Quadro 2 é exibido um breve plano de ação, tendo em vista, sobretudo, o curto prazo.

Quadro 2. Plano de ação

| PLANO DE AÇÃO | | | | |
|---|--------------|-----------|---------------|-----------------|
| AÇÃO | PRAZO | | RESPONSÁVEL | RECURSOS (\$) |
| | INÍCIO (mês) | FIM (mês) | | |
| 1 Mapear potenciais clientes para realizar divulgação da empresa | Trimestral | NA | Lidiane Braga | A ser calculado |
| 2 Criar campanha de divulgação da empresa | 1 | 4 | João Guerra | A ser calculado |
| 3 Realizar uma campanha de marketing agressivo | 2 | 4 | João Guerra | A ser calculado |
| 4 Criar portfólio dos serviços realizados | Semestral | NA | João Guerra | A ser calculado |
| 5 Elaborar um processo para implantação da pesquisa de satisfação | 5 | 5 | Lidiane Braga | Não há custo |
| 6 Elaborar um questionário de pesquisa de satisfação com cliente | 5 | 5 | Lidiane Braga | Não há custo |
| 7 Mapear a necessidade de processos existentes na empresa | Anual | NA | Lidiane Braga | Não há custo |
| 8 Elaborar o processo padronizado (fluxo, procedimento, formulários, guia etc) | Anual | NA | Lidiane Braga | Não há custo |
| 9 Elaborar um plano de capacitação de sócios/parceiros | Anual | NA | Lidiane Braga | A ser calculado |
| 10 Avaliação do cumprimento dos processos por trimestre de contrato com o cliente | Trimestral | NA | Lidiane Braga | A ser calculado |
| 11 Elaborar calendário de CRIAR eventos importantes das áreas de atuação da empresa | Anual | NA | Lidiane Braga | Não há custo |
| 12 Elaborar calendário de VER eventos importantes das áreas de atuação da empresa | Semestral | NA | Lidiane Braga | Não há custo |

13. DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS

13.1. DEFINIÇÃO DO SERVIÇO

Como já adiantado, o conceito é o apoio a pequenas e médias empresas no Brasil (de imediato) que necessitem obter soluções empresariais, de diversa natureza, e que podem surgir desde a sua criação ao seu fecho.

Áreas de atuação:

- **Estrutura Organizacional, Política Global e Objetivos:** orientar a empresa quanto à elaboração, implantação e manutenção sobre a estrutura organizacional da empresa (visão, missão, valores, estratégia organizacional, definição de metas, indicadores e desdobramento, etc.);
- **Processos** (produtividade e qualidade): elaborar, capacitar colaboradores e acompanhar a realização dos processos existentes através do mapeamento e padronização de processos que gerem maior produtividade e qualidade aos produtos e serviços, como também ao melhor funcionamento da companhia;
- **Viabilidade de projetos – novos ou em andamento:** oferecer aos clientes estudo de viabilidade de projetos de acordo com as necessidades do cliente;

- **Marketing:** realizar um estudo e plano de marketing de acordo com as necessidades do cliente contratante em relação ao serviço contratado;
- **Economia, Finanças, Fisco e Tesouraria:** oferecer aos clientes orientação, ou prestação de serviço, relacionados às áreas de contabilidade, custos/orçamentos e gestão financeira;
- **Gestão de pessoas:** oferecer aos clientes orientação, ou prestação de serviço relacionados a gestão de pessoas: seleção externa e interna, contratação, capacitação, avaliação de desempenho, desenvolvimento organizacional, etc.;
- **Jurídico:** oferecer aos clientes orientação, ou prestação de serviço, relacionado com a área jurídica nos campos de atuação: trabalhista, tributário, comercial, entre outros.

13.2. FLUXOGRAMA DO PROCESSO DO NEGÓCIO

A definição dos processos é uma etapa fundamental para as organizações, visto através destes é possível delimitar as atividades, os responsáveis pelas atividades, estimar os recursos necessários, mão-de-obra, insumos e avaliar o tempo de execução.

Neste plano de negócio serão apresentados dois fluxos de execução, sendo:

1. O primeiro por contato ativo da “DSE – Diagnostico e Soluções Empresariais Ltda” com o Cliente (Figura 17);
2. O segundo quando é o Cliente a realizar o contato na busca de um serviço oferecido pela empresa (Figura 18).

Como o inquérito o relevou, bem como a elementar sensatez o esperaria, a confiança é a base da contratação, pelo que a indicação de pessoas próximas ao Cliente é fundamental.

FLUXO DE TRABALHO PARA CONTATO ATIVO COM CLIENTE

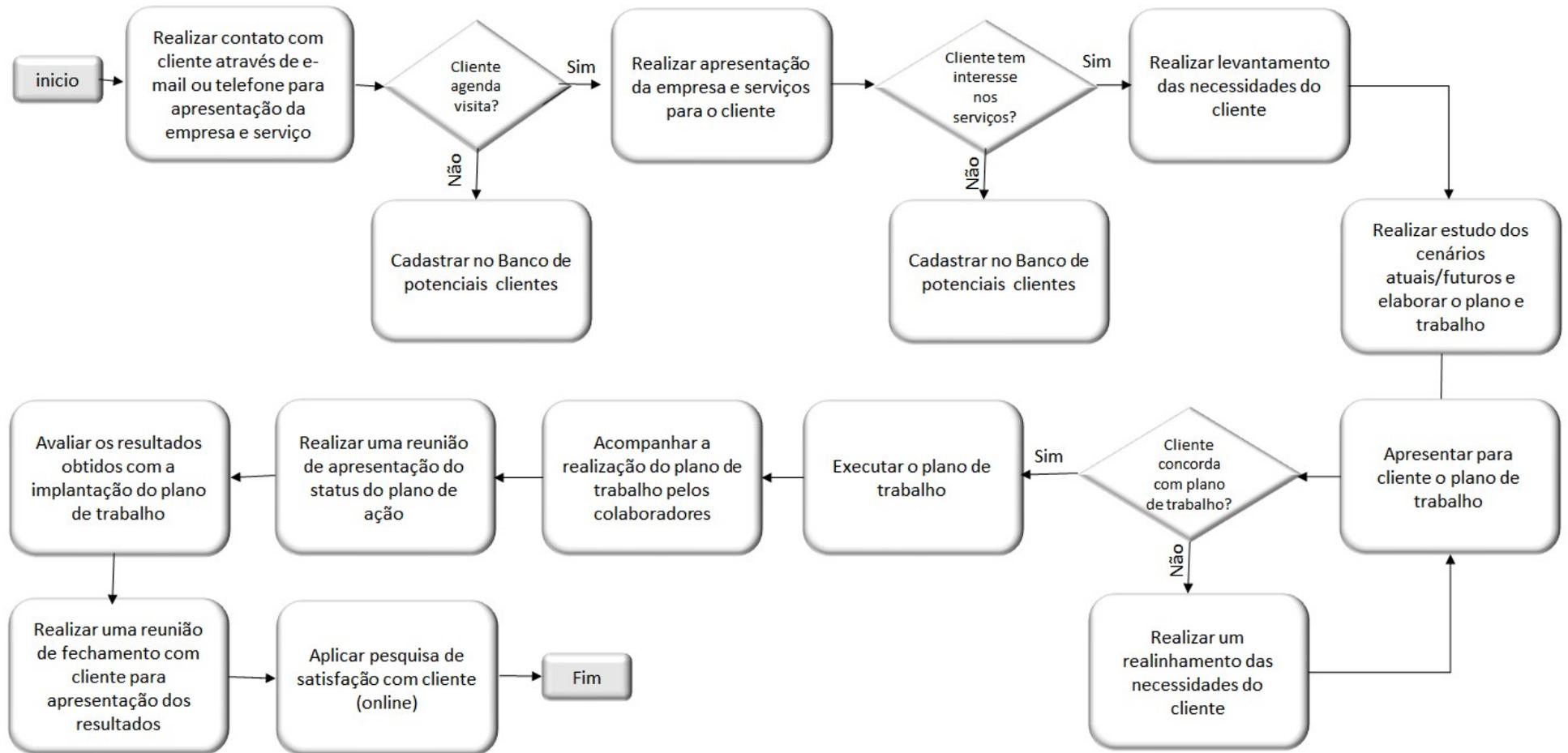


Figura 17. Fluxo de execução para contato ativo com o Cliente

FLUXO DE TRABALHO QUANDO O CLIENTE BUSCA OS SERVIÇOS OFERECIDOS PELA EMPRESA

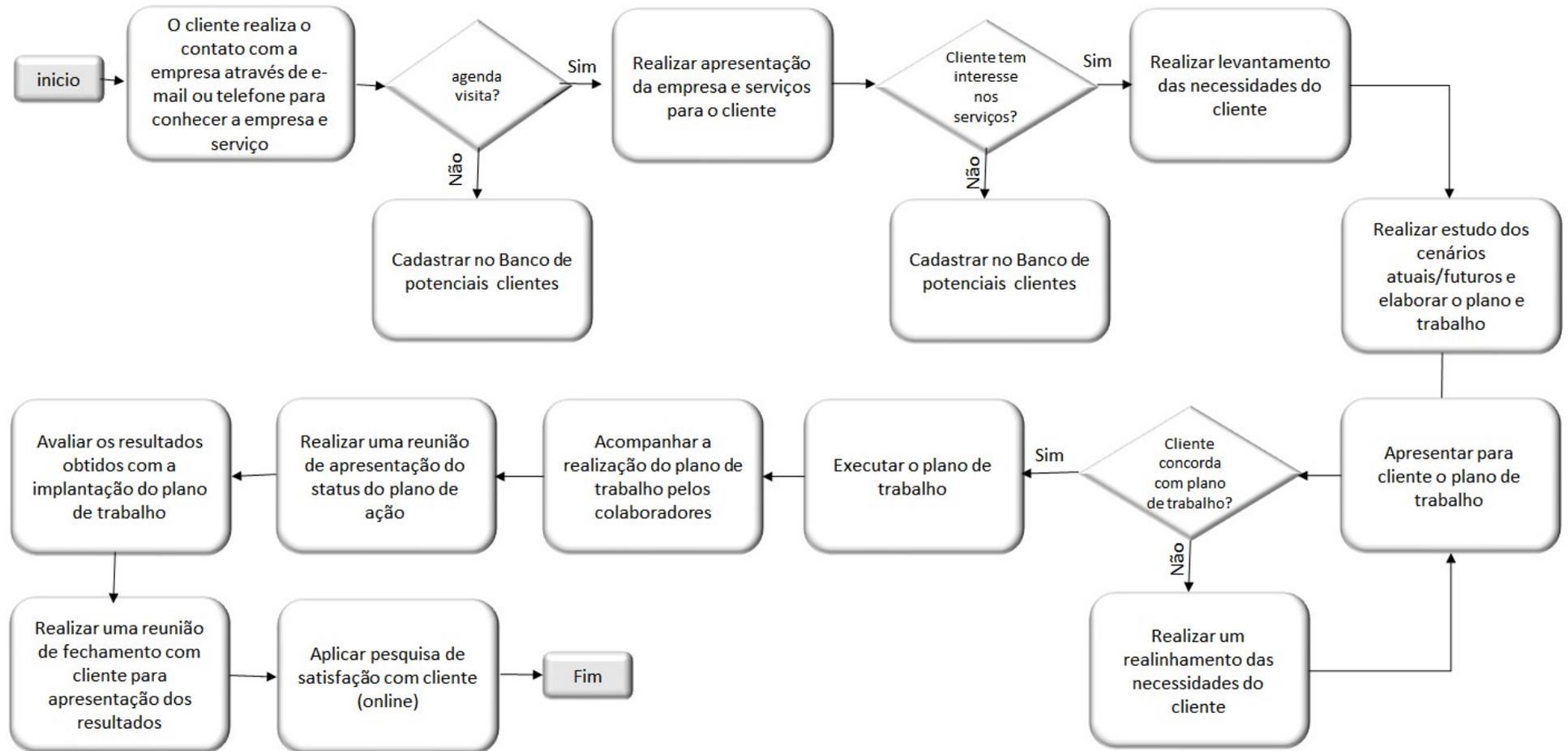


Figura 18. Fluxo de execução quando o Cliente busca os serviços oferecidos pela empresa

14. PLANO DE MARKETING

14.1. DEFINIÇÃO

O plano de Marketing consiste em definir o posicionamento da empresa, preços a serem praticados, a forma de atendimento aos clientes e as propostas de promoção e propaganda.

Conforme Skacel (1992) um plano de marketing bem concebido prepara a empresa com um plano de trabalho que aponta os resultados específicos e determina como eles podem ser obtidos.

Na visão de Cobra (1992, p. 88), “o plano de marketing identifica as oportunidades mais promissoras no negócio, mostra como penetrar com sucesso, obter e manter as posições desejadas nos mercados identificados”.

Kotler (2000) afirma que o plano de marketing é o instrumento central para dirigir e coordenar o esforço de marketing.

No cenário atual de crise no Brasil, as empresas precisam acompanhar o mercado em que atuam, os hábitos dos consumidores, as tendências, concorrência e o movimento da economia, para tal é necessário ter bem definido e planejado toda estratégia de atuação do negócio, com ênfase no plano de marketing, pois este tem grande influência nos resultados diante do mercado que se atua. Dentro do panorama econômico atual é preciso monitorar dados como nível de atividade econômica, taxa de câmbio, inflação, índice de emprego, consumo, entre vários, pois estes fatores podem afetar os resultados das organizações.

14.1. O MERCADO

14.1.1 Público-alvo

O público-alvo da “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda” são empresas de pequeno e médio porte do Ceará, inicialmente, porém não existe restrições em atuação em demais regiões do Brasil, que necessitem melhorar seu desempenho ou expandir mercado.

Parece certo que existe um crescente no número de empresas no Ceará, fato que pode estar associado ao cenário atual de aumento de desemprego, sendo a abertura de uma empresa uma solução atrativa, num primeiro momento, sobretudo para pessoal capacitado e experiente. Esse mesmo fator pode influenciar a abertura de um negócio, como também o seu encerramento, caso não seja feito tudo que é necessário para seu bom gerenciamento. Assim sendo, os serviços de consultorias especializadas poderão cada vez mais contribuir com essas empresas entrantes no mercado e de forma geral (indústria, comércio e serviços).

Mais de 30 mil empresas foram registradas na Junta Comercial do Estado do Ceará (JUCEC) no primeiro semestre de 2016. Comparado ao mesmo período de 2015, o acréscimo foi de 4,39%, com 29.044 aberturas. Foram 12.653 novos estabelecimentos comerciais, 12.009 aberturas no setor serviços e 4.631 indústrias registradas no Ceará. O Micro-empendedor Individual, MEI, registrou 23.222 empresas nos seis primeiros meses deste ano. Comparado ao mesmo período de 2015, houve aumento de 10,84%, com 20.950 aberturas.

Em relação aos fechamentos, foram registradas 13.254 extinções de empresas, de Janeiro a Junho 2016. “O setor que mais fechou nos últimos seis meses foi o comércio com 6.863 extinções, em seguida o de serviços, com 4.330 fechamentos, e a indústria foi o setor que menos fechou empresas, com 1.912.” (ASSESSORIA DE IMPRENSA DA JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DO CEARÁ – JUCEC, 2016)

O estudo acima aponta um número de fechamento de empresas significativo, o que atesta que um serviço de consultoria (para esse público) mais especializado poderia contribuir para reverter a situação de algumas dessas empresas, evitando o seu fecho (temos consciência que a maioria dos casos poderia corresponder a situações inviáveis).

14.1.2 CONCORRENTES

No mercado do Ceará existem várias consultorias empresárias (informações encontradas através da busca via Website) porém as consultorias encontradas possuem atuação restrita em determinada área de atuação ou áreas afins: Recursos Humanos, Jurídica, Contábil, Estratégica, etc. Poucos concorrentes oferecem

serviços tão generalistas quanto a “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda”, mas também se percebe uma tendência de abrangência nos serviços e áreas de ofertas aos clientes, pois já há empresa com atuação em áreas simultâneas, ainda que não todas.

Desta forma, concluímos que o maior diferencial da “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda” é a flexibilidade de negociação com o cliente, em virtude de oferecer a possibilidade do pagamento principal após a implantação do serviço contratado, dessa forma assumindo o risco do desfecho com o cliente.

14.2 OS 4P’S – MARKETING TÁTICO

14.2.1 Produto

A “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda” oferece soluções para pequenas e médias empresas do Brasil em ambientes empresariais de extrema dificuldade, utilizando ferramentas gerenciais bem conhecidas e estabilizadas. Assim, tecnicamente, será possível aperfeiçoar empresas de qualquer natureza, melhorando, também, a vida das pessoas que as constituem. O objetivo principal é, portanto, obter soluções empresariais, de diversa essência, e que podem justificar-se desde a sua criação ao seu fecho.

Outro fator importante dos serviços oferecidos é realizar parcerias com profissionais que ofereçam ao cliente credibilidade em relação aos seus conhecimentos, formação e experiência profissional para que, além da sua reputação, possam oferecer as melhores e mais adequadas soluções de mercado à situação em questão.

Como referido, o maior dos diferenciais (que se pretende sublinhar) é oferecer ao cliente a possibilidade do pagamento se efetuar só após o diagnóstico e soluções implementadas, sobre o incremento no lucro da empresa (cliente), sendo que o percentual e a periodicidade serão negociados com cliente antes da assinatura do contrato de prestação de serviço. Deste modo, ultrapassam-se alguns receios e reservas do cliente e desobriga-se o mesmo de um custo de que ele pretende fugir ou tem poucas condições (no presente).

Concretizando, o pagamento principal (ou total) do serviço teria lugar após o apuro líquido do resultado do serviço prestado, no qual a nossa empresa assumiria o risco em conjunto com o cliente, no que toca ao sucesso da implantação do modelo sugerido (risco do resultado positivo do serviço prestado).

A logomarca, ou simplesmente “logo”, é a representação gráfica do nome de uma empresa ou marca (“brand”), que determina a sua identidade visual e que busca facilitar o seu reconhecimento. No contexto empresarial é muito importante que uma empresa seja representada por uma imagem que a represente e transmita a essência da empresa.

Abaixo (Figura 19) a logomarca da “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda”:



Figura 19. Logomarca da empresa

14.2.2 Preço

A estratégia da “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda” não será aplicar preços abaixo do mercado, mas acertar com cliente valores justos e permitir considerável flexibilidade na forma de pagamento, para que o cliente se sinta mais seguro e confortável diante da contratação do serviço.

Os preços não estarão expostos aqui, pois serão estabelecidos de acordo com o serviço a ser contratado e existirão muitos fatores que influenciarão a sua fixação, desde o cenário comercial e financeiro da empresa, ao tipo de serviço a ser contratado e forma de pagamento.

14.2.3 Praça

O serviço inicialmente será oferecido em Fortaleza/CE e área metropolitana da capital, posteriormente será expandido para o interior e outros Estados do Brasil (se justificável). A empresa terá sede no município de Fortaleza/CE. No ambiente interno da empresa, será prezado o bom atendimento, com o máximo de conforto aos clientes.

Em grande maioria, as consultorias ocorrerão através de visitas na sede de cada empresa atendida, para oferecer maior comunidade aos clientes, como também serão utilizados outros meios de comunicação (e-mail, site, contato telefônico, videoconferência, etc.).

14.2.4 Promoção

A partir de um projeto estratégico serão desenvolvidas publicidade e propaganda em jornais locais, revistas, eventos, site e mídias sociais com o objetivo de desenvolver a marca “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda”, direcionando os serviços da empresa a potenciais clientes.

Será elaborado um material para oferecer em eventos ou reuniões de grupo de empresários como brindes (caneta, bloco de anotações, régua, calculadora, etc.) de forma que eles tenham inicialmente um contato com a marca. Também será realizado contato ativo através de correio eletrônico e contato telefônico para apresentação da empresa e serviços oferecidos.

14.3 AÇÕES TÁTICAS

De entre as ações táticas a promover, distinguimos as seguintes:

- Propaganda em papel, com folhetos e anúncios impressos em jornais e revistas locais;
- Idem na forma digital (WEB);
- Reuniões e eventos que possibilitem o contato com pequenos e médios empresários (ex: reuniões de redes de supermercado, eventos por órgãos institucionais, imobiliários ou profissionais, etc.).
- Redes Sociais, como LinkedIn, Facebook e Twitter;



- Website Institucional, essencial como ferramenta para fortalecer a marca e ser mais um meio de comunicação com o público (está a ser desenvolvido um “front-page” do site, ainda que ainda numa plataforma de comunicação em versão Beta/experimental);



- Contato ativo com potenciais clientes através de e-mail, contato telefônico em sempre que possível e preferencialmente, pessoalmente.

14.4 INVESTIMENTO EM MARKETING

O investimento em marketing será o maior investimento contínuo previsto nos primeiros anos, para tornar a marca conhecida, consolidada e bem posicionada, visando obter ou superar o número de assinantes necessários para manter o negócio.

Sendo assim, estimamos R\$ 16.000,00 (dezasseis mil reais) iniciais (e a repetir no 2.º ano de exercício), com panfletos, brindes e propaganda que atinjam as pequenas e médias empresas da região.

15. ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E DE GESTÃO

15.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

A estrutura organizacional é uma construção planejada para coordenar e organizar os relacionamentos dos níveis hierárquicos, bem como o fluxo das informações e das atividades desenvolvidas pela organização.

Os sócios assumirão os cargos de diretoria e gerência de operações e também realizarão as atividades de consultoria de acordo com suas experiências profissionais, bem como acumularão as demais atividades internas da “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda” (Figura 20).

Chandler (1962) ao pesquisar quatro grandes empresas americanas (DuPont, GM, Standard Oil e Sears) constatou que as respectivas estruturas eram continuamente ajustadas às suas estratégias e pôde demonstrar a íntima relação entre a estratégia e a estrutura organizacional. Para eles, a estrutura depende das circunstâncias de cada organização em determinado momento. Existem variáveis que contribuem para isso:

- i) A sua estratégia;
- ii) O ambiente em que opera;
- iii) A tecnologia de que dispõe;
- iv) As características de seus participantes.

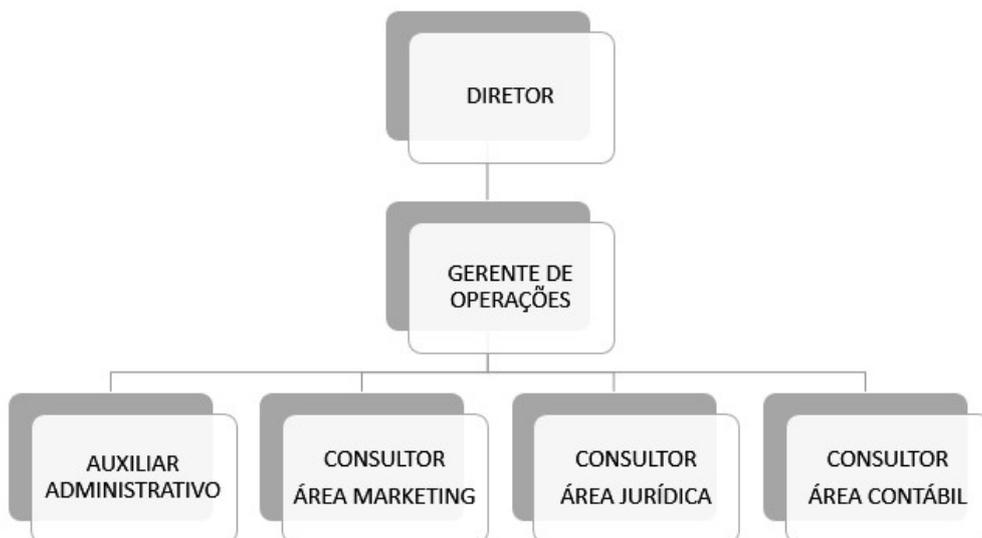


Figura 20. Estrutura organizacional e níveis hierárquicos

Os processos e fluxos internos estão sendo (e serão) atualizados e desenvolvidos, gradativamente, pela equipe. A seguir, do Quadro 3 à Quadro 5, contêm as principais funções da empresa com detalhamento das competências necessárias para realização de suas atividades.

Quadro 3. Funções de Diretor

| |
|--|
| DIRETOR |
| RESPONSABILIDADES INTERNAS |
| Gerenciamento Geral |
| Participar reuniões mensais |
| Manter os colaboradores alinhados, comprometidos e motivados em relação aos objetivos da empresa |
| Propor e Implantar estratégias competitivas e motivacionais |
| Conclusão no processo de contratação de especialistas na área odontológica. |
| RESPONSABILIDADES EXTERNAS |
| Estabelecer relacionamentos com clientes, convênios, parceiros e fornecedores |
| Manter-se informada e atualizada sobre as normas e regulamentações da área odontológica |
| Participar de eventos da área administração |
| Estar alinhada as novas práticas mercadológicas com base no desenvolvimento sustentável |
| REQUISITOS DA FUNÇÃO |
| Formação Superior |
| MBA em Gestão Empresarial |
| Pensamento sistêmico em modelos de gestão |
| Boa oratória |
| COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS |
| Visão sistêmica, liderança, negociação |
| Empreendedorismo, visão do negócio e foco no cliente |
| Construção de Relacionamentos |
| COMPETÊNCIAS GENÉRICAS |
| Foco no cliente, confiabilidade (críticas) |
| Liderança, gestão de equipes, visão estratégica |
| Conhecimento em Modelo de Gestão PDCA |

Quadro 4. Funções de Gerente de Operações

| GERENTE DE OPERAÇÕES |
|--|
| RESPONSABILIDADES INTERNAS |
| Coordenação Geral das atividades operacionais |
| Participar reuniões mensais |
| Manter os colaboradores alinhados, comprometidos e motivados em relação aos objetivos da empresa. |
| Apoio e divulgação das estratégias ao planejamento tático e operacional. |
| RESPONSABILIDADES EXTERNAS |
| Estabelecer relacionamentos com clientes, convênios, parceiros e fornecedores. |
| Participar de eventos da área administração |
| Estar alinhada as novas práticas mercadológicas com base no desenvolvimento sustentável |
| REQUISITOS DA FUNÇÃO |
| Formação Superior em Administração ou áreas afins |
| MBA em Gestão Empresarial |
| Pensamento sistêmico em modelos de gestão |
| Boa oratória |
| COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS |
| Visão Sistêmica, Liderança, |
| Empreendedorismo, Visão do negócio e Foco no Cliente, |
| Construção de Relacionamentos. |
| Liderança, Gestão de equipes, visão estratégica, gestão de custos, Planejamento e implementação. |
| COMPETÊNCIAS GENERICAS |
| Foco no cliente, confiabilidade (críticas), liderança, Gestão de equipes, visão estratégica, gestão de custos, |
| Conhecimento em Modelo de Gestão PDCA |

Quadro 5. Funções de Auxiliar Administrativo

| AUXILIAR ADMINISTRATIVO |
|--|
| RESPONSABILIDADES INTERNAS |
| Desenvolver atividades na área administrativa dando suporte as atividades da empresa |
| Desenvolver e preparar expedientes administrativos que se fizerem necessários nas diversas unidades, sob orientação. |
| Controlar a entrada e saída de materiais da empresa |
| Atuar como responsável pela fiscalização e manutenção da ordem nos ambientes. |
| Operar equipamentos diversos: projetor multimídia; máquinas fotocopadoras/duplicadoras e outros |
| RESPONSABILIDADES EXTERNAS |
| Atender cliente por telefone e pessoalmente |
| Manter relacionamento com fornecedores, parceiros e clientes. |
| Estar alinhado as políticas de sustentabilidade (destinação de resíduos) |
| REQUISITOS DA FUNÇÃO |
| Cursado Administração ou áreas afins |
| Conhecimento no pacote office (word, excel, powerpoint) |
| COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS |
| Organização |
| Comprometimento com os custos |
| Trabalho em equipe |
| Boa concentração |

O Grupo de Trabalho recomenda a implementação de ações de treinamento e desenvolvimento, a fim de melhorar a performance dos gestores e consultores, além de ações motivacionais (comemoração dos aniversariantes do mês,

confraternização de final de ano, informativo mensal, etc.) contribuindo para a melhoria da ambiência e agregando valor ao negócio.

15.2. ESTRATÉGIA DE GESTÃO

A “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda” adotou como gestão organizacional três pilares: i) estratégias, ii) processos e iii) resultados, sendo sua base de sustentação a Gestão de Pessoas (Figura 21) para que suporte toda a força necessária interna da empresa para atingir a satisfação do cliente.

15.2.1 Ambiente de trabalho

Para garantir bons resultados e clima, quer dentro da empresa, como entre os clientes e parceiros é preciso que exista um ambiente harmonioso e que todos os seus integrantes estejam engajados com os valores e as estratégias estabelecidas pelo projeto. Para atingir o objetivo proposto no pilar acima, a “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda” implantará várias políticas de Gestão de Pessoas (Figura 21).



Figura 21. Gestão de Pessoas

15.2.2 Políticas de Gestão de Pessoas

Recrutamento e seleção de colaboradores e parceiros

O recrutamento e seleção de colaboradores e parceiros será realizado por competências, sendo também visto a história pessoal e os sonhos ou objetivos de vida desses profissionais para que se observem se estão alinhados com a cultura da “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda”. De facto, para que exista um forte desempenho é necessário um compromisso proporcional, com todos os pontos importantes identificados e alinhados. Só assim será mais viável se chegar ao sucesso e evitar esforços ou desgastes desnecessários. O conhecimento técnico dos parceiros, ou sua experiência profissional, também serão observados, pois para o cliente estes são parâmetros são decisivos no momento de decidir quem contratar (com elevado peso na decisão, sobretudo se associado a desempenho de sucesso provado anteriormente).

Treinamento e Desenvolvimento

A “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda” pretende investir em seu grupo de colaboradores e parceiros, para que estejam preparados para oferecer as melhores soluções aos clientes, através da participação de treinamentos, workshop, congressos, etc.

A capacitação dos profissionais também se torna um atrativo para que os clientes possam contratar os serviços da empresa ou para manter o relacionamento.

Retenção de Talentos

A retenção de bons profissionais é fundamental para o sucesso do negócio, pois a perda de colaboradores ou parceiros implica, não apenas no aspeto financeiro, mas também no domínio do conhecimento (que é intangível).

Como prática de retenção serão tomadas ações de: i) integração do grupo (eventos, reuniões trimestrais e participação em cursos, treinamentos e congressos); ii) pago aos parceiros um valor fixo adicionado de outro variável pelos serviços prestados - este a ser pago após conclusão do serviço e avaliação de satisfação do cliente com os resultados obtidos; iii) realização de pesquisa de satisfação com o grupo anualmente; iv) investimento na capacitação dos parceiros; iv) Gradativamente,

acréscimo no caso de contratação do serviço pelo mesmo pelo cliente, caso exista continuidade de contratação (com o mesmo parceiro e mesmo cliente).

16. FLUXO OPERACIONAL DA EMPRESA

16.1. Ações Pré-operacionais

As ações pré-operacionais foram descritas no Plano de Ação para que sejam realizadas de forma estruturada e no intuito de detalhar, com maior clareza, todas as necessárias. Isto implica conhecer quem serão os responsáveis, onde e como serão implantadas e quanto custará em média cada uma dessas ações. Os sócios da “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda” poderão acompanhar a realização das ações, como também cada responsável pela execução.

Na Quadro 6 inclui-se o plano de atuação pré-operacional, com as respectivas ações:

O plano Operacional será realizado após o início do funcionamento da “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda”. Os sócios da empresa entendem que esse plano será revisado nos dois primeiros anos de forma semestral e após esse período, anualmente, porém a prestação de contas das ações por parte dos responsáveis acontecerá mensalmente após o início de funcionamento da empresa na mesma reunião de resultados de indicadores.

Na Quadro 7 o plano de atuação operacional, com as respectivas ações.

Quadro 6. Plano de atuação pré-operacional

| PLANO DE AÇÃO PRÉ-OPERACIONAL | | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--------------|---------------|-------------------|--------------|
| | O QUE? | COMO | ONDE | QUEM | QUANDO | QUANTO |
| 1 | Fazer abertura da Empresa junto ao órgão responsável | Através de Entrega de documentação na junta comercial | Fortaleza CE | João Guerra | Mês 0 / Ano 1 | R\$ 1 760,00 |
| 2 | Providenciar cartão de visita para sócios | Solicitar na gráfica | Fortaleza CE | Lidiane Braga | Mês 1 / Ano 1 | R\$ 300,00 |
| 3 | Adaptar escritório atual - aquisição de mesa, cadeira e pc | Providenciar compra de material citado | Fortaleza CE | João Guerra | Mês 1 / Ano 1 | R\$ 4 500,00 |
| 4 | Mapear potenciais clientes para realizar divulgação da empresa | Listar as empresa de médio porte da região e as respondentes do questionário | Fortaleza CE | João Guerra | Semestral | A definir |
| 5 | Realizar uma campanha de marketing | Desenvolver com uma empresa especializada a campanha para plano de mkt | Fortaleza CE | Lidiane Braga | Meses 1 a 4/Anual | A definir |
| 6 | Mapear a necessidade de processos existentes na empresa | Definir lista de atividades da empresa e mapear os processos | Fortaleza CE | Lidiane Braga | Semestral | A definir |
| 7 | Elaborar o processo padronizado (fluxo, procedimento, formulários, guia etc) | Elaborar fluxo para as atividades da empresa | Fortaleza CE | Lidiane Braga | Semestral | A definir |
| 8 | Elaborar um processo para implantação da pesquisa de satisfação | Elaborar processo para realizar pesquisa com clientes | Fortaleza CE | Lidiane Braga | Mês 3 / Ano 1 | Sem custo |
| 8 | Mapear possíveis parceiros para atuação na empresa | Identificar possíveis parceiros para iniciar contato de negociação | Fortaleza CE | Lidiane Braga | Semestral/Anual | Sem custo |
| 9 | Desenvolver site da empresa | Contratar uma empresa especializa para elaborar site da empresa | Fortaleza CE | João Guerra | Mês 1 / Ano 1 | A definir |

16.2. Ações Operacionais

Quadro 7. Plano de atuação operacional

| PLANO DE AÇÃO OPERACIONAL | | | | | | |
|---------------------------|--|--|--------------|---------------|-----------------|-----------|
| | O QUE? | COMO | ONDE | QUEM | QUANDO | QUANTO |
| 1 | Elaborar um questionário de pesquisa de satisfação com cliente | Elaborar questionário para realizar pesquisa com clientes | Fortaleza CE | Lidiane Braga | Trimestral | A definir |
| 2 | Criar portfólio dos serviços realizados | Contratar empresa para desenhar o portfólio dos serviços contratados | Fortaleza CE | João Guerra | Semestral/Anual | A definir |
| 3 | Elaborar um plano de capacitação de sócios/parceiros | Criar um calendário de capacitação de sócios/parceiros | Fortaleza CE | Lidiane Braga | Anual | A definir |
| 4 | Realizar uma avaliação do cumprimento dos processos a cada trimestre de contrato com o cliente | Elaborar questionário/check list para realizar pesquisa com clientes | Fortaleza CE | Lidiane Braga | Trimestral | A definir |
| 5 | Elaborar calendário de eventos importantes das áreas de atuação da empresa | Criar um calendário de eventos para a empresa | Fortaleza CE | Lidiane Braga | Semestral/Anual | A definir |

17. ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA

Um estudo de viabilidade económica deverá responder pelo interesse e exequibilidade de um projeto de investimento, alicerçado nos melhores critérios de análise económica e financeira. Este deve ser realizado sempre que um novo projeto esteja em fase de avaliação, podendo esse projeto ser tanto a expansão de um negócio quanto a própria abertura da empresa.

O grande benefício desse tipo de análise é conseguir visualizar, através de projeções e números, o real potencial de retorno do investimento em questão e, portanto, decidir sobre a sua execução, a mudanças das premissas em que se baseia, ou a desistência do projeto.

As chaves principais do sucesso são as mesmas de uma empresa já em funcionamento, tais como:

- Produzir/aumentar as receitas (assegurando a existência de vendas, sem o que nenhum negócio existe);
- Reduzir os custos (sobretudo os fixos);
- Reduzir os riscos e as incertezas (pela convicção e fiabilidade do Plano de Negócios);
- Garantir o lucro, através de uma contabilização rigorosa de todos os gastos (investimentos, custos, despesas e tributos) baseados em dados confiáveis e mensuráveis, bem como assegurar prevenção de perdas e provisões para situações extraordinárias (incluindo erros e omissões no Fluxo de Caixa).

A implementação de um projeto de investimento implica uma profunda análise de mercado, da empresa, do produto/serviço e de um exigente plano de negócios, que suporte a viabilidade do investimento, nomeadamente (**Plano de Negócio**):

- Ter uma visão geral da Empresa e que o pretendemos com ela, quais os seus fundamentos (como visão e valores) e os objetivos (como público-alvo, faturamento pretendido, margens de lucro, posicionamento no mercado, etc.) e os meios que tem e os que precisará (desde recursos próprios, a investidores ou recurso a financiamento) – ainda que todos estes parâmetros de forma sumária, nesta fase, mas o mais completa possível;
- O “estado da arte” é uma informação indispensável de análise externa, nomeadamente do que já existe no mercado em que vamos entrar (com análise do meio envolvente, quer no contexto macro, como no contexto micro, identificando a realidade e suas oportunidades e ameaças) e um olhar profundo sobre o próprio produto (se é vendável ou não, sua duração/sobrevivência expectável, bem como as atualizações que vai precisar – incluindo custos de I&D futuros, se será fácil reproduzir ou substituir pela concorrência existente ou novos entrantes);
- Só após essa resposta podemos avançar para uma análise interna da situação da empresa e do seu posicionamento diante dos seus pares (concorrência), nomeadamente dos nossos Pontos Fortes e Pontos Fracos, ameaças e oportunidades, assim como um objetivo e realista diagnóstico dos recursos disponíveis;
- Estrategicamente, deve-se definir qual o impacto esperado para a empresa, e para o seu posicionamento no mercado, com a realização do investimento projetado;
- Analisar quais os recursos necessários e qual estratégia a adotar, com vista à prossecução dos objetivos definidos;
- De que forma poderemos colmatar os pontos fracos e potenciar os pontos fortes, fazendo face às ameaças do mercado e aproveitar as suas oportunidades.

No caso deste estudo, o parágrafo anterior já se encontra satisfeito.

Na **Análise de Viabilidade (económica e financeira)**, teremos que nos debruçar sobre:

1. Enquadramento do Projeto e Pressupostos; Mapa do Investimento e Plano de Financiamento; Modo de Criação de Receitas e Gastos;
2. Mapas Financeiros (Balanço, Demonstração de Resultados, Demonstração de Fluxos de Caixa, Fundo de Maneio/Capital de Giro, entre outros, concretizando um verdadeiro, fiável e mutável/flexível Plano Financeiro);
3. Análise de Cenários;
4. Análise de Risco;
5. Análise de Sensibilidade;
6. Conclusões (de investimento, não investimento ou alteração das premissas).

Importante será também separar e identificar, claramente, as Receitas e os múltiplos tipos Gastos (normalmente distinguidos entre Custos e Despesas, sejam ambas Fixas ou Variáveis), bem como nunca esquecer os Indicadores, nos seus diversos géneros e naturezas, e os preciosos indícios que estes dão.

Será, também, desejável incluir um Termo de Abertura do projeto, com os pontos que se seguem (baseado, mas não idêntico, ao constante na referência bibliográfica [09]):

- A) Objetivo do projeto;
- B) Gerente do projeto, autoridade e responsabilidades;
- C) Metas;
- D) Premissas;
- E) Restrições;
- F) Condicionantes;
- G) Riscos;
- H) Investimento;
- I) Prazo;
- J) Etapas;
- K) Stakeholders;
- L) Comentários e Referências.

Contudo, cabe referir que a conjuntura económica (e mesmo a estrutura económica e financeira de um país) pode condicionar o resultado de um projeto, nunca o mesmo poder ser alheio às políticas monetárias e fiscais, bem como à estabilidade da economia no seu global e/ou ao grau de incerteza que se estima nos tempos mais próximos [08].

17.1. Documentos económico-financeiros

As Demonstrações Contábeis são elaboradas a partir de certos princípios contabilísticos e são usadas pelos interessados nos negócios (como sócios, acionistas, credores, fornecedores, governo, etc.) para as mais diversas finalidades.

Em termos mais gerais, os demonstrativos constituem um instrumento de acompanhamento e controle da situação económica, financeira e patrimonial das empresas. Estes documentos traduzem, numa linguagem específica, os resultados das atividades empresariais e permitem que os usuários, internos e externos, avaliem o a empresa os empreendimento/investimentos específicos que num sentido estático como dinâmico.

Os documentos base que servem de instrumentos de recolha de dados para os critérios de análise económica e financeira (como índices/indicadores económicos e financeiros, análise vertical e horizontal) são [6, 7]:

- Balanço patrimonial (BP);
- Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

Outros existem de relevância, como:

- Demonstração do Resultado Abrangente (DRA).
- Demonstração das Mutações do Património Líquido (DMPL).
- Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) – método Direto e Indireto;
- Demonstração do Valor Adicionado (DVA).

Mas não cabem ser exauridos no presente trabalho, sendo apenas sumariamente aludidos os primeiros dois e a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), ou mais simplesmente o Fluxo de Caixa (FC), dada a sua essencialidade em qualquer Plano

de Negócios (ainda que em permanente alteração e atualização ao longo da execução do projeto).

De facto, estamos na presença de um trabalho de âmbito limitado, mas convém observar que o só número e espécie de orçamentos empresariais pode ser muito vasto, nomeadamente [07]:

- De investimento de capital;
- Comercial (vendas e despesas sobre si incidentes);
- De custos (matérias-primas, mão-de-obra, custos indiretos de produção, como manutenção energia, manutenção, atualização, etc.);
- De despesas (administrativas e comerciais);
- Do resultado económico;
- Do fluxo de caixa financeiro;
- Do balanço patrimonial.

Destes, como acima referido, iremos abordar os restritamente aplicáveis a este projeto.

17.1.1. Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

Sendo certo que o objetivo principal do DRE é saber se, no período avaliado (mensal, bimestral, semestral ou anual) houve lucro ou prejuízo (por meio da análise das atividades operacionais e não operacionais no intervalo de tempo definido), clarificando o resultado econômico e a saúde financeira da empresa, resumidamente também é útil para aquilatar sobre:

- A composição dos custos relativos e qual é o impacto dos gastos separando os fixos dos variáveis (associados a fabrico, produtos, vendas ou serviços);
- Situação do caixa, nomeadamente a pressão dos custos operacionais sobre os preços;
- Controle preventivo do fluxo de caixa e o evidenciar do caso de despesas muito próximas das receitas;
- Nível de endividamento e o efeito de empréstimos assumidos;

- A estratégia de financiamento e avaliação de crédito (ou a sua reavaliação - possível ou necessária), bem como equacionar alternativas ao mesmo;

O Lucro e Margem de operação, quer global como quanto cada produto ou serviço (como rende e como está a lucratividade do negócio).

17.1.2. Balanço patrimonial (BP)

Já o Balanço Patrimonial (BP), sendo igualmente referente a um período de tempo, é uma relação entre o “haver e o dever” que se encontra em equilíbrio. Este equilíbrio é balanceado entre os bens e direitos (ativos) com as obrigações e exigibilidades (passivo) e as participações dos acionistas (património líquido), gerando uma igualdade patrimonial (tanto quantitativa quanto qualitativamente).

Dado que tudo se refere e analisa num espaço de tempo, um conceito importante é o de prazo, sendo, genericamente:

- Curto prazo - todos os bens e direitos realizáveis em moeda (ou passíveis de conversão) e as obrigações com vencimento até o término do exercício (ano) seguinte (ou seja, prazos iguais ou inferiores a 12 meses, em geral);
- Longo prazo - todos os bens e direitos realizáveis em moeda (ou passíveis de conversão) e as obrigações com vencimento após o término do exercício (ano) seguinte (ou seja, prazos superiores a 12 meses, em geral).

Associado ao fator tempo e prazo será conveniente definir:

- Grau de liquidez, como o maior ou menor prazo no qual os Bens e os Direitos podem ser transformados em dinheiro (se a conta Caixa é a de maior liquidez, por já ser dinheiro, o caso de veículos e imóveis é de menor liquidez, pois demora mais para se transformar em dinheiro);
- Nível de exigibilidade, que representa o maior ou menor prazo existente para que as Obrigações sejam pagas, pelo que as contas que deverão ser pagas mais rapidamente (curto prazo) têm um maior nível de exigibilidade do que as contas que serão liquidadas (pagas) em um prazo maior (longo prazo);

- Realizável, que representa tudo quanto se pode mudar, converter, transformar em disponibilidade (dinheiro), sendo um item classificado como Ativo.

Dentro do Ativo e do Passivo temos uma componente circulante e não circulante, conforme o direito ou a obrigação não excede, ou excede, a de um Exercício (365 dias civis).

Dentro dos não circulantes o Ativo parece encerrar uma maior probabilidade de múltiplas interpretações, sobretudo no que trata ao subgrupo de Realizável a Longo Prazo (RLP), pois todo o Ativo Não Circulante (ANC) é vendável, incluindo o intangível (como é o caso do nome de uma marca, que pode valer mais que todo o património físico da empresa que o detém). Se, contudo, podemos estabelecer um critério (como o exposto seguidamente), na construção dos índices económicos e financeiros, que visam o maior rigor, a exatidão pode-se perder ao incluir, ou não, um desses subgrupos, com base no que define como “Realizável a Longo Prazo (RLP)”.

Já no caso do Passivo Não Circulante (PNC) a inclusão do seu total resolve, com toda a segurança, a questão do “Exigível a Longo Prazo (ELP)”

O Ativo Não Circulante é composto dos seguintes subgrupos:

- Ativo realizável a longo prazo – é qualquer conjunto de bens e direitos que irão realizar-se em mais do que um ano contábil, ou seja, 360 dias, contados do último dia do exercício social da data de publicação do balanço, a que faz parte. Exemplos clássicos são os Impostos a Recuperar ou Contribuição Social diferida, os Contratos de Mútuo valor (com os sócios). Outro exemplo que entram são os empréstimos a sócios ou diretores, pois são certos direitos a receber que, mesmo pressupondo recebimento a Curto Prazo, devem ser classificados no Realizável a Longo Prazo. E isso acontece pois a empresa não vai acionar seu diretor se este não pagar na data combinada. Mas outros se podem citar (com data de vencimento, certas ou prováveis, acima de 365 dias): i) contas a receber de qualquer natureza; ii) estoques; iii) instrumentos financeiros/aplicações; iv) Depósitos para Recursos Judiciais; etc. De notar, também, a inclusão de direitos realizáveis após o término do exercício

seguinte, assim como os derivados de vendas, adiantamentos ou empréstimos a sociedades coligadas ou controladas, diretores, acionistas ou participantes no lucro da companhia, que não constituírem negócios usuais na exploração do objeto da companhia;

- Investimentos – em termos económicos investimento significa a aplicação de capital em meios de produção, visando ao aumento da capacidade produtiva (instalações, máquinas, transporte, infraestrutura) transformando-se esse capital em bens (de capital). Este pode-se confundir com o Ativo Imobilizado ou Fixo (ver a seguir), se divide em:

1. O investimento produtivo, quando a taxa de lucro sobre o capital iguala ou supera a taxa de juros, ou quando os lucros sejam maiores ou iguais ao capital investido;

2. O investimento bruto que é a soma de todos os gastos realizados com bens de capital (máquinas e equipamentos) e formação de estoques;

3. O investimento líquido que exclui as despesas com manutenção e reposição de peças, depreciação de equipamentos e instalações, resumindo-se diretamente à compra de bens de capital e, portanto, à ampliação da capacidade produtiva (o investimento líquido mede com mais precisão o crescimento da economia).

Em finanças o termo "investimento" também se referir à compra de ativos financeiros (como quotas de outras sociedades, ações, letras de câmbio e outros papéis), caracterizando o chamado investimento financeiro.

- Ativo Imobilizado ou Fixo – Para a Contabilidade, o ativo fixo ou ativo imobilizado de uma empresa é formado pelo conjunto de bens e direitos necessários à manutenção das suas atividades, sendo caracterizados por apresentar-se na forma tangível (edifícios, máquinas, etc.). São, pois, bens que a empresa não tem intenção de vender a curto prazo ou que dificilmente podem ser convertidos imediatamente em dinheiro. Assumem um carácter de permanência, sendo chamados bens patrimoniais. O ativo fixo ou imobilizado compreende, portanto, os ativos tangíveis que são mantidos por uma empresa para serem usados na produção ou na comercialização

de mercadorias ou serviços, para locação ou para finalidades administrativas. No Brasil, a partir de 1º de janeiro de 2008, por força da Lei 11.638 de 28 de dezembro de 2007, os ativos intangíveis (como marcas e patentes) não seriam mais incluídos no Ativo Imobilizado, e sim, no Ativo Intangível;

- Intangível – Aquele que não é (facilmente) monetariamente identificável e, muitas vezes, incorpóreos, mas sendo representados por bens e direitos associados a uma organização (assim, independentemente de estarem contabilizados, possuem valor e podem agregar vantagens competitivas, tal como é o caso de uma marca). São exemplos: Recursos Humanos; Software; Clientes; Patentes; Marcas; Direitos Autorais; Tecnologia; Know-how, etc.

17.1.3. Fluxo de Caixa (FC)

O Fluxo de Caixa (FC) é, igualmente, uma ferramenta essencial para um bom gerenciamento financeiro, pois permite observar (ao longo dos próximos períodos) como se comportará o Caixa da empresa (liquidez financeira/disponibilidade em dinheiro).

Na verdade, uma empresa que tenha mais para receber do que para pagar pode falir, caso os recebimentos se atrasem e não consiga financiar-se a curto ou médio prazo, bem com o seu crédito (clientes) malparado seja incobrável.

Por estas e outras razões, os saldos projetados são fundamentais para se poder analisar as alternativas mais adequadas, quer em termos de custos ou de oportunidade de investimento, como pela simples sobrevivência de tesouraria. Só com um mínimo de certezas sobre o Fluxo de Caixa (FC) a Administração pode decidir, com antecedência, se deve tomar recursos ou aplicá-los.

A partir do FC pode-se ajustar as políticas de vendas e de compras, ou, ainda, de acordo com os saldos projetados, positivos ou negativos, perceber contingenciais problemas por excesso ou falta de dinheiro.

As principais transações (Quadro 8) que afetam o Caixa podem aumentá-lo ou reduzi-lo, do modo que a seguir se distingue.

| Quadro 8. Componentes do Fluxo de Caixa (FC) | |
|---|--|
| Investimentos | |
| Imóveis Instalações físicas Máquinas, equipamentos e ferramentas Móveis e utensílios | Veículos Capital de giro |
| Fontes de financiamento | |
| Capital próprio Capital de terceiros | |
| Entradas de caixa | |
| Vendas à vista (a pronto) Vendas a prazo Receitas não operacionais | Valor residual do ativo fixo Valor residual do capital de giro |
| Saídas de caixa | |
| Amortização de financiamentos Despesas financeiras Aluguéis Leasing/aluguer de longa duração Matéria-prima Materiais auxiliares Materiais de higiene e de limpeza Utilidades (água, vapor, gás, energia, etc.) Manutenção e reforma Mão-de-obra do setor produtivo | Outros custos da produção Honorários da diretoria Salários do setor administrativo Salários e comissões da área comercial Publicidade e propaganda Assistência ao cliente Outros custos de comercialização Tributos (impostos, taxas, etc.) Outras saídas de caixa |

Transações que aumentam o Caixa:

- Integralização do capital pelo Sócios ou Acionistas (como investimentos realizados pelos proprietários - se a integralização não for em dinheiro, mas em bens permanentes, estoques, títulos etc., não afetará o Caixa);
- Vendas à vista e recebimentos de duplicatas (resultante das operações da empresa (vendas, fabrico, serviços, etc.);
- Empréstimos Bancários e Financiamentos (como recursos financeiros oriundos das instituições de crédito);
- Venda de Itens do ativo Permanente/Fixo;

- Juros recebidos, dividendos recebidos de outras empresas, indenizações de seguros, empréstimos de sócios, etc.;
- Outras Entradas.

Transações que diminuem o Caixa:

- Pagamentos de Despesa/Custo, Contas a Pagar e outros;
- Compras a vista e Pagamentos de Fornecedores;
- Aquisição de itens do Ativo (qualquer que seja, mas sobretudo de cariz permanente);
- Pagamentos de dividendos aos Acionistas.

Observemos que algumas transações não afetam o Caixa, isto é, não há encaixe e nem desembolso:

- Depreciação, Amortização e Exaustão (são meras reduções de Ativo, sem afetar o Caixa);
- Provisão para devedores duvidosos (consiste na estimativa de prováveis perdas com clientes e não representa o desembolso ou encaixe);
- Acréscimo (ou diminuições) de itens de investimentos pelo método de equivalência patrimonial (assim como Correção Monetária, poderá haver aumentos ou diminuições em itens de investimentos, sem significar que houve vendas ou novas aquisições).

Pelo exposto se conclui que toda a vida financeira da empresa passa pelo Fluxo de Caixa, sendo:

- Um instrumento basilar do reconhecimento imediato, e de curto prazo, da situação de tesouraria;
- Uma ferramenta indispensável no planejamento da entrada e saída de capital fiduciário (antecipação do haver e do dever), a médio e longo prazo.

17.1.4. Gastos (Investimentos, Custos, Despesas e Perdas), fixos e variáveis

Por último, introduzem-se alguns conceitos importantes a usar na construção dos indicadores.

Gasto

É qualquer tipo de desembolso financeiro (saída efetiva de caixa), dispêndio ou sacrifício que uma organização, pessoa ou governo faz para adquirir um produto ou serviço, podendo dividir-se em i) investimento; ii) custo e iii) despesa.

Investimento

É um gasto cujos benefícios serão colhidos no futuro, gerando suporte tecnológico, estrutural ou operacional em função da utilidade futura (como aquisição de máquinas e equipamentos, móveis, ferramentas, etc.).

Custo

Em consonância com a NPC 2 do IBRACON, “**Custo** é a soma dos gastos incorridos e necessários para a aquisição, conversão e outros procedimentos necessários para trazer os estoques à sua condição e localização atuais, e compreende todos os gastos incorridos na sua aquisição ou produção, de modo a colocá-los em condições de serem vendidos, transformados, utilizados na elaboração de produtos ou na prestação de serviços que façam parte do objeto social da entidade, ou realizados de qualquer outra forma.”

Desta forma, custo é o valor gasto com bens e serviços para a produção de outros bens e serviços (como matéria-prima, água e energia aplicada na produção de bens, salários e encargos do pessoal da produção, máquinas e equipamentos de fabrico direto de produtos, etc.).

Os custos têm a característica de serem atribuídos ao produto final, despesas são de caráter geral, de difícil vinculação aos produtos obtidos. Um custo, quando eliminado, afeta diretamente a produção ou obtenção de estoques. Quando tal não sucede, temos uma despesa. Assim, é considerado custo todo e qualquer gasto relativo a aquisição ou produção direta de produtos, como por exemplo, matéria-prima, mão-de-obra e gastos gerais de fabricação (GGF), como depreciação de máquinas e equipamentos, energia elétrica, manutenção, materiais de conservação e limpeza para fábrica, viagens de pessoas ligadas a fábrica, etc.

Os custos podem ser classificados em:

- **Custos Diretos e Indiretos:** envolvem a relação entre custo e produto fabricado, sendo que os Custos Diretos podem ser diretamente apropriados ao produto, como mão-de-obra direta. Já os Custos Indiretos precisam de rateio para a sua alocação a um determinado produto, como o custo com energia (quando não ligada estritamente à atividade produtiva, caso em que é direto);
- **Custos Fixos e Variáveis:** estão relacionados ao volume de produção e sua variabilidade. Custos Fixos são aqueles que se mantém constantes dentro de determinada capacidade produtiva instalada, independente das oscilações na produção, como aluguel e salário do diretor de produção. Já os Custos Variáveis se alteram em função da produção, crescendo de acordo com o aumento da atividade produtiva, como é o caso da matéria-prima e energia.

Despesa

É um gasto relativo à manutenção de atividades operacionais e obtenção de receitas, sem vínculo com a produção, envolvendo bens ou serviços consumidos (direta ou indiretamente) para a obtenção de receitas (caso das comissões de vendas, folha de pagamento do pessoal administrativo - contabilidade, finanças, vendas, administração da empresa, área comercial, marketing, desenvolvimento de produtos e o financeiro). Ou seja, são os gastos que a empresa precisa ter para manter a estrutura funcionando, todavia não contribuem diretamente para geração de novos produtos que serão comercializados. De notar que na DRE o CMV (Custo das Mercadorias Vendidas) representa despesas (pelo que se deveria designar de “Despesas das Mercadorias Vendidas”).

As despesas podem ser classificadas em:

- **Despesas Variáveis:** são restritas às despesas com vendas, pois variam de acordo com o volume de vendas, podendo ser facilmente apropriadas aos produtos (como comissão paga a vendedores).
- **Despesas Fixas:** são as despesas resultantes do processo administrativo e financeiro da empresa e que não variam de maneira proporcional ao volume de vendas, ou independentemente da entidade ou empresa estar funcionando ou não (por exemplo, salários do pessoal administrativo, encargos sociais e

trabalhistas, aluguéis, impostos, contas de água, gás, luz, telefone e condomínio – quando não ligadas à produção).

Sendo assim, é de suma importância, dentro de uma entidade ou empresa, a separação das despesas fixas e variáveis.

Perdas

São bens ou serviços consumidos de forma anormal e involuntária, fora do processo habitual da empresa, sendo (por regras) imprevisíveis e não representam esforços feitos com intenção de obtenção de receita (são o caso de incêndios, desabamento, ociosidade, gasto com mão-de-obra durante um período de greve, obsolescência de estoques, etc.).

17.2. Índices económicos e financeiros

Sendo certo que cada decisão corresponde a um impacto económico, financeiro e patrimonial, cuja extensão depende de muitas variáveis, a avaliação por meio de indicadores económicos e financeiros proporciona análises:

- Retrospectiva (avaliação das ações dos gestores, credores, etc.);
- Prospetiva (avaliação provável do impacto de decisões gerenciais e da implementação de novos projetos).

Os critérios de análise económica e financeira são muito fundamentados em indicadores económicos e financeiros.

No que trata a estes indicadores económicos e financeiros, ainda que exista uma relativa unidade de conceitos e sua interpretação, como é natural não há unanimidade na designação e apresentação dos mesmos, por todos os autores.

Contudo, parece certo que a análise de uma empresa é, normalmente, realizada pelos mesmos, dependendo do setor de atividade e campo económico e/ou financeiro que se pretenda estudar.

Esta análise é vulgarmente conhecida por “análise de balanço”, na qual os indicadores se podem dividir em diversos grandes blocos.

Quadro 9. Indicadores econômicos e financeiros ([1] Trindade e Claro, 2013)

| | INDICE | FÓRMULA | INDICA | INTERPRETAÇÃO |
|---------------------------------|---------------------------------------|--|--|----------------------|
| Análise de atividade e retorno | Giro de Ativo | $GA = VL/ATM$ | Quanto a empresa vendeu no período comparado com seu ativo total | Quanto maior, melhor |
| | Retorno sobre vendas | $RSV = (LL/VL) \times 100$ | Qual a % de LL em relação às vendas líquidas | Quanto maior, melhor |
| | Retorno sobre ativo | $RSA = (LO \text{ ajustado}/Atm) \times 100$ | Qual a % de Operacional em relação ao ativo médio | Quanto maior, melhor |
| | Retorno sobre o patrimônio líquido | $RSPL = (LL/PLm) \times 100$ | Qual a % de LL em relação aos recursos próprios | Quanto maior, melhor |
| Análise de atividade e protação | Prazo médio de rotação dos estoques | $PMRE = (ESTm/CPV) \times DP$ | Quantos dias a empresa demora em girar seus estoques | Quanto maior, pior |
| | Prazo médio de recebimento das vendas | $PMRV = (DRm/VL+IMP) \times DP$ | Quantos dias a empresa leva receber de seus clientes | Quanto maior, pior |
| | Prazo médio de pagamento das compras | $PMPC = (FORNm/C) \times DP$ | Quantos dias a empresa tem para pagar aos seus fornecedores | Quanto maior, melhor |

| | INDICE | FÓRMULA | INDICA | INTERPRETAÇÃO |
|--------------------------------------|--|---|---|----------------------|
| Análise de estrutura e endividamento | Imobilização do patrimônio líquido | $IPL = (AP/PL) \times 100$ | % dos recursos próprios comprometida com o ativo permanente | Quanto maior, pior |
| | Participação de capitais de terceiros | $PCT = [(PC+ELP)/PL] \times 100$ | % de uso de recursos de terceiros em relação aos recursos próprios | Quanto maior, pior |
| | Composição do endividamento | $CE = [PC/(PC+ELP)] \times 100$ | % da dívida total que vencerá em curto prazo | Quanto maior, pior |
| | Endividamento financeiro sobre o ativo total | $EFSAT = [(DD+IF+TLP+ONC)/AT] \times 100$ | Qual a % de recursos financeiros em relação ao ativo total | Quanto maior, pior |
| | Nível de desconto de duplicatas | $NDD = (DD/DR) \times 100$ | Quanto % das duplicatas a receber foi descontado | Quanto maior, pior |
| Índices de liquidez | Liquidez Geral | $LG = [(AC+RLP)/(PC+ELP)]$ | Relação do disponível mais realizáveis (CP=LP) com a dívida total | Quanto maior, melhor |
| | Liquidez corrente | $LC = AC/PC$ | Relação do disponível mais realizáveis em curto prazo com a dívida de curto prazo | |
| | Liquidez seca | $LS = [(DISP+AF+DRL) / PC]$ | Relação DEISP + AF + DRL com a dívida de curto prazo | |
| | Índice de Cobertura de Juros | $ICJ = [(LAIR+DF+VM+DEPR)/DF]$ | Qual a capacidade de geração de recursos para cobrir os juros | Quanto maior, melhor |
| | Saldo de tesouraria sobre vendas | $STSV = [ST/(VL+IMP)] \times 100$ | Quanto % das vendas anuais representa o saldo de tesouraria | Quanto maior, melhor |

Legenda:

| | | |
|---------------------------------|---------------------------------------|--|
| AC= Ativo circulante | DP=Dias do período | ONC=Outros não cíclicos: como dividendos |
| AF=Aplicações Financeiras | DR=Duplicatas a receber | PC=Passivo circulante |
| AP= Ativo permanente | DRL=Duplicatas a receber líquidas | PL= Patrimônio Líquido |
| AT = Ativo Total | DRm=Duplicatas a receber médias | PLm=Patrimônio Líquido médio |
| ATm=Ativo Total médio€ | ELP=Exigível a longo prazo | RLP= Realizável em longo prazo |
| C=Compras | EESTm=Estoque médio | ST=Saldo de Tesouraria |
| CPV=Custo dos produtos vendidos | FORNm=Fornecedores médios | TLP=Transferência de longo prazo para o PC |
| DD=Duplicatas descontadas | IF=Instituições Financeiras | VL=Vendas Líquidas |
| DEPR=Depreciações, amortizações | IMP= Impostos Incidentes sobre vendas | VM=Variações monetárias ou cambiais |
| DF=Despesas financeiras | LAIR=Lucro antes do imposto de renda | |
| DISP= Disponibilidades | LL = Lucro líquido | |

Conforme se pode observar no Quadro 9 ([1] Trindade e Claro, 2013), que tomamos como exemplo inicial, nesta representação podemos constatar distintos indicadores econômicos e financeiros, bem como a sua fórmula, o que estes indicam e como os interpretar, tornando-se numa aparente ferramenta simples e direta de estudo.

Os índices econômicos e financeiros estabelecem relações entre as contas das demonstrações financeiras (DRE's) e dos balanços empresariais (BP's), permitindo uma análise global e de detalhe, bem como aperfeiçoando as decomposições de forma direta e prática.

A grande vantagem é que ao estabelecerem números relativos, é possível transformar os dados do balanço, ou demonstrativos financeiros, em dados comparáveis com outras empresas ou “benchmark” no mercado.

É possível, ainda, comparar a evolução histórica de uma mesma empresa a partir das comparações ano a ano (ou noutra período). Cada empresa pode estabelecer a quantidade ideal de indicadores conforme o respetivo modelo de negócio e prioridades. A opção por uma quantidade excessiva de indicadores pode ser desnecessária e inconsequente, dificultando o trabalho de análise. Em contrapartida, uma quantidade muito pequena pode não ser suficiente para adequadas conclusões.

17.3. Índices de Solvência ou Liquidez

Os índices de solvência ou liquidez medem a capacidade de uma empresa de saldar suas obrigações de curto e de curtíssimo prazo, ou seja: indicam a capacidade de

pagamento de suas contas correntes (é um pouco a capacidade de pagamento da empresa quando comparado com as suas obrigações junto a fornecedores e funcionários).

Pode-se associar às exigências de capital de giro (razão entre ativos e passivos circulantes e variações nas demais contas do ativo e passivo que geram mudanças nos níveis de caixa).

A fonte principal de pagamento dessas dívidas de curto prazo é o ativo circulante (AC) – embora as empresas possam se desfazer de ativos imobilizados (AI) ou outros ativos fixos (AF) como meio de fazer frente a dificuldades de caixa. As informações obtidas em sua apuração provêm do Balanço Patrimonial. Realce-se que ativos imobilizados (AI), ativos fixos (AF) significam o mesmo, genericamente. Ativos Permanentes (AP), além dos Imobilizados ou Fixos, podem englobar Investimentos e Intangíveis (em princípio os Ativos realizáveis a longo prazo não tem carácter de perenidade, mas de interpretarmos Ativos Permanentes como todos os Não Circulantes, terá de ser incluído).

De notar que a origem dos movimentos na liquidez também pode ser captada por meio do Demonstrativo de Fluxo de Caixa. Uma operação de financiamento ou a venda de um ativo pode ampliar o volume de caixa. Por outro lado, o pagamento de juros ou a aquisição de um ativo pode diminuir o nível de caixa de uma empresa.

Conforme Quadro 10, várias formas de medir a solvência são largamente utilizadas.

A Liquidez Imediata (LI) é obtida por meio da razão caixa (C), que compreende recursos imediatamente disponíveis (recursos monetários em espécie, depósitos bancários e aplicações em papeis de curto e curtíssimo prazo) e passivo circulantes (PC). A Liquidez Imediata (LI) indica qual a proporção entre ativos imediatamente líquidos e passivos exigíveis no curto prazo.

A Liquidez Corrente (LC) calcula-se por meio da razão entre Ativo Circulante (AC) e Passivo Circulante (PC), ou seja, obtém-se dividindo-se a soma dos direitos a curto prazo da empresa (contas de caixa, bancos, estoques e clientes a receber) pela soma das dívidas a curto prazo (empréstimos, financiamentos, impostos e fornecedores a pagar). Caso tenha problemas de saldar as dívidas de curto prazo a

empresa poderá passar por sérios problemas sendo obrigada a renegociá-las ou obter crédito bancário adicional – em condições nem sempre favoráveis.

Neste caso, o passivo circulante pode crescer ainda mais rápido que o ativo circulante, conduzindo a graves problemas de solvência no futuro. Uma baixa LC representa o primeiro sinal de problemas financeiros.

Da mesma maneira com que devem ser lidas as demais classes de índices apresentadas a seguir, estes devem ser avaliados sob uma perspectiva histórica e comparado aos níveis verificados em outras empresas do setor.

Pelo exposto e de forma simples, quando Liquidez Corrente (LC):

1. Maior que 1 mostra que há capital disponível para uma possível liquidação das obrigações;
2. Igual a 1 temos os direitos e obrigações a curto prazo em equivalência;
3. Menor que 1 pode significar que a empresa não teria capital disponível suficiente para quitar as obrigações a curto prazo, caso fosse preciso (repentinamente).

Todavia, outra interpretação, mais flexível, é apresentada na Quadro 10.

O índice de Liquidez Seca (LS) é calculado por meio da razão entre a diferença entre o Ativo Circulante (AC) total e os Estoques (E) e o Passivo Circulante (PC). Considera-se que os ativos prontamente disponíveis são rapidamente conversíveis em caixas sem grandes perdas de valor, o que não é o caso dos estoques.

Portanto, este indicador mede a capacidade da empresa de saldar suas dívidas de curto e curtíssimo prazo sem abrir mão de seus estoques.

Em suma, o índice de liquidez corrente (LC) mede a disponibilidade de recursos e a capacidade de pagamento de contas das empresas. Dá uma ideia a cerca da necessidade de empréstimos para financiamento de Capital de Giro (CG). Já o índice de Liquidez Seca (LS) deduz do ativo líquido a conta Estoques (E), pois da classe de ativos circulantes, são os ativos de menor liquidez perdendo grande parte de valor em caso de sua liquidação.

Assim, a empresa deve ser cautelosa ao contar com o Estoque (E) como disponibilidade para a liquidação de obrigações, pois depende da venda se concretizar para possuir realmente o capital em mãos.

A Liquidez Geral (LG) considera todas as previsões de médio e longo prazo, incluindo no cálculo os direitos e obrigações para lá de 12 meses, como vendas parceladas, aplicações de longo prazo e empréstimos a pagar.

$$\text{Liquidez Geral} = (\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável em Longo Prazo}) / (\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível em Longo Prazo})$$

Os índices de solvência ou de liquidez se relacionam diretamente com uma série de fontes de riscos (operacional, financeiro, de mercado, de liquidez, cambial e de poder aquisitivo – entendendo-se o risco como a incerteza e variabilidade do retorno efetivo face ao esperado).

Quanto maior a previsibilidade das receitas e dos custos correntes, maior o grau de aceitação de índices de liquidez relativamente baixos.

Estes índices interessam a financiadores de curto prazo (fornecedores, mão-de-obra, etc.).

Quadro 10. Indicadores econômicos e financeiros - Liquidez (adaptado [1, 2, 3, 4 e 13])

| Grupo | Índice | Fórmula | Significado | Interpretação | Valores |
|----------|------------------------|---------------------------------------|--|-----------------------|--|
| Liquidez | Liquidez Geral (LG) | $LG = \frac{AC + RLP}{PC + ELP}$ | Indica o quanto se possui em dinheiro e direitos de curto e de longo prazo para pagar o total das dívidas, ou seja: quanto à empresa possui de Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo para cada R\$1,00 de dívida total. Relação do disponível mais o realizável com a dívida total. | Quanto maior, melhor. | > 1,0 < 2,00 Excelente > 0,8 < 1,00 Boa > 0,40 < 0,80 Regular < 0,40 Ruim |
| | Liquidez Imediata (LI) | $LI = \frac{\text{Disponível}}{PC}$ | Indica o quanto se possui em dinheiro e direitos de curto prazo para pagar o Passivo Circulante. Capacidade imediata de pagamento de contas, necessidade de empréstimos para financiar Capital de Giro. | Quanto maior, melhor. | > 1,0 < 2,00 Excelente > 0,8 < 1,00 Boa > 0,40 < 0,80 Regular < 0,40 Ruim |
| | Liquidez Seca (LS) | $LS = \frac{AC - \text{Estoque}}{PC}$ | Quanto a empresa possui de Ativo Líquido ($AL = AC - \text{Estoque}$) para cada R\$1,00 de Passivo Circulante (PC), ou seja: quanto à empresa possui de Ativo Líquido para cada R\$1,00 de Passivo Circulante. Estoques são menos líquidos que demais ativos. A LS mede a solvência imediata do Passivo Circulante. | Quanto maior, melhor. | > 1,0 < 2,00 Excelente > 0,8 < 1,00 Boa > 0,40 < 0,80 Regular < 0,40 Ruim |
| | Liquidez Corrente (LC) | $LC = \frac{AC}{PC}$ | Indica quanto se possui de bens e direitos de curto-prazo para arcar com as dívidas incidentes no mesmo período, ou seja: quanto à empresa possui de Ativo Circulante para cada R\$1,00 de Passivo Circulante. Capacidade de pagamento de contas, necessidade de empréstimos para financiar Capital de Giro. | Quanto maior, melhor. | > 1,5 < 2,00 Excelente > 1,0 < 1,50 Boa > 0,50 < 1,00 Regular < 0,50 Ruim |

17.4. Índices de Alavancagem Financeira, Estrutura de Capital e Endividamento

Estes índices, em geral, refletem a capacidade da empresa para com capitais de terceiros, sendo um testemunho da segurança no seu investimento. Deste modo, são orientados por uma política de captação de recursos, na eventualidade de se pretender atraí-los.

A capacidade de investimento aumenta o potencial de retorno de um empreendimento e sua correspondente capacidade de endividamento, uma vez que ampliam o volume de ativos e capacidade de geração de receitas. A composição de recursos destinada a financiar o empreendimento deve ser planejada com objetivo de maximizar o valor do empreendimento. Em geral, o uso elevado de capital de terceiros indica uma situação financeira precária, a depender do setor de atividade.

O analista financeiro se preocupa mais com as dívidas de longo prazo, uma vez que estas comprometem a capacidade da empresa ao longo de muitos períodos. Quanto maior a utilização de recursos de terceiros maior seu nível de alavancagem financeira, ou seja, ocorre a ampliação conjunta dos níveis de risco e do retorno.

Conforme o Quadro 11, o grau de alavancagem financeira pode ser medido por meio de vários índices. O nível desses indicadores dá uma noção acerca da “probabilidade” de não pagamento das dívidas contraídas. Quanto mais endividada uma empresa estiver, maior o peso da dívida onerosa e a possibilidade de não cumprimento de suas obrigações contratuais. Diferentemente do pagamento de dividendos, que dependem da política de redistribuição do lucro líquido da empresa. Dívidas geram obrigações jurídicas e seu não pagamento pode levar a sanções por parte dos credores e até a liquidação da empresa.

O índice de Endividamento Geral (EG) é obtido por meio da razão entre o total das dívidas (Passivo Circulante e Exigíveis a Longo Prazo → PC+ELP, ou PC e Passivo Não Circulante → PC+PNC) e total dos ativos. Quanto maior seu valor maior a participação de capital de terceiros no financiamento das operações corporativas. Outros índices bastante empregados são a Participação de Capital de Terceiros (Endividamento) e a Composição do Endividamento (CE). Estes índices informam sobre a proteção dos credores contra insolvência e a capacidade de obtenção de

financiamento adicional – tendo em vista o aproveitamento de oportunidades de investimento entendidas como potencialmente atraentes.

O Índice de Cobertura de Juros (ICJ) mede a capacidade da empresa de efetuar pagamentos de juros previstos em contratos. Ele é obtido por meio da razão entre o lucro antes de impostos e juros (EBIT) e o valor dos juros (J). Vale destacar que o valor EBIT corresponde ao resultado operacional apresentado no Demonstrativo de Resultados.

Considerando o valor dos ativos (financiados com capital próprio e de terceiros), os índices de alavancagem ou endividamento são afetados pelo estoque da dívida, fluxo de pagamento de amortizações e pelo nível de taxas de juros possuindo relação direta com o risco de taxa de juros e cambial (a depender do contrato de financiamento) e com o risco de tributação (em razão da possibilidade de se afetar o lucro tributável).

Quadro 11. Indicadores econômicos e financeiros - Estrutura de Capital e Endividamento (adaptado [1, 2, 3 e 4])

| Grupo | Índice | Fórmula | Significado | Interpretação |
|--------------------------------------|---|---|---|---|
| Estrutura de Capital e Endividamento | Endividamento Geral (EG) | $EG = \frac{PC + ELP/PNC}{\text{Ativo Total}} \times 100$ $= \frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Ativo Total}} \times 100$ | <p>Quanto à empresa tomou de capitais de terceiros para cada R\$100,00 de seu Ativo Total, ou seja: indica o montante de ativos que são financiados com recursos de terceiros. Por segurança, podemos corrigir de ELP para PNC.</p> <p>Avalia o grau de alavancagem ou percentagem de recursos fornecidos pelos credores (quanto menor este índice menor o risco de perda em caso de liquidação).</p> | Quanto menor, melhor. |
| | Participação de Capital de Terceiros (Endividamento) | $PCT = \frac{PC + PNC}{PL} \times 100 =$ $= \frac{\text{Capital de Terceiros}}{PL} \times 100$ | <p>Quanto à empresa tomou de capitais de terceiros para cada R\$100,00 de Capital Próprio, ou seja: indica qual é o percentual do capital de terceiros em relação ao patrimônio líquido. Diz a % de uso de recursos de terceiros em relação aos recursos próprios. No fundo é a Dívida Total/Patrimônio Líquido e significa o grau de cobertura de obrigações sobre recursos próprios.</p> | Quanto menor, melhor. Quanto maior este índice maior a exposição ao risco de terceiros. |
| | Composição do Endividamento (CE) | $CE = \frac{PC}{PC + PNC} \times 100$ | <p>Ou (PC/Capital de Terceiros)×100, diz qual o percentual de obrigações na Composição do Endividamento em relação às obrigações totais, ou o percentual da dívida total que se deve pagar no curto prazo (próximo exercício) em relação ao total das suas dívidas. Diz a % da dívida total que vencerá em curto prazo.</p> | Quanto menor, melhor. |
| | Imobilização do Patrimônio Líquido (IPL) | $IPL = \frac{\text{Inv. + Imob. + Intan.}}{PL} \times 100$ $= \frac{\text{Ativo Permanente}}{PL} \times 100$ | <p>Quanto à empresa aplicou no Ativo Permanente para cada R\$100,00 de PL (e Exigível a Longo Prazo), ou seja: indica quanto do PL foi aplicado no Ativo Permanente. Diz a % dos recursos próprios comprometida com o AP. Grau de cobertura dos ativos em termos dos recursos aportados pelos acionistas.</p> | Quanto menor, melhor. |
| | Imobilização dos Recursos Não-Correntes (IRNC) | $IRNC = \frac{\text{Inv. + Imob. + Intan.}}{PL + PNC} \times 100$ | <p>Ou Ativo Permanente/(PL + Exigíveis a Longo Prazo)×100, significa o percentual dos recursos não-correntes (Patrimônio Líquido e Exigível a Longo Prazo) foi destinado ao Ativo Permanente.</p> | Quanto menor, melhor. |
| | Passivo Oneroso sobre Ativo (POSA) | $POSA = \frac{PCF + PNC}{\text{Ativo Total}} \times 100$ | <p>Indica o peso da soma do Passivo Circulante Financeiro (PCF) ao PNC sobre o Total de Ativos.</p> | Quanto menor, melhor. |
| | Índice de Cobertura de Juros (ICJ) | $ICJ = \frac{\text{LAJIR (ou EBIT)}}{\text{Desp. Financeiras (juros)}}$ | <p>Indica a capacidade de se pagar juros a seus credores (pagar as suas despesas financeiras). Mede a capacidade de atender ao pagamento de juros.</p> | Quanto maior, melhor. |
| | Índice de Solvência Geral (ISG) | $ISG = \frac{\text{Ativo Total}}{PC + ELP}$ | <p>O índice de Solvência Geral expressa o grau de garantia que a empresa dispõe em Ativos (totais), para pagamento do total de suas dívidas. Envolve além dos recursos líquidos, também os permanentes (Passivo Elegível de Longo Prazo).</p> | Quanto maior, melhor. |
| | OBS: Quando a interpretação é "Quanto maior, melhor", o resultado "> 1" é indispensável à comprovação da boa situação financeira. | | | |

17.5. Índices de Lucratividade, Rentabilidade e Retorno sobre Investimento

Estes indicadores consideram um dos conceitos de lucro (contábil, operacional, bruto, etc.) obtidos a partir do Demonstrativo de Resultados e o dividem por um indicador de alocação de capital (ativo total, imobilizado, etc.) presente no Balanço Patrimonial. A depender da metodologia adotada:

- A rentabilidade de uma empresa reflete sua capacidade de autofinanciamento, as políticas de distribuição de dividendos e sua capacidade de gerar receitas, sendo um indicador percentual de retorno do investimento realizado pela empresa;
- Por outro lado, a **lucratividade** é um indicador de eficiência operacional obtido sob a forma de valor percentual, indicando qual é o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que consome (não necessariamente na produção que alcança). De alguma forma, a lucratividade nos informa se o negócio está justificando a operação, ou seja, se as vendas/produtos ou serviços são suficientes para pagar os gastos (custos e despesas) e ainda gerar lucro.

Assim, enquanto a lucratividade demonstra os ganhos imediatos do negócio (num período específico e geralmente curto), a rentabilidade nos indica qual é o retorno sobre o investimento a longo prazo.

É importante o cálculo da lucratividade para saber se vale a pena realizar o investimento. Na presença de negócios de curto ciclo de vida (negócios que dependam de moda, eventos passageiros, etc.), a lucratividade precisa ser significativamente acima da média, para que haja tempo hábil para recuperação do investimento. A rentabilidade e a lucratividade envolvem, em geral, o lucro líquido no seu cálculo, mas enquanto a rentabilidade se reporta ao investimento (despertando um maior interesse nos investidores), a lucratividade se refere à receita.

Os principais Índices de Lucratividade são apresentados no Quadro 12, podendo distinguir-se a lucratividade (L), em sentido mais estrito, das margens (Mx), com um sentido mais lato.

A lucratividade (L), em si mesma, é definida pela razão entre os valores extremos do DRE (Receita Bruta ou Total e Lucro Líquido – absoluto e final), ou seja, um nexo radical entre o que entra e o que fica. Já as margens e relacionam, sobretudo, com a Receita Operacional Líquida (ROL).

As margens não são medidas diretas da rentabilidade sobre ativos, porque se baseiam na receita operacional e não no investimento efetuado pela empresa.

Empresas comerciais tendem a ter margens mais estreitas e as empresas prestadoras de serviços tendem a apresentar margens mais elevadas.

Dentro das margens, sobressaem:

- **Margem de Lucro Bruta (MB)**, que é calculada a partir da razão entre o lucro bruto e receita operacional líquida (LAJIDA ou EBITDA);
- **Margem de Lucro Operacional (MO)** é calculada a partir da razão entre o lucro operacional e receita operacional líquida (LAJIDA ou EBITDA);
- **Margem de Lucro Líquida (ML)** é calculada a partir da razão entre o lucro líquido e receita operacional líquida (LAJIDA ou EBITDA).

Todas medem a capacidade de uma empresa vender um produto, ou prestar um serviço, a baixo custo e ou preço elevado.

De notar que LAJIDA significa «Lucro Antes do Pagamento de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização» (em inglês EBITDA - Earnings, Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) e é o indicador que demonstra a geração de caixa da operação principal da empresa. Será uma medida que divulga quanto é o resultado da empresa nas suas atividades principais (operacionais), por ser um indicador que mostra somente a atividade funcional, pode falsear a verdadeira situação económica-financeira da empresa (dado este valor estar expurgado de outros fatores que podem interferir, indiretamente, nos resultados finais – como o pagamento de financiamentos e tributos).

Se, efetivamente, exprime a produtividade e eficiência financeira de uma empresa (segundo as suas estratégias operacionais), avaliando apenas o lucro do seu negócio (ao demonstrar o resultado antes de impostos, e sem considerar as

amortizações e provisões - despesas que não representam nenhum gasto para empresa, ou seja, não há saída de dinheiro), pode dar uma falsa perspectiva sobre a liquidez efetiva, exatamente por não levar em consideração os possíveis empréstimos e financiamentos tomados para alavancar as operações, ou pagar passivos existentes.

De facto, muito embora, o EBITDA também seja apresentado como Fluxo de Caixa Operacional (“Cash Flow” operacional) este apenas leva em conta o desempenho operacional da empresa e não reflete o impacto nos resultados, das despesas extraordinários e aquelas feitas com investimento e/ou nas mudanças do fundo de maneiio (capital de giro).

Este valor (EBITDA) tornou-se conhecido e ganhou notoriedade nos EUA na década de 70, pois era utilizado pelos analistas como uma medida transitória para avaliar o tempo que seria necessário para que uma empresa, com grande volume de investimento em infraestrutura, viesse a prosperar sob uma perspectiva de longo prazo. Ao excluir os juros dos recursos financiados e a depreciação dos ativos, os investidores conseguiriam projetar uma medida de performance da empresa no futuro, considerando apenas a atividade operacional.

Entre os argumentos em seu favor, temos:

- Pode ser utilizado na análise do lucro entre empresas;
- Por eliminar os efeitos dos financiamentos, e as decisões meramente contabilísticas, a sua utilização pode fornecer uma boa análise comparativa, pois mede a produtividade e a eficiência do negócio;
- O percentual de vendas pode ser utilizado para identificar empresas que sejam as mais eficientes, dentro de um determinado segmento de mercado;
- Pode ser utilizado para comparar a tendência do lucro nas indústrias pesadas (ex.: construção, siderurgia e automóvel) e até as de alta tecnologia, porque remove da análise, o impacto dos financiamentos de grandes investimentos de capital;
- A sua variação percentual, entre empresas, mostra aos investidores qual delas conseguiu ser mais eficiente ou aumentar a sua produtividade;

- É uma excelente ferramenta de medição para organizações que apresentem uma utilização intensiva dos equipamentos (mínimo de vinte anos).

Os detratores alegam que a sua validade é relativa em função da sua errônea utilização, apresentando os seguintes argumentos:

- É muito comum que empresas empreguem financiamentos e empréstimos para alavancar as suas operações. Contudo (não só, mas também), por estas razões podem apresentar despesas financeiras superiores às receitas financeiras, e embora podendo apresentar lucros operacionais (EBITDA positivo), no final da demonstração de resultados podem, surgir prejuízos líquidos;
- Não considera as mudanças de fundo de maneiio (capital de giro) e, portanto, sobrevaloriza o fluxo de caixa em períodos de crescimento do fundo de maneiio, podendo dar uma falsa perspectiva sobre a efetiva liquidez da empresa;
- Não considera o montante de reinvestimento requerido, especialmente nas empresas que apresentam ativos operacionais de curta duração e rápida depreciação;
- Não informa sobre a qualidade dos lucros, sua consistência e sustentabilidade;
- Desconsidera as distinções existentes na qualidade dos fluxos de caixa resultantes de diferentes práticas contabilísticas (nem todas as receitas geram dinheiro em caixa);
- Não é sensível a atributos específicos na análise de determinadas empresas/negócios;
- Propicia-se a manipulações, como o caso do escândalo da WorldCom, quando esta reconheceu que 7 bilhões de USD de despesas operacionais foram consideradas como investimentos de capital, o que provocou abismal distorção no lucro e conseqüente o aumento do EBITDA;
- Por ser de fácil apuração, é frequentemente utilizado como a mais importante medida de desempenho do resultado empresarial, mas pode dar uma falsa ideia do verdadeiro potencial de investimento que a empresa merece,

justamente por não refletir, adequadamente, a autêntica capacidade de gerar “cash-flow” no futuro.

A utilização do EBITDA não tem nada de errado, desde que se leia e entenda o total do DRE, bem como se dê atenção a outros indicadores, até porque não deixa de ser um bom indicador para a avaliação da tendência dos lucros da atividade principal de uma empresa (nomeadamente, quando apreciada a variação percentual deste índice em relação aos períodos anteriores).

Quadro 12. Indicadores econômicos e financeiros - Lucratividade (adaptado [1, 2, 3 e 4])

| Grupo | Índice | Fórmula | Significado | Interpretação | Valores |
|---------------|-------------------------------------|--|--|-----------------------|---------------|
| Lucratividade | Lucratividade (L) – no sentido lato | $L = \frac{\text{Lucro Líquido (absoluto final)}}{\text{Receita Bruta ou Total}} \times 100$ | <p>Indica quanto houve de lucro líquido absoluto final em R\$ para cada R\$ 100,00 de faturamento bruto/total no período, indicando, portanto, a margem líquida da receita em relação à eficiência do faturamento bruto do serviço prestado/vendas.</p> <p>Mede o rácio entre as vendas brutas (totais ilíquidas, ou seja, antes de qualquer dedução ou ajuste nas mesmas) com o resultado do lucro líquido absoluto (após dedução de todos os custos e despesas, incluindo gastos com juros e qualquer outra despesa financeira).</p> | Quanto maior, melhor. | Não aplicável |
| | Margem Bruta (MB) | $MB = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita Operacional Líquida}} \times 100$ | <p>Indica quanto houve de lucro bruto em R\$ para cada R\$ 100,00 de faturamento líquido no período, indicando, portanto, a margem bruta da receita em relação à eficiência do serviço prestado/vendas, relativa à Receita Operacional Líquida.</p> <p>Parcela sobre as vendas que resta para cobrir demais despesas.</p> | Quanto maior, melhor. | Não aplicável |
| | Margem Operacional (MO) | $MO = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Receita Operacional Líquida}} \times 100$ | <p>Fornece o percentual de lucro que se está obtendo em relação a seu faturamento.</p> <p>Mede a renda por unidade monetária de vendas líquidas, após dedução de todos os custos e despesas (incluindo gastos com juros).</p> | Quanto maior, melhor. | Não aplicável |
| | Margem Líquida (ML) | $MB = \frac{\text{Lucro Líquido (absoluto final)}}{\text{Receita Operacional Líquida}} \times 100$ | <p>Indica quanto de lucro operacional que se gerou para cada R\$ 100,00 de receita operacional líquida, ou seja: quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$100,00 vendidos.</p> <p>Mede a renda por unidade monetária de vendas líquidas, após dedução de todos os custos e despesas (incluindo gastos com juros e outras despesas financeiras).</p> | Quanto maior, melhor. | Não aplicável |

No que trata aos Indicadores de Rentabilidade, o **Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RPL ou ROE - Return on Equity)** mede a razão entre o lucro líquido para os acionistas e o capital dos acionistas (patrimônio líquido), sendo que avalia o grau de satisfação financeira dos sócios/parceiros.

Uma taxa comparativa para referência do RPL/ROE é a designada Taxa Mínima de Atratividade (TMA), que representa o menor retorno sobre o capital que motiva o investidor a aplicar o seu capital (comparando a outras aplicações e seus riscos), pelo que a condição $RPL/ROE \geq TMA$ é muito usada para avaliação de resultados.

Também, é importante uma comparação entre o RPL (ROE) e o(s) Custo(s) de Oportunidade (outras opções de investimento que são sacrificadas em favor da selecionada).

Este índice pode ser globalizado ou anualizado.

Empresas tradicionais que operam em mercados altamente competitivos possuem baixo ROE. Como indicado no Quadro 13, o ROE pode ser decomposto a fim de avaliar quanto do retorno depende da margem (LL/Vendas), giro de ativos (Vendas/AT) e alavancagem financeira (AT/PL).

Já a **Rentabilidade dos Investimentos/Ativos (RI)** ou Retorno Sobre o Ativo (RSA) ou retorno sobre ativos totais (**ROI - Return on Investment**) mede a eficiência no uso dos ativos por parte da empresa. Trata-se de uma das medidas mais comuns de desempenho de gestão, sendo a sua fórmula bastante diversa ao longo da bibliografia, dependendo, particularmente, se a perspectiva é tomada desde a área da Contabilidade, da Economia ou das Finanças. Deste modo, podemos encontrar expressões como:

- **ROI = (Lucro Líquido Final – Investimento Inicial) / Investimento Inicial**
- **ROI = (Lucro Líquido Final/Vendas) / (Vendas/Total de Ativos) =
Lucratividade / Giro do Ativo = Lucro Líquido Final / Total de Ativos**
- **ROI = Lucro Líquido antes de IR (ou EBT ou LAIR) / Investimentos**

A primeira expressão é a mais usada e, parece-nos, mais correta, pois o Ativo Total (num momento posterior ao investimento inicial) pode já incluir reservas de lucros

ou, mesmo, aumento de capital com base em lucros (que resultaram já do investimento inicial). Deste modo, Ativo Total só faz sentido se for referido ao instante em que se iniciou o projeto, independentemente de este corresponder a um investimento unicamente em dinheiro ou, também, incluir outro tipo de bens em espécie (como instalações, máquinas, matéria-prima, etc.).

Independentemente de qual o ponto de vista sobre a temática do retorno sobre o investimento, este é feito sempre com base em algum dos tipos de lucro do DRE.

Outro facto aparente, olhando cegamente para as expressões matemáticas, é que quanto mais capitalizada a empresa menor o ROI.

De notar que o valor do investimento inicial deve incluir o dinheiro gasto em todo o processo e o tempo despendido. Assim, toda e qualquer despesa, por menor que tenha sido, deve ter sido incluída, se o objetivo é ter um resultado mais preciso.

Para efeitos do cálculo do retorno sobre um investimento, é um dos indicadores mais eficazes, quando realizado corretamente. Sendo representado por uma percentagem, é uma medida (percentual) da eficiência para gerar lucro de um investimento feito num projeto específico.

Na verdade, em termos de potenciais fundos (e outros investidores) interessados em avaliar a possibilidade de entrar num projeto empresarial, ele será, provavelmente, o indicador mais procurado e decisório. Isto porque, do ponto de vista do detentor do capital, é fundamental saber quanto ele ganhará em vendas/produtos/serviços para cobrir o investimento realizado (nomeadamente, perceber quantas unidades de produtos/prestações de serviços precisam ser vendidas para obter o lucro sobre o investimento que lhe é transmitido).

De segura importância é que a empresa entenda o indicador ROI, o que este significa para ela (como todos os outros), e como ele afeta os seus objetivos. Traçar metas realistas e monitorá-las (constantemente) é imprescindível e obrigatório, tendo em conta que a taxa de retorno pode variar de forma significativa em pequenos períodos (por efeito de promoções, épocas festivas – como o Natal, sazonalidade – como férias de Verão, etc.).

Diversamente do “Payback”, em que o cálculo é realizado somente quando o investimento inicial retorna, o ROI é um indicador que nos dá o retorno sobre qualquer investimento, seja um simples anúncio, como uma campanha de marketing, ou compra de novo equipamento para a empresa. Este índice de rentabilidade pode ser desdobrado dando uma ideia de ligação com os demais indicadores financeiros. Como indicado no Quadro 13, esse realça o fato de que o ROI pode ser expresso em termos da margem de lucro líquido (LL/Vendas) e giro dos ativos (Vendas/AT).

O retorno sobre investimento (ROI) é, pois, uma medida usada para medir os rendimentos obtidos a partir de uma determinada quantia de recursos investidos, mostrando quanto a empresa ganhou (ou perdeu) em relação ao que investiu.

É possível encontrar as relações entre o ROI e o ROE. Isso é feito multiplicando o ROI pela relação entre o ativo total e o patrimônio líquido dos acionistas. Este índice, ao decompor a eficiência operacional de uma empresa, reflete o que deve ser associado como margem de ganho, giro de ativos e contribuição incremental dos recursos de parceiros.

Outro coeficiente associado ao ROI é o grau de alavancagem financeira (GAF). Este é obtido por meio da razão entre o ROE e o ROI. Este mede o grau com que a empresa consegue alavancar sua rentabilidade a partir do uso de capital de terceiros.

Os índices de rentabilidade possuem relação direta com a gestão de ativos das empresas, sua política de investimento/desinvestimento e forma de financiamento de seus ativos. Particularmente, o ROE sofre de três deficiências: i) não leva em conta a perspectiva histórica, oferecendo uma visão de médio prazo; ii) leva em conta o valor de livro do Patrimônio Líquido, que pode ser muito diferente do valor de mercado, e iii) tem pouco a dizer acerca do risco do negócio associado ao nível de endividamento da companhia.

De notar que tanto a rentabilidade quanto a lucratividade estão ligadas aos resultados financeiros do negócio, mas de forma diferente. Enquanto um produto que fica por muito tempo parado no estoque tem a sua rentabilidade comprometida, já a receita obtida com as vendas nos responde sobre a lucratividade desse produto.

Embora o ROI não apresente esta última deficiência (uma vez que toma o valor total do ativo que em muitas situações é financiado por recursos de terceiros), sofre influência da estratégia de investimento da empresa. Desta forma, o ROI pode ser muito distorcido pelo nível de endividamento e, portanto, deve ser olhado com cuidado na comparação de dois negócios diferentes. De notar ainda que temos de referir este indicador a um período de tempo, pelo qual ganho obtido será espalhado, pois a percentagem pura do resultado deverá ser anualizada (sem o que não temos uma unidade de medida padrão comparativa).

Tendo como preferível assumir o ROI como a verdadeira **Rentabilidade do Projeto (RP)**, esta deve ser referida à relação entre o lucro líquido final e o investimento inicial (e incluir o efeito dos financiamentos, depreciações, outros custos e despesas, perdas e tudo quanto forem ônus que recaiam no projeto, diretos e indiretos, fixos ou variáveis).

De notar que, se o projeto incluir vários anos, esta rentabilidade pode ser vista (Quadro 13):

1. Relativa a cada ano individual, permitindo uma comparação entre estes (verificando a capacidade operacional em gerar lucros em cada Exercício);
2. À trajetória do projeto (quando existam vários anos) apurando o desempenho do total do mesmo no final de cada Exercício.

Ambas as duas possibilidades acima tem a virtude de ter em conta todo o histórico da atividade, mas para rigor na apreciação devem ser referidas ao Valor Presente.

Por outro lado, um dos indicadores mais empregados para medir a eficiência na gestão de ativos é o Giro do Ativo (GA). Este é obtido por meio da razão entre a receita operacional e o ativo total. Se este índice for elevado, quando comparado a empresas do mesmo setor, há indícios que a empresa gerencia bem seus ativos. Caso contrário, ela deve avaliar a magnitude desses e ou aumentar seu esforço na obtenção de receitas. A interpretação desse indicador deve ser ponderada pela idade dos ativos que ela dispõe. Ativos mais antigos possuem valor de livro mais baixo do que os ativos mais novos, distorcendo sua interpretação.

Quadro 13. Indicadores econômicos e financeiros - Rentabilidade (adaptado [1, 2, 3 e 4])

| Grupo | Índice | Fórmula | Significado | Interpretação | Valores |
|---------------|--|---|---|-----------------------|---------------|
| Rentabilidade | Rentabilidade/Retorno do PL (RPL) ou ROE (Return on Equity) – pode ser globalizado ou anualizado | $RPL(ROE) = \frac{\text{Lucro Líquido}}{PL} \times 100$ | Indica a rentabilidade em R\$ para cada R\$ 100,00 aplicados pelos proprietários ou acionistas, sendo de particular interesse para esses, pois indica o quanto estarão obtendo de retorno anual em relação aos seus investimentos, ou seja: quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$100,00 de capital próprio investido (Patrimônio Líquido - PL), em média, no exercício. Retorno obtido com o capital provido pelos acionistas. Qual a % de LL em relação às vendas líquidas. | Quanto maior, melhor. | Não aplicável |
| | Rentabilidade dos Investimentos/Ativo (RI) ou Retorno Sobre o Ativo (RSA), Rentabilidade do Projeto (RP) ou ROI (Return on Investment) | $RI(ROI) = \frac{\text{Lucro Líquido Final}}{\text{Ativo Total Inicial}} \times 100$ $RI(ROI) = \frac{(\text{Lucro Liq. Inv.} - \text{Inv.})}{\text{Inv.}} \times 100$ | Indica o valor em % do lucro líquido final no período do investimento (ou da aplicação do ativo total inicial), sendo uma medida do potencial de geração de lucro. Tem em conta a eficiência operacional em gerar lucros, a partir dos ativos iniciais, e inclui os efeitos dos financiamentos e outras circunstâncias. Este valor poderá (e deverá) ser transportado para efeitos anuais, com vista à sua mais fácil avaliação e comparação. | Quanto maior, melhor. | Não aplicável |
| | Giro do Ativo (GA) | $GA = \frac{VL \text{ (ou ROL)}}{\text{Ativo Total}} \times 100$ | Mostra se está-se prestando um volume apropriado de serviços ou vendas, indicando quanto faturou para cada R\$ 100,00 de investimento no ativo total, ou seja: quanto a empresa vendeu (Vendas Líquidas) para cada R\$1,00 de investimento total (comparação com o seu Ativo Total). Mede a eficiência global com que os ativos da empresa são administrados para gerar vendas. | Quanto maior, melhor. | Não aplicável |
| | Retorno sobre vendas (RSV) | $RSV = \frac{\text{Lucro Líquido (LL)}}{\text{Vendas Líquidas (ou ROL)}} \times 100$ | Qual a % de LL em relação às vendas líquidas. | Quanto maior, melhor. | Não aplicável |
| | Grau de Alavancagem Financeira (GAF) | $GAF = \frac{ROE}{ROI}$ | Grau com que a empresa consegue alavancar o retorno do acionista com emprego de capital de terceiros. | Quanto maior, melhor. | Não aplicável |

17.6. Custo do Capital

Todo o Capital tem um custo de Capital, pois todos querem um retorno sobre o seu investimento, sendo isso, simplesmente, o Custo de Capital.

Na verdade, seja o Capital Próprio (de sócios ou parceiros) ou de Terceiros (bancos e/ou entidades de crédito) todos esperam a remuneração do seu investimento, ou seja, de colocarem o seu património disponível para a empresa.

Pelo exposto, e face ao acolhimento das nossas pretensões (concessão de capital), à que escolher corretamente a Estrutura de Capital (percentual em Capital Próprio e de Terceiros) que, dentro da ótica do gestor, acarrete o menor custo para a empresa.

Todavia, haverá que ponderar o risco de incumprimento, sempre mais grave quando a capital é de terceiros, e não apenas o custo simples e direto desse capital. Quer isto dizer, que é preferível pagar dividendos mais generosos aos sócios, que correr o risco de não honrar a dívida a bancos, por baixo que seja o juro.

Sendo isso verdade, havendo boas condições previsíveis de pagamento, uma escolha desacertada pode significar aumento desnecessário de custos ou perda de atratividade da empresa. Assim sendo, um equilíbrio de capitais (próprios e alheios) dará mais vigor, dinâmica e menor custo à empresa.

De reparar que se a questão de utilizar Capital de Terceiros de coloca na abertura da empresa, correndo bem a atividade da mesma, mais se vai colocar na perspetiva de uma expansão (investimentos operacionais).

Muito se poderá dizer, mas:

- Quando a previsibilidade de ganhos é alta, com baixo risco, talvez um empréstimo funcione melhor do que precisar dividir os lucros mais para frente;
- Pelo contrário, se o risco do negócio é de alto risco, o endividamento deve ser baixo (melhor partilhar esse risco);
- Empresas que utilizam de recursos de terceiros têm um crescimento mais acelerado (maior disponibilidade da capital, sendo, em geral, o valor dos juros

bancários inferior às pretensões de dividendos de sócios e parceiros) do que as que fazem uso apenas de recursos próprios (não sendo regra);

- Mas a perda de autonomia talvez seja o fato mais importante, pois sociedades implicam menor independência nas decisões, em regra, pelo que, provavelmente, um empréstimo seja melhor do que dar algum grau de controlo a um acionista, quando teme que seu poder de decisão seja intervencionado.

De notar que o basilar na viabilidade de um projeto é verificar que o valor do Fluxo de Caixa, descontado pelo Custo de Capital, é positivo, ou seja: tem um ROI maior que o custo de capital.

No Quadro 14 apresentam-se os índices mais correntemente utilizados para quantificação do Custo de Capital, sendo os 3 primeiros tão simples e intuitivos que dispensam explicação, indo-nos apenas debruçar naqueles um pouco mais complexos [11]:

- **Custo do Capital** (Cost of Equity) que identifica o custo do património de terceiros pela expectativa destes sobre o retorno do mesmo, durante um determinado período (normalmente um ano) baseado em níveis de taxa de juros do mercado nesse período, com valor suficiente para atrair esse investimento, atendendo ao risco da aplicação. Normalmente é estimado o seu custo através da utilização de um modelo de risco e retorno designado de Modelo de Precificação de Ativos Financeiros (MPAF) ou CAPM (Capital Asset Price Model) – quanto maior o risco, maior será a taxa de retorno exigida pelos investidores, avessos a risco. Este modelo contém um fator (β) considerado o coeficiente de avaliação da sensibilidade da empresa ao risco, que relaciona a segurança do retorno dos valores que esta pode proporcionar com o do mercado (ou taxa isenta de risco). Logo, um “ β ” de 1 corresponde a uma empresa com volatilidade média face ao mercado, mas quanto menor o “ β ”, menor o risco da empresa e menor o retorno esperado dos investidores. Em oposição, se o “ β ” é superior a 1, o risco da empresa é maior, pelo que os investidores exigirão um retorno também superior (passando o custo dos capitais próprios a ser também maior). Segundo o CAPM, a taxa de retorno requerida pelos investidores (que corresponderá ao custo dos capitais

próprios) deve ser igual à soma da taxa isenta de risco com o “ β ” multiplicado pelo prémio de risco do mercado ;

- **Custo Médio Ponderado de Capital** (CMPC, ou WACC, em inglês, Weighted Average Cost of Capital) que é uma taxa que mede a remuneração requerida sobre o capital investido, medindo, ainda, o custo de oportunidade dos investidores ou credores do negócio (pois mede o custo total do capital composto de recursos próprios e de terceiros).

Outros índices seriam passíveis de inclusão num estudo de capital, nomeadamente quanto ao seu custo (o que mexe, óbvia e diretamente, com lucros), podendo ser representado pela taxa de juros que as empresas usam para determinar, descontando ou compondo, o valor do dinheiro no tempo.

Quadro 14. Indicadores econômicos e financeiros – Custo de Capital (adaptado [1, 2, 3 e 4])

| Grupo | Índice | Fórmula | Significado | Interpretação | Valores |
|------------------|---|--|---|--|---------------|
| Custo de Capital | Custo Total do Capital (CTC) | $CTC = \frac{J + D}{CP + CT} \times 100$ | Custo Total do Capital (CTC) é a razão entre o que pago em juros (J) do dinheiro disponibilizado por terceiros, somado aos dividendos (D) distribuídos sobre o capital próprio (CP), dividindo pela soma desses capitais. Esta fórmula pode ser anualizada, para dar uma perspectiva mais palpável deste valor. | Quanto menor, melhor. | Não aplicável |
| | Custo Efetivo do Capital (CEC) | $CTC = \frac{J \times (1 - IR) + D}{CP + CT} \times 100$ | No Custo Efetivo do Capital (CEC) os juros de terceiros são reduzidos do percentual do Imposto de Renda (IR), quando o regime tributário o permite, reduzindo o seu custo total e aumentando a sua atratividade, até em relação ao Capital Próprio. Esta fórmula pode ser anualizada, para dar uma perspectiva mais palpável deste valor. | Quanto menor, melhor. | Não aplicável |
| | CAPM (Capital Asset Price Model) | $CAPM = R_f + (R_m - R_f) \times \beta$ | Taxa de retorno de um investimento (ativo), tendo em conta o risco de mercado no global e do produto em análise em particular (sendo R_f a taxa de juros livre de riscos, R_m o retorno esperado do mercado, β a sensibilidade dos retornos do ativo em relação aos do mercado, onde $R_m - R_f$ é designado de prêmio de mercado ou prêmio de risco, e representa a diferença entre a taxa de retorno esperada do mercado e a taxa de retorno livre de riscos) | Quanto maior, melhor, para o investidor. | Não aplicável |
| | Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC, ou WACC, em inglês, Weighted Average Cost of Capital) | $CMPC = K_s \times C_s + (1 - IR) \times K_d \times C_d$ | Mede o custo total do capital composto de recursos próprios e de terceiros (sendo K_s e K_d os capitais próprio e de terceiros, C_s e C_d a sua % no capital total da empresa e IR o imposto de renda - mas último apenas aplicável quando o custo de terceiros é abatido nos impostos, em lucro real, ficando o custo de terceiros, $K_{dt} = (1 - IR) \times K_d$). | Quanto menor, melhor. | Não aplicável |

17.7. Índices de Atividade, Prazos Médios ou Administração de Ativos

Estes índices estão ligados à política de recuperação de investimento, compra, estocagem e vendas da empresa. Contudo, também podemos observar partindo de um prima de investimento em ativos e seu processamento.

Acresce que o nível de investimento em ativos está relacionado a vários fatores: setor de atividade, sazonalidade, características do ciclo operacional, volume de capital alocado (dada a estratégia adotada pela empresa), etc. Portanto, refletem peculiaridades setoriais e as decisões dos gestores.

Como pode ser observado no Quadro 13 e Quadro 15, os índices de atividade são construídos para medir a eficácia com que os ativos de uma empresa são empregados e a velocidade com que as várias contas são convertidas em receitas operacionais.

Para medir o prazo de pagamento, estoques, contas a pagar e período de caixa há índices específicos (Quadro 15):

- Prazos Médios de Pagamento (PMP) ou de Compras (PMC): é o tempo médio entre a data da compra e o pagamento efetivo ao fornecedor;
- Prazos Médios de Recebimento (PMR): é o tempo médio entre a data de venda e o efetivo recebimento do dinheiro;
- Prazos Médios de Estoques (PME): é o tempo médio entre a data de fabrico/armazenamento e a saída para o cliente, da mercadoria.

Como é óbvio, o ideal será uma PMR bastante menor que o PMP, bem como um PME bem reduzido, tendo em vista uma pequena necessidade de Capital de Giro (CG). Assim, será fácil entender que a Necessidade em Capital de Giro (NCG) cresce em função de PMP curtos e PMR dilatados.

Deste modo, pode-se verificar a Necessidade em Capital de Giro (NCG), como valor necessário para financiar as transações operacionais do ciclo financeiro, ou seja: o valor mínimo que a empresa precisa ter de dinheiro (caixa) para garantir a sua

operacionalidade (compra, produção e venda de produtos ou serviços), sem interrupção de recursos para pagar fornecedores e funcionários.

É aqui que os PMP (ou PMC) e os PMR se tornam fundamentais conhecer, pois na sua diferença se encontra a NCG em dias:

NCG = Prazos Médios de Recebimento – Prazos Médios de Pagamento

Como NCG também mexe com a tesouraria, outra forma de calcular a Necessidade de Capital de Giro é contrapor o Ativo e o Passivo Circulante, obtendo o NCG em moeda:

NCG = Ativo Circulante – Passivo Circulante

A primeira expressão dá-nos o tempo médio de dias que a empresa fica entre receber dos seus clientes e pagar aos seus fornecedores (ou o oposto, quanto tempo fica devendo para os fornecedores antes de receber de seus clientes), enquanto a segunda indica quanto isso representa em termos monetários.

É importante perceber que uma empresa lucrativa e com boas margens de lucro pode entrar em colapso quando o Fluxo de Caixa fica negativo, por falta de muitas vendas por receber, continuando a pagar aos fornecedores, empregados e credores (estes últimos se existirem). A administração eficiente do Capital de Giro é fundamental para manter a saúde e solubilidade empresarial.

O conhecimento antecipado da falta ou sobra recursos financeiros, bem como os reflexos gerados por decisões tomadas em relação a compras e vendas, é fundamental para cumprir com os compromissos e não ter dinheiro ocioso.

Quadro 15. Indicadores econômicos e financeiros – Prazos Médios (adaptado [1, 2, 3 e 4])

| Grupo | Índice | Fórmula | Significado | Interpretação | Valores |
|---------------|---|---|--|-----------------------|---------------|
| Prazos Médios | Prazos Médios de Compras (PMC) ou Prazos Médios de Pagamentos (PMP) | $PMC/PMP = \frac{\text{Fornecedores}}{PL} \times 360$ | Quantos dias a empresa demora para pagar aos seus fornecedores. | Quanto maior, melhor. | Não aplicável |
| | Prazos Médios de Estoques (PME) | $PME = \frac{\text{Estoques}}{CMV} \times 360$ | Indica quantos dias ou período de tempo, em média, que os materiais ficam armazenados antes de serem utilizados (número médio de dias de estocagem). Quantos dias a empresa demora a girar seus estoques. Avalia as políticas de crédito e cobrança. | Quanto menor, melhor. | Não aplicável |
| | Prazos Médios de Recebimento (PMR) | $PMR = \frac{\text{Clientes}}{ROL} \times 360$ | Indica qual o período de tempo (dias) que, em média, leva para receber pelas vendas/serviços prestados. Quantos dias a empresa leva para receber de seus clientes. | Quanto menor, melhor. | Não aplicável |
| | Necessidade em Capital de Giro (NCG) | ou $NCG = AC - PC$ | Valor necessário para financiar as transações operacionais do ciclo financeiro, quer em dias como em capital. | Quanto menor, melhor. | Não aplicável |

Note-se que a maior parte dos indicadores de gestão de ativos compreende razões entre certas contas presentes no Balanço Patrimonial (BP) e no Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE).

Esta classe de índices econômico-financeiros também possui relação com os riscos operacional, financeiro, de mercado e de poder aquisitivo apresentados, sendo afetados pela variação no nível de receitas de vendas e volume de estoques. Assim, estão associados à política de administração de ativos da empresa (composição de contas a receber, magnitude e tipos de ativo imobilizados, etc.). Particularmente, as estratégias de investimento de cada empresa afetam consideravelmente a magnitude dos índices de poder de ganho e de gestão de ativos totais e imobilizados.

No Quadro 16 expõe-se a definição e Ciclo Operacional e Ciclo Financeiro, que pode ser usada em complemento às definições e ferramentas acima apresentadas.

Quadro 16. Ciclos financeiros

| Fórmulas de Ciclos Financeiros | |
|--------------------------------|---------------------------------------|
| Ciclo Operacional | $CO = PME + PMR$ |
| Ciclo Financeiro | $CF = CO - PMC, \text{ ou } CO - PMP$ |

17.8. Índices de Análise de Investimento

Os índices de Análise de Investimento serão os diretamente aplicáveis a este trabalho em causa, sendo que tentam responder aos quesitos principais sobre investimento, ajudando a efetuar a sua avaliação, sobretudo visando garantir que o projeto se paga a si mesmo e, principalmente, vai aumentar a riqueza dos acionistas.

Os índices mais utilizados são [11, 12] (Quadro 17):

- VPL (Valor Presente Líquido) é um método que consiste em trazer para a data atual o somatório dos fluxos de caixa de um projeto de investimento, somando-os ao valor do investimento inicial, usando como taxa de desconto (custo que esse dinheiro teria em fontes seguras), em geral, a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) da empresa ou projeto. O VPL é o critério mais usado

no Estudo de Viabilidade Econômica e Financeira de projetos, sobretudo na comparação de projetos diferentes com o mesmo tempo de duração. De reparar que $VPL = 0$ significa que estamos no ponto de indiferença, em que o retorno iguala o investimento, atendendo a efeitos inflacionários e outros de custo de capital, mas dada a incerteza associada à estimativa dos FC, que sustentaram a análise, pode-se observar elevada probabilidade de inviabilidade;

- Taxa Interna de Retorno (TIR), em inglês IRR (Internal Rate of Return), é uma taxa que aplicada ao fluxo de caixa (somado ao longo de um período que se estabelece) retorna os valores dos gastos encontrados para o valor presente, permitindo compará-los com os valores dos retornos dos investimentos, também trazidos ao valor presente (conceito foi proposto por John Maynard Keynes). Deste modo, poderemos classificar projetos de investimento com esta taxa, sendo que aqueles cujos fluxos de caixa possuem um valor de retorno igual ou maior do que o pretendido (taxa mínima de atratividade) se tornam elegíveis. Em termos matemáticos, é a taxa de retorno que anula o Valor Presente Líquido (VPL) e leva em conta o valor do dinheiro no tempo. O seu cálculo é iterativo, por aproximações sucessivas até um erro desprezável;
- Taxa Interna de Retorno (TIR), em inglês IRR (Internal Rate of Return), é uma taxa que aplicada ao fluxo de caixa (somado ao longo de um período que se
- Taxa Interna de Retorno Modificada (TIRM), visa ultrapassar a dificuldade da TIR no caso de FC não convencionais, mas não o caso de TIR múltiplas, é uma taxa que aplicada ao fluxo de caixa (somado ao longo de um período que se estabelece) retorna os valores dos gastos encontrados para o valor presente, permitindo compará-los com os valores dos retornos dos investimentos, também trazidos ao valor presente (conceito foi proposto por John Maynard Keynes). Deste modo, poderemos classificar projetos de investimento com esta taxa, sendo que aqueles cujos fluxos de caixa possuem um valor de retorno igual ou maior do que o pretendido (taxa mínima de atratividade) se tornam elegíveis;
- O Prazo de Retorno do Investimento (PRI ou PayBack) é um indicador de atratividade do negócio (análogo ao ROI), pois mostra o tempo necessário para que o empreendedor recupere tudo o que investiu, sendo obtido sob a forma de unidade de tempo e consiste, basicamente, numa modalidade de

cálculo inversa à da rentabilidade. Para calcular o PRI, numa empresa nova ou num investimento que vamos realizar, é preciso utilizar o valor do capital aplicado. Já quando se trata de uma empresa em atividade, podemos utilizar o valor do patrimônio total da empresa. A característica principal desse tipo de análise é demonstrar quanto tempo o investidor precisa esperar para recuperar o investimento. Por norma, quanto mais dilatado esse tempo menos atrativo ele fica e maior é possibilidade de prejuízo. Portanto, temos uma medida de risco do investimento, pois o período de retorno será proporcional à imobilização do investimento e, conseqüentemente, ao seu risco e/ou ausência de liquidez (o período de retorno não pode ser superior ao tempo máximo tolerável de recuperação do capital).

- **Lucratividade Líquida (LL) ou Índice Benefício / Custo (IBC)**, que é a relação de quanto se espera ganhar para cada unidade de capital investido, sendo uma razão simples entre o Fluxo Esperado de Benefícios de um projeto e o Fluxo Esperado de Investimentos necessários para realizá-lo

Da análise, pessoal, dos indicadores acima, surgiu-nos a ideia de algum refinamento e procura de maior assertividade, com vista à inclusão de valores importante que parecem omissos nestas formulações. Deste modo, e sem querer fazer doutrina, propomos os seguintes índices complementares (da nossa criatividade), como mera referência de ajuda comparativa:

- **VPL (Valor Presente Líquido) Composto** é o VPL tradicional acrescido dos juros de Caixa ganhos acima do investimento, pois merecem a sua contabilização no Exercício, quando alvo de uma taxa de remuneração bancária – o Caixa da empresa pode produzir lucros, seja à ordem em conta corrente, como em aplicações de curto prazo, muitas vezes automáticas no sistema bancário brasileiro, onde a tradição de renumerar contas correntes (ou poupança) com juros significativos não é desprezável;
- **VPL (Valor Presente Líquido) com base no BP**, esta versão, baseia-se na asserção de que o importante é:
 - 1) A liquidez imediata criada pelo projeto, ou ACF (Ativo Circulante Financeiro);

- 2) A que se reduz o Passivo Total e o Patrimônio Líquido (exceto os Dividendos e Reservas do Exercício, pois são oriundos do Lucro Líquido do Exercício);
- 3) Aproveitando 90% dos Ativos realizáveis a longo prazo, mas somente os do tipo “Títulos e Ações a reter e aplicações não bancárias (longo prazo)” e “Aplicações Financeiras Bancárias (longo prazo)”, bem como 80% dos Ativos Fixos automóveis e prediais (reduzindo-os, ainda, das depreciações).

A soma dos valores acima contabilizados é trazida ao VP (valor presente), pois tudo a este se deve referir, comparativamente. De notar que não se trata de avaliar uma situação de necessidade de liquidez imediata, mas de uma avaliação da riqueza total criada (em projeção), pela empresa, pelo que o VPL, assim calculado, é muito exigente, pois uma parte considerável do Ativo é ignorada, enquanto Passivo e Patrimônio Líquido são totalmente incluídos. Talvez fosse de incluir o restante do Ativo (circulante ou não), com percentagens ponderadas, como já feito acima para uma parte do Ativo não circulante;

- **VPL (Valor Presente Líquido) com base no DRE**, esta versão, que também é um conceito que se introduz neste trabalho e criado pelos seus autores, baseia-se na ideia de o importante é o Lucro Líquido gerado no Exercício, pois se este existe é porque a empresa está criando riqueza, admitindo-se esta medida como a mais significativa do desempenho do projeto (trazida ao VP, valor presente), pois tudo a este se deve referir, comparativamente. O VPL determinado por este juízo é: i) mais otimista que o tradicional para pequenos volumes de faturação, ii) mas mais pessimista quando este se torna elevado, comparando à proximidade do Ponto de Equilíbrio (que se vai apresentar mais à frente);
- **Taxa Interna de Retorno (TIR) Composta**, é o TIR tradicional acrescido dos juros de Caixa acima do investimento, pois merecem a sua contabilização no Exercício, quando alvo de uma taxa de renumeração bancária – conceito que se introduz neste trabalho e criado pelos seus autores;
- **Lucratividade Líquida Absoluta (LLA)** é a LL (em percentagem) acrescida da TMA, que entrou no pressuposto do projeto e serviu para o VPL, traduzida

ao ano (caso tenha outra periodicidade). Introduzimos este conceito, pois achamos que espelha direta e transparentemente o valor do Lucro Líquido real do projeto, bem como nos entrega este em termos anuais (forma mais simples de apreciar os resultados).

Ainda dentro do capítulo de Análise de Investimento é oportuno referir a **Margem de Contribuição (MC)**, que é o montante em dinheiro que sobra do preço de venda de um produto, serviço ou mercadoria, após retirar o valor do custo e despesa variáveis. Esta verba é que irá garantir a cobertura do custo fixo e do lucro, após a empresa ter atingido o “Ponto de Equilíbrio” (momento em que gastos e receitas se anulam – num ponto nulo entre o prejuízo e o lucro), ou ponto crítico de vendas (Break even point). A **Margem de Contribuição (MC)** é calculada pela expressão:

Margem de Contribuição

= Preço de Venda – Custo Mercadoria Vendida – Despesas Variáveis

$$(MC = PV - CMV - DV)$$

= Valor de Venda – Custos Variáveis – Despesas Variáveis

$$(MC = VV - VC - DV)$$

É preciso estar atento ao fato de que o produto, em si mesmo, não dá lucro, mas margem de contribuição, pois o lucro advém da empresa como um todo.

Genericamente, a “Margem” representa a diferença entre o Valor das Vendas (ou preço das vendas) e os Valores dos Custos e das Despesas específicas dessas Vendas, ou seja, os Custos Variáveis e Despesas Variáveis da venda. Já a “Contribuição” mostra em quanto o valor de cada venda contribui para o pagamento das Despesas Fixas e, também, para gerar Lucro.

Uma correta obtenção da MC está entre os principais benefícios de uma apuração exata de custos e despesas, por produto (para apuramos qual é o valor que sobra da venda ao retirarmos o faturamento bruto, os gastos com deduções de vendas e com o custo de sua produção ou compra). Deste modo e de forma simples, margem de contribuição é quanto sobra de receita para pagar os custos fixos e, conseqüentemente, ter lucro após as vendas (indicando quanto de receita sobra

após o desconto dos custos diretos). Pode ser classificada como margem de contribuição unitária, quando a análise é feita única e exclusivamente sobre um produto/serviço, ou total, quando é realizada para toda a produção/capacidade produtiva. Deste modo, a Margem de Contribuição que irá garantir a cobertura do custo fixo e da geração de lucro, após a empresa ter atingido o Ponto de Equilíbrio, ou Ponto Crítico de Vendas (Break even point).

De maneira sintetizada, a margem de contribuição nos diz se um produto vale a pena ou não ser produzido, e não temos como realizar esta análise se não tivermos identificado as despesas administrativas separadas do custo de produção.

Sabendo-se a MC podemos partir para o **Ponto de Equilíbrio (PE)**, Figura 22, que é um indicador de segurança do negócio, mostrando quanto é necessário vender (valor ou a quantidade) para que as receitas se igualem às despesas e os custos (ou seja, os gastos), fixos e variáveis, diretos e indiretos, representando o momento a partir do qual a empresa estará igualando as saídas com as entradas (eliminando a possibilidade de prejuízo na operação). Se a empresa estiver em um nível abaixo deste ponto ela entra na “zona de dano” e, ao contrário, na “zona de ganho”.

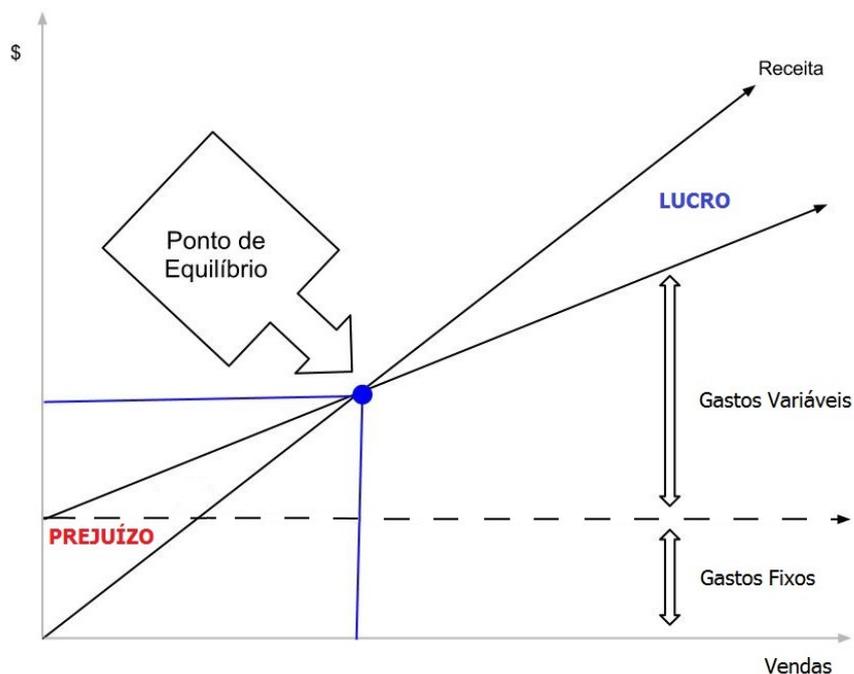


Figura 22. O Ponto de Equilíbrio (PE)

Como tal, neste ponto o lucro da empresa é nulo, ou seja, é o ponto em que os produtos vendidos pagam todos os custos e despesas (fixas e variáveis), mas ainda

não sobra para a sociedade. Será, portanto, a partir deste ponto que os novos produtos vendidos (desde que com margem de contribuição positiva) passarão a gerar lucro para empresa. De notar que o ponto de equilíbrio não é uma meta, mas uma referência, pois o objetivo é ter lucro. Contudo, ele referencia o início do lucro, pois logo que for ultrapassado empresa entra em ganho.

Pode-se definir **Ponto de Equilíbrio**:

1. Contábil (PEC);
2. Financeiro (PEF);
3. Econômico (**PEE**).

O ponto de equilíbrio contábil (PEC) é o mais utilizado e mais simples, bastando dividir o valor dos custos e despesas fixas pela Margem de Contribuição (MC). O resultado é a prescrição necessária para igualar os gastos. De notar que falamos aqui de gastos fixos, apenas, porque, matematicamente, o denominador é a Margem de Contribuição (MC), estando intrínseca a contribuição dos gastos variáveis.

No Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF) a diferença é que são excluídos dos custos fixos a depreciação dos ativos e outras despesas não desembolsáveis (atendendo a que algumas empresas incluem a depreciação como custo, fazendo entrar a desvalorização anual entrar na lista de custos ou despesas da empresa). No ponto de equilíbrio financeiro essa diferença é ignorada, porque apenas o que importa são os gastos que representam um desembolso de dinheiro do caixa da empresa.

Já no ponto de equilíbrio econômico o custo de oportunidade é acrescido à soma, entrando como uma correção monetária a ser considerada junto com as despesas fixas.

O raciocínio é interessante, porquanto considera o ganho que o empreendedor (se não investisse na empresa) obteria ao aplicar o seu dinheiro noutro investimento (razoavelmente, a comparação aceitável seria uma aplicação bancária de juro fixo – sem fator de risco, ainda que seja possível ser qualquer tipo de negócio – ou mesmo uma empresa concorrente à do que o investidor decidiu apostar).

O ponto de equilíbrio econômico considera essa margem, ou seja, o equilíbrio só é alcançado quando (pagos custos e despesas fixas, ou seja, o total de gastos fixos)

se tiver uma remuneração compatível ao percentual que o dinheiro renderia parado no mercado financeiro (ou aplicado noutra negócio). Como fórmula de cálculo do ponto de equilíbrio, podemos ter:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = [\text{Gastos Fixos} / (\text{Receitas} - \text{Gastos Variáveis})], \text{ ou}$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \text{Gastos Fixos} / \text{Margem de Contribuição}$$

No caso do ponto de equilíbrio financeiro vamos desconsiderar a depreciação e outros gastos não desembolsáveis na hora de apurar o montante correspondente às despesas fixas. Tratando-se do ponto de equilíbrio econômico, acrescenta-se a esses gastos um percentual.

Portanto, o ponto de equilíbrio é quando as receitas igualam os gastos e não há lucro, sendo a margem de contribuição o valor usado para pagar os gastos fixos e o lucro. Pelo que é possível concluir que quando a margem de contribuição for igual aos gastos fixos, a empresa está no seu ponto de equilíbrio.

Porém, este modelo de cálculo do PE é deficitário em relação a uma fórmula mais abrangente, como aquela que, além de considerar o total dos gastos, também inclui o Imposto de Renda (IR), o Custo de Capital e a Depreciação. É óbvio que quanto mais penalizações financeiras incluirmos, mais alto fica esse PE.

No Quadro 17 incluiu-se o resumo e características das formulações acima apresentadas.

Como é óbvio, a incerteza em orçamentos de capital é sempre elevada, pois envolve cenários econômicos e políticos de médio e longo prazo (e até sociais, bem como condicionantes que podem ser não só nacionais como internacionais, dada a economia cada vez mais globalizada), gerando fortes incertezas na acurácia das previsões dos ativos, das vendas e dos preços de custos e despesas.

O **Retorno Sobre o Investimento (ROI)**, entre outros indicadores, é também um precioso índice nos Estudos de Viabilidade de Projetos de Investimento, mas já foi abordado anteriormente.

Embora vamos utilizar estes índices no nosso estudo (Quadro 17), acreditamos poderem (sobretudo alguns) estarem um pouco fora do âmbito de aplicação, dado o

investimento de capital não ser o principal neste projeto, basicamente de serviços (exceto se decidido apostar capital numa empresa/projeto de cliente), sendo o fundamental do mesmo um retorno com base na venda de conhecimentos e competências.

Quadro 17. Indicadores econômicos e financeiros – Análise de Investimento (adaptado [2])

| Grupo | Índice | Fórmula | Significado e Interpretação | Valores |
|-------------------------|--|---|--|--|
| Análise de Investimento | VPL (Valor Presente Líquido) | $VPL = -FC_0 + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$ | Estabelece a diferença entre o valor investido e aquele que será obtido ao fim do investimento, trazidos ao valor presente. Indicada aproximadamente (ou tanto mais exato quanto o rigor da previsão do FC projetado) sobre se o projeto vale mais do que ele custa. Quanto maior, melhor e, por uma questão de prudência, $VPL \geq 0,1 \times FC_0$ (10% como margem de segurança). | VPL < 0, projeto economicamente inviável; VPL = 0, estamos no ponto de indiferença, mas pode-se admitir provável de inviabilidade. VPL > 0, projeto aparentemente economicamente viável, se as premissas estão corretas. |
| | VPL (Valor Presente Líquido) pelo BP | VPL(BP) = ACF (Ativo Circulante Financeiro) – Passivo Total – PL + Lucro Líquido do Exercício | Idem, mas apenas atende ao desempenho do projeto em gerar receita líquida pura (dinheiro) e/ou valores de transação fácil, corrigido ao VP. | Mesmas regras do VPL. |
| | VPL (Valor Presente Líquido) pelo DRE | VPL(DRE) = Lucro Líquido corrigido ao VP | Idem, mas atende ao desempenho do projeto na sua facilidade de gerar lucro líquido (corrigido ao VP). | Mesmas regras do VPL. |
| | Taxa Interna de Retorno (TIR) | $TIR = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t} = 0$ | É a taxa “i” que torna o Valor Presente Líquido (VPL) de um fluxo de caixa igual a zero e pode ser interpretada como um limite superior para a rentabilidade de um projeto de investimento. | TIR será a taxa “i” que torna verdadeiro $\sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t} = 0$ |
| | Prazo de Retorno do Investimento (PRI) ou PayBack | $PRI = \frac{\text{Investimento Total}}{LL \text{ (Lucro Líquido)}} \times 360$ | Quantos dias a empresa demora para se recuperar o investimento. | Quanto menor, melhor. |
| | Margem de contribuição (MC) | $MC = PV - CMV - DV$ | É a quantidade em dinheiro que sobra do preço de venda de um produto, serviço ou mercadoria, após retirar o valor do custo variável. Indica quanto de receita sobeja após o desconto dos custos diretos. | Quanto maior, melhor. |
| | Ponto de Equilíbrio (PE), pela Margem de Contribuição | $PE = \frac{\text{Gastos Fixos}}{\text{Receitas} - \text{Gastos Variáveis}} \text{ ou } PE = \frac{\text{Gastos Fixos}}{\text{Margem de Contribuição}}$ | Indicador de segurança do negócio, mostrando quanto é necessário vender (valor ou a quantidade) para que as receitas se igualem às despesas e os custos (gastos), fixos e variáveis, diretos e indiretos, representando o momento a partir do qual a empresa estará igualando as saídas com as entradas. | Quanto menor, melhor. |
| | Ponto de Equilíbrio (PE) abrangente | PE = Total de Gastos, IR, Custo de Capital e Depreciação | Idem, mas com base em valores abrangentes. | Quanto menor, melhor. |
| | Lucratividade Líquida (LL) ou Índice Benefício / Custo (IBC) | $LL \text{ ou } IBC = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{F \text{ Benefício}_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{F \text{ Investimento}_t}{(1+i)^t}}$ | O Índice de Benefício/Custo relaciona os “cash flows”, Fluxo de Caixa, de exploração/benefício/retorno com os de investimento. | LL < 1, projeto economicamente reprovável; LL = 1, projeto indiferente financeiramente. LL > 1, projeto aparentemente aprovável, se as premissas estão corretas. |

17.9. Índices de Análise de Financiamento

Por último, ainda que não diretamente respeitante ao trabalho em causa (pois apenas se vai usar capitais próprios), no Quadro 18, incluem-se importantes indicadores para efeitos de Análise de Financiamento.

Estes critérios são muitas vezes usados nas decisões sobre crédito e adjudicação ou concessão de negócios (imobiliários, automotivos, entre outros).

De notar que:

- Ativo líquido - É o valor do ativo de uma empresa, após terem sido feitas as correções patrimoniais, ou seja, depois de deduzido ao ativo da empresa o valor das provisões e o valor das amortizações referentes às diversas rubricas do ativo do balanço. O montante total do ativo líquido da sociedade tem de ser sempre igual ao montante total do seu passivo;
- Capital Social – É o montante investido pelos sócios para a formação da própria sociedade, não se confundindo com o património desta, mas a sua razão é a de constituir o fundo original do património da pessoa jurídica, através do qual se viabilizará o início da vida económica da sociedade.
- Capital Próprio (ou Património Líquido) – O que corresponde ao capital pertencente aos sócios, ou seja, reproduz o valor do investimento realizado pelos proprietários adicionado dos lucros (ou deduzido de eventuais prejuízos) obtidos ao longo dos exercícios passados e do exercício corrente. Quando o património líquido excede o capital social, a sociedade poderá distribuir esse excesso aos sócios, com lucro, ou conservá-lo como reserva ou lucros acumulados. Encontrando-se o património líquido aquém do capital, nenhuma distribuição de lucros se efetivará. O princípio da intangibilidade do capital inibe qualquer distribuição que não se apoie em excesso patrimonial, uma vez que o capital é a garantia dos credores. Assim, o património da sociedade é o conjunto de valores totais de que esta dispõe, existindo valores ativos (dinheiro, créditos, imóveis, móveis, etc.) e valores passivos, estes últimos tudo o que a sociedade deve (títulos a pagar, saldo devedor de empréstimos, folha salarial, impostos devidos). Então, podemos

ver o patrimônio líquido como a diferença entre o ativo e o passivo (o que é seu e o que é de terceiros). Se o ativo for superior ao passivo, a sociedade terá um patrimônio líquido positivo, caso contrário terá patrimônio líquido negativo. Desta forma, não se mede a situação econômica de qualquer sociedade pelo seu capital social, que pode ser diferente do descrito em seu contrato social, mas pelo seu patrimônio líquido.

- Capital Permanente - Constituído pela soma do passivo de médio e longo prazo com os capitais próprios de uma empresa, incluindo as ações preferenciais (só asseguram participação nos dividendos, sem direito a voto, mas, em caso de falência têm preferência sobre a massa falida da empresa). O acréscimo do passivo de médio e longo prazo justifica-se na razão de que do seu pagamento (que não é exigível imediatamente) será adicionado ao próprio na perspectiva (futura) do seu bom pagamento.

Contudo, também podem ser entendidos como ativos líquidos aqueles que se podem trocar por outros ativos de maneira fácil e eficiente. O dinheiro é um exemplo clássico.

Para que seja qualificado como líquido, torna-se obrigatório ser possível vender esse ativo rapidamente e sem perda de valor. Por exemplo, poderia ser possível a venda de patrimônio imobiliário da empresa em 48 horas (admitindo-se a documentação necessária existir e estar atualizada, bem como um cartório disponível para a escritura nesse tempo), mas uma transação rápida como essa provavelmente implicaria em venda por valor bem inferior ao real. Deste modo, imóveis e outros ativos que podem demorar mais tempo a serem vendidos - por um valor justo de mercado - não são líquidos, mas fixos (ou ativos ilíquidos).

Claro, que sendo a liquidez de uma empresa uma medida de até que ponto ela pode cumprir suas obrigações, é sempre discutível o que incluir, ou não, no patrimônio líquido (no caso de uma construtora, por exemplo, será que é de incluir todos os imóveis prontos ou apenas os já sujeitos a contrato de venda? Ou só mesmo os com escritura marcada?). Caso se tenha alta liquidez, isso significa que tem acesso rápido a dinheiro (ou pode vender ativos e fazer caixa) suficiente para satisfazer suas dívidas.

Quadro 18. Indicadores econômicos e financeiros – Análise de Financiamento (adaptado [2])

| Índice | Fórmula | Significado e Interpretação | Valores |
|----------------------------------|---|---|--|
| Solvabilidade (Solv) | $\text{Solv} = \frac{\text{PL}}{(\text{PC} + \text{PNC})}$ $\text{Solv} = \frac{\text{Capitais Próprios}}{\text{Capitais Alheios}}$ | <p>Determina a capacidade da empresa para esta fazer face aos seus compromissos a médio e longo prazo, refletindo o risco que os seus credores correm, através da comparação dos níveis de Capital Próprio investido pelos sócios ou acionistas, com os níveis de Capitais Alheios aplicados pelos credores. Também conhecido por Garantia de Capital de Terceiros.</p> <p>Quanto maior, melhor e, por uma questão de prudência, o Capital Próprio deve ser, no mínimo, igual aos Capitais Alheios, ou seja, $\text{Solv} \geq 1$.</p> | <p>$\text{Solv} < 1$: o valor do Capital Próprio é inferior ao Passivo. Esta situação reflete elevado risco para os credores da empresa, dado que o Capital Próprio não é suficiente para fazer face as Dívidas a Pagar;</p> <p>$\text{Solv} = 1$: o valor dos Capital Próprio é igual ao valor do Passivo, ou seja, a empresa detém capital próprio suficiente para cobrir todos os créditos obtidos;</p> <p>$\text{Solv} > 1$: o valor do Capital Próprio é superior ao Passivo. Esta situação reflete baixo risco para os credores da empresa, dado que o Capital Próprio é suficiente para fazer face as Dívidas a Pagar e a empresa ainda detém alguma margem de segurança.</p> |
| Coefficiente de Dependência (CD) | $\text{CD} = \frac{(\text{PC} + \text{PNC})}{\text{PL}}$ $\text{CD} = \frac{\text{Capitais Alheios}}{\text{Capitais Próprios}}$ | <p>É o inverso da Solvabilidade e também avalia a capacidade da empresa para liquidar as responsabilidades assumidas.</p> <p>Também é conhecido por Participação do Capital de Terceiros (nos recursos totais).</p> | <p>Quanto menor melhor. Recomenda-se $< 0,5$.</p> |
| Autonomia Financeira (AF) | $\text{AF} = \frac{\text{PL}}{\text{AL}}$ | <p>Determina a (in)dependência da empresa face a Capitais Alheios, dando apoio na análise do risco sobre a estrutura financeira da empresa, ou seja: indica a percentagem do Ativo que é financiado pelos próprios acionistas ou sócios da empresa.</p> <p>Quanto maior menor, contudo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - $\text{AF} \geq 0,35$, ou seja, que o Ativo Líquido (AL) seja financiado, pelo menos, por 35% de Capital Próprio; - Por outro lado, valores demasiado elevados (quanto mais perto de 1) podem representar excesso de Capital Próprio, situação que prejudica o rácio da Rendibilidade Financeira. | <p>Autonomia Financeira varia entre zero e um, dado que o Capital Próprio não pode ser superior ao valor do próprio Ativo Líquido. Quanto mais elevado for o nível do Capital Próprio maior o nível de autonomia da empresa face a terceiros. Deste modo, quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - AF apresenta um valor baixo: indica grande dependência em relação aos credores, situação que para além dos riscos inerentes, e desvantajosa na negociação de novos financiamentos; - AF apresenta valores tanto mais próximos de 1: a empresa é menos dependente de Capitais Alheios, apresentando valores mais baixos de Encargos Financeiros e beneficiando a sua rendibilidade. <p>O valor máximo de 1 representa a situação em que o Ativo Líquido é financiado a 100% por Capital Próprio, ou seja, a empresa tem 0% de Dívidas a Pagar.</p> |
| Capacidade de Endividamento (CE) | $\text{CE} = \frac{\text{PL (ou CPp)}}{\text{AP (ou CPm)}}$ | <p>Determina até que ponto a empresa ainda pode recorrer a aumentos de Capitais Alheios/Terceiros, sem comprometer a sua solvabilidade e autonomia financeira (a médio e longo prazo).</p> <p>Podemos ver Ativo Permanente (AP) como Capitais Permanentes (CPm) e o Património Líquido (PL) como Capital Próprio (CPp).</p> | <p>A Capacidade de Endividamento, calculada com base neste rácio, varia entre zero e um, dado que o Capital Próprio não pode ser superior ao valor dos Capitais Permanentes. Quanto mais elevado for o nível do Capital Próprio, maior a capacidade de endividamento da empresa face a terceiros.</p> <p>O valor máximo de 1 representa a situação em que o Capital Próprio é igual aos Capitais Permanentes por ausência de Dívidas a Terceiros a Médio e Longo Prazo.</p> <p>Embora não haja um valor de referência universal, em termos gerais, a maioria dos analistas recomenda que o Capital Próprio deve representar pelo menos 50% dos Capitais Permanentes (CPm), ou seja, que $\text{CE} \geq 0,5$.</p> |

| | | | |
|---|---|--|--|
| Endividamento (E) | $E = \frac{\text{Passivo}}{\text{Ativo}}$ | Também designado por Índice de Endividamento Geral ou Grau de Endividamento, este mede se uma empresa é muito ou pouco endividada, ou seja, se usa muito ou pouco capital de terceiros onerosos. | O Endividamento, calculado com base neste rácio, varia entre zero e um, dado que o Passivo não pode ser superior ao Ativo ($A=P+PL$). Quanto mais elevado for o nível de Passivo mais endividada está a empresa face a terceiros. Recomenda-se $< 0,5$. |
| Estrutura do Endividamento (EE) | $E = \frac{PC}{PC + PNC}$ | Este indicador mostra-nos a relação entre o endividamento de curto prazo (passivo circulante) e o total do endividamento da empresa (Capitais Alheios ou PC+PNC) e com ele podemos obter informações relativas à estrutura do endividamento | Quanto menor melhor, no sentido de não existirem muitos compromissos de pagamento no curto prazo. |
| Imobilizado do Património Líquido (IPL) | $IPL = \frac{\text{Imobilizado}}{PL}$ | Este índice mostra quanto do património líquido foi aplicado no ativo imobilizado (ou Ativo Permanente). Convém observar que um elevado grau de imobilização do capital próprio pode comprometer a liquidez da empresa, além de gerar lucros fictícios em períodos inflacionários. | Quanto menor melhor, dado reduzir a liquidez imediata. |

17.10. Os indicadores no contexto do BP e DRE e sua análise vertical e horizontal

Os indicadores económicos e financeiros, que foram expostos acima, não substituem o estudo cuidadoso e as conclusões, posteriores, que se obtém do BP e DRE. Na verdade, são índices que complementam estes dois documentos, extraíndo destes valores e tornando-os mais claros, interpretáveis e objetivos, por comparação e contraposição entre grandezas que se encontram no BP e DRE, mas cuja visão isolada, ainda que preciosa, se torna mais manifesta, palpável e utilizável.

Também é de realçar que nem todos estes indicadores têm aplicabilidade para todo o tipo de empresa e situações, pois dependem da atividade que se analisa e dos procedimentos financeiros, económicos e comerciais próprios de cada ramo. Para além disso, mesmo empresas de um mesmo mercado podem ter políticas corporativas diferentes, como recorrer ao crédito ou não, podendo alguns indicadores serem dispensáveis para algumas delas. Reparar na diversidade de indicadores que foram abordados, enquanto Índices Económicos e Financeiros:

- Índices de Solvência ou Liquidez;
- Índices de Alavancagem Financeira, Estrutura de Capital e Endividamento;
- Índices de Lucratividade, Rentabilidade e Retorno sobre Investimento;
- Índices de Atividade, Prazos de Retorno, Prazos Médios ou Administração de Ativos;
- Índices de Análise de Investimento;
- Índices de Análise de Financiamento.

Para além da observação global ou separada do BP e DRE, e dos seus itens (de forma isolada ou mais coletiva) poderemos utilizar uma metodologia de análise vertical e horizontal, que se presta, fundamentalmente, ao estudo de tendências.

Neste caso, devem ser utilizadas em conjunto e servem para completar as observações efetuadas através da análise dos indicadores económicos e financeiros, já apresentados, apresentando dados e resultados da comparação entre o BP e o DRE. De fato, ambas devem ser entendidas como uma única técnica de análise.

A sua eficiência isolada não é significativa, sem dispormos dos indicadores econômicos e financeiros, mas com este serve para se obter uma visão geral sobre o BP e o DRE e detetar anomalias pontuais.

Será de referir que uma comparação com acuidade recomenda um período de observação e retorno de, pelo menos, 5 anos.

Análise Vertical (AV)

A análise vertical, considerado um dos principais instrumentos de análise de estrutura patrimonial, consiste na determinação dos percentuais de cada conta ou cada grupo de contas do balanço patrimonial, em relação ao valor total do Ativo ou Passivo, determinando também a proporcionalidade das contas do demonstrativo de resultado em relação à Receita Líquida de Vendas, considerado como sua base.

Deste modo, esta tem como objetivo principal identificar as contas que têm maior ou menor peso relativo na demonstração (após o valor numérico de cada conta ser transformado em percentual em relação a um valor base).

Em relação ao balanço patrimonial, ela procura sempre mostrar, de um lado, a proporção de cada uma das fontes de recursos e, de outro, a expressão percentual de cada uma das várias aplicações de recursos efetuadas pela empresa (bem como receitas, custos e despesas, evidenciando aquelas que mais influenciaram a formação de lucros ou prejuízos) e comparando-se exercícios subsequentes, podemos constatar a mudança da política da empresa, quanto à obtenção e à aplicação de recursos.

A análise vertical baseia-se, pois, nos valores relativos das contas das demonstrações financeiras. Para isso, é calculado o percentual por cada conta em relação a um valor base. Convém atribuir, no balanço patrimonial, peso 100 ao total do ativo e relacionar todas as contas dessa demonstração com esse total. Na demonstração de resultados convém atribuir peso 100 à receita líquida.

A análise vertical mostra a importância relativa de cada conta dentro da demonstração e, através da comparação com padrões do ramo de atuação ou com as relações da própria empresa em anos anteriores, permite inferir se há itens fora das proporções usuais. Assim, mediante comparações entre vários exercícios, ou

com padrões do ramo ao qual pertence a empresa, pode-se inferir se os principais itens das demonstrações têm-se comportado dentro ou fora das proporções típicas.

Mostra, por exemplo, qual a composição dos recursos tomados pela empresa, qual a participação de capital próprio e de terceiros, qual a distribuição destes a curto e a longo prazo, qual a proporção dos recursos totais que está alocada ao ativo circulante, ao ativo permanente, etc. A comparação com seus correspondentes do ramo de atividade da empresa permite verificar a tipicidade dessas alocações.

Seu principal objetivo é mostrar a importância de cada conta na análise financeira a que pertence.

Normalmente, inicia-se a análise pela AV (Análise Vertical) para identificar as contas mais representativas e depois a AH (Análise Horizontal) para analisar a evolução dessas contas. Assim, a análise segue uma linha de consistência.

Análise Horizontal (AH)

Corresponde ao estudo comparativo, em períodos de tempo consecutivos, da evolução das contas que compõem as demonstrações financeiras.

A análise horizontal relaciona cada conta da demonstração financeira com sua equivalente de exercícios anteriores. Mede, então, evolução das contas ao longo de dois ou mais exercícios, permitindo uma ideia da tendência futura, considerando-se entretanto que a análise horizontal é afetada pela inflação. É necessário transformar todos os valores em valores presentes de uma mesma data, através da utilização de um índice de atualização do poder aquisitivo da moeda. A aplicação desse método permite determinar a evolução real das contas.

Toma-se um exercício como base (índice 100%) e faz-se a relação conta-a-conta dos exercícios seguintes. Assim é possível ver a variação das contas ao longo do tempo, comparando-se ao ano-base. Para que se possa extrair conclusões é necessário que se analisem três a cinco exercícios consecutivos.

Resumindo, tem por objetivo evidenciar a evolução dos itens das demonstrações financeiras ao longo dos anos, além de acompanhar o desempenho de todas as contas que compõem a demonstração analisada, verificando as tendências evidenciadas em cada uma delas.

Complementa a Análise Vertical, que nos informa o aumento ou diminuição da proporção de uma determinada despesa em relação a um determinado total, mas não nos diz se essa variação foi derivada do aumento ou da diminuição do valor absoluto da verba considerada.

De notar, contudo, que o ideal é que todos os valores sejam convertidos para a moeda do último exercício, usando fatores de deflacionamento.

17.11. Criação de cenários de desenvolvimento do projeto

Por último, mas não menos importante ferramenta, senão mesmo uma prática indispensável, é a criação de cenários múltiplos (baseados nos índices e modelos apresentados) que compreendam um conjunto de ocorrências econômicas e financeiras que simulem realidades distintas, mas passíveis de suceder.

Não é apenas a consideração de panoramas mais ou menos otimistas (com mais ou menos vendas em projeção, simplesmente), mas a efetiva variação dos parâmetros que possam comprometer o sucesso do projeto, nomeadamente na:

- Aquisição de diferentes equipamentos, máquinas e ferramentas – com variações de modelos, maior ou menor complexidade de manuseamento, facilidade de assistência, preços, prazo de entrega, contratação de mais pessoas para as operar, expansão da área produtiva para acomodação, eventual maior volume de produção e escoamento (para rentabilizar investimento e operação), ampliação do esquema logístico, aumento da equipe de marketing e vendas para dar vazão ao novo volume produzido, conseqüente necessidade de maior investimento (computadores, tablets, celulares, automóveis, etc.) para as equipes associadas (como de vendas, entre outras)?
- Contratação de Pessoal - os novos contratados precisarão de ser treinados? Quanto isto custará? Bem como a equipe administrativa está preparada para dar suporte às áreas comercial e produtiva com o aumento de demanda? Ou precisaremos contratar mais pessoas para dar suporte administrativo? E se a demanda baixa? Ou o produto tem de mudar (pouco que seja)? Existe espaço e infraestrutura para contratar mais pessoas ou precisaremos investir?

- Finanças - O nosso sistema está preparado com pessoas e sistemas para faturar e controlar as variações da demanda? Nosso fluxo de caixa está equilibrado (prazos de pagamentos x prazos de recebimentos)? Precisaremos de mais capital de giro para dar suporte ao aumento ou alterações das operação? Esse capital será próprio ou de terceiros? Pagaremos juros por isso? Nossos softwares e sistemas internos estão preparados para um crescimento de demanda ou precisaremos investir em atualização, implantação e treinamento? No corte de custos (como redução de mão-de-obra) serão dispensados os funcionários mais antigos (e caros) ou os mais recentes (mais baratos, porém menos experientes)? Temos saldo de caixa para pagar as rescisões contratuais ou precisaremos tomar um empréstimo para isto? A mão-de-obra que restará será suficiente (em volume e em conhecimento/experiência) para manter a produção atual ou precisaremos reduzir o volume de vendas? Se reduzirmos o volume de vendas, o que faremos com os vendedores que ficarão ociosos? Teremos mais ociosidade em equipes de apoio, como administrativo, logística, marketing etc., resultante da redução da linha produtiva? Soluções? O que faremos com estes profissionais? O mesmo se poderá colocar em relação à estrutura física (prédios, máquinas, equipamentos etc.)?
- Alterações das previsões econômico-financeiras – o nosso mercado é volátil ou que depende de índices externos (como câmbio)? Da taxa de juros? Do preço de matérias-primas (commodities), como qual o preço mínimo para comprarmos nossa matéria-prima base? Que sucede se o preço da matéria-prima não baixar e nosso estoque esvaziar? Compraremos ao preço de mercado ou paramos a produção? Se baixar a matéria-prima? Fabricamos mais e aproveitamos para fazer estoque? Qual o custo de manter este estoque?

Enfim, apenas se colocaram algumas questões para se entender a pertinência da criação de cenários, tendo o bom senso de selecionar os mais condicionantes e decisivos, dado serem inesgotáveis, sobretudo atendendo às combinações de múltiplos parâmetros em alternância.

17. Estudo de Viabilidade Econômica e Financeira do projeto DSE

No seguimento do apresentado anteriormente, designadamente uma breve exposição dos conceitos de FC, BP e DRE, apresenta-se o Plano de Negócios da “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda”, que, ainda que bastante sucinto, possui os parâmetros necessários ao seu desenvolvimento e projeção de resultados até ao fim do 3.º ano.

Foram, conscientemente, excluídos deste Plano de Negócios a entrada de outras participações, bem como apoio financeiro a “startups”, pois a incerteza de ambas essas possibilidades o recomenda (na verdade, a probabilidade de isso vir a suceder será mais plausível a partir do fim do 3.º de funcionamento, pelo que será omissa neste plano, ficando a eventualidade em aberto, mas omissa na prudência).

Também se entendeu não seguir, no cronograma financeiro, uma abordagem de projeções com base em resultados em que se assume o risco com o cliente, dado tal situação, em termos académicos (de lembrar que estamos a apresentar algo semelhante a um Trabalho de Conclusão de Curso) ficar pouco clara e ser mais difícil de contabilizar.

Porém, essa não é, sequer, a única razão ou principal, pois achamos avisado nos dois primeiros anos diminuir à ambição de grandes desafios em favorecimento do ganho de experiência com situações menos complicadas e arriscadas.

Acresce que o próprio mercado poderia não compreender uma atitude inicial dessa envergadura, sem uma passagem por situações mais correntes, próprias de num estágio inaugural.

PREMISSAS BÁSICAS DO PROJETO (horizonte a 3 anos)

Dado tratar-se de prestação de serviços muito específica, admite-se que uma projeção a 3 anos será o razoável, com as intervenções e correções que a execução determinar (Quadro 20).

De outra forma, o 4.º ano e seguintes seriam mera repetição do 3º ano, com a perspectiva de crescimento estabilizada, pois para a atividade em causa julga-se irrealista uma projeção superior (sobretudo numa empresa sem histórico na área).

Premissas - Ano 1

Para o 1.º ano de exercício os serviços a prestar terão uma média de 2 meses de tempo de elaboração e prazo de entrega, sendo o pagamento caracterizado por 1/3 do valor na assinatura do contrato e o restante na entrega do relatório e recomendações (Quadro 20).

Neste primeiro ano o alvo (comercial) será pequenas empresas que necessitem de melhorar o seu desempenho empresarial, mas que se encontrem com uma situação financeira compensada, pois nos surge como pouco adequado iniciar a atividade com empresas em sérias dificuldades, mesmo que com dimensão significativa e dispostas a pagar honorários mais elevados. Esta decisão baseia-se na necessidade de ganhar experiência começando em empresas mais pequenas e, sobretudo, minorar o risco de insucesso logo no arranque da empresa. Como será consensual, empresas maiores e com situações mais complexas, não serão as mais interessantes para um desafio que dá os seus primários passos.

Serão feitos pequenos investimentos (R\$ 10 mil) em equipamentos de escritório (mês primeiro) e uma campanha publicitária e de marketing durante os 4 primeiros meses do ano e com o mesmo volume de investimento mensal (R\$ 2,5 mil/mês). As Áreas de Patrimônio e Marketing serão as mais beneficiadas nesta fase, o que seria expectável.

O Capital Social (de R\$ 100 mil) será totalmente integralizado de imediato e apenas a sócia Lidiane Braga será renumerada, também por ser a principal responsável pela atuação da empresa.

Custos e despesas confundem-se um pouco num escritório de serviços, pelo que algumas rubricas são rateadas (Quadro 20), sendo mais fácil falar em gastos.

Premissas - Ano 2

Na hipótese de um o 1.º ano profícuo em experiências e soluções, entende-se já ser razoável diminuir ao número de processos a contratar para o 2.º ano, alargando a sua duração (3 meses) e subindo um nível na dimensão do cliente e no valor dos honorários a cobrar (Quadro 20).

Neste segundo ano o alvo será, portanto, empresas de pequena a média dimensão, eventualmente com um maior grau de intervenção, correspondendo a análises mais demoradas e mais complicadas.

Neste ano será adquirido um veículo automotivo, a financiar em 48 meses, mas o padrão dos gastos segue o do 1.º ano, com ajustes, havendo lugar ao pagamento de impostos, não se realizando distribuição previsível de lucros, a existirem.

Premissas - Ano 3

Neste 3.º ano a colaboração do segundo sócio já será mais efetiva, mas ainda a tempo reduzido, em termos operacionais.

A estratégia segue o preconizado para o 2.º ano, sendo clientes preferenciais pequena e médias empresas, mantendo-se um ritmo de uma contratação a cada 3 meses (em média).

Será adquirido um novo automóvel amortizado em 48 meses (Quadro 20).

Execução - Ano 1

Fluxo de Caixa (FC)

O primeiro ano será caracterizado por um aparente equilíbrio no Fluxo de Caixa (FC), Quadro 21, com um valor de tesouraria semelhante à entrada e à saída, fruto de controlo de gastos e uma perspetiva otimista de vendas (prestação de serviços) e recebimentos. Este aparente otimismo poderá parecer imprudente, numa fase incipiente de começo de atividade, mas esta será, contraditoriamente, a fase menos arriscada da vida da empresa, dado já existirem contatos sólidos e fiáveis para este período de 6 meses iniciais.

Independentemente desse arranque confortável, será, imediata e simultaneamente, iniciado o período inicial de publicidade e marketing, com duração de 4 meses. Acredita-se que haverá um efeito positivo desse esforço, que permita garantir a produção do 2º e 3º semestre seguintes.

DRE e BP

Como será aceitável, neste primeiro ano do exercício verifica-se um resultado negativo, ainda que sem grande expressão, consequência das compras logísticas

necessárias e da campanha publicitária de marketing (Quadro 22). Como se adiantou, este primeiro semestre já tem serviços pré-contratados, resultando um DRE e BP auspicioso, atendendo a ser o 1.º da vida de empresa.

A empresa consegue gerar um lucro de R\$ 20 370,00, recuperando de um primeiro semestre em que, naturalmente, os gastos superaram as receitas.

VPL, TIR, PE e PRI

Os índices VPL, TIR, PE e PRI estão em níveis satisfatórios para um 1.º ano de Exercício, Quadro 23, com a TMA a ser cumprida, bem como folga significativa no VPL, TIR e PE, este último com uma faturação projetada de um “superavit” de R\$ 14.834,00, para um PE calculado judiciosamente.

O tempo de retorno do investimento (PRI) situa-se perto dos 5 anos, o que poderá ser considerado excessivo para uma empresa de serviços. Contudo, cabe recordar que estamos no 1.º ano de atividade.

Execução - Ano 2

Fluxo de Caixa (FC)

Dado estimar-se um ritmo constante nos contratos de consultoria, não há alterações consideráveis no Fluxo de Caixa (FC), Quadro 24, ainda que recomeçada nova campanha de propaganda, mas o facto de não haver aquisições de equipamento de escritório significativas, deverá originar um aumento do Caixa.

Acresce, que a compra do automóvel será a crédito, não gerando um esforço excessivo de tesouraria.

A decisão de não efetuar distribuição de dividendos, no 2.º ano de exercício, também contribui para existir mais dinheiro disponível no Caixa.

DRE e BP

Ao se propor um volume de vendas superior ao do ano anterior o DRE deste ano é mais generoso, tendo a empresa gerado um interessante lucro R\$ 72.992,50 (Quadro 25).

No BP nota-se um crescimento expressivo dos Capitais Próprios, nomeadamente em termos de reservas de lucros.

VPL, TIR, PE e PRI

Verifica-se uma melhoria geral dos índices VPL, TIR, PE e PRI em relação ao 1.º ano de Exercício, Quadro 26, sobretudo no PRI, em que o prazo de retorno baixa para cerca de 3 anos.

O TIR anda significativamente acima da TMA, tornando o projeto bastante viável, com uma faturação projetada de cerca de R\$ 60 mil reais acima do PE mais desvantajoso.

Execução - Ano 3

Fluxo de Caixa (FC)

O FC mantém um ritmo de crescimento constante, que não se reduz mesmo com a 1.ª distribuição de dividendos (Quadro 27).

A aquisição de uma segunda viatura automóvel também não resulta numa penalização de Caixa, dado também ser adquirida através de financiamento.

De notar que foram pagos tributos relativos ao ano transacto, sobre lucro real, com algum significado (R\$ 31.282,50).

DRE e BP

Conforme se pode verificar na Quadro 19, todos os Exercícios mostram um crescimento das vendas e resultados operacionais, sobretudo o EBITDA (LAJIDA).

| Quadro 19. Comparativo dos DRE's | Vendas Líquidas | | | | |
|-------------------------------------|-----------------|--------|------------|-------|------------|
| | Ano 1 | Δ% | Ano 2 | Δ% | Ano 3 |
| | 150 000,00 | 80,0% | 270 000,00 | 33,3% | 360 000,00 |
| EBITDA (LAJIDA) | | | | | |
| | Ano 1 | Δ% | Ano 2 | Δ% | Ano 3 |
| | 30 100,00 | 312,3% | 124 100,00 | 30,5% | 162 000,00 |
| EBIT (LAJIR) | | | | | |
| | Ano 1 | Δ% | Ano 2 | Δ% | Ano 3 |
| | 29 100,00 | 270,6% | 107 850,00 | 14,5% | 123 500,00 |
| EBT (LAIR) | | | | | |
| | Ano 1 | Δ% | Ano 2 | Δ% | Ano 3 |
| | 29 100,00 | 258,3% | 104 275,00 | 9,7% | 114 400,00 |
| Lucro Líquido do Exercício | | | | | |
| | Ano 1 | Δ% | Ano 2 | Δ% | Ano 3 |
| | 20 370,00 | 258,3% | 72 992,50 | 9,7% | 80 080,00 |

Em termos operacionais (EBITDA/LAJIDA), nota-se um crescimento efetivo anual, com uma boa relação entre vendas e custo de produção (ambos na casa dos 30%), bem ainda com um bom suporte das despesas associadas à atividade diretamente geradora de receita.

Contudo, os resultados líquidos do exercício não acompanham este crescimento (não atingem os 10%), bem como os resultados intermédios também não (EBIT/LAJIR e, sobretudo, EBT/LAIR). Este crescimento mais modesto prende-se com as despesas financeiras (juros), por um lado, e, por outro, com as depreciação dos ativos.

A confirmar-se o valor total das vendas projetadas, temos um crescimento do PL sólido e notório (Quadro 28 **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**).

O Património Líquido é alterado, qualitativamente, com a transferência da maior parte da reserva de lucros para o aumento de capital (R\$ 70 mil).

VPL, TIR, PE e PRI

Estando nós no 3.º e último ano de monitorização inicial do projeto, vamos verificar estes índices individualmente:

- VPL – este índice mostra a larga margem de viabilidade do projeto, não sendo preciso o auxílio dos juros de caixa (VPL composta) para o assegurar, sendo mesmo atrativo quando calculado com a exigente formulação que recorre ao Balanço Patrimonial;
- TIR – esta taxa assume valores sempre acima da TMA em qualquer das metodologias empregues (simples e composta com juros de caixa), bem como referida a períodos anuais ou mensais;
- PE - o projeto mostra-se viável, sobretudo usando a sua fórmula mais tradicional de cálculo (através do MC, com um supernumerário muito amplo), mas sofrendo um derrube considerável no excedente de faturação acima do PE, quando se utiliza uma metodologia que inclui IR, custo de capital e depreciação. Contudo, mesmo neste último caso é exequível;
- PRI – No 3.º ano do projeto, com o nível de lucro obtido, bastariam 1,37 idênticos para a recuperação do investimento. Porém, tendo em conta que os

lucros diferem ano a ano, Quadro 19, desde o 1.º dia do começo da atividade da empresa são necessário 2 anos e 33 dias para satisfazer o PRI.

Quadro 20. Premissas básicas do projeto (horizonte a 3 anos)

| PREMISSAS BÁSICAS DO PROJETO (horizonte imitado a 3 anos, pois para a atividade em causa será irrealista uma projeção superior) | | | | | | |
|---|--------------------|---|----------------------------------|---|----------------------------------|---|
| M E T A S | Ano 1 / Semestre 1 | | Ano 2 / Semestre 1 | | Ano 3 / Semestre 1 | |
| | Valor | Condições | Valor | Condições | Valor | Condições |
| 1) Área de Acionistas | | | | | | |
| Capital Social | 100 000,00 | Entra em 01 | Reservas de Lucros Dividendos | Aguarda em Caixa Sem distribuição | Reservas de Lucros Dividendos | Para CS em mês 06 Distribui mês 06 |
| 2) Área de Patrimônio | | | | | | |
| Compra Ativo Equipamento (a) | -10 000,00 | À vista Entra em mês 01 | -15 000,00 | À vista Entra em mês 01 | -10 000,00 | À vista Entra em mês 01 |
| Compra Ativo Automóvel | | | -55 000,00 | Entra em mês 01 | -85 000,00 | Entra em mês 01 |
| Juros (anuais) da Compra Parcelada do Ativo Automóvel | | | -3 575,00 | Em 48 parcelas (tabela Price) | -5 525,00 | Em 48 parcelas (tabela Price) |
| 3) Área Comercial | | | | | | |
| Vendas (b) | 25 000,00 | 1/3 à vista + 2/3 a 30 dias A cada 2 meses | 45 000,00 | 1/3 à vista+2/3 30 dias A cada 3 meses | 60 000,00 | 1/3 à vista+2/3 30 dias A cada 3 meses |
| 4) Área de Marketing | | | | | | |
| Publicidade e Propaganda | -8 000,00 | Por mês 01 a 04 | -10 000,00 | Por mês 01 a 04 | -15 000,00 | Por mês 01 a 04 |
| 5) Área de Compras | | | | | | |
| Despesas consumíveis e gerais - Operacionais (c) - Fixo | -1000,00 | Por mês | -1200,00 | Por mês | -1300,00 | Por mês |
| Custos de insumos - Produção (d) - Variável | -5,00% | Das vendas | -5,00% | Das vendas | -5,00% | Das vendas |
| 6) Área de RH | | | | | | |
| Folha de Pag. + Encargos de Produção (por rateio) (e) - Fixo | -5 000,00 | Por mês | -5 500,00 | Por mês | -8 000,00 | Por mês |
| Folha de Pag. + Encargos de Administração (por rateio) (e) - Fixo | -1 200,00 | Por mês | -1 500,00 | Por mês | -2 000,00 | Por mês |
| 7) Área Produção | | | | | | |
| Custos Diversos Fixos | -500,00 | Por mês | -600,00 | Por mês | -700,00 | Por mês |
| Custos Diversos Variáveis (d) | -2,00% | Das vendas | -2,00% | Das vendas | -2,00% | Das vendas |
| Luz, Água, Aluguel, Comunicações, etc. (por rateio) - fixo e variável (f) | -450,00 | Por mês | -550,00 | Por mês | -650,00 | Por mês |
| 8) Área Administrativa | | | | | | |
| Luz, Água, Aluguel, Comunicações, etc. (por rateio) - fixo e variável (f) | -300,00 | Por mês | -400,00 | Por mês | -500,00 | Por mês |
| 9) Área Contábil | | | | | | |
| Aspectos Legais (f) (g) | -10,00% | Anual: Depreciação móveis e utens. | -10,00% | Anual: Depreciação móveis e utens. | -10,00% | Anual: Depreciação móveis e utens. |
| | -10,00% | Deprec. Máquinas e Equipa. | -10,00% | Deprec. Máquinas e Equipa. | -10,00% | Deprec. Máquinas e Equipa. |
| | -25,00% | Depreciação veículos e PC's | -25,00% | Depreciação veículos e PC's | -25,00% | Depreciação veículos e PC's |
| | -4,00% | Depreciação imóveis | -4,00% | Depreciação imóveis | -4,00% | Depreciação imóveis |
| | -30,00% | Imp. de Renda | -30,00% | Imp. de Renda | -30,00% | Imp. de Renda |
| | 75,00% | Reserva de Lucro | 75,00% | Reserva de Lucro | 75,00% | Reserva de Lucro |
| | 25,00% | Dividendos | 25,00% | Dividendos | 25,00% | Dividendos |

NOTAS: Pagar IR em todos os meses 01 dos Anos posteriores ao 1 e Dividendos sem distribuição (mantém-se em Caixa) apenas no Ano 2, sendo distribuídos no mês 06 do Ano 3 e seguintes.

Observações:

(a) Compras de equipamentos básicos de escritório.

(b) De serviços de consultoria, com o ano 2 a reduzir em número de processos, mas de maior dimensão.

(c) Despesas correntes diversas (gerais).

(d) Custos diretos ou indiretos, mas variáveis e inerentes à prestação de serviços/produção (considerado proporcional às vendas).

(f) Assumido só como fixo.

(e) No Ano 1 e 2 só a sócia e administradora Lidiane Braga estará e tempo inteiro e com remuneração (custo e despesas por rateio).

(g) e (h) Referência mais acadêmica que real.

Quadro 21. FC do Ano 1 do projeto “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda”

| Ano 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------------|--------|-------------|
| Mês do projeto | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | Total | | Verif. (=0) |
| Fluxo de Caixa | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | Total | | |
| Recebimentos e incidências diretas nas vendas | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capital Social | Integralização/aumento de Capital (1) | 100 000,00 | | | | | | | | | | | | 100 000,00 | OK | 0,00 |
| | Vendas/Produtos/Serviços à Vista | 8 333,33 | | 8 333,33 | | 8 333,33 | | 8 333,33 | | 8 333,33 | | 8 333,33 | | 50 000,00 | OK | 0,00 |
| | Vendas/Produtos/Serviços a Prazo | | 16 666,67 | | 16 666,67 | | 16 666,67 | | 16 666,67 | | 16 666,67 | | 16 666,67 | 100 000,00 | OK | 0,00 |
| | Deduções e abatimentos | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 |
| | Descontos | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 |
| | Impostos incidentes diretamente nas vendas | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 |
| Empréstimos | Empréstimos e financiamentos (dinheiro) | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 |
| | TOTAL (Entradas) | 108 333,33 | 16 666,67 | 8 333,33 | 16 666,67 | 8 333,33 | 16 666,67 | 8 333,33 | 16 666,67 | 8 333,33 | 16 666,67 | 8 333,33 | 16 666,67 | 250 000,00 | OK | 0,00 |
| Pagamentos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ativos / Investimentos | Ativos Fixos Móveis e Utensílios à Vista | -10 000,00 | | | | | | | | | | | | -10 000,00 | OK | 0,00 |
| | Ativos Fixos Veículos e PC's à Vista | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 |
| | Ativos Fixos Veículos e PC's a Prazo | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 |
| Amortizações | Amortização de empréstimos /financiamentos (dinheiro) | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 |
| | Custos Pessoal e Encargos Diretos (fixos) | -5 000,00 | -5 000,00 | -5 000,00 | -5 000,00 | -5 000,00 | -5 000,00 | -5 000,00 | -5 000,00 | -5 000,00 | -5 000,00 | -5 000,00 | -5 000,00 | -60 000,00 | OK | 0,00 |
| Custos CMV / CDPF / CSP | Custos Matéria-prima e similares (variáveis) | -416,67 | -833,33 | -416,67 | -833,33 | -416,67 | -833,33 | -416,67 | -833,33 | -416,67 | -833,33 | -416,67 | -833,33 | -7 500,00 | OK | 0,00 |
| | Custos Diversos Fixos | -950,00 | -950,00 | -950,00 | -950,00 | -950,00 | -950,00 | -950,00 | -950,00 | -950,00 | -950,00 | -950,00 | -950,00 | -11 400,00 | OK | 0,00 |
| | Custos Diversos Variáveis | -166,67 | -333,33 | -166,67 | -333,33 | -166,67 | -333,33 | -166,67 | -333,33 | -166,67 | -333,33 | -166,67 | -333,33 | -3 000,00 | OK | 0,00 |
| | Despesas Pessoal - Administrativas (fixas) | -1 200,00 | -1 200,00 | -1 200,00 | -1 200,00 | -1 200,00 | -1 200,00 | -1 200,00 | -1 200,00 | -1 200,00 | -1 200,00 | -1 200,00 | -1 200,00 | -14 400,00 | OK | 0,00 |
| Despesas | Despesas/Outros - Administrativas (fixas) (a) | -1 000,00 | -1 000,00 | -1 000,00 | -1 000,00 | -1 000,00 | -1 000,00 | -1 000,00 | -1 000,00 | -1 000,00 | -1 000,00 | -1 000,00 | -1 000,00 | -12 000,00 | OK | 0,00 |
| | Despesas Gerais Operacionais (fixas) (b) | -300,00 | -300,00 | -300,00 | -300,00 | -300,00 | -300,00 | -300,00 | -300,00 | -300,00 | -300,00 | -300,00 | -300,00 | -3 600,00 | OK | 0,00 |
| | Despesas Comerciais (variáveis) (c) | -2 000,00 | -2 000,00 | -2 000,00 | -2 000,00 | -2 000,00 | -2 000,00 | -2 000,00 | -2 000,00 | -2 000,00 | -2 000,00 | -2 000,00 | -2 000,00 | -8 000,00 | OK | 0,00 |
| | Despesas Financeiras (fixas) (d) | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 |
| Outras receitas / despesas | Outras receitas/despesas operacionais | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 |
| | Outras receitas/despesas não operacionais | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 |
| Pagamentos | Pagamento Dividendos/Antecipações | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 |
| | Pagamento IR | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 |
| TOTAL (S) | | -21 033,33 | -11 616,67 | -11 033,33 | -11 616,67 | -9 033,33 | -9 616,67 | -129 900,00 | | 0,00 |
| Fluxo de CAIXA | Aumento/Diminuição (E-S) | 87 300,00 | 5 050,00 | -2 700,00 | 5 050,00 | -700,00 | 7 050,00 | -700,00 | 7 050,00 | -700,00 | 7 050,00 | -700,00 | 7 050,00 | 120 100,00 | | 0,00 |
| | Saldo Inicial | 0,00 | 87 300,00 | 92 350,00 | 89 650,00 | 94 700,00 | 94 000,00 | 101 050,00 | 100 350,00 | 107 400,00 | 106 700,00 | 113 750,00 | 113 050,00 | 120 100,00 | | 0,00 |
| | Saldo Final | 87 300,00 | 92 350,00 | 89 650,00 | 94 700,00 | 94 000,00 | 101 050,00 | 100 350,00 | 107 400,00 | 106 700,00 | 113 750,00 | 113 050,00 | 120 100,00 | 0,00 | (=0) | 0,00 |
| | | | | | | | | | | | | | | 30 100,00 | Gastos | |
| Taxa Mensal de Depósito Bancário (2) | Verificação (=0) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | |
| | Taxa Mínima de Atratividade (TMA) (3) | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | | |
| | Investimentos (4) | -100 000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | -100 000,00 |
| | Benefícios Diretos (5) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 |
| 0,0045 | Benefícios Indiretos (6) | -57,15 | -34,43 | -46,58 | -23,85 | -27,00 | 4,73 | 1,58 | 33,30 | 30,15 | 61,88 | 58,73 | 90,45 | 91,80 | | 91,80 |

Quadro 22. DRE e BP do Ano 1 do projeto “DSE – Diagnósticos Soluções Empresariais, Ltda”

| DRE PROJETADO | | Ano 1 |
|---|--|-------------------|
| Vendas Líquidas (Receita Bruta ou Rec. Operac.Bruta) | | 150 000,00 |
| (-) Deduções e abatimentos da Receita Bruta | | 0,00 |
| (-) Descontos | | 0,00 |
| (-) Impostos incidentes diretamente nas vendas (e) | | 0,00 |
| Receita Operacional Líquida (ROL) | | 150 000,00 |
| (-) Total Absoluto CMV / CPF / CSP | | -81 900,00 |
| Lucro Bruto (ou Lucro Operacional Bruto) | | 68 100,00 |
| (-) Despesas/Receitas Operacionais | | -38 000,00 |
| (-) Administrativas - pessoal e outras (a) | | -26 400,00 |
| (-) Gerais (b) | | -3 600,00 |
| (-) Comerciais (c) | | -8 000,00 |
| (-/+) Outras receitas/despesas operacionais | | 0,00 |
| EBITDA (LAJIDA) - Fluxo de Caixa Operacional | | 30 100,00 |
| (-) Amortizações (Intangível) (h) | | 0,00 |
| (-) Depreciação (de ativos) | | -1 000,00 |
| EBIT (LAJIR) - Lucro Operacional (líquido) | | 29 100,00 |
| (-) Despesas Financeiras (d) | | 0,00 |
| (-/+) Outras receitas/despesas não operacionais | | 0,00 |
| EBT (LAIR) | | 29 100,00 |
| (-) Provisão do Imp. Renda (f) | | -8 730,00 |
| Lucro Líquido do Exercício (Receita Líquida) | | 20 370,00 |
| Dividendos | | 5 092,50 |
| Reservas de Lucros | | 15 277,50 |
| Verificação (=0) | | 0,00 |

| BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO | | Ano 1 | | Variação (%) |
|-------------------------------------|--|---------------------|--------------------|--------------|
| ATIVO | | Ano Anterior | Ano 1 | |
| 1 - Ativo Circulante | | 0,00 | 120 100,00 | NA |
| Ativo Circulante Financeiro (ACF) | Caixa e Depósitos Bancários | 0,00 | 120 100,00 | NA |
| | Aplicações Financeiras Bancárias (curto prazo) | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Contas a receber (Clientes) | 0,00 | 0,00 | NA |
| Ativo Circulante Operacional (ACO) | Estoques | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Despesas antecipadas | 0,00 | 0,00 | NA |
| Ativo Alienável | Ativos disponíveis para venda | 0,00 | 0,00 | NA |
| Créditos Diversos | Outros créditos | 0,00 | 0,00 | NA |
| 2 - Ativo Não Circulante | | 0,00 | 9 000,00 | NA |
| | Ativo Fixo / Imobilizado (não transacionável): | | | |
| | A) Mobília e utensílios | 0,00 | 10 000,00 | NA |
| | B) Veículos e PC's | 0,00 | 0,00 | NA |
| | C) Imóveis | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Investimentos a realizável a longo prazo | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Títulos e Ações a reter e aplicações não bancárias (l.prazo) | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Ativo realizável a longo prazo | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Aplicações Financeiras Bancárias (longo prazo) | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Impostos e Contribuições diferidos ou a recuperar | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Intangível | 0,00 | 0,00 | NA |
| | (-) Depreciação Acum. | 0,00 | -1 000,00 | NA |
| Total do Ativo | | 0,00 | 129 100,00 | NA |
| PASSIVO | | Ano Anterior | Ano 1 | |
| 3 - Passivo Circulante | | 0,00 | -13 822,50 | NA |
| Contas a pagar | Fornecedores | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Contas a Pagar | 0,00 | 0,00 | NA |
| Empréstimos CP | Empréstimos e financiamentos (curto prazo) | 0,00 | 0,00 | NA |
| Antecipações | Desconto de NF (antecipação de recebíveis) | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Receitas antecipadas (curto prazo) | 0,00 | 0,00 | NA |
| Provisões | Provisões e encargos das provisões | 0,00 | 0,00 | NA |
| Débitos Diversos | Outras Contas a Pagar | 0,00 | 0,00 | NA |
| Tributos | Imp. Renda a Pagar | 0,00 | -8 730,00 | NA |
| Dividendos | Dividendos a Pagar (ainda não distribuído) | 0,00 | -5 092,50 | NA |
| 4 - Passivo Não Circulante | | 0,00 | 0,00 | NA |
| Aquisições LP | Aquisições de Ativo Fixo / Imobilizado (l.prazo) | 0,00 | 0,00 | NA |
| Empréstimos LP | Empréstimos (longo prazo) | 0,00 | 0,00 | NA |
| Receitas LP | Receitas antecipadas (longo prazo) | 0,00 | 0,00 | NA |
| Prejuízos | Prejuízos acumulados | 0,00 | 0,00 | NA |
| Total do Passivo | | 0,00 | -13 822,50 | NA |
| 5 - Patrimônio Líquido | | 0,00 | -115 277,50 | NA |
| Capital de Sócios | Capital Próp.Direto Investido (soma total) | 0,00 | -100 000,00 | NA |
| Capital de Lucros | Capital Próp. de Lucros (soma anos anteriores) | 0,00 | 0,00 | NA |
| Reservas | Reservas de Lucros (em Caixa) | 0,00 | -15 277,50 | NA |
| Passivo + PL | | 0,00 | -129 100,00 | NA |
| Ativo + Passivo + PL (= 0 verifica) | | 0,00 | 0,00 | |

- (1) Integralização/aumento de Capital provenientes do exterior (não de lucros internos)
- (2) Taxa bancária mensal de remuneração de depósitos (à ordem ou aplicações de curto prazo)
- (3) TMA do projeto
- (4) Investimentos em capital realizados a cada mês (provenientes do exterior ao Caixa)
- (5) Benefícios (do pagamento de Dividendos, Antecipações ou Empréstimos a sócios)
- (6) Benefícios dos depósitos (à ordem ou aplicações de curto prazo) acima do investimento de capital

Quadro 23. VPL, TIR, PE e PRI do Ano 1 do projeto “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda”

| Ano | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------|---|-----------------|------------------------|-------------|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------------|--|
| Custos Fixos | -71 400 | | | | | | | | | | | | | | |
| Custos Variáveis | -10 500 | | | | | | | | | | | | | | |
| Despesas Fixas | -30 000 | | | | | | | | | | | | | | |
| Despesas Variáveis | -8 000 | 0,00 | (=0) | | | | | | | | | | | | |
| Margem de Contribuição (R\$) | 131 500 | | | | | | | | | | | | | | |
| Margem de Contribuição (%) | 88% | | | | | | | | | | | | | | |
| Ponto de Equilíbrio MC (%) | 77% | PE (Versão 2) | PE (Versão 3) | Vendas Reais | Exc. PC(MC) | Exc. PE(Comp.) | | | | | | | | | |
| Ponto de Equilíbrio MC (R\$) | 115 665 | 115 665 | 115 665 | 150 000 | 34 335 | 14 834 | | | | | | | | | |
| Ponto de Equilíbrio Completo (R\$) | 135 166 | Versão c/ Total de Gastos, IR, Custo de Cap. e Depre. | | | | 0 | | | | | | | | | |
| Ponto de Equilíbrio Razoável (R\$) | 128 630 | (Comparativo DRE) | | | | (=0) | | | | | | | | | |
| De todos os Anos | | Ano atual | | Ano atual + anteriores | | PRI (anos/dias) | | | | | | | | | |
| VLP simples (R\$) | 11 116 | VPL pelo BP | | VPL pelo DRE | | 4,91 | | | | | | | | | |
| VLP Composta (R\$) | 11 201 | 16 996 | 51,7% | 18 846 | 68,3% | 1767 | | | | | | | | | |
| Varição da VPL Simples para Composta (%) | 0,8% | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 120 191,80 | | | | | | | | | | | | | |
| TIR Semestral | | FCO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| TIR Composta (%) | 1,54% | -100 000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 120 191,80 | |
| Verifica | 20,19% | 120 100,00 | | | | | | | | | | | | | |
| TIR Semestral | | FCO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| TIR simples (%) | 1,54% | -100 000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 120 100,00 | |
| Verifica | 20,10% | | | | | | | | | | | | | | |
| TIR Anual | | FCO | 1 | Soma Anual | Soma Mensal | Diferença | | | | | | | | | |
| TIR Composta (%) | 20,19% | -100 000,00 | 120 191,80 | 120 191,80 | 120 191,80 | 0,00 | (=0) | | | | | | | | |
| Verifica | 20,19% | 0,00% | variação mensal | | | | | | | | | | | | |
| TIR Anual | | FCO | 1 | Soma Anual | Soma Mensal | Diferença | | | | | | | | | |
| TIR simples (%) | 20,10% | -100 000,00 | 120 100,00 | 120 100,00 | 120 100,00 | 0,00 | (=0) | | | | | | | | |
| Verifica | 20,10% | 0,00% | variação mensal | | | | | | | | | | | | |

VLP simples (R\$) = - investimentos VP + saídas dos meses VP + Caixa final VP

TIR simples (%) = saídas dos meses + Caixa final

VLP composta (R\$) = - investimentos VP + saídas dos meses VP + Caixa final VP + juros bancários acumulados pelo Caixa no Exercício

TIR composta (%) = saídas dos meses + Caixa final + juros bancários acumulados pelo Caixa no Exercício

Quadro 24. FC do Ano 2 do projeto “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda”

| Ano 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|---|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-----------------|-------------|-------------|
| Mês do projeto | | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | Total | | Verif. (=0) | |
| Fluxo de Caixa | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | | | |
| Recebimentos | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capital Social | Integralização/aumento de Capital (1) | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 | |
| | Vendas/Produtos/Serviços à Vista | 15 000,00 | | 15 000,00 | | 15 000,00 | | 15 000,00 | | 15 000,00 | | 15 000,00 | | 90 000,00 | OK | 0,00 | |
| | Vendas/Produtos/Serviços a Prazo | | 30 000,00 | | 30 000,00 | | 30 000,00 | | 30 000,00 | | 30 000,00 | | 30 000,00 | 180 000,00 | OK | 0,00 | |
| | Deduções e abatimentos | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 | |
| | Descontos | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 | |
| | Impostos incidentes diretamente nas vendas | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 |
| Empréstimos | Empréstimos e financiamentos (dinheiro) | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 | |
| TOTAL (Entradas) | | 15 000,00 | 30 000,00 | 15 000,00 | 30 000,00 | 15 000,00 | 30 000,00 | 15 000,00 | 30 000,00 | 15 000,00 | 30 000,00 | 15 000,00 | 30 000,00 | 270 000,00 | OK | 0,00 | |
| Pagamentos | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ativos / Investimentos | Ativos Fixos Móveis e Utensílios à Vista | -15 000,00 | | | | | | | | | | | | -15 000,00 | OK | 0,00 | |
| | Ativos Fixos Veículos e PC's à Vista | -1 145,83 | -1 145,83 | -1 145,83 | -1 145,83 | -1 145,83 | -1 145,83 | -1 145,83 | -1 145,83 | -1 145,83 | -1 145,83 | -1 145,83 | -1 145,83 | -13 750,00 | OK | 0,00 | |
| | Ativos Fixos Veículos e PC's a Prazo | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 | |
| Amortizações | Amortização de empréstimos /financiamentos (dinheiro) | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 | |
| Custos CMV / CPF / CSP | Custos Pessoal e Encargos Diretos (fixos) | -5 500,00 | -5 500,00 | -5 500,00 | -5 500,00 | -5 500,00 | -5 500,00 | -5 500,00 | -5 500,00 | -5 500,00 | -5 500,00 | -5 500,00 | -5 500,00 | -66 000,00 | OK | 0,00 | |
| | Custos Matéria-prima e similares (variáveis) | -750,00 | -1 500,00 | -750,00 | -1 500,00 | -750,00 | -1 500,00 | -750,00 | -1 500,00 | -750,00 | -1 500,00 | -750,00 | -1 500,00 | -13 500,00 | OK | 0,00 | |
| | Custos Diversos Fixos | -1 150,00 | -1 150,00 | -1 150,00 | -1 150,00 | -1 150,00 | -1 150,00 | -1 150,00 | -1 150,00 | -1 150,00 | -1 150,00 | -1 150,00 | -1 150,00 | -13 800,00 | OK | 0,00 | |
| | Custos Diversos Variáveis | -300,00 | -600,00 | -300,00 | -600,00 | -300,00 | -600,00 | -300,00 | -600,00 | -300,00 | -600,00 | -300,00 | -600,00 | -5 400,00 | OK | 0,00 | |
| | Despesas | Despesas Pessoal - Administrativas (fixas) | -1 500,00 | -1 500,00 | -1 500,00 | -1 500,00 | -1 500,00 | -1 500,00 | -1 500,00 | -1 500,00 | -1 500,00 | -1 500,00 | -1 500,00 | -1 500,00 | -18 000,00 | OK | 0,00 |
| Despesas | Despesas/Outros - Administrativas (fixas) (a) | -1 200,00 | -1 200,00 | -1 200,00 | -1 200,00 | -1 200,00 | -1 200,00 | -1 200,00 | -1 200,00 | -1 200,00 | -1 200,00 | -1 200,00 | -1 200,00 | -14 400,00 | OK | 0,00 | |
| | Despesas Gerais Operacionais (fixas) (b) | -400,00 | -400,00 | -400,00 | -400,00 | -400,00 | -400,00 | -400,00 | -400,00 | -400,00 | -400,00 | -400,00 | -400,00 | -4 800,00 | OK | 0,00 | |
| | Despesas Comerciais (variáveis) (c) | -2 500,00 | -2 500,00 | -2 500,00 | -2 500,00 | -2 500,00 | -2 500,00 | -2 500,00 | -2 500,00 | -2 500,00 | -2 500,00 | -2 500,00 | -2 500,00 | -10 000,00 | OK | 0,00 | |
| | Despesas Financeiras (fixas) (d) | -297,92 | -297,92 | -297,92 | -297,92 | -297,92 | -297,92 | -297,92 | -297,92 | -297,92 | -297,92 | -297,92 | -297,92 | -3 575,00 | OK | 0,00 | |
| Outras receitas / despesas | Outras receitas/despesas operacionais | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 | |
| | Outras receitas/despesas não operacionais | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 | |
| Pagamentos | Pagamento Dividendos/Antecipações | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 | |
| | Pagamento IR | -8 730,00 | | | | | | | | | | | | -8 730,00 | OK | 0,00 | |
| TOTAL (S) | | -38 473,75 | -15 793,75 | -14 743,75 | -15 793,75 | -12 243,75 | -13 293,75 | -186 955,00 | | 0,00 | |
| Fluxo de CAIXA | Aumento/Diminuição (E-S) | -23 473,75 | 14 206,25 | 256,25 | 14 206,25 | 2 756,25 | 16 706,25 | 2 756,25 | 16 706,25 | 2 756,25 | 16 706,25 | 2 756,25 | 16 706,25 | 83 045,00 | | 0,00 | |
| | Saldo Inicial | 120 100,00 | 96 626,25 | 110 832,50 | 111 088,75 | 125 295,00 | 128 051,25 | 144 757,50 | 147 513,75 | 164 220,00 | 166 976,25 | 183 682,50 | 186 438,75 | 83 045,00 | | 0,00 | |
| | Saldo Final | 96 626,25 | 110 832,50 | 111 088,75 | 125 295,00 | 128 051,25 | 144 757,50 | 147 513,75 | 164 220,00 | 166 976,25 | 183 682,50 | 186 438,75 | 203 145,00 | 0,00 | (=0) | 0,00 | |
| | | | | | | | | | | | | | | 120 525,00 | Benef. - Gastos | | |
| Taxa Mensal de Depósito Bancário (2) | Verificação (=0) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | | |
| | Taxa Mínima de Atrabilidade (TMA) (3) | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | Soma do Ano | Ano 2 | |
| | Investimentos (4) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | Anterior | Transita |
| | Benefícios Diretos (5) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -100 000,00 | -100 000,00 |
| | Benefícios Indiretos (6) | 434,82 | 498,75 | 499,90 | 563,83 | 576,23 | 651,41 | 663,81 | 738,99 | 751,39 | 826,57 | 838,97 | 914,15 | 7 958,82 | 0,00 | 91,80 | 8 050,62 |

Quadro 25. DRE e BP do Ano 2 do projeto “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda”

| DRE PROJETADO | | Ano 2 |
|---|------|-------------------|
| Vendas Líquidas (Receita Bruta ou Rec. Operac.Bruta) | | 270 000,00 |
| (-) Deduções e abatimentos da Receita Bruta | | 0,00 |
| (-) Descontos | | 0,00 |
| (-) Impostos incidentes diretamente nas vendas (e) | | 0,00 |
| Receita Operacional Líquida (ROL) | | 270 000,00 |
| (-) Total Absoluto CMV / CPF / CSP | | -98 700,00 |
| Lucro Bruto (ou Lucro Operacional Bruto) | | 171 300,00 |
| (-) Despesas/Receitas Operacionais | | -47 200,00 |
| (-) Administrativas - pessoal e outras (a) | | -32 400,00 |
| (-) Gerais (b) | | -4 800,00 |
| (-) Comerciais (c) | | -10 000,00 |
| (-/+) Outras receitas/despesas operacionais | | 0,00 |
| EBITDA (LAJIDA) - Fluxo de Caixa Operacional | | 124 100,00 |
| (-) Amortizações (intangível) (h) | | 0,00 |
| (-) Depreciação (de ativos) | | -16 250,00 |
| EBIT (LAJIR) - Lucro Operacional (líquido) | | 107 850,00 |
| (-) Despesas Financeiras (d) | | -3 575,00 |
| (-/+) Outras receitas/despesas não operacionais | | 0,00 |
| EBT (LAIR) | 0,00 | 104 275,00 |
| (-) Provisão do Imp. Renda (f) | | -31 282,50 (-0) |
| Lucro Líquido do Exercício (Receita Líquida) | | 72 992,50 |
| Dividendos | | 18 248,13 |
| Reservas de Lucros | | 54 744,38 |
| Verificação (=0) | | 0,00 |
| (a) Despesas administrativas (compras, consumíveis de secretaria, etc.) | | |
| (b) Despesas gerais (aluguéis, água, energia, telef., reparos, etc.) | | |
| (c) Despesas comerciais/com vendas (comissões, pós-vendas, etc.) | | |
| (d) Despesas financeiras (juros, multas, variações câmbio, etc.) | | |
| (e) ISS, ICMS, PIS e COFINS | | |
| (f) Regime tributário de Lucro Real | | |
| (g) contratos derivativos, alugueis ou outras rendas que a empresa gerou no período | | |
| (h) direitos de exploração (concessões), marcas e patentes, softwares, etc. | | |

| BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO | | Ano 2 | | Varição (%) |
|---|--|---------------------|--------------------|-------------|
| ATIVO | | Ano Anterior | Ano 2 | |
| 1 - Ativo Circulante | | 120 100,00 | 203 145,00 | 69,1% |
| Ativo Circulante Financeiro (ACF) | Caixa e Depósitos Bancários | 120 100,00 | 203 145,00 | 69,1% |
| | Aplicações Financeiras Bancárias (curto prazo) | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Contas a receber (Clientes) | 0,00 | 0,00 | NA |
| Ativo Circulante Operacional (ACO) | Estoques | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Despesas antecipadas | 0,00 | 0,00 | NA |
| Ativo Alienável | Ativos disponíveis para venda | 0,00 | 0,00 | NA |
| Créditos Diversos | Outros créditos | 0,00 | 0,00 | NA |
| 2 - Ativo Não Circulante | | 9 000,00 | 62 750,00 | 597,2% |
| Ativo Fixo/Imobilizado ou Permanente | Ativo Fixo / Imobilizado (não transacionável): | | | |
| | A) Móveis e utensílios | 10 000,00 | 25 000,00 | 150,0% |
| | B) Veículos e PC's | 0,00 | 55 000,00 | NA |
| | C) Imóveis | 0,00 | 0,00 | NA |
| Ativos realizáveis a Longo Prazo | Investimentos a realizável a longo prazo | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Títulos e Ações a reter e aplicações não bancárias (l.prazo) | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Ativo realizável a longo prazo | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Aplicações Financeiras Bancárias (longo prazo) | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Impostos e Contribuições diferidos ou a recuperar | 0,00 | 0,00 | NA |
| Intangível | Intangível | 0,00 | 0,00 | NA |
| Depreciação | (-) Depreciação Acum. | -1 000,00 | -17 250,00 | 1625,0% |
| Total do Ativo | | 129 100,00 | 265 895,00 | 106,0% |
| PASSIVO | | Ano Anterior | Ano 2 | |
| 3 - Passivo Circulante | | -13 822,50 | -54 623,13 | 295,2% |
| Contas a pagar | Fornecedores | 0,00 | 0,00 | NA |
| Empréstimos CP | Contas a Pagar | 0,00 | 0,00 | NA |
| Antecipações | Empréstimos e financiamentos (curto prazo) | 0,00 | 0,00 | NA |
| Provisões | Desconto de NF (antecipação de recebíveis) | 0,00 | 0,00 | NA |
| Débitos Diversos | Receitas antecipadas (curto prazo) | 0,00 | 0,00 | NA |
| Tributos | Provisões e encargos das provisões | 0,00 | 0,00 | NA |
| Dividendos | Outras Contas a Pagar | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Imp. Renda a Pagar | -8 730,00 | -31 282,50 | 258,3% |
| | Dividendos a Pagar (ainda não distribuído) | -5 092,50 | -23 340,63 | 358,3% |
| 4 - Passivo Não Circulante | | 0,00 | -41 250,00 | NA |
| Aquisições LP | Aquisições de Ativo Fixo / Imobilizado (l.prazo) | 0,00 | -41 250,00 | NA |
| Empréstimos LP | Empréstimos (longo prazo) | 0,00 | 0,00 | NA |
| Receitas LP | Receitas antecipadas (longo prazo) | 0,00 | 0,00 | NA |
| Prejuízos | Prejuízos acumulados | 0,00 | 0,00 | NA |
| Total do Passivo | | -13 822,50 | -95 873,13 | 593,6% |
| 5 - Patrimônio Líquido | | -115 277,50 | -170 021,88 | 47,5% |
| Capital de Sócios | Capital Próp.Direto Investido (soma total) | -100 000,00 | -100 000,00 | 0,0% |
| Capital de Lucros | Capital Próp. de Lucros (soma anos anteriores) | 0,00 | 0,00 | NA |
| Reservas | Reservas de Lucros (em Caixa) | -15 277,50 | -70 021,88 | 358,3% |
| Passivo + PL | | -129 100,00 | -265 895,00 | 106,0% |
| Ativo + Passivo + PL (= 0 verifica!) | | 0,00 | 0,00 | |

Quadro 26. VPL, TIR, PE e PRI do Ano 2 do projeto “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda”

| Ano | | 2 | | | | | | | | | | | | |
|---|---------|---|----------------|------------------------|------------|-----------------|-----------|------|------|------------|------------|------|------|------|
| Custos Fixos | -79 800 | | | | | | | | | | | | | |
| Custos Variáveis | -18 900 | | | | | | | | | | | | | |
| Despesas Fixas | -40 775 | | | | | | | | | | | | | |
| Despesas Variáveis | -10 000 | 0,00 | (=0) | | | | | | | | | | | |
| Margem de Contribuição (R\$) | 241 100 | | | | | | | | | | | | | |
| Margem de Contribuição (%) | 89% | | | | | | | | | | | | | |
| Ponto de Equilíbrio MC (%) | 50% | PE (Versão 2) | PE (Versão 3) | | | | | | | | | | | |
| Ponto de Equilíbrio MC (R\$) | 135 028 | 135 028 | 270 000 | | | | | | | | | | | |
| | | Exc. PC(MC) | Exc. PE(Comp.) | | | | | | | | | | | |
| | | 134 972 | 61 615 | | | | | | | | | | | |
| Ponto de Equilíbrio Completo (R\$) | 208 385 | Versão c/ Total de Gastos, IR, Custo de Cap. e Depre. | | | | | | | | | | | | |
| | | | 0 | | | | | | | | | | | |
| Ponto de Equilíbrio Razoável (R\$) | 180 758 | (Comparativo DRE) | | | | | | | | | | | | |
| | | | (=0) | | | | | | | | | | | |
| De todos os Anos | | Ano atual | | Ano atual + anteriores | | PRI (anos/dias) | | | | | | | | |
| VLP simples (R\$) | 73 890 | VPL pelo BP | | VPL pelo DRE | | 2,74 | | | | | | | | |
| VLP Composta (R\$) | 80 782 | 66 222 | -18,0% | 79 917 | -1,1% | 986 | | | | | | | | |
| Variação da VPL Simples para Composta (%) | | 8,5% | | | | | | | | | | | | |
| TIR Mensal | | FC0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| TIR Composta (%) | 3,16% | -100 000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Verifica | | 111,20% | | | | | | | | | | | | |
| TIR Mensal | | FC0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| TIR simples (%) | 3,00% | -100 000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Verifica | | 103,14% | | | | | | | | | | | | |
| TIR Anual | | FC0 | 1 | 2 | Soma Anual | Soma Mensal | Diferença | | | | | | | |
| TIR Composta (%) | 45,33% | -100 000,00 | 0,00 | 211 195,62 | 211 195,62 | 211 195,62 | 0,00 | (=0) | | | | | | |
| Verifica | | 111,20% | | 0,00% | | variação mensal | | | | | | | | |
| TIR Anual | | FC0 | 1 | 2 | Soma Anual | Soma Mensal | Diferença | | | | | | | |
| TIR simples (%) | 42,53% | -100 000,00 | 0,00 | 203 145,00 | 203 145,00 | 203 145,00 | 0,00 | (=0) | | | | | | |
| Verifica | | 103,15% | | 0,00% | | variação mensal | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 211 195,62 | | | | |
| 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | | | |
| 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 211 195,62 | | | |
| | | | | | | | | | | | 203 145,00 | | | |
| 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | | | |
| 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 203 145,00 | | | |

Quadro 27. FC do Ano 3 do projeto “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda”

| Ano 3 | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|---|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-----------------|-------------|
| Mês do projeto | | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | Total | Verif. (=0) | |
| Fluxo de Caixa | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | | |
| Recebimentos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capital Social | Integralização/aumento de Capital (1) | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 |
| Vendas | Vendas/Produtos/Serviços à Vista | 20 000,00 | | 20 000,00 | | 20 000,00 | | 20 000,00 | | 20 000,00 | | 20 000,00 | | 120 000,00 | OK | 0,00 |
| | Vendas/Produtos/Serviços a Prazo | | 40 000,00 | | 40 000,00 | | 40 000,00 | | 40 000,00 | | 40 000,00 | | 40 000,00 | 240 000,00 | OK | 0,00 |
| | Deduções e abatimentos | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 |
| | Descontos | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 |
| | Impostos incidentes diretamente nas vendas | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 |
| Empréstimos | Empréstimos e financiamentos (dinheiro) | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 |
| TOTAL (Entradas) | | 20 000,00 | 40 000,00 | 20 000,00 | 40 000,00 | 20 000,00 | 40 000,00 | 20 000,00 | 40 000,00 | 20 000,00 | 40 000,00 | 20 000,00 | 40 000,00 | 360 000,00 | OK | 0,00 |
| Pagamentos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ativos / Investimentos | Ativos Fixos Móveis e Utensílios à Vista | -10 000,00 | | | | | | | | | | | | -10 000,00 | OK | 0,00 |
| | Ativos Fixos Veículos e PC's à Vista | -2 916,67 | -2 916,67 | -2 916,67 | -2 916,67 | -2 916,67 | -2 916,67 | -2 916,67 | -2 916,67 | -2 916,67 | -2 916,67 | -2 916,67 | -2 916,67 | -35 000,00 | OK | 0,00 |
| | Ativos Fixos Veículos e PC's a Prazo | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 |
| Amortizações | Amortização de empréstimos /financiamentos (dinheiro) | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 |
| Custos CMV/ CFF/ CSP | Custos Pessoal e Encargos Diretos (fixos) | -8 000,00 | -8 000,00 | -8 000,00 | -8 000,00 | -8 000,00 | -8 000,00 | -8 000,00 | -8 000,00 | -8 000,00 | -8 000,00 | -8 000,00 | -8 000,00 | -96 000,00 | OK | 0,00 |
| | Custos Matéria-prima e similares (variáveis) | -1 000,00 | -2 000,00 | -1 000,00 | -2 000,00 | -1 000,00 | -2 000,00 | -1 000,00 | -2 000,00 | -1 000,00 | -2 000,00 | -1 000,00 | -2 000,00 | -18 000,00 | OK | 0,00 |
| | Custos Diversos Fixos | -1 350,00 | -1 350,00 | -1 350,00 | -1 350,00 | -1 350,00 | -1 350,00 | -1 350,00 | -1 350,00 | -1 350,00 | -1 350,00 | -1 350,00 | -1 350,00 | -16 200,00 | OK | 0,00 |
| | Custos Diversos Variáveis | -400,00 | -800,00 | -400,00 | -800,00 | -400,00 | -800,00 | -400,00 | -800,00 | -400,00 | -800,00 | -400,00 | -800,00 | -7 200,00 | OK | 0,00 |
| | Despesas | Despesas Pessoal - Administrativas (fixas) | -2 000,00 | -2 000,00 | -2 000,00 | -2 000,00 | -2 000,00 | -2 000,00 | -2 000,00 | -2 000,00 | -2 000,00 | -2 000,00 | -2 000,00 | -2 000,00 | -24 000,00 | OK |
| Despesas | Despesas/Outros - Administrativas (fixas) (a) | -1 300,00 | -1 300,00 | -1 300,00 | -1 300,00 | -1 300,00 | -1 300,00 | -1 300,00 | -1 300,00 | -1 300,00 | -1 300,00 | -1 300,00 | -1 300,00 | -15 600,00 | OK | 0,00 |
| | Despesas Gerais Operacionais (fixas) (b) | -500,00 | -500,00 | -500,00 | -500,00 | -500,00 | -500,00 | -500,00 | -500,00 | -500,00 | -500,00 | -500,00 | -500,00 | -6 000,00 | OK | 0,00 |
| | Despesas Comerciais (variáveis) (c) | -3 750,00 | -3 750,00 | -3 750,00 | -3 750,00 | -3 750,00 | -3 750,00 | -3 750,00 | -3 750,00 | -3 750,00 | -3 750,00 | -3 750,00 | -3 750,00 | -15 000,00 | OK | 0,00 |
| | Despesas Financeiras (fixas) (d) | -758,33 | -758,33 | -758,33 | -758,33 | -758,33 | -758,33 | -758,33 | -758,33 | -758,33 | -758,33 | -758,33 | -758,33 | -9 100,00 | OK | 0,00 |
| Outras receitas / despesas | Outras receitas/despesas operacionais | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 |
| | Outras receitas/despesas não operacionais | | | | | | | | | | | | | 0,00 | OK | 0,00 |
| Pagamentos | Pagamento Dividendos/Antecipações | | | | | | | -23 340,63 | | | | | | -23 340,63 | OK | 0,00 |
| | Pagamento IR | -31 282,50 | | | | | | | | | | | | -31 282,50 | OK | 0,00 |
| TOTAL (S) | | -63 257,50 | -23 375,00 | -21 975,00 | -23 375,00 | -18 225,00 | -42 965,63 | -18 225,00 | -19 625,00 | -18 225,00 | -19 625,00 | -18 225,00 | -19 625,00 | -306 723,13 | | 0,00 |
| Fluxo de CAIXA | Aumento/Diminuição (E-S) | -43 257,50 | 16 625,00 | -1 975,00 | 16 625,00 | 1 775,00 | -2 965,63 | 1 775,00 | 20 375,00 | 1 775,00 | 20 375,00 | 1 775,00 | 20 375,00 | 53 276,88 | | 0,00 |
| | Saldo Inicial | 203 145,00 | 159 887,50 | 176 512,50 | 174 537,50 | 191 162,50 | 192 937,50 | 189 971,88 | 191 746,88 | 212 121,88 | 213 896,88 | 234 271,88 | 236 046,88 | 53 276,88 | | 0,00 |
| | Saldo Final | 159 887,50 | 176 512,50 | 174 537,50 | 191 162,50 | 192 937,50 | 189 971,88 | 191 746,88 | 212 121,88 | 213 896,88 | 234 271,88 | 236 046,88 | 256 421,88 | 0,00 | (=0) | 0,00 |
| | | | | | | | | | | | | | | 152 900,00 | Benef. - Gastos | |
| Taxa Mensal de Depósito Bancário (2) | Verificação (=0) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | Ano 3 | |
| | Taxa Mínima de Atratabilidade (TMA) (3) | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | 0,0065 | Soma do Ano | Anterior | Transita |
| | Investimentos (4) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -100 000,00 | -100 000,00 |
| | Benefícios Diretos (5) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 19 217,60 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 19 217,60 | 0,00 | 19 217,60 |
| | Benefícios Indiretos (6) | 719,49 | 794,31 | 785,42 | 860,23 | 868,22 | 854,87 | 862,86 | 954,55 | 962,54 | 1 054,22 | 1 062,21 | 1 153,90 | 10 932,82 | 8 050,62 | 18 983,44 |

Quadro 28. DRE e BP do Ano 3 do projeto “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda”

| DRE PROJETADO | Ano 3 | |
|--|-------------------|-------------|
| Vendas Líquidas (Receita Bruta ou Rec. Operac.Bruta) | 360 000,00 | |
| (-) Deduções e abatimentos da Receita Bruta | 0,00 | |
| (-) Descontos | 0,00 | |
| (-) Impostos incidentes diretamente nas vendas (e) | 0,00 | |
| Receita Operacional Líquida (ROL) | 360 000,00 | |
| (-) Total Absoluto CMV / CPF / CSP | -137 400,00 | |
| Lucro Bruto (ou Lucro Operacional Bruto) | 222 600,00 | |
| (-) Despesas/Receitas Operacionais | -60 600,00 | |
| (-) Administrativas - pessoal e outras (a) | -39 600,00 | |
| (-) Gerais (b) | -6 000,00 | |
| (-) Comerciais (c) | -15 000,00 | |
| (-/+) Outras receitas/despesas operacionais | 0,00 | |
| EBITDA (LAJIDA) - Fluxo de Caixa Operacional | 162 000,00 | |
| (-) Amortizações (intangível) (h) | 0,00 | |
| (-) Depreciação (de ativos) | -38 500,00 | |
| EBIT (LAJIR) - Lucro Operacional (líquido) | 123 500,00 | |
| (-) Despesas Financeiras (d) | -9 100,00 | |
| (-/+) Outras receitas/despesas não operacionais | 0,00 | |
| EBT (LAIR) | 114 400,00 | 0,00 |
| (-) Provisão do Imp. Renda (f) | -34 320,00 | (=0) |
| Lucro Líquido do Exercício (Receita Líquida) | 80 080,00 | Acumulado |
| | | 173 442,500 |
| Dividendos | 20 020,00 | |
| Reservas de Lucros | 60 060,00 | |
| Verificação (=0) | 0,00 | |
| (a) Despesas administrativas (compras, consumíveis de secretaria, etc.) | | |
| (b) Despesas gerais (aluguéis, água, energia, telef., reparos, etc.) | | |
| (c) Despesas comerciais/com vendas (comissões, pós-vendas, etc.) | | |
| (d) Despesas financeiras (juros, multas, variações câmbio, etc.) | | |
| (e) ISS, ICMS, PIS e COFINS | | |
| (f) Regime tributário de Lucro Real | | |
| (g) contratos derivativos, alugueis ou outras rendas que a empresa gerou no período | | |
| (h) direitos de exploração (concessões), marcas e patentes, softwares, etc. | | |
| (1) Integralização/aumento de Capital provenientes do exterior (não de lucros internos) | | |
| (2) Taxa bancária mensal de renuneração de depósitos (à ordem ou aplicações de curto prazo) | | |
| (3) TMA do projeto | | |
| (4) Investimentos em capital realizados a cada mês (provenientes do exterior ao Caixa) | | |
| (5) Benefícios (do pagamento de Dividendos, Antecipações ou Empréstimos a sócios) | | |
| (6) Benefícios dos depósitos (à ordem ou aplicações de curto prazo) acima do investimento de capital | | |

| BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO | | Ano 3 | | |
|--------------------------------------|--|---------------------|--------------------|--------------|
| ATIVO | | Ano Anterior | Ano 3 | Variação (%) |
| 1 - Ativo Circulante | | 203 145,00 | 256 421,88 | 26,2% |
| Ativo Circulante Financeiro (ACF) | Caixa e Depósitos Bancários | 203 145,00 | 256 421,88 | 26,2% |
| | Aplicações Financeiras Bancárias (curto prazo) | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Contas a receber (Clientes) | 0,00 | 0,00 | NA |
| Ativo Circulante Operacional (ACO) | Estoques | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Despesas antecipadas | 0,00 | 0,00 | NA |
| Ativo Alienável | Ativos disponíveis para venda | 0,00 | 0,00 | NA |
| Créditos Diversos | Outros créditos | 0,00 | 0,00 | NA |
| 2 - Ativo Não Circulante | | 62 750,00 | 119 250,00 | 90,0% |
| Ativo Fixo/Imobilizado ou Permanente | Ativo Fixo / Imobilizado (não transacionável): | | | |
| | A) Móveis e utensílios | 25 000,00 | 35 000,00 | 40,0% |
| | B) Veículos e PC's | 55 000,00 | 140 000,00 | 154,5% |
| | C) Imóveis | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Investimentos a realizável a longo prazo | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Títulos e Ações a reter e aplicações não bancárias (l.prazo) | 0,00 | 0,00 | NA |
| Ativos realizáveis a Longo Prazo | Ativo realizável a longo prazo | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Aplicações Financeiras Bancárias (longo prazo) | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Impostos e Contribuições diferidos ou a recuperar | 0,00 | 0,00 | NA |
| Intangível | Intangível | 0,00 | 0,00 | NA |
| Depreciação | (-) Depreciação Acum. | -17 250,00 | -55 750,00 | 223,2% |
| | Total do Ativo | 265 895,00 | 375 671,88 | 41,3% |
| PASSIVO | | Ano Anterior | Ano 3 | |
| 3 - Passivo Circulante | | -54 623,13 | -54 340,00 | -0,5% |
| Contas a pagar | Fornecedores | 0,00 | 0,00 | NA |
| Empréstimos CP | Contas a Pagar | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Empréstimos e financiamentos (curto prazo) | 0,00 | 0,00 | NA |
| Antecipações | Desconto de NF (antecipação de recebíveis) | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Receitas antecipadas (curto prazo) | 0,00 | 0,00 | NA |
| Provisões | Provisões e encargos das provisões | 0,00 | 0,00 | NA |
| Débitos Diversos | Outras Contas a Pagar | 0,00 | 0,00 | NA |
| Tributos | Imp. Renda a Pagar | -31 282,50 | -34 320,00 | 9,7% |
| Dividendos | Dividendos a Pagar (ainda não distribuído) | -23 340,63 | -20 020,00 | -14,2% |
| 4 - Passivo Não Circulante | | -41 250,00 | -91 250,00 | 121,2% |
| Aquisições LP | Aquisições de Ativo Fixo / Imobilizado (l.prazo) | -41 250,00 | -91 250,00 | 121,2% |
| Empréstimos LP | Empréstimos (longo prazo) | 0,00 | 0,00 | NA |
| Receitas LP | Receitas antecipadas (longo prazo) | 0,00 | 0,00 | NA |
| Prejuízos | Prejuízos acumulados | 0,00 | 0,00 | NA |
| | Total do Passivo | -95 873,13 | -145 590,00 | 51,9% |
| 5 - Patrimônio Líquido | | -170 021,88 | -230 081,88 | 35,3% |
| Capital de Sócios | Capital Próp.Direto Investido (soma total) | -100 000,00 | -100 000,00 | 0,0% |
| Capital de Lucros | Capital Próp. de Lucros (soma anos anteriores) | 0,00 | 0,00 | NA |
| Reservas | Reservas de Lucros (em Caixa) | -70 021,88 | -130 081,88 | 85,8% |
| | Passivo + PL | -265 895,00 | -375 671,88 | 41,3% |
| | Ativo + Passivo + PL (= 0 verifica!) | 0,00 | 0,00 | |

Quadro 29. VPL, TIR, PE e PRI do Ano 3 do projeto “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda”

| Ano | 3 | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------|---|---------------|-----------------|-------------|----------------|-------------|-----------------|------|------|------|------|------|------------|
| Custos Fixos | -112 200 | | | | | | | | | | | | | |
| Custos Variáveis | -25 200 | | | | | | | | | | | | | |
| Despesas Fixas | -54 700 | | | | | | | | | | | | | |
| Despesas Variáveis | -15 000 | 0,00 | (=0) | | | | | | | | | | | |
| Margem de Contribuição (R\$) | 319 800 | | | | | | | | | | | | | |
| Margem de Contribuição (%) | 89% | | | | | | | | | | | | | |
| Ponto de Equilíbrio MC (%) | 52% | PE (Versão 2) | PE (Versão 3) | Vendas Reais | Exc. PC(MC) | Exc. PE(Comp.) | | | | | | | | |
| Ponto de Equilíbrio MC (R\$) | 187 880 | 187 880 | 187 880 | 360 000 | 172 120 | 62 537 | | | | | | | | |
| Ponto de Equilíbrio Completo (R\$) | 297 463 | Versão c/ Total de Gastos, IR, Custo de Cap. e Depre. | | | | | 0 | | | | | | | |
| Ponto de Equilíbrio Razoável (R\$) | 241 420 | (Comparativo DRE) | | | | | (=0) | | | | | | | |
| De todos os Anos | Ano atual | Ano atual + anteriores | | PRI (anos/dias) | | | | | | | | | | |
| VLP simples (R\$) | 122 294 | VPL pelo BP | | 3,75 | | | | | | | | | | |
| VLP Composta (R\$) | 137 328 | 91 156 | -33,6% | VPL pelo DRE | | 1349 | | | | | | | | |
| Variação da VPL Simples para Composta (%) | 10,9% | | | | | | | | | | | | | |
| TIR Composta (%) | 3,13% | FCO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Verifica | 203,49% | -100 000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TIR simples (%) | 2,94% | FCO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Verifica | 184,20% | -100 000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TIR Composta (%) | 40,17% | FCO | 1 | 2 | 3 | Soma Anual | Soma Mensal | Diferença | | | | | | |
| Verifica | 175,41% | -100 000,00 | 0,00 | 0,00 | 275 405,32 | 275 405,32 | 275 405,32 | 0,00 | (=0) | | | | | |
| | | | | | | | | variação mensal | | | | | | |
| TIR simples (%) | 36,87% | FCO | 1 | 2 | 3 | Soma Anual | Soma Mensal | Diferença | | | | | | |
| | | -100 000,00 | 0,00 | 0,00 | 256 421,88 | 256 421,88 | 256 421,88 | 0,00 | (=0) | | | | | |
| | | | | | | | | variação mensal | | | | | | |
| | | 156,42% | 27,78% | | | | | | | | | | | |
| 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | | | |
| 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | | |
| 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | | | |
| 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | 275 405,32 |
| 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | | | |
| 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 23 340,63 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | 275 405,32 |
| | | | | | | | | | | | | | | 256 421,88 |
| 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | | | |
| 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 23 340,63 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | 256 421,88 |

Quadro 30. Depreciação do Ano 1 a 3 do projeto “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda”

| Depreciação | | | | | | Em falta (anos) |
|---------------|------------|-------------|------------|------------|-----------|--------------------|
| Ano | | 1 | | | | |
| Ativos NC | Preço | Depreciação | Ano compra | Mês compra | Valor | |
| Ativo Fixo A) | -10 000,00 | 0,10 | 1 | 1 | -1 000,00 | 9 |
| Mobília 1 | -10 000,00 | | | | | |
| | | | | | | |
| Ativo Fixo B) | 0,00 | 0,25 | | | | |
| | | 0,25 | | | | |
| | | 0,25 | | | | |
| Ativo Fixo C) | 0,00 | 0,04 | | | | |
| | | 0,04 | | | | |
| | | 0,04 | | | | |
| | | | | | -1 000,00 | |

| Depreciação | | | | | | Em falta (anos) |
|---------------|------------|-------------|------------|------------|------------|--------------------|
| Ano | | 2 | | | | |
| Ativos NC | Preço | Depreciação | Ano compra | Mês compra | Valor | |
| Ativo Fixo A) | -25 000,00 | 0,10 | 1 | 1 | -1 000,00 | 8 |
| Mobília 1 | -10 000,00 | | | | | |
| Mobília 2 | -15 000,00 | | | | | |
| | | 0,10 | 2 | 1 | -1 500,00 | 9 |
| Ativo Fixo B) | -55 000,00 | 0,25 | 2 | 1 | -13 750,00 | 3 |
| Carro 1 | -55 000,00 | | | | | |
| | | | | | | |
| Ativo Fixo C) | 0,00 | 0,04 | | | | |
| | | 0,04 | | | | |
| | | 0,04 | | | | |
| | | | | | -16 250,00 | |

| Depreciação | | | | | | Em falta (anos) |
|---------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|--------------------|
| Ano | | 3 | | | | |
| Ativos NC | Preço | Depreciação | Ano compra | Mês compra | Valor | |
| Ativo Fixo A) | -35 000,00 | 0,10 | 1 | 1 | -1 000,00 | 7 |
| Mat.Esc. 1 | -10 000,00 | | | | | |
| Mat.Esc. 2 | -15 000,00 | | | | | |
| Mat.Esc. 3 | -10 000,00 | 0,10 | 2 | 1 | -1 500,00 | 8 |
| | | 0,10 | 3 | 1 | -1 000,00 | 9 |
| Ativo Fixo B) | -140 000,00 | 0,25 | 2 | 1 | -13 750,00 | 2 |
| Carro 1 | -55 000,00 | | | | | |
| Carro 2 | -85 000,00 | | | | | |
| | | 0,25 | 3 | 1 | -21 250,00 | 3 |
| Ativo Fixo C) | 0,00 | 0,04 | | | | |
| | | 0,04 | | | | |
| | | 0,04 | | | | |
| | | | | | -38 500,00 | |

Quadro 31. Indicadores económicos e financeiros do Ano 1 a 3 do projeto “DSE – Diagnósticos e Soluções Empresariais, Ltda”

| | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | |
|--|--|---------------|---------------|----------------|
| Índices de Liquidez | Liquidez Imediata (LI) = Disponível (Caixa + Depósitos + Títulos Negociáveis) / PC | 13,757 | 6,494 | 7,471 |
| | Liquidez Corrente (LC) = AC / PC | 13,757 | 6,494 | 7,471 |
| | Liquidez Seca (LS) = (AC - Estoque) / PC | 13,757 | 6,494 | 7,471 |
| | Liquidez Geral (LG) = (AC + RLP) / (PC + PNC) | 13,757 | 2,801 | 2,042 |
| Índices de Estrutura de Capital | Endividamento Geral (EG) = (PC + PNC) / (Ativo Total) × 100 | 7,3% | 35,7% | 49,0% |
| | Participação de Capital de Terceiros (Endividamento) = (Capital de Terceiros) / PL × 100 | 0,0% | 24,3% | 39,7% |
| | Composição do Endividamento (CE) = PC / (PC + PNC) × 100 | 100,0% | 43,1% | 27,3% |
| | Imobilizado do PL (IPL) = (Invest. + Imob. + Intang.) / PL × 100 | 7,8% | 36,9% | 51,8% |
| | Imobilizado de Recursos não correntes (IRNC) = (Invest. + Imob. + Intang.) / (PL + PNC) × 100 | 7,8% | 29,7% | 37,1% |
| | Passivo Oneroso sobre Ativo (POSA) = (PCF + PNC) / Ativo × 100 | 0,0% | 20,3% | 35,6% |
| | Índice de Cobertura de Juros (ICJ) = (LAJIR (ou EBIT)) / (Desp.Financeiras (juros)) | | 30,17 | 13,57 |
| Índice de Solvência Geral (ISG) = (Ativo Total) / (PC + ELP) | 14,79 | 3,67 | 2,99 | |
| Índices de Lucratividade | Lucratividade (L) = Lucro Líquido (absoluto final) / Receita Total ou Bruta (inicial) × 100 | 13,6% | 27,0% | 22,2% |
| | Margem Bruta (MB) = Lucro Bruto / Receita Operacional Líquida × 100 | 234,0% | 158,8% | 180,2% |
| | Margem Operacional (MO) = Lucro Operacional / Receita Operacional Líquida × 100 | 103,4% | 115,1% | 131,2% |
| | Margem Líquida (ML) = Lucro Líquido (absoluto final) / Receita Operacional Líquida × 100 | 70,0% | 67,7% | 64,8% |
| Índices de Rentabilidade | Rentabilidade do Património Líquido (RPL ou ROE) = Lucro Líquido / PL × 100 | 17,7% | 42,9% | 34,8% |
| | Rentabilidade dos Investimentos (RI ou ROI) = Lucro Líquido / Ativo Total × 100 | 15,8% | 27,5% | 21,3% |
| | Rentabilidade do Projeto (RP) = Lucro Líquido / Capital Investido × 100 / Ano | 15,8% | 36,5% | 26,7% |
| | Giro do Ativo (GA) = Vendas Líquidas / Ativo Total × 100 | 116,2% | 101,5% | 95,8% |
| | Retorno sobre vendas (RSV) = (Lucro Líquido (LL)) / (Vendas Líquidas (ou ROL)) × 100 | 13,6% | 27,0% | 22,2% |
| Grau de Alavancagem Financeira (GAF) = ROE / ROI | 1,120 | 1,564 | 1,633 | |
| Análise de Investimento | VPL (Valor Presente Líquido) (R\$) simples | 11 116 | 73 890 | 122 294 |
| | VPL (Valor Presente Líquido) (R\$) composto (cf juros de Caixa acima do invest.) | 11 201 | 80 782 | 137 328 |
| | VPL (Valor Presente Líquido) pelo DRE (R\$) | 18 846 | 79 917 | 137 360 |
| | VPL (Valor Presente Líquido) pelo BP (R\$) | 16 996 | 66 222 | 91 156 |
| | Taxa Interna de Retorno (TIR) (%) simples | 1,54% | 3,16% | 3,13% |
| | Taxa Interna de Retorno (TIR) (%) composta | 1,54% | 3,16% | 3,13% |
| | Prazo de Retorno do Investimento (PRI) ou PayBack = (Investimento Total) / ((Lucro Líquido) × 360) | 1 767 | 493 | 450 |
| | Margem de contribuição (MC) = PV - CMV - DV (em R\$) | 131 500 | 241 100 | 319 800 |
| | Margem de contribuição (MC) = PV - CMV - DV (em %) | 87,7% | 89,3% | 88,8% |
| | Ponto de Equilíbrio (PE) = (Gastos Fixos) / (Margem de Contribuição) (em R\$) | 115 665 | 135 028 | 187 880 |
| | Ponto de Equilíbrio (PE) = (Gastos Fixos) / (Margem de Contribuição) (em %) | 77,1% | 50,0% | 52,2% |
| | Ponto de Equilíbrio (PE) = Total de Gastos + IR + Custo de Capital + Depreciação | 135 166 | 208 385 | 297 463 |
| Lucratividade Líquida (LL) ou Índice Benefício / Custo (IBC) = VPA / Investimento | 1,11 | 1,81 | 2,37 | |
| Lucratividade Líquida (LL) ou Índice Benefício / Custo (IBC) = VPA / Investimento (anualizada e %) | 11,20% | 40,39% | 45,78% | |
| Lucratividade Líquida Absoluta (LLA) = LL (%) + TMA (%), anualizada | 3,12% | 18,52% | 19,51% | |
| Análise de Financiamento | Solvabilidade (Solv) = PL / (PC + PNC), recomenda-se ≥ 1,0 | 13,20 | 2,34 | 1,83 |
| | Autonomia Financeira (AF) = PUAL (Ativo Líquido), recomenda-se > 0,35 | 0,96 | 0,84 | 0,90 |
| | Capacidade de Endividamento (CE) = PUCP (Capitais Permanentes), recomenda-se > 0,5 | 12,81 | 2,71 | 1,93 |

Análise de indicadores gerais

Vamos percorrer, de uma forma rápida, os indicadores gerais projetados no Quadro 31, tendo em vista que são índices em cima de projeções.

Sucintamente, tendo por boas nossas estimativas numéricas, apreciam-se os seguintes índices:

- Liquidez – verifica-se uma forte liquidez da empresa, como se poderia apreciar pelos FC, mantendo-se com elevados rácios, mesmo de algum passivo de médio prazo (aquisição dos 2 automóveis);
- Estrutura de Capital – pelas aquisições acima identificadas, que por si só ultrapassam significativamente o Capital Social inicial, era de esperar algum compromisso do PL e a existência de dívidas a terceiros. Mas tal facto se prende com uma política da empresa de recurso ao financiamento, ao invés de descapitalizar o caixa – nada de errado, portanto – mantendo-se, ainda, uma presença de capital financiado abaixo de 50% do Ativo Total, fruto de ganhos somados dos 3 anos de Exercício (de notar um índice de solvência superior a 3 vezes o passivo absoluto);
- Lucratividade – verifica-se uma lucratividade atraente e, sobretudo, margens brutas e operacionais elevadas;
- Rentabilidade – a empresa apresenta razoável grau de lucratividade, com um Giro do Ativo muito considerável e um ROI (índice de ouro) acima de 20%;
- Análise de Investimento – na sequência do já anteriormente comentado, todos os índices desta natureza cumprem favoravelmente com a viabilidade do projeto, pelo que é a conclusão é de o levar a efeito, sendo certo que que estimativas são apenas isso mesmo;
- Análise de Financiamento – a cumprir-se o projetado, a empresa estará sempre com níveis de financiamento elevados, com ligeira queda no 2.º e, principalmente, 3.º ano, fruto da compra dos dois automóveis.

É óbvio que a aquisição destas duas viaturas em aluguer de longa duração (“leasing” com opção final de compra) faria desaparecer o passivo e a depreciação, tornando-a extremamente lucrativa, documentalmente.

Este, e outros expedientes, são ferramentas a que se pode recorrer para aliviar os passivos e seus compromissos financeiros, bem como fugir a depreciações e diversos tipos de tributos associados à propriedade.

18. CONCLUSÕES e FUTUROS DESENVOLVIMENTOS

Admite-se que se elaborou um Plano de Negócios suficientemente organizado, que recorreu às importantes ferramentas e conhecimentos que nos foram disponibilizados durante o curso, que formulou e estabeleceu uma abordagem credível, num mercado que se pensa existir, criando uma estratégia comedida, tentando ser realista sem perder o otimismo, e, por fim, que está ciente que projeções demasiado extensas não se aplicam em serviços desta natureza.

Na verdade, é nossa crença que são desnecessárias (senão contraproducentes) projeções acima de 3 anos com capitais de investimento diminuto. Isto quer porque o risco não o justifica, como a mutabilidade de um mercado dessa natureza é muito elevado (em geral), quer sujeito a fortes variações conjunturais (do próprio mercado), quer locais (regionais), como de entrantes (sobretudo em negócios de moda ou sazonais, com pequena necessidade de capital disponível).

Verdade que o serviço que pretendemos oferecer escapa ou pouco a algumas características que identificámos no parágrafo anterior, mas o grau de incerteza nos resultados, bem como a ausência de estatísticas que nos revelem o mercado que pretendemos explorar (e o seu grau saturação), recomendam avaliações periódicas, aliadas a muita persistência e resiliência.

Pelo exposto, percebe-se ser extemporâneo ser demasiado apegado ao resultados de todo o tipo indicadores, sobretudo a empresas em início de atividade, quando as próprias projeções (FC, DRE e BP) são números a confirmar. Usar, intensivamente, indicadores em cima de projeções é ampliar a incerteza numérica, alimentar trabalho espúrio e a falácia.

No decorrer desse trajeto, ainda relativamente longo, surpresas (boas e más) nos esperam, situações diversas se vão colocar, sucessos e insucessos vão suceder, mas, sobretudo, teremos de nos esforçar por transformar contatos em clientes e clientes em promotores (de mais vendas).

O desafio será, portanto e agora, gerar 3 anos de crescimento sustentável, alicerçando o futuro na experiência deles recolhida, monitorando a realidade,

comparando-a com as projeções e adaptando-nos às circunstâncias. Nesse contexto, espera-se, na proximidade do fim do 1.º exercício, perspeticarmos novas e melhores políticas e projeções, para no 2.º ano e seguintes, com BP's e DRE's saudáveis, indicadores válidos e validados, nos permitirmos vislumbrar e convencer mercados mais apetecíveis e estimulantes.

Haja vista, que os conhecimentos básicos, adquiridos neste MBA, concedem-nos a possibilidade e o dever de chegar às competências profissionais que se buscam, condição fundamental para se operar em qualquer profissão ou atividade: e o futuro? Esse passa por nós.

Bibliografia

- [01] Trindade, Dorival Paula e Claro, José Alberto Carvalho dos Santos - Uso de indicadores financeiros e não financeiros na tomada de decisões gerenciais, Caderno Profissional de Administração, UNIMEP. v.3, n.1 - Mestrado Profissional e Doutorado em Administração, 2013.
- [02] Monteiro, Carlos e Almeida, Fernando - Análise de Balanços e Estudos de Indicadores Económicos com Base nos Modelos SNC, OTOC – Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas, Lisboa, Portugal, 2006.
- [03] Ribeiro, Mayara de Oliveira e Boligon, Juliana Andréia Rüdell - Análise por meio de índices financeiros e económicos: um caso de estudo de uma empresa de médio porte, *Disciplinarum Scientia. Série: Ciências Sociais Aplicadas*, S. Maria, v. 5, n. 1, p. 15-34, 2009.
- [04] Matarazzo, D. - Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial, 7. ed., São Paulo, Atlas, 2010.
- [05] Limeira, André Luís Fernandes e outros – Gestão contábil financeira – 2.^a edição, Série Gestão Empresarial, Publicações FGV Management, 2015.
- [06] Barreto, Marcello Silva – Apontamentos de Gestão contábil financeira, FGV/MrH, MBA GE 56, Fortaleza, 2015.
- [07] Calvo, Ivan Pricoli e outros – Orçamento empresarial, Série Gestão Estratégica e Económica de Negócios, Publicações FGV Management, 2014.
- [08] Gonçalves, António Carlos Pôrto e outros – Economia Empresarial, Série Gestão Empresarial, Publicações FGV Management, 2015.
- [09] Cierco, Agliberto Alves e outros – Gestão de Projetos, Série Gestão Empresarial, Publicações FGV Management, 2015.
- [10] Deutsher, José Arnaldo e outros – Plano de Negócios, Série Gestão Estratégica e Económica de Negócios, Publicações FGV Management, 2012.
- [11] Bordeaux-Rêgo, Ricardo e outros – Viabilidade económico-financeira de projetos, Série Gerenciamento de Projetos, 4.^a edição, Publicações FGV Management, 2015.

- [12] Cury, Marcus Vinicius Quintella e outros – Finanças corporativas, 11.^a edição, Série Gestão Empresarial, Publicações FGV Management, 2015.
- [13] Costa, Luiz G. Tinoco Aboim e outros – Análise econômico-financeira de empresas, 3.^a edição, Série Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Publicações FGV Management, 2016.
- [14] Santos, Waldir Jorge Ladeira dos - Gestão Integrada de Custos e Orçamento, Mrh/FVG, 2016.
- [15] Fonte: <https://plurio.com/pt/blog/cinco-forcas-de-porter/>).

Léxico (extratos)

| | |
|---|--|
| LAIR | Receitas/lucros antes de juros e imposto de renda (= EBIT = EBIT - Despesas Financeiras + Receitas Financeiras) |
| LAJIR | Receitas/lucros antes dos juros e imposto de renda |
| ROL | Receita Operacional Líquida |
| CMV | Custo de Mercadorias Vendidas |
| EBITDA | Earnings Before Interest, Depreciation and Amortization (=LAJIDA) |
| LAJIDA | Lucro antes dos Juros, Imposto de Renda, Depreciação e Amortização (= EBITDA = Lucro Bruto - Despesas [administrativas, de vendas e gerais]) |
| EBIT | Earnings Before Interest and Taxes (=LAJIR=EBITDA-Depreciação) |
| LL | Lucro Líquido (= LAIR - IR) |
| ROI | Retorno sobre o Investimento ou ROI (Return on Investment) = Lucro Líquido/Total do Ativo |
| ROE | Retorno sobre o Patrimônio Líquido ou ROE (Return on Equity) = Lucro Líquido/Patrimônio Líquido |
| PRI | Prazo de Retorno do Investimento = Investimento Total / Lucro Líquido |
| CP | Capitais Permanentes: composto por todas as origens de fundos com grau de exigibilidade superior a 1 ano, nomeadamente, todas as contas de Capital Próprio (que é o mesmo que Patrimônio Líquido) e todos os passivos não correntes. |
| PC | Passivo Corrente: composto por todos os passivos com grau de exigibilidade inferior a 1 ano, que constituem, na grande maioria das vezes, a totalidade das contas de Dívidas a Terceiros a Curto Prazo e Provisões. |
| Capital de Terceiros | Corresponde ao PC + PNC, ou seja: todo o Passivo com a exceção do Patrimônio Líquido. |
| Ativo Fixo e Ativo Circulante (diferença) | <p>Para distinguir, de forma simples, ainda que sem elegância contábil, o Ativo Fixo do Ativo Circulante, diríamos que a liquidez do bem é que caracteriza a diferença entre os dois termos e é a facilidade de o item ser vendido (ser transacionado por dinheiro).</p> <p>Na verdade, ambos são bens que compõem o balanço patrimonial da empresa, mas a liquidez (facilidade de o transformar em virar dinheiro) difere um do outro.</p> <p>Assim, ativo circulante é aquele que pode ser revertido, rapidamente, em espécie para empresa. Nessa conta, entram: estoques; matéria-prima; produtos inacabados; mercadorias prontas para a revenda; contas a receber com período máximo de vencimento dentro do exercício vigente (menor que 360 dias); depósitos bancários; reservas de caixa; dinheiro em caixa; resgate de aplicações financeiras de curto prazo; Investimentos de curto prazo.</p> <p>Já o ativo fixo (ou imobilizado, ou não circulante) representa todos os bens que podem vir a ser transacionados por dinheiro, mas demoram mais tempo para essa transformação (possuem menos liquidez). Como exemplo estão mobília, utensílios de escritórios, máquinas, veículos, bens a receber no longo prazo, etc. Eles podem ser tangíveis (tudo aquilo que é tocado, que existe materialmente) e intangíveis (propriedade intelectual, direitos autorais, patentes, etc), ainda que neste último haja discussão da forma da sua inclusão no Balanço Patrimonial (confronto de contas entre Ativos e Passivos - este últimos incluindo o Patrimônio Líquido).</p> |
| Ativo Fixo, Imobilizado ou Não Circulante | <p>Na continuidade do conceito acima exposto, Ativo Fixo ou Imobilizado são classificados os bens e direitos de natureza permanente que serão utilizados para a manutenção das atividades normais da empresa, servindo a sua estrutura. A empresa não pretende vender os seus bens e direitos, ou seja, não há intenção de transformá-los em dinheiro (ou que dificilmente podem ser convertidos imediatamente em dinheiro). Têm, pois, um caráter de permanência, sendo chamados bens patrimoniais. Caracterizam-se por se apresentarem na forma tangível (bens corpóreos).</p> <p>OBS.: Bens corpóreos, tangíveis ou materiais são os bens que constituem uma forma física, bens concretos, que podem ser tocados.</p> <p>Segundo o inciso IV do artigo 179 da Lei 6.404/76 (redação dada pela Lei nº 11.638/07), as contas do Ativo Imobilizado serão classificadas da seguinte forma:</p> <p>"Os direitos que tenham por objeto bens corpóreos destinados à manutenção das atividades da companhia ou da empresa ou exercidos com essa finalidade, inclusive os decorrentes de operações que transfiram à companhia os benefícios, riscos e controle desses bens."</p> |

São contas do grupo Ativo Fixo ou Imobilizado:

Imóveis: são os imóveis que fazem parte da empresa e que podem ser usados para o desenvolvimento das atividades necessárias. Fazem parte: i) terrenos de uso da empresa; ii) Edificações e construções, de uma forma geral, como por exemplo, casas, prédios, viadutos e indústrias, etc.

Máquinas e equipamentos: são as máquinas e equipamentos que a empresa usa para desenvolver as suas atividades. Ex.: Em uma padaria, o padeiro precisa usar as máquinas de fazer pães em grande escala para desenvolver o produto que venderá.

Móveis e utensílios: são os móveis e utensílios usados na companhia, como por exemplo, as mesas e cadeiras da sala da administração de uma empresa, os utensílios de uma empresa de restaurante (garfos, facas, pratos, colheres), entre outros.

Veículos: são os carros, motos, camionetes, caminhões, etc. que são usados para o desenvolvimento da companhia, seja para entrega de produtos, deslocamento dos funcionários e para qualquer outra atividade da empresa.

Ferramentas: qualquer instrumento usado para a realização de determinados trabalhos. São usados para facilitar a realização de uma tarefa mecânica que requer o uso de força. Ex.: chave de fenda, alicate, martelo, etc.

Reflorestamento e florestamento: projetos de florestamento e reflorestamento de propriedade da empresa, sendo dever dela ter cuidados permanentes como trabalhos de plantio, capinação, irrigação, adubação, etc. OBS.: Florestamento é usado quando há implantação de florestas em áreas que não eram florestadas naturalmente. Já o termo Reflorestamento é usado quando há implantação de florestas em áreas naturalmente florestais que, por ação antrópica ou natural, perderam suas características originais. É uma ação ambiental que visa repovoar áreas que tiveram a vegetação removida pelas forças da natureza, como incêndios e tornados ou ações humanas, como queimadas, exploração de madeira e expansão de áreas agrícolas.

Minas e jazidas: exploração de minas e jazidas de minério e pedras preciosas, por exemplo, de uma empresa que trabalha com este devido fim.

(-) Depreciação acumulada: conta redutora do ativo.

(-) Exaustão acumulada: conta redutora do ativo.

Depreciação acumulada

É a diminuição do valor de um bem, resultante do desgaste pelo uso, ação da natureza e obsolescência normal. Ou seja, é o motivo de perda de valor ao passar do tempo, por ter surgido um melhor (desvalorização). A depreciação é o registro da perda de materiais da empresa (desgaste de bens materiais/tangíveis). A depreciação ocorre apenas nos bens materiais classificados no Ativo Imobilizado e nos bens de renda classificados no grupo de Investimentos do Ativo Fixo ou Não Circulante (ex.: imóveis alugados). Ela pode ser calculada mensalmente ou no final do ano, por ocasião da Apuração do Resultado do Exercício (ARE).

OBS.: Obsolescência se dá em função de novos inventos. Um bem obsoleto é um bem antiquado, ultrapassado, fora de moda (na Legislação Tributária é fixado métodos, prazos e critérios para tal).

Taxa de depreciação: percentual fixado em função do tempo de vida útil do bem.

| Conta | Taxa (ao ano) | Vida útil |
|----------------------------|---------------|------------|
| Veículos | 20 a 25% a.a. | 4 a 5 anos |
| Imóveis (prédios) | 4% a.a. | 25 anos |
| Móveis e utensílios | 10% a.a. | 10 anos |
| Computadores e periféricos | 20% a.a. | 5 anos |
| Máquinas e equipamentos | 10% a.a. | 10 anos |
| Terreno | Não deprecia | ----- |

OBS.: Softwares tem taxa de AMORTIZAÇÃO de 50% a.a. (sofrem amortização e não depreciação).

Amortização de Ativo Permanente

É a diminuição do valor dos bens intangíveis que integram o ativo permanente. A amortização tem lugar quando o limitante da vida útil for o tempo, diferentemente da depreciação, que é pelo uso, tempo e obsolescência.

Provisões

As provisões, normalmente, são valores estimados que cobrem perdas prováveis ou representam a existência de exigibilidades, cujos montantes podem ser previamente conhecidos e/ou calculados. As provisões são sempre contas de natureza credora. Quando referentes a Ativos, as provisões podem ser para: i) Ajuste ao Valor de Mercado; ii) Créditos de Liquidação Duvidosa; Perdas Prováveis na Realização de Investimentos.

| | |
|----------------------------|--|
| Exaustão acumulada | <p>É a importância referente à diminuição do valor dos recursos naturais (minérios e outros), resultantes da sua exploração.</p> <p>Toda e qualquer jazida de minério possui uma capacidade produtiva, ou seja, uma produção limitada de minérios, e a exaustão é o valor da parcela que reduz essa produção. À medida que se extraem os minérios, a jazida vai se exaurindo.</p> <p>Lançamento contábil: D- Despesa com exaustão; C- Exaustão acumulada.</p> |
| Intangível | <p>São Intangíveis os bens que não podem ser tocados ou vistos, já que são incorpóreos (não tem corpo). Eles possuem valor econômico mas carecem de substância física (material), tendo o valor patrimonial nos direitos de propriedade imaterial que são conferidos a seus possuidores.</p> <p>Segundo o inciso VI do artigo 179 da Lei 6.404/76 (incluído pela Lei nº 11.638/07), as contas no Intangível serão classificadas da seguinte forma:</p> <p>"Os direitos que tenham por objeto bens incorpóreos destinados à manutenção da companhia ou exercidos com essa finalidade, inclusive o fundo de comércio adquirido."</p> <p>Através do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), foi aprovado o CPC 04 que trata de Ativos Intangíveis. Esta norma diz que as entidades devem seguir as novas definições para o novo tratamento contábil dos ativos intangíveis, assim como também seguir os critérios para seu reconhecimento e mensuração, bem como analisar e efetuar as divulgações específicas referentes a esses ativos (empresa deve reconhecer um ativo intangível somente se determinados critérios forem atendidos, além de especificar como devem ser avaliados e quais são as divulgações necessárias para esse novo subgrupo do Ativo).</p> <p>OBS.: O Intangível passou a existir e fazer parte do Balanço Patrimonial com a chegada da Lei 11.638 de 2007. Trata-se de um desmembramento do ativo imobilizado, que, a partir da vigência da Lei 11.638/2007, ou seja, a partir de 01.01.2008, passa a contar apenas com bens corpóreos de uso permanente.</p> <p>Mensalmente deve ser contabilizada a amortização desses bens, em conta redutora específica.</p> <p>AVALIAÇÃO</p> <p>Os direitos classificados no intangível devem ser avaliados pelo custo incorrido na aquisição deduzido do saldo da respectiva conta de amortização, feita em função do prazo legal ou contratual de uso dos direitos ou em razão da sua vida útil econômica, deles o que for menor.</p> <p>O fundo de comércio e outros valores intangíveis adquiridos são avaliados pelo valor transacionado, deduzido das respectivas amortizações, calculadas com base na estimativa de sua utilidade econômica. (NBC 4.2.7.3).</p> |
| Ações quanto à espécie | <p>Ações Ordinárias (ON)</p> <p>As ações ordinárias garantem aos seus detentores direito a voto, ou seja, a possibilidade de participar na gestão da companhia, além é claro de garantir dividendos aos seus detentores. Normalmente as ações ordinárias são mais caras que a preferencial, por causa do chamado prêmio pelo controle.</p> <p>Ações Preferenciais (PN)</p> <p>As ações preferenciais não possuem direito a voto, garantindo somente participação nos dividendos por parte de seus detentores. Em caso de falência têm preferência sobre a massa falida da empresa. De acordo com a legislação em vigor, as ações preferenciais não podem ultrapassar 50% do total de ações emitidas.</p> |
| Custo de Oportunidade | <p>É o valor das oportunidades financeiras não selecionadas (não escolhidas), comparando com a que foi elegida. Não é contabilizável, após a decisão que a rejeita, pois não aparece na contabilidade de uma empresa, dado ser um custo implícito a uma opção que foi abandonada. A sua utilidade é meramente comparativa, sendo usada para determinar a viabilidade de projetos empresariais (também conhecido como Custo Alternativo).</p> |
| Amortização de empréstimos | <p>É um processo que extingue dívidas através de pagamentos periódicos, é a cessação de uma dívida através da quitação da mesma.</p> <p>Na amortização, cada prestação é uma parte do valor total, incluindo os juros (eventuais impostos) e o saldo devedor restante, a pagar num certo prazo. Amortização é um termo muito utilizado em contabilidade, administração financeira e matemática. A amortização traduz-se pela soma do reembolso do capital ou do pagamento dos juros do saldo devedor.</p> <p>A amortização também está presente na área da contabilidade, que é o processo que torna inatingível os ativos classificados na conta do balanço patrimonial, e pode ser relacionado também com a depreciação, que é a redução dos valores dos bens, à medida que são utilizados.</p> <p>Existem vários sistemas de amortização, os mais conhecidos são: i) o sistema francês, também chamado de "tabela price", que é quando os pagamentos são iguais durante todo o período; ii) o sistema de amortização americano, que é quando o pagamento é realizado no final, só pago juros durante as prestações; iii) o sistema</p> |

de amortização constante de capital (SAC – Sistema de Amortização Constante), em que a parcela de capital abatido é constante (ao longo do prazo), pelo que, com a diminuição dos juros as prestações vão baixando, ao longo do prazo.
