

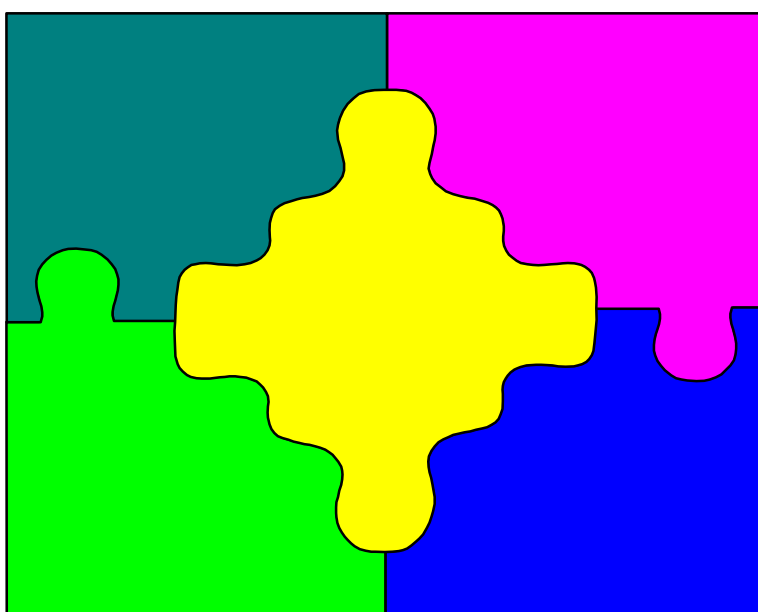
ELABORAÇÃO DE UM ORÇAMENTO EMPRESARIAL

◆ *TRATAMENTO DOS GASTOS FIXOS*

◆ *O CONCEITO DE UNIDADE DE NEGÓCIO*

◆ *BALANÇO, RESULTADO E FLUXO DE CAIXA*

◆ *DO LUCRO PARA O FATURAMENTO DE EQUILÍBRIO*



Autor: Francisco Cavalcante

Circular para:	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	

AOS NOSSOS LEITORES

Neste **Up-To-Date® 11** daremos continuidade ao assunto iniciado no **Up-To-Date® 10**; iremos trabalhar com várias unidades de negócio, além de fazermos uma projeção orçamentária completa, incluindo Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado e Fluxo de Caixa, todos integrados.

No próximo **Up-To-Date®** apresentaremos um **super** caso prático. Partiremos de uma meta de lucro criadora de valor até alcançarmos o faturamento de equilíbrio. Orçaremos também o Balanço, Resultado e Caixa.

Para eliminar suas dúvidas sobre o conteúdo dos **Up-To-Dates**, passe um e-mail ou fax para a **Cavalcante & Associados** em nome de Francisco Cavalcante. Nosso e-mail é cavalcan@netpoint.com.br, e nosso fax é: (011) 251.2947

Caso deseje indicar algum amigo/collega para receber o **Up-To-Date®**, envie-nos um fax ou e-mail informando o nome e telefone desta pessoa.

Atenção! Caso não tenha recebido algum **Up-To-Date®**, envie-nos e-mail ou fax informando o número desejado.

IMPORTANTE! Mande-nos suas críticas, comentários e faça sugestão de temas que gostaria que fossem abordados em novos **Up-To-Dates**. Utilize o box abaixo.

CRÍTICAS E SUGESTÕES (favor encaminhar esta folha para nosso e-mail ou fax citados acima)

Copyright © 1998 **Cavalcante & Associados S/C Ltda.**

Direitos Reservados. Esta obra não pode ser revendida ou alugada, por qualquer processo, sem o prévio consentimento do autor.

ÍNDICE

Aos nossos leitores	02
Up-To-Date® 11	04
Próximo Up-To-Date®	05
Relembrando o Up-To-Date® 10	06
Formato de apresentação da demonstração do resultado	07
Comentários	19
Sinopse curricular do autor	20

UP-TO-DATE® 11

*Dando continuidade ao assunto iniciado em nosso **Up-To-Date® 10**, apresentaremos a elaboração de um orçamento completo voltado à criação de valor para o acionista.*

Orçaremos o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultado e o Fluxo de Caixa, mostrando a maneira como deverá ser feita a integração entre todos os relatórios.

*O orçamento empresarial deverá começar com o plano de lucros, assunto tratado em nosso **Up-To-Date® 10**, o qual recomendamos a leitura.*

O ponto final consiste na determinação do faturamento/vendas/receitas de equilíbrio. É aquele volume de vendas que absorverá todos os gastos variáveis e fixos e proporcionará a meta de lucro desejada pelos acionistas.

Esta meta de lucro deverá cobrir o custo do capital de terceiros, cobrir o custo do capital próprio e deixar um excedente: é o EVA®.

*Será observado o tratamento a ser dado aos gastos variáveis e fixos. Será discutido como deverá ser definida uma unidade de negócio e que tipo de simulação poderemos desenvolver diante da metodologia de trabalho proposta neste **Up-To-Date®**.*

*Este **Up-To-Date®** deverá ser lido com uma calculadora financeira à mão. Recomendamos enfaticamente que o leitor cheque todas as contas do caso prático, para que seu entendimento seja facilitado.*

PRÓXIMO UP-TO-DATE

O Up-To-Date® 12 proporá um super caso prático baseado no conteúdo dos Up-To-Dates 10 e 11.

Será um caso prático que partirá do plano de lucros, exigindo a evidenciação do custo do capital de terceiros e do custo do capital próprio.

A meta será definir o faturamento de equilíbrio de todas as unidades de negócio, capaz de absorver os gastos variáveis e fixos até alcançar o faturamento de equilíbrio.

Elaboraremos também a projeção do Balanço Patrimonial e do Fluxo de Caixa.

RELEMBRANDO O UP-TO-DATE 10

Se o leitor dispuser de 15 minutos, uma nova leitura do **Up-To-Date® 10** é recomendada.

O faturamento de equilíbrio é dado pela seguinte fórmula:

Faturamento de Equilíbrio = meta de lucro operacional + gasto fixo + impostos + gastos variáveis.

O lucro operacional tem como missão pagar o custo do capital de terceiros, pagar o custo do capital próprio e deixar um excedente. Este excedente tem um nome: EVA® (Economic Value Added).

A fórmula de cálculo do faturamento de equilíbrio (FE), também poderá ter a seguinte apresentação:

$$FE = \frac{LO + GF}{(1 - I - GV)}$$

Onde, LO = Lucro Operacional, GF = Gastos Fixos, I = Impostos, GV = Gastos Variáveis.

Partindo do pressuposto de que uma unidade de negócio costuma ter vários produtos, a fórmula do faturamento de equilíbrio (FE) apresentada acima serve para determinar o respectivo FE em valores (e não em quantidades).

Para que a aplicação da fórmula do FE não apresente um resultado equivocado, devemos tomar os seguintes cuidados na apresentação das premissas:

- **A meta de lucro operacional e a estimativa de gastos fixos deverão ser apresentadas em termos absolutos (valores). Jamais definir estas premissas como um percentual sobre o FE. Também não proceder a qualquer tipo de rateio.**
- **Os impostos (IPI, ICMS, etc.), por natureza, representam um percentual sobre o FE, e assim deverão ser considerados.**
- **Os gastos variáveis deverão ser tratados com base em um percentual sobre o FE.**

FORMATO DE APRESENTAÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO

O formato do resultado é o recomendado para a apresentação do faturamento de equilíbrio de várias unidades de negócio:

RESULTADO	UNIDADE 1	UNIDADE 2	CONSOLIDADO
Faturamento de Equilíbrio (FE)	$(LO + GF) / (1 - I - GV)$	$(LO + GF) / (1 - I - GV)$	1 + 2
(-) Impostos (I)	% FE	% FE	1 + 2
(-) Gastos variáveis (GV)	% FE	% FE	1 + 2
(=) Margem de Contribuição	FE - I - GV	FE - I - GV	1 + 2
(-) Fixos identificados (GF)	Valor	Valor	1 + 2
(=) LO parcial	% consolidado	% consolidado	GFNI + LO
(-) Fixos não identificados (GFNI)	////////////////////	////////////////////	Valor
(=) Lucro operacional (LO)	////////////////////	////////////////////	CMPC x AOL
(-) IR sobre o LO	////////////////////	////////////////////	% sobre LO
(=) Lucro líquido	////////////////////	////////////////////	Valor ou % sobre CP
(-) Custo do capital próprio	////////////////////	////////////////////	% sobre CP
(-) EVA®	////////////////////	////////////////////	LL - CCP

ELABORAÇÃO DE UM ORÇAMENTO VOLTADO À CRIAÇÃO DE VALOR PARA O ACIONISTA

Neste exemplar do **Up-To-Date®**, mostraremos como se elabora um orçamento integrado de balanço, resultado e caixa, cujo exemplo detalhado vem a seguir:

Balanço Patrimonial em 31/3

ATIVO	Valores	PASSIVO	Valores
Disponível	\$20.000	Fornecedores	\$9.000
Duplicatas a receber	\$25.000	Imposto de renda a pagar	\$1.500
Estoque	\$12.000	Empréstimos	\$75.000
Imobilizações brutas	\$150.000	Patrimônio líquido	\$96.500
(-)Depreciação acumulada	(\$25.000)		
Imobilizações líquidas	\$125.000		
TOTAL	\$182.000	TOTAL	\$182.000

Dados para projeção do Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado e Fluxo de Caixa para abril:

1. **Custo do capital de terceiros: 3% bruto a.m. (2,1% líquido) - Juros incorridos e pagos no período**
2. **Custo do capital próprio: 5% a.m. (3,5% líquido)**
3. **Alíquota do Imposto de Renda: 30%**
4. **Calcular o Custo Médio Ponderado de Capital com 6 casas decimais**
5. **Prazo médio de recebimento das duplicatas: 20 dias**
6. **Prazo médio de renovação dos estoques: 25 dias**
7. **Prazo médio de pagamento a fornecedores: 15 dias**
8. **Prazo médio de pagamento dos impostos: 0 dias**
9. **Existem 2 unidades de negócio: A e B**
10. **Gasto fixo não identificado a nenhuma unidade: \$2.500**
11. **Gasto fixo identificado à unidade A: \$1.500**
12. **Gasto fixo identificado à unidade B: \$2.500**
13. **Participação histórica da unidade A na formação do lucro operacional parcial antes dos gastos fixos não identificados: 40% (os outros 60% pertencem à unidade B)**
14. **Os gastos variáveis da unidade A representam 50% das vendas brutas (45% na unidade B)**
15. **Os impostos sobre vendas representam 15% na unidade A e 18% na unidade B.**
16. **Superávits projetados devem ser adicionados ao Disponível. Déficits projetados devem ser inicialmente pagos com o disponível; em falta deste, deve-se contratar empréstimos.**
17. **Fazer o orçamento do faturamento de equilíbrio (FE) para cada unidade de negócio.**

SOLUÇÃO

Cálculo do Ativo Operacional Líquido (AOL):

$$\$171.500 (\$75.000 + \$96.500)$$

O AOL é a diferença entre o Ativo Total de \$182.000 menos o Passivo Operacional de \$10.500 (composto de \$9.000/fornecedores + \$1.500/IR a pagar).

O AOL também pode ser calculado pela soma do capital de terceiros (\$75.000 mais o capital próprio (\$96.500)).

Cálculo do Custo Médio Ponderado de Capital - CMPC (bruto e líquido):

$$CMPC (bruto) = (\$75.000 / \$171.500) \times 0,03 + (\$96.500 / \$171.500) \times 0,05 = 0,041253$$

$$CMPC (líquido) = (\$75.000 / \$171.500) \times 0,021 + (\$96.500 / \$171.500) \times 0,035 = 0,028877$$

O CMPC bruto de 0,041253 mostra o quanto custa a estrutura de capital que suportará o AOL de \$171.500. Portanto, o retorno sobre o AOL deverá ser de, no mínimo, 0,041253. Se aplicarmos o CMPC sobre o AOL, temos o lucro operacional de equilíbrio, que paga o custo do capital próprio e de terceiros, não deixando nada (EVA® = 0).

Cálculo do lucro operacional:

$$Lucro operacional = 0,041253 \times \$171.500 = \$7.074$$

$$IR sobre o lucro operacional = 0,30 \times \$7.074 = \$2.122$$

$$Lucro operacional depois do IR = \$4.952 (\$7.074 - \$2.122)$$

Queremos calcular o faturamento de equilíbrio, com EVA® = \$0, portanto, aplicamos sobre o AOL o CMPC, de modo que o lucro pague exatamente os custos de capital próprio e de terceiros, conforme já explicado acima.

Depois, aplicamos ao lucro a alíquota de IR de 30%, para chegarmos ao lucro após o IR.

O lucro operacional tem como missão pagar o custo do capital de terceiros, pagar o custo de capital próprio e deixar um excedente, que é o EVA®.

Cálculo dos juros (custo de capital de terceiros)

$$\text{Juros nominais} = 0,03 \times \$75.000 = \$2.250$$

$$\text{IR sobre Juros} = 0,30 \times \$2.250 = \$675$$

$$\text{Lucro depois dos juros} = \$3.377$$

Aplicamos ao saldo de empréstimos (capital de terceiros) a taxa de juros dos empréstimos; depois, calculamos o benefício fiscal pela pagamento destes juros.

O lucro depois dos juros vem do lucro operacional depois do IR (\$4.952) menos os juros nominais (\$2.250), mais o benefício fiscal dos juros (\$675), totalizando \$3.377 (\$4.952 - \$2.250 + \$675).

Cálculo do LO parcial:

$$\text{LO parcial} = \$7.074 + \$2.500 = \$9.574$$

O LO parcial parte do lucro operacional mais o valor dos gastos fixos não identificados. Portanto, estamos “subindo” na demonstração do resultado.

A partir daqui, não trabalharemos mais em termos de valores consolidados e sim, separaremos as unidades de negócio de modo a calcularmos os faturamentos de equilíbrio de cada uma delas

O lucro de uma unidade de negócio é dado pelo lucro operacional parcial. Não há alocação de gastos fixos não identificados.

Cálculo do faturamento de equilíbrio (FE) na unidade de negócio A:

Primeiramente, vamos calcular a parcela do lucro que é historicamente gerado pela unidade A: 40%. Isto significa que de todo o lucro de \$9.574 da empresa, a unidade A responde por 40% dele. Temos, portanto:

$$\$9.574 \times 0,40 = \$3.830$$

Continuamos a subir e adicionamos a ele o valor dos gastos fixos identificados à unidade A para chegarmos à margem de contribuição desejada, a qual é representada em termos absolutos:

$$\$3.830 + \$1.500 = \$5.330$$

Os gastos fixos são separados em identificados e não identificados. Os gastos fixos identificados são aqueles que desaparecem caso a unidade de negócio venha a ser fechada. Os que não desaparecem, são tratados como gastos fixos não identificados.

Depois, calculamos o faturamento de equilíbrio:

$$FE = \$5.330 \text{ (margem de contribuição)} + 0,50FE \text{ (gastos variáveis apresentados como \% do FE)} + 0,15FE \text{ (impostos apresentados como \% do FE)}$$

$$FE - 0,50FE - 0,15FE = \$5.330$$

$$0,35FE = \$5.330$$

$$FE = \$5.330 / 0,35$$

$$FE = \$15.228$$

Portanto, os gastos variáveis são de \$7.614 (0,50 x \$15.228) e os impostos de \$2.284 (0,15 x \$15.228).

Cálculo do faturamento de equilíbrio (FE) na unidade de negócio B:

Primeiramente, vamos calcular a parcela do lucro que é historicamente gerado pela unidade B: 60%. Isto significa que de todo o lucro de \$9.574 da empresa, a unidade B responde por 60% dele. Temos, portanto:

$$\$9.574 \times 0,60 = \$5.744$$

Continuamos a subir e adicionamos a ele o valor dos gastos fixos identificados à unidade B para chegarmos à margem de contribuição desejada, a qual é representada em termos absolutos:

$$\$5.744 + \$2.500 = \$8.244$$

Depois, calculamos o faturamento de equilíbrio:

$$FE = \$8.245 \text{ (margem de contribuição)} + 0,45FE \text{ (gastos variáveis apresentados como \% do FE)} + 0,18FE \text{ (impostos apresentados como \% do FE)}$$

$$FE - 0,45FE - 0,18FE = \$8.245$$

$$0,37FE = \$8.245$$

$$FE = \$8.245 / 0,37$$

$$FE = \$22.281$$

Portanto, os gastos variáveis são de \$10.027 (0,45 x \$22.281) e os impostos de \$4.010 (0,18 x \$22.281).

Abaixo, segue quadro da demonstração do resultado já preenchido. Lembramos ainda que o quadro consolidado até o LO parcial nada mais é do que a soma das unidades A e B.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PARA ABRIL

RESULTADO	UNIDADE A	UNIDADE B	CONSOLIDADO
Faturamento de Equilíbrio (FE)	\$15.228	\$22.281	\$37.509
(-) Impostos	(\$2.284)	(\$4.010)	(\$6.294)
(-) Gastos variáveis	(\$7.614)	(\$10.026)	(\$17.640)
(=) MC	\$5.330	\$8.244	\$13.574
(-) Fixos identificados	(\$1.500)	(\$2.500)	(\$4.000)
(=) LO parcial	\$3.830	\$5.744	\$9.574
(-) Fixos não identificados	////////////////////	////////////////////	(\$2.500)
(=) Lucro operacional	////////////////////	////////////////////	\$7.074
(-) IR sobre o LO	////////////////////	////////////////////	(\$2.122)
(=) LO após o IR	////////////////////	////////////////////	\$4.952
(-) Juros	////////////////////	////////////////////	(\$2.250)
(+) IR sobre Juros	////////////////////	////////////////////	\$675
(=) Lucro líquido	////////////////////	////////////////////	\$3.377
(-) Custo do capital próprio (1)	////////////////////	////////////////////	(\$3.377)
(-) EVA®	////////////////////	////////////////////	\$0

(1) 0,035x\$96.500

Costumeiramente os orçamentos devem contemplar uma meta de EVA® acima de zero. Devemos sempre buscar a criação de valor para o acionista. O EVA® de zero mostra equilíbrio. É apenas um empate, mas o que interessa é somente a vitória.

PROJEÇÃO DE CONTAS DO BALANÇO PATRIMONIAL PARA 30/04

Cálculo do disponível:

Na projeção de contas do balanço patrimonial, a conta disponível será a última conta a ser calculada, pois ela depende de todas as outras. Portanto, vamos calculá-la ao final do exercício.

Seu valor corresponde ao valor do fluxo de caixa final do período, se este for positivo. Caso seja negativo, a conta disponível é zero ou o valor do caixa mínimo operacional (não assumido neste exemplo).

Cálculo de duplicatas a receber:

$$(\$37.509 / 30) \times 20 = \$25.006$$

O cálculo de duplicatas a receber é feito com base no chamado prazo médio de recebimento de duplicatas, que nada mais do que o número de dias de vendas correspondentes às duplicatas (em nosso caso, 30). Primeiro calculamos o valor de vendas por dia, bastando para isto dividirmos as vendas brutas do período pelo número de dias deste período (em nosso caso, dividimos por um mês, 30 dias). Depois de calculado quanto valem as vendas de um dia, multiplicamos pelo número de dias de vendas correspondentes às duplicatas (em nosso caso, 20).

Cálculo de imobilizações líquidas:

Ele é feito considerando-se o valor de imobilizações brutas menos as depreciações acumuladas.

A imobilização bruta é calculada com base no valor do período anterior mais os novos investimentos menos as baixas.

A depreciação acumulada é calculada partindo-se do saldo anterior mais a depreciação do período (calculada pela aplicação da alíquota correspondente sobre o valor bruto das imobilizações do período anterior), menos as baixas.

Neste exemplo, consideramos a alíquota de depreciação zero, para fins de simplificação (em nosso próximo **Up-To-Date®**, iremos considerá-la).

Cálculo de estoques:

$$(\$17.640 / 30) \times 25 = \$14.700$$

O cálculo é semelhante ao de duplicatas a receber, só que utilizamos aqui o valor dos gastos variáveis para o cálculo de quanto vale o estoque.

Cálculo de fornecedores;

$$(\$17.640 / 30) \times 15 = \$8.820$$

O mesmo cálculo dos estoques.

Cálculo do imposto de renda a pagar:

$$\$2.122 - \$675 = \$1.447$$

Ele é o valor líquido de IR calculado da demonstração do resultado, sendo composto do IR sobre o lucro operacional de \$2.122 menos o benefício fiscal gerado pelo pagamento dos juros (\$675).

Cálculo de impostos a pagar:

$$(\$6.294 / 30) x 0 = \$0$$

Utilizamos o mesmo raciocínio de estoques, só que ao invés do gasto variável, usamos o valor de impostos.

Cálculo de empréstimos:

Tal qual a conta de disponível, ela é feita em último lugar. Ele corresponde à soma do saldo anterior menos as baixas ao valor do fluxo de caixa final se este for negativo, mais o caixa mínimo operacional (se assumido).

Cálculo do patrimônio líquido:

$$\$96.500 + \$3.377 = \$99.877$$

Ele é composto do saldo anterior mais o lucro retido do período.

PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA ABRIL

Entrada de caixa por vendas: $\$37.509 + \$25.000 - \$25.006 = \37.503

É o valor das vendas brutas do período, mais o recebimento das duplicatas do período anterior, menos o valor das vendas feitas à prazo no período (duplicatas).

(-) Saída de caixa por impostos: $(\$6.294) - \$0 + \$0 = (\$6.294)$

É o valor dos impostos do período, mais o pagamento dos impostos do período anterior, menos o valor dos impostos a pagar no próximo período

(-) Saída de caixa por gastos variáveis: $(\$17.640) - \$14.700 + \$12.000 - \$9.000 + \$8.820 = (\$20.520)$

É o valor dos gastos variáveis do período, menos o valor dos estoques do período mais os estoques baixados do período anterior, menos o valor de fornecedores a pagar no próximo período, mais o pagamento dos fornecedores do período anterior.

(=)Entrada de caixa por margem de contribuição: $\$10.689$

É a soma da entrada por vendas brutas menos a saída de caixa por impostos e gastos variáveis.

(-) Saída de caixa a nível de fixos identificados: $(\$4.000)$

É o pagamento dos gastos fixos do período.

(=)Entrada de caixa por lucro operacional parcial: $\$6.689$

É a soma da entrada por margem de contribuição menos a saída de caixa por fixos identificados.

(-) Saída de caixa a nível de fixos não identificados: $(\$2.500)$

É o pagamento dos gastos fixos não identificados do período.

(=)Entrada de caixa por lucro operacional: $\$4.189$

É a soma da entrada por lucro operacional parcial menos a saída de caixa por fixos não identificados.

(-) Saída de caixa por pagamento de juros: $(\$2.250)$

É o pagamento dos juros do período.

(-) Saída de caixa por Imposto de Renda: $(\$1.447) - \$1.500 + \$1.447 = (\$1.500)$

É o valor do IR do período, menos o valor do IR a pagar do período mais o IR a pagar para o próximo período.

(=) FLUXO DE CAIXA FINAL = $\$438 =$ Superávit

É o valor da entrada de caixa por lucro operacional menos a saída de caixa pelo pagamento dos juros menos a saída de caixa pelo pagamento do IR.

Este valor, por ser positivo, será acrescido ao saldo anterior do disponível.

Os empréstimo mantém o valor atual, pelo fato do fluxo de caixa ter sido positivo e por não ter havido qualquer outra movimentação.

Balço Patrimonial em 30/04

ATIVO	31/03	30/04	PASSIVO	31/03	30/04
Disponível	\$20.000	\$20.438	Fornecedores	\$9.000	\$8.820
Duplicatas a receber	\$25.000	\$25.006	Imposto de Renda a pagar	\$1.500	\$1.447
Estoques	\$12.000	\$14.700	Empréstimos	\$75.000	\$75.000
Imobilizações líquidas	\$125.000	\$125.000	Patrimônio líquido	\$96.500	\$99.877
TOTAL	\$182.000	\$185.144	TOTAL	\$182.000	\$185.144

RELATÓRIO DAS CONTAS “Ts”

As contas “T”, servem para mostrar o débito e crédito de cada valor lançado nas demonstrações financeiras. Exemplo: a conta “Vendas Brutas” está credora em demonstração do resultado e devedora em fluxo de caixa. Os números após cada valor correspondem ao débito/crédito, de modo a facilitar sua procura.

Nas contas “T” que começam logo após o quadro de demonstração do resultado e fluxo de caixa, são apresentadas as variações das contas, isto é, seus saldos iniciais (SI), suas movimentações e seus saldos finais (SF). As contas que tiverem apenas um valor são aquelas que não tiveram movimentação no período, e portanto seu saldo inicial é igual ao final.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO

Contas	DÉBITO	CRÉDITO
Vendas Brutas		\$37.509 (1)
(-) Impostos	\$6.294 (2)	
(-) Gastos Variáveis	\$17.640 (3)	
(=) Margem de Contribuição		\$13.574
(-) Fixos identificados	\$4.000 (4)	
(=) LO parcial		\$9.574
(-) Fixos não identificados	\$2.500 (5)	
(=) Lucro Operacional		\$7.074
(-) IR sobre LO	\$2.122 (7a)	
(=) LO após o IR		\$4.952
(-) Juros	\$2.250 (6)	
(+) IR sobre Juros		\$675 (7b)
(=) Lucro Líquido		\$3.377
(-) Custo do capital próprio	\$3.377 (8)	
(=) EVA®		\$0

FLUXO DE CAIXA

Contas	DÉBITO	CRÉDITO
Vendas Brutas	\$37.509 (1)	
(-) Duplicatas a receber	\$25.000 (10)	\$25.006 (9)
(=) Entrada de caixa por vendas	\$37.503	
(-) Impostos		\$6.294 (2)
(-) Impostos a pagar	\$0 (11)	\$0 (12)
(=) Saída de caixa por impostos		\$0
(-) Gastos variáveis		\$17.640 (3)
(+) Estoques	\$12.000 (13)	\$14.700 (14)
(-) Fornecedores	\$8.820 (15)	\$9.000 (16)
(=) Saída de caixa por gastos variáveis		\$20.520
(=) Margem de contribuição/Caixa	\$10.689	
(-) Saída de caixa por fixos identificados		\$4.000 (4)
(=) Lucro operacional/Caixa	\$6.689	
(-) Saída de caixa por fixos não identificados		\$2.500 (5)
(=) Lucro operacional/Caixa	\$4.189	
(-) Saída de caixa por juros		\$2.250 (6)
(-) Saída de caixa por imposto de renda		\$1.500 (17)
(=) Fluxo de caixa final	\$438	\$438 (18)

DISPONÍVEL E APLICAÇÕES

DÉBITO	CRÉDITO
SI (EM 31/3) = \$20.000	
\$438 (18)	
SF (EM 30/4) = \$20.438	

DUPLICATAS A RECEBER

DÉBITO	CRÉDITO
SI (EM 31/3) = \$25.000	\$25.000 (10)
\$25.006 (9)	
SF (EM 30/4) = \$25.006	

ESTOQUES

DÉBITO	CRÉDITO
SI (EM 31/3) = \$12.000	\$12.000 (13)
\$14.700 (14)	
SF (EM 30/4) = \$14.700	

IMOBILIZADO LÍQUIDO

DÉBITO	CRÉDITO
SI (EM 31/3) = SF (EM 30/4) = \$150.000	

FORNECEDORES

DÉBITO	CRÉDITO
\$9.000 (16)	SI (EM 31/3) = \$9.000
	\$8.820 (15)
	SF (EM 30/4) = \$8.820

IMPOSTO DE RENDA A PAGAR

DÉBITO	CRÉDITO
\$1.500 (17)	SI (EM 31/3) = \$1.500
\$675 (7b)	\$2.122 (7a)
	SF (EM 30/4) = \$1.447

EMPRÉSTIMOS

DÉBITO	CRÉDITO
	SI (EM 31/3) = SF (EM 30/4) = \$75.000

PATRIMÔNIO LÍQUIDO

DÉBITO	CRÉDITO
	SI (EM 31/3) = \$96.500
	\$3.377(8)
	SF (EM 30/4) = \$99.877

COMENTÁRIOS

Estes comentários sintetizam tudo o que gostaríamos que o leitor guardasse do texto deste **Up-To-Date®**:

- Costumeiramente os orçamentos devem contemplar uma meta de EVA® acima de zero. Devemos sempre buscar a criação de valor para o acionista. O EVA® de zero mostra equilíbrio. É apenas um empate, mas o que interessa é somente a vitória;
- O lucro operacional tem como missão pagar o custo do capital de terceiros, pagar o custo de capital próprio e deixar um excedente, que é o EVA®;
- Os gastos fixos são separados em identificados e não identificados. Os gastos fixos identificados são aqueles que desaparecem caso a unidade de negócio venha a ser fechada. Os que não desaparecem, são tratados como gastos fixos não identificados;
- O lucro de uma unidade de negócio é dado pelo lucro operacional parcial. Não há alocação de gastos fixos não identificados;
- A margem de contribuição que se monitora é um valor absoluto, e não um percentual sobre as vendas;
- A margem de contribuição servirá para pagar os gastos fixos mais o lucro;
- A fórmula do FE trata a margem de contribuição em valores e os gastos variáveis como um percentual sobre o FE;
- Uma unidade de negócio deverá contemplar produtos que tenham margem de contribuição idênticas ou parecidas. Esta condição é fundamental para que nossas contas tenham consistência e
- Este formato orçamentário facilita simulações do tipo:
 1. Quanto as vendas devem aumentar se os preços caírem x%?
 2. Redistribuição de metas de lucro operacional para cada unidade de negócio, desde que no consolidado absorvam gastos fixos mais lucro;
 3. Impacto no FE de uma redução ou aumento nos custos, e
 4. Outras simulações.

SINOPSE CURRICULAR DO AUTOR

Francisco Cavalcante

- Administrador de Empresas graduado pela EAESP/FGV.
- Conquistou o prêmio nacional "Analista de Valores Mobiliários do Ano" em 1980, promovido pela ABAMEC.
- Autor do livro "Introdução do Mercado de Capitais" editado pela CNBV Comissão Nacional de Bolsa de Valores (1996).
- É professor convidado da Escola de Pós Graduação em Economia (EPGE) e da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), ambas da Fundação Getúlio Vargas.
- É Sócio-Diretor da Cavalcante & Associados, empresa especializada na elaboração de sistemas financeiros nas áreas de projeções financeiras, preços, fluxo de caixa e avaliação de projetos, sempre com apoio do microcomputador. A Cavalcante & Associados também elabora projetos de capitalização de empresas, assessora na obtenção de recursos estáveis e compra e venda de participações acionárias.
- O consultor Francisco Cavalcante já desenvolveu mais de 100 projetos de consultoria, principalmente nas áreas de planejamento financeiro, formação do preço de venda, avaliação de empresas e consultoria financeira em geral, sempre utilizando recursos da informática.

Consulte a Cavalcante & Associados para consultorias e treinamentos "in company" nas áreas de:

- ↳ **Formação do Preço de Venda;**
- ↳ **Determinação do valor de Participações Acionárias;**
- ↳ **Avaliação Econômica e Financeira de Empresas (Implantação do EVA®);**
- ↳ **Captação de Recursos para Financiar Projetos de Investimentos (via BNDES e FINEP)**
- e**
- ↳ **Elaboração de Planilhas Personalizadas para Projeções Financeiras (Balanço, Resultado e Fluxo de Caixa).**

Contate Francisco Cavalcante pelos telefones:

(011) 251.1992 - 283.4973 - 289.5616

e-mail: cavalcan@netpoint.com.br

EVA® e Economic Value Added® são marcas registradas de Stern Stewart & Co. (USA).

Up-To-Date® é marca registrada do Escritório de Serviços Financeiros Francisco Cavalcante & Associados S/C Ltda.