Módulo Finanças e Contabilidade

Daniel Dalarossa

1. Introdução

Este módulo foi parte integral do "Curso 360 graus para empreendedores", mas resolvi retirá-lo do programa e priorizar outros assuntos, já que nesse curso só temos 8 horas para trabalhar com os empreendedores.

Isso não significa que o assunto é menos importante que os demais. Empresas continuam a quebrar ou experimentar sérias dificuldades por ignorância ou falta de atenção de seus sócios nos assuntos que tratamos aqui.

Minha sugestão a quem começa como empreendedor é: entenda e domine pelo menos o mínimo esperado deste documento. Isso seria: custo fixo, formação de preço, custos variáveis, ponto de equilíbrio e margem de contribuição. Para mim, é inconcebível estar à frente de qualquer empresa como sócio (qualquer que seja sua formação ou especialização) sem esses conceitos mínimos.

Os tópicos que escolhi para fazer parte deste módulo foram baseados na minha própria experiência como empreendedor, nas minhas próprias dificuldades quando começei, já que tinha vindo da área de software e tinha pouquíssima vivência em contabilidade e finanças.

Procurei deixar registrado a tradução para inglês dos muitos termos e conceitos que utilizamos aqui para você se habituar e estar preparado para quando sua empresa começar a abrir filiais pelo mundo.

Um pequeno histórico pessoal: no meu primeiro empreendimento com meu sócio John Lima, ambos oriundos da área de tecnologia, era comum quando o contador nos visitava o jogo de empurra para ver quem iria falar com ele... "vai você, John", dizia eu, "vai você, Daniel", dizia John. A última coisa que eu ou meu sócio queríamos discutir era contabilidade. Aprendemos com o tempo a entender e valorizar o assunto.

Ambos apaixonados por tecnologia, marketing e vendas, vivendo num ambiente de alta energia, conseguíamos também lidar com outros assuntos como produção, suporte técnico, RH e até finanças, mas vamos entender o que eu e meu sócio chamávamos de finança: o básico do que a operação exigia no dia-a-dia: cálculo do custo fixo e ponto de equilíbrio, contas a pagar, contas a receber, contas bancárias, fluxo de caixa.

© Zymi Group 2012-2019

Dominar essa meia dúzia de assuntos críticos de finanças foi fácil logo no início, ainda mais porque John tinha tomado a iniciativa de contratar consultor para nos explicar como calcular ponto de equilíbrio. O grande problema era contabilidade, que era o último assunto em nossa lista de prioridades.

Eu percebi claramente a existiência de um certo universo meu e do meu sócio, onde você pensa, planeja e executa seu negócio de uma certa forma, e o universo do contador, que funciona de uma outra forma, e que vem te visitar para dar "notícias ruins".

Por que dois universos ? Porque nós não tínhamos dominado certos conceitos, ou seja, trabalhávamos com conceitos errados, e quando expostos à realidade, vinha o choque, o horror.

São dois elementos na verdade que estão envolvidos:

- a falta de conceitos básicos de contabilidade e finanças pelo empreendedor que começa.
- a falta de assessoria interna (contador full-time trabalhando para você). Quem começa sempre utiliza serviços de contador externo, que raramente tem tempo para te ajudar no dia-a-dia.

Então o empreendedor assume determinados fatos e executa seu negócio seguindo suas hipóteses erradas até se encontrar com seu contador e perceber o drama.

Cito um exemplo real que aconteceu conosco: investimos muito no começo mobiliando todo nosso escritório e comprando componentes para produção das primeiras placas. Na nossa cabeça tudo isso iria ser considerado como despesa, e assumimos que não iríamos pagar nenhum imposto de renda nesse ano fiscal.

Qual nossa surpresa quando fomos expostos aos conceitos corretos, ouvindo o contador nos explicar:

- "Gente, ativo imobilizado (móveis de escritório, computadores, etc) é um investimento, não uma despesa, então eu não posso subtrair da receita para diminuir o lucro final ! Vou poder depreciá-los anualmente, segundo uma tabela da Receita Federal, e abater uma pequena parcela como despesa somente.

- a matéria-prima comprada está no estoque, portanto neste instante é investimento. Quando os produtos forem vendidos, vamos fazer uma apropriação do custo de matéria-prima e aí sim, vai virar despesa e vai ser subtraído de suas receitas, mas só do que foi vendido ! O resto vai continuar na conta de investimento como produto acabado ou matéria-prima.
Conclusão: vocês têm imposto de renda e contribuição social a pagar nos próximos meses. Tá aqui o valor a ser pago ..."

© Zymi Group 2012-2019

Será que eu estou levando o leitor a concluir que a postura do empreendedor deve ser a de contratar um contador em tempo integral para seu negócio que começa, ou talvez estudar contabilidade a ponto de tornar-se um especialista ? Absolutamente não é o caso ...

Tenho comparado a postura que o empreendedor deve adotar em seus negócios como sendo a de um "grande editor". Veja que o editor geral da Folha de SP dificilmente vai conhecer a fundo assuntos de esporte, economia, política, etc, como seus editores em cada uma dessas áreas, mas cabe a ele discernir o que é importante e tomar a decisão do que vai para a primeira página.

Foi um grande privilégio nos últimos anos de nossa jornada na Cyclades, e também hoje em dia nas empresas que dirijo, poder trabalhar com profissionais com grande experiência em suas áreas, e em mais de 15 países. Eu aprendi muito com meu CFO e continuo aprendendo com minha CPA aqui na Califórnia, que nos acompanha até hoje.

Minha recomendação então para quem começa é dominar (mesmo) conceitos básicos e mínimos deste módulo, capacitando-se a gerir sua pequena operação que começa com segurança e clareza e poder conversar com seu contador sem gerar grandes traumas ... Na medida que você crescer, vai ter a oportunidade de se aprofundar nesses conhecimentos e evoluir ainda mais.

2. Definições

Conceito	Significado
Bens tangíveis	prédios, móveis, utensílios, matéria prima, computadores, estoque, aplicações financeiras
Bens Intangíveis	marcas, patentes, software
Direitos	contas a receber, aluguéis a receber
Obrigações	duplicatas, empréstimos, impostos, salários, fornecedores a pagar.
Depreciação	diminuição do valor de ativos imobilizados (máquinas, veículos, móveis, imóveis e instalações) pelo desgaste natural em função do uso, ação do tempo ou obsolescência.
Provisão	reserva no balanço (ou no caixa) relativo a despesas incorridas. Exemplo: 13º salário, 1/12 reservado por mês no balanço e no fluxo de caixa.

© Zymi Group 2012-2019

Embora possam ser vistas por alguns como “simples e óbvias”, os dois últimos conceitos acima devem ter um tratamento especial. Ficam aqui as seguintes perguntas:

- Você utiliza depreciação em seu custo fixo ? Imagine que você utiliza uma máquina especial e cara para o funcionamento de seu negócio. Como você está se planejando para substituí-la quando da sua obsolecência no futuro ?

- No seu fluxo de caixa atual, você está fazendo (dentre outras coisas) a provisão do pagamento de 13º salário no fim do ano ?

3. Custo e Despesa

Dois conceitos muito importantes.

Custo: é um gasto que a organização tem para produzir, comercializar ou executar o serviço. Custo traz um retorno econômico-financeiro. Está ligado ao processo de produção e serviço.

Despesa: é um gasto que não traz retorno econômico diretamente. Exemplo: energia elétrica para iluminação do escritório (contrário à energia utilizada na produção, o gasto não se incorporou a um produto).
Normalmente ligada às áreas administrativas e comerciais da organização.

Na verdade este assunto está ligado às variantes da palavra gasto, que pode ser custo, despesa, investimento ou perda.

Preencha o quadro abaixo com o tipo correto de gasto.

Fato	Que tipo de gasto ?
a. Depreciação de computador da administração	
b. Salário do pessoal de produção	
c. Compra de matéria-prima	
d. Depreciação de máquinas de produção	
e. Depreciação do prédio da administração	
f. Gasto com promoção de produto	
g. Estrago de matéria prima por acidente de trabalho	

© Zymi Group 2012-2019

Respostas a seguir:

Fato	Que tipo de gasto ?
a. Depreciação de computador da administração	D
b. Salário do pessoal de produção	C
c. Compra de matéria prima	I
d. Depreciação de máquinas de produção	C
e. Depreciação do prédio da administração	D
f. Gasto com promoção de produto	D
g. Estrago de matéria prima por acidente de trabalho	P

a: é uma despesa porque esse gasto não traz resultado financeiro direto para empresa (está ligado à administração e não à produção). Os itens e, f se enquadram na mesma categoria.

b: aqui temos um retorno financeiro direto, então é custo.

c: Investimento ! A matéria prima adquirida é investimento, que vai para o estoque de partes. Dali segue para uma montadora, que vai colocar os componentes juntos e formar um produto acabado para venda (genericamente vai haver uma transformação de matéria-prima para produto acabado) e vai estar no seu estoque de produtos acabados (aqui se caracteriza o custo de matéria-prima). Ainda é considerado investimento até ser vendido ... quando é vendido é feita uma apropriação de custo, que passa a ser despesa, mas só depois da venda ...

Mas e se eu tenho uma revenda e compro produto acabado para ser revendido ?

Resposta: nada muda, ainda continua sendo investimento. Seu caso é um caso especial do conceito acima, mas o conceito ainda vale.

O que ocorre na prática é que na maioria dos casos de uma revenda, a compra é seguida de uma venda, ocorrendo rapidamente. O que o empreendedor vê no relatório da contabilidade é uma entrada e uma saída, então a compra do insumo

© Zymi Group 2012-2019

passa a ser um custo e em seguida uma despesa, porque houve uma venda e a consequente receita.

Muitos empreendedores donos de revenda então consideram a compra do insumo como despesa, o que é uma simplificação e só é válida porque a venda ocorre "just-in-time", mas o conceito não muda: o produto entra como investimento, isto é, o gasto é contabilizado temporariamente como investimento (circulante), vai para o estoque como investimento circulante, e vira despesa na hora da venda.

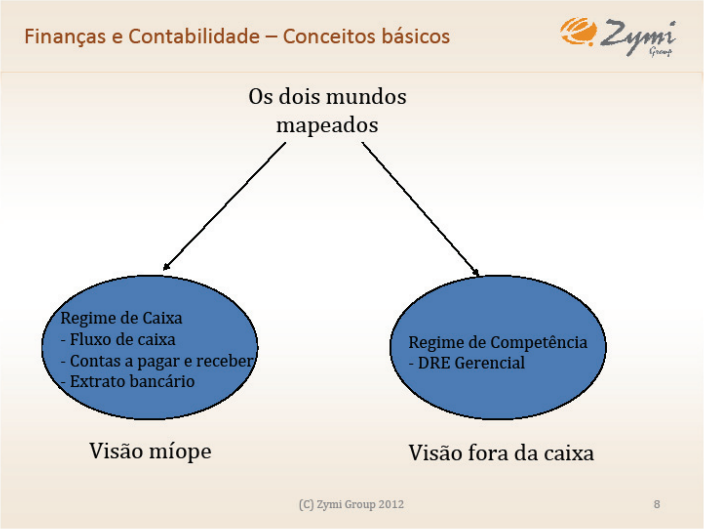
4. Os dois mundos para o empreendedor

Já comentamos anteriormente sobre a provável existência de dois mundos na perspectiva do empreendedor.

O seu mundo conhecido do fluxo de caixa, relatórios de venda, extrato bancário, etc, em que toda a luta do dia-a-dia ocorre.

e

O mundo desconhecido do contador



Qual dos dois vale ?

Resposta: OS DOIS são igualmente importantes !!!

- Regime de Caixa (cash basis): trata da apropriação ou registro das despesas e receitas (registro contábil) no momento que são pagas ou recebidas.

© Zymi Group 2012-2019

Quando começamos com nossa empresa, nossa cabeça estava em estabelecer nossa marca no mercado, estabilizar nosso produto, conquistar clientes, vender, receber as contas e pagar as contas. Se formos reduzir ao contexto financeiro e contábil, nosso mundo era vender, receber o dinheiro e pagar a contas. Esse é também o universo de muitos que começam.

A venda era feita, as notas fiscais eram emitidas para o cliente segundo orientação dada pelo contador e fazíamos lançamentos num software simples e barato de contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa e controle bancário do contexto dessa venda. Todas as contas relativas ao custo fixo também entravam nesse software (folha de pagamento, aluguel, telefone, etc), assim como compras de matéria-prima e ativo fixo.

O lançamento contábil correspondente era coisa de outra galáxia, seria feito pelo contador "depois". Não estava no nosso dia-a-dia.

Toda semana tínhamos uma reunião sobre fluxo de caixa, onde a batalha era analisar os principais recebimentos da semana (e organizar uma forma de receber na data correta) e os principais pagamentos (folha de pagamento e impostos sempre na frente).

Aqui está o resumo do nosso foco na operação no contexto financeiro/contábil:

- Vendas: nosso crescimento era orgânico, não tínhamos capitalistas, nosso capital de giro era ínfimo, então era vender ou morrer. A venda era feita por nós mesmos diretamente para fabricantes, revendas e usuários finais, incluindo análise de crédito (precária), emissão da nota fiscal e até entrega física dos equipamentos.

- Recebimento: embora contrariando todas as regras clássicas de vendas (quem vende não quer correr o risco de estragar o relacionamento comercial fazendo cobrança ...), nós mesmos corríamos atrás do dinheiro, porque queira ou não queira, quem vendeu tem o contexto total do cliente. O discurso que mais utilizávamos e que tocava mais o cliente era "somos muito pequenos, precisamos demais receber para pagar nossas contas ...".

- pagamento: não queríamos ser protestados, nem pagar juros altos devido a atrasos de pagamento, então a ordem era pagar em dia.

- controle de conta bancária: não queríamos passar cheque sem fundos, então precisávamos ter controle sobre o saldo da conta bancária.

Em pouco tempo (questão de meses), ficamos craques nesse modus-operandi. Nossas vendas aumentavam mês a mês, e o processo de receber contas, pagar contas e controlar nosso saldo em banco era simples. Já tinhamos

© Zymi Group 2012-2019

funcionários em vendas, financeiro (fluxo de caixa, contas a pagar, contas a receber e saldo bancário), faturamento, produção e até expedição.

A operação estava supostamente "sob-controle", e essa forma de operar nos permitia crescer, mesmo que de forma "míope" ...

Míope porque não tínhamos visão global da empresa, não sabíamos se estávamos tendo lucro ou prejuízo, quais deveriam ser nossos níveis sadios de estoque e contas a receber. A frase que caracterizava nossa forma de gestão por fluxo de caixa era "sobra ou falta dinheiro em caixa".

Eu já comentei no início deste documento nosso horror no primeiro ano de empresa de assumir que teríamos prejuízo, e receber a mensagem do contador que teríamos que pagar imposto de renda.

Procuramos com o tempo desenvolver relatórios gerenciais para nos dar visão de lucro/prejuízo, e visão de "onde estava nosso dinheiro" (tipicamente escondido no estoque e em contas a receber).

- Regime de competência (accrual-basis): é apropriação ou registro das despesas e receitas (registro contábil) no momento que são realizadas (fato gerador), independendentemente de quando são pagas ou recebidas.

Regime de Caixa	Fluxo de caixa, contas a pagar, receber e contas bancárias. "Sobra ou falta dinheiro em caixa"
Regime de Competência	Balanços contábeis "Lucro ou prejuízo ?"

Com a aquisição de um software integrado na empresa anos depois, pudemos conciliar esses dois universos.

"O que eu faço se estou começando e não tem sentido para mim ter um software integrado, mesmo porque eu não tenho recursos para isso ?"

O primeiro passo é ter controle sobre as contas bancárias, contas a pagar, contas a receber e fluxo de caixa. Para isso você precisa de um software, mesmo que seja um software grátis, como este que deixamos aqui indicado (que aliás utilizamos com sucesso em outras empresas):

© Zymi Group 2012-2019

www.habil.com.br

Para te dar a visão "fora da caixa" tão necessária, você vai aprender a construir uma DRE ("Demonstração de Resultados") gerencial, que explicamos nos capítulos seguintes.

5. Formação Legal

Algumas palavras sobre formação da sua empresa antes de entrarmos nos detalhes dos conceitos contábeis.

- Recrutamento de um bom contador.

Tome cuidado com a formação legal de sua empresa. Começe recrutando um bom contador.

"Bom" aqui vai se referir mais à capacidade do contador te atender, te dar atenção. Esse foi o motivo que mudamos de contador logo no primeiro ano. Nós parecíamos não existir para aquele contador ...

O contador típico de bairro cobra coisa de um salário mínimo para fazer toda a contabilidade da empresa que começa e precisa ter dezenas ou centenas de empresas para poder sobreviver. Na prática ele não vai poder dedicar muito tempo a você, mas cabe a você mostrar a ele que sua empresa vai crescer e vai ser um grande cliente, portanto ele precisa investir em você.

Como ilustração, aqui no Vale do Silício, nossa contadora (CPA) não cobrou nada durante os três primeiros anos de empresa, ela literalmente investiu na Cyclades. Recuperou tudo e mais quando vendemos a empresa ... e até hoje somos clientes dela.

- Estrutura legal e objeto social

Seria ótimo se o contador viesse com um "checklist" que você pudesse preencher para minimizar mal entendidos ... previsão de faturamento, previsão de lucro, tipos de atividades que você vai executar ... tudo isso tem que que ser visto calmamente.

Dessas premissas é que você vai definir se sua empresa vai ser uma Ltda, SA, EPP, etc, modalidade de Imposto de Renda que vai ser adotado (lucro Real, presumido, simples), qual o objeto social.

Lembre-se que o objeto social deveria estar associado à sua missão como empresa, que você já deve ter definido antes junto com visão e valores ... Considere também ser abrangente para evitar alterações de contrato social mais tarde ...

© Zymi Group 2012-2019

Foi nosso caso logo no começo. A empresa foi registrada somente para comercializar hardware e quando fomos faturar nosso primeiro software descobrimos que não podíamos, porque essa atividade não constava no contrato social.

- Falecimento/Interdição de sócio ("Buy and sell agreement" nos EUA)

Considere colocar uma cláusula relativa esse assunto no contrato social. É um assunto normalmente deixado de lado pela maioria (as pessoas evitam falar nisso), e não foi diferente no nosso caso. Nós só fomos acordar para o caso já estabelecidos no Silicon Valley quando viajávamos muito e veio um dia a pergunta "e se um dia o avião cair?". Nós não só passamos a não viajar mais juntos num mesmo vôo, como também fomos pesquisar a questão. No Brasil uma cláusula no contrato social resolve a questão. Nos EUA é necessário um contrato chamado "Buy and sell agreement", que estabelece o que fazer em caso de morte ou interdição de sócio, e normalmente está ligado à compra de um seguro.

O ideal é você ter uma consulta com um advogado sobre este e outros assuntos da abertura da empresa, antes de formalizar com o contador.

- Registro da marca no INPI, Web site, Mídias Sociais, etc.

Embora você mesmo possa entrar como processo de registro de marca no INPI (diretamente no site do Rio de Janeiro), muita gente (nós inclusive) utilizamos um agente para isso. Estabeleça também seu domínio na internet e o registro nos sites sociais rapidamente.

6. DRE Simplificada

DRE significa "Demonstração de Resultados do Exercício", que nos EUA é chamada de P&L ou Income Statement e nada mais é do que um relatório para apuração de resultado (lucro ou prejuízo) de um dado período.

Embora não seja nosso foco aqui, vamos falar rapidamente sobre Balanço Patrimonial (Balance Sheet nos EUA): é a fotografia da posição dos ativos (assets), passivos (liabilities) e patrimônio líquido (owner's equity).

Ativo é definido como bens e direitos. Exemplos de bens: computadores, material de escritório, seu estoque de matéria-prima e produtos acabados, veículos. Exemplos de direitos: contas a receber, posição nos bancos.

Exemplos de passivos (suas obrigações): contas a pagar, empréstimos, impostos, salários, fornecedores a pagar.

Então o patrimônio líquido é definido como ativo menos passivo.

© Zymi Group 2012-2019

Voltando à DRE, vamos dar um exemplo bem simplificado.

Empresa ABC – DRE do mês Junho 2012 (R$)

Receita de vendas	**50.000,00**
(-) Custos de produtos e serviços vendidos	(23.000,00)
(-) Despesas	(24.000,00)
(=) LAIR – Lucro Antes do Imposto de Renda	3.000,00
(-) Imposto de Renda (30% do LAIR)	(900,00)
(=) Lucro líquido	2.100,00

A indicação de 30% acima é apenas para efeito de ilustração.

"Como vou construir uma DRE se não tenho sistema integrado ?"

Vamos trabalhar com algumas hipóteses aqui. Primeiro que você precisa ter absoluto controle sobre seu custo fixo, que é basicamente o custo de sua operação e é comentado mais adiante. Você precisa registrar seu custo fixo numa planilha e atualizá-la, no pior cenário, trimestralmente.

Segundo que você precisa ter absoluto controle sobre seus custos de produção e serviços. Então, da mesma forma, você vai construir uma planilha de custo de matéria-prima ou custo de serviço.

A DRE simplificada vai ser basicamente gerar uma planilha utilizando as demais citadas acima.

A alíquota de imposto você pode pegar com seu contador.

Elaborando um pouco mais a DRE anterior:

© Zymi Group 2012-2019

Empresa X – DRE do mês Junho 2012 (R$)

Receita bruta de vendas	**55,000,00**
(-) Deduções da receita bruta (impostos, devoluções, comissões sobre vendas)	(5.000,00)
(=) Receita Operacional líquida	50.000,00
(-) Custos de produtos e serviços	(23.000,00)
(=) Resultado Operacional Bruto	27.000,00
(-) Despesas Operacionais	(24.000,00)
(=) Resultado Operacional (LAIR)	3.000,00
(-) Imposto sobre o lucro (30% do LAIR - ilustração)	(900,00)
(=) Lucro líquido	2.100,00

7. Formação de preços

A definição do preço de venda de seus produtos e soluções sempre é um assunto delicado.

A figura acima nos mostra duas grandes variáveis que temos que usar:

Mercado: a tendência natural de quem começa como empreendedor é sempre super-valorizar seus produtos e questionar "por que tenho que seguir preços de mercado ? Meu produto é superior !".

© Zymi Group 2012-2019

Embora os pontos levantados abaixo saiam do escopo deste módulo, queremos salientar alguns aspectos importantes.

Seu sucesso pode ter muito a ver com sua capacidade de se colocar como expectador nesse assunto e perguntar a si mesmo "por que alguém compraria minha solução ? Quais são meus diferenciais para cobrar um prêmio sobre o que o mercado cobra em média ?"

Sentimos essa dificuldade na garagem mesmo em nosso primeiro lote de placas montadas. Nosso produto era uma placa inteligente (com processador e memória próprios) para PCs e não tínhamos nenhuma experiência em produção. Nosso custo de matéria prima (parte dos custos variáveis, tratado mais à frente) era muito alto, natural para um primeiro lote de placas que saiu imediatamente após os primeiros protótipos.

O fato é que quando vi nosso custo de matéria prima e comparei com os preços de produtos similares no mercado entrei em pane. Como é que iríamos sobreviver com o que "sobrava" para nós, depois de tirar os impostos, comissão de venda e remuneração de canal ? (margem de contribuição, mais à frente).

A vontade de falar "esqueça o mercado, meu produto vale mais" era grande. Felizmente tivemos lucidez e seguimos o parâmetro de mercado, e mesmo seguindo o mercado as coisas não foram nada fáceis.

Por outro lado em pouco tempo, talvez menos de 2 anos, nossa capacidade de produção, incluindo competência em compras, melhorou e conseguimos reduzir o custo de matéria-prima substancialmente. O preço final para consumidor também foi reduzido por pressão de mercado, mas muito pouco comparado às reduções que conseguimos em matéria-prima.

Seu contexto: tem a ver com os valores que você oferece a seus clientes (tecnologia inovadora, serviço ao cliente e garantia diferenciados, percepção e reputação no mercado (marca), patentes, etc) e seus custos fixos e variáveis.

Como exemplo de vantagem competitiva e redução de custos variáveis em nosso contexto da área de tecnologia, e que desfrutamos até o final de nossos dias, foi o PPB (Processo Produtivo Básico) definido pelo governo na década de 90 e que reduzia impostos (II na importação de componentes, ICMS e IPI, além de outros) para quem se adequasse a esse plano (implantação de programa de qualidade, P&D local, etc).

Nós pudemos usar esse fato dentro do nosso contexto tanto para melhorar nossa margem de contribuição (dinheiro que sobra para pagar o custo fixo e gerar lucro), como para oferecer preços mais competitivos a nossos clientes.

© Zymi Group 2012-2019

Deixamos aqui as seguintes sugestões com relação à definição de seus preços:

- engula seu orgulho de empreendedor, de projetista, de criador de suas soluções e produtos e faça o exercício de "impartial expectator", que é colocar-se fora de seu contexto e questionar por que alguém vai comprar suas soluções pelo preço que você está definindo. Você não quer que sua empresa sofra com seu ego de criador, pelo contrário, você quer ser competente e definir o máximo valor que o mercado vai pagar (que pode ser até abaixo do valor médio de mercado num primeiro momento ...).

Talvez porque sempre tivemos que crescer com nosso próprio lucro e esforços, sem contar com ajuda de investidores, nossa postura sempre foi a de maximizar vendas, isto é, procurar vender uma quantidade maior mesmo que a um preço inferior do mercado (ao contrário de vender quantidades menores a preços mais altos), mesmo que isso implicasse em maior volume de produção e serviços (suporte técnico e garantia). Essa postura só foi mudar depois de mais de 12 anos no mercado quando tínhamos conquistado clara liderança no mercado e reconhecimento dos clientes.

- A postura "vou definir um preço agora correndo e se precisar ajustar, faço depois" é perigosa. Faça a lição de casa agora com calma, muita pesquisa e planejamento. Considere que alterações frequentes da sua lista de preços devem ser evitadas, causam confusão e frustração para seus clientes e canal de venda.

Na medida que você desenvolve sua competência em sua área (conceito "core competence" de Prahalad e Hamel), inevitavelmente você vai conseguir criar variações de produtos e poder lançar novos modelos mais competitivos em preço e funções. Ou seja: não é o fim do mundo começar "apertado" num primeiro produto de sua empresa.

8.1 Custo Fixo (CF)

É tudo aquilo que não depende de suas vendas e produção, são suas obrigações que vão ocorrer vendendo muito ou não vendendo nada.

Embora todos se refiram a "custo fixo", colocamos a definição que se enquadra com a nomenclatura que definimos anteriormente sobre custo e despesa. Exemplo: um anúncio em revista não é um custo, mas sim uma despesa. O salário do meu pessoal de produção não é despesa, mas custo.

Então se meu custo fixo é a somatória dos meus custos fixos mais minhas despesas fixas.

Custo fixo unitário (CFu) seria meu CF diluído ou rateado pela quantidade prevista de vendas mensal. Exemplo: quando vendo 10 produtos com meu CF de R$ 3.400,00 mensal, meu CFu = R$ 340,00

© Zymi Group 2012-2019

Então na formação de preço do meu produto (assumindo que eu tenha somente um produto na empresa neste instante), existe uma componente de R$340,00 que é relativa a meu custo fixo.

8.2 Custos Variáveis (CV)

É tudo aquilo que está ligado à sua produção e venda: impostos, comissões de venda, fretes, matéria prima, embalagens, mão-de-obra direta. Também fizemos a distinção na definição, pois comissão de venda não é um custo, as sim despesa e matéria-prima é custo, portanto:

Custos Variáveis (CV) = Custos variáveis + despesas variáveis

Da mesma forma podemos definir CV unitário, como acima.

8.3 Ponto de equilíbrio e Margem de Contribuição

Ponto de Equilíbrio Operacional (BEP – "Break Even Point") é quando sua receita total se iguala a seus custos, ou:

RT (Receita Total) = CT (Custo Total) = CF + CV

MC (Margem de Contribuição) são suas receitas totais menos os custos variáveis, ou:

MC = RT – CV

Em outras palavras, é o que sobra para pagar seu custo fixo e gerar lucro.

Então poderíamos dizer que:

PVu (preço de venda unitário) = CVu + CFu + Lucro desejado

Vamos ilustrar esses conceitos numa DRE simplificada:

1	**Receita bruta de vendas**	**55,000,00**
2	(-) Impostos diretos	(3.000,00)
3	(-) Devoluções	(800,00)
4	(-) Comissões sobre vendas	(1.200,00)
5	(=) Receita Operacional líquida	50.000,00
6	(-) Custos de produtos e serviços	(23.000,00)
7	(=) Resultado Operacional Bruto (MC)	27.000,00

© Zymi Group 2012-2019

8	(-) Despesas Operacionais	(24.000,00)
9	(=) Resultado Operacional (LAIR)	3.000,00
10	(-) Imposto de Renda (30% do LAIR)	(900,00)
11	(=) Lucro líquido	2.100,00

Observações:
- CV está indicado nas linhas 2, 3, 4 e 6.
- CF está indicado na linha 8.
- LAIR quer dizer "lucro antes do imposto de renda".
- 30% indicado na linha 10 é fictício.

O cálculo da MC seria:

MC = RT – CV = RT – (DV + CV) = 55.000,00 – (5.000,00+ 23.000,00) = 27.000,00

Para descobrir uma fórmula a para o Ponto de Equilíbrio (PE), vamos partir de sua definição:
RT = CF + CV (1)

Considerando que temos um produto somente na empresa, podemos dizer que a receita total é igual ao preço unitário vezes quantidade vendida de produtos, ou seja:
RT = Pu * Q (2)

Ao mesmo tempo podemos desdobrar CV, que seria o CVu vezes a quantidade vendida:
CV = CVu * Q (3)

Agora vamos substituir as equações (2) e (3) na equação (1):

Pu * Q = CF + CVu * Q
Pu * Q – CVu * Q = CF
Q * (Pu – CVu) = CF, ou
Q = CF / (Pu – CVu)

Então a quantidade de produtos a ser vendida no Ponto de Equilíbrio seria:
Q(PE) = CF / (Pu – CVu)

Exemplo: se meu CF=3.400,00 mensais, meu Pu=500.00 e meus CVu=160,00, Qual a quantidade que tenho que vender por mês para atingir o Ponto de Equilíbrio ? Q(PE) = 3.400,00/(500,00-160,00) = 10

CVu = 160,00

© Zymi Group 2012-2019

Impostos sobre vendas	40,00
Custo de matéria prima	80,00
Outros custos variáveis (comissão de venda, mão-de-obra, embalagem, frete)	40,00
Custos variáveis unitário = CVu	160,00

CF= 3.400,00

Aluguel e condomínio	400,00
Folha de pagamento	1.000,00
Benefícios e encargos	1.000,00
Contas de água, luz, telefone	400,00
Contador	400,00
Depreciações	200,00
Custo Fixo = CF	3.400,00

A tabela abaixo é uma forma exaustiva de calcular o PE e ao mesmo ilustrar principalmente como a margem de contribuição e lucro são afetados quando a quantidade vendida aumenta:

Q	Pu	RT	CV	MC	CF	Lucro ou prejuízo
0	500,00	0	0	0	3.400,00	(3.400,00)
1	500,00	500,00	160,00	340,00	3.400,00	(3.060,00)
2	500,00	1.000,00	320,00	680,00	3.400,00	(2.720,00)
3	500,00	1.500,00	480,00	1.020,00	3.400,00	(2.380,00)
4	500,00	2.000,00	640,00	1.360,00	3.400,00	(2,040.00)
5	500,00	2.500,00	800,00	1.700,00	3.400,00	(1.700,00)
6	500,00	3.000,00	960,00	2,040.00	3.400,00	(1.360,00)
7	500,00	3.500,00	1.020,00	2,380.00	3.400,00	(1.020,00)
8	500,00	4.000,00	1.280,00	2.720,00	3.400,00	(680,00)
9	500,00	4.500,00	1.440,00	3.060,00	3.400,00	(340,00)
10	500,00	5.000,00	1.600,00	3.400,00	3.400,00	0
11	500,00	5.500,00	1.760,00	3,740.00	3.400,00	340,00

© Zymi Group 2012-2019

Colocamos abaixo uma DRE mais completa, com os termos utilizados em inglês à esquerda:

	Demonstracao de resultados- 31 de dezembro de 2004		
	DESCRIÇÃO	**Dez/2004**	
Gross sales	**RECEITA BRUTA DE VENDAS**	21.085.457	100,00%
	Venda de produtos e serviços	21.085.457	100,00%
	(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	2.838.804	13,46%
	Impostos incidentres sobre vendas	2.535.014	12,02%
	Devoluções e vendas canceladas	303.790	1,44%
	(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	18.246.653	100,00%
COGS (Cost of goods sold)	(-) Custo dos produtos e serviços vendidos	9.173.916	50,28%
Gross profit	**RESULTADOS OPERACIONAL BRUTO**	9.072.737	49,72%
Operating expenses	**DESPESAS OPERACIONAIS**	9.032.201	49,50%
	Despesas Administrativas	4.259.789	23,35%
	Despesas Comerciais	4.198.396	23,01%
	Despesas Financeiras	245.171	1,34%
	Receitas Financeiras	194.225	1,06%
	Receitas e despesas não recorrentes	134.620	0,74%
Operating profit ou Net Income before tax	**RESULTADO OPERACIONAL**	40.536	0,22%
Income tax	**RESULTADOS ANTES DA CSLL**	40.536	0,22%
	Contribuição social	-5.680	-0,03%
	RESULTADO ANTES DO IRPJ	34.856	0,19%
	Provisão para Imposto de Renda	-10.650	-0,06%
Net operating profit (Bottom line)	**LUCRO LÍQUIDO NO PERÍODO**	20.206	0,11%

Observe que a expressão "bottom line" tão comum em inglês existe porque aparece no final do Income Statement (útima linha) e revela o resultado final da empresa (lucro ou prejuízo).

9. Como melhorar os resultados da sua organização ?

Essa questão sempre aparece em nossa caminhada como empreendedores, principalmente nas crises, e um tratado completo sobre o assunto está fora do escopo deste módulo. Podemos no entanto resumir o assunto com a seguir.

a) Visão pequena:

Eu chamo de visão pequena determinadas ações, especialmente aquelas imediatistas, que não levam em consideração mudanças culturais e de estilos das

© Zymi Group 2012-2019

lideranças, novos investimentos, quebra de paradigmas, etc. São elas tipicamente:

- Aumentar vendas.
- Reduzir custos variáveis.
- Reduzir custos fixos.

Não há dúvidas que tecnicamente aumentar vendas e reduzir custos é o ideal. Mas o que estaria e o que não estaria a seu alcance ? Isso é sempre possível ?

Veja que diminuir custos fixos é algo que está totalmente a seu alcance. A decisão de mudar de prédio para diminuir o custo de aluguel ou diminuir seu pro-labore é toda sua. É claro que você tem que analisar o impacto nos negócios ...

Já diminuir custos variáveis, nem sempre. Você pode fazer uma renegociação com seus fornecedores visando baixar, por exemplo, custo de matéria-prima, ou contratar assessoria tributária para ver se há meio legal de diminuir sua carga de impostos na sua indústria, mas não dá para garantir que vai ter sucesso.

Aumentar vendas então pode muitas vezes soar como discurso vazio.

O que estou tentando dizer é que os esforços de aumentar vendas e diminuir custos devem ser contínuos e não pontuais somente quando uma crise aparece.

b) Visão fora da caixa

Aqui citamos ações de médio e longo prazo.

- Reinvestir lucro: para quem cresce organicamente não há outra saída. A questão é quanto do lucro reinvestir e por quanto tempo.

- Investir em TI: "o papel do CIO é de inovação". Só fui entender essa frase aqui no Silicon Valley, e o pior que minha origem é da área de tecnologia ... Investimentos em sistemas de HW e SW objetivam principalmente aliviar recursos dentro da organização que podem ser colocados em seu "core-business", estimulando inovação. Não tenha medo de investir em sistemas, pelo contrário, seja agressivo nesse aspecto. Você e sua organização só têm a ganhar.

- Investir em R&D.

10. Uma palavra sobre endividamento

A minha história pessoal de vida sempre foi de fugir de endividamento, comprando tudo à vista e se algum financiamento fosse necessário, pagar as prestações absolutamente em dia.

© Zymi Group 2012-2019

Mas mesmo com todo meu esforço isso nem sempre foi possível na minha vida de empreendor ...

Adeptos do crescimento orgânico e sem capitalistas, nosso modus-operandi sempre foi o de depender de vendas para pagar as contas e crescer. Sem reserva alguma, obviamente caíamos na situação de não ter caixa para pagar as contas de vez em quando.

Foi terrível para mim ter que aprender a sair de minha zona de conforto e lidar com os atrasos (ligar para credor, explicar a situação e negociar uma saída). O sentimento de humilhação no começo foi inevitável, mas em pouco tempo me acostumei e observei que isso, até certo ponto, faz parte de nossas realidades.

Considere as seguintes sugestões na sua caminhada:

- Estabelecer "lifelines", aspectos que você vai recorrer em caso de queda de vendas:

    - reserva de caixa de duas vezes seu custo fixo.

        Não é nem um pouco fácil construir essa reserva. Demoramos anos para isso. Comece com um objetivo menor (talvez 50% do seu custo fixo) e cresça devagar.

    - linha de crédito bancária, que vai ser usada principalmente para falta de caixa temporário, como cobrir a folha por alguns dias, até caixa voltar ao normal.

    - "seus impostos": sim, é possível deixar de pagar seus impostos por um período e depois parcelá-los, mas é preciso que fique bem o que são "seus impostos".

    Alguns impostos que você recolhe de funcionários para pagar em seguida, são na realidade do governo, você só está sendo o elemento intermediário entre o funcionário e o governo, exemplos: a parcela relativa ao funcionário do INSS, o imposto renda retido na fonte.

    Se você não pagar o que recolheu (nem era dinheiro seu para começar, e sim do funcionário), isso constitui o que se chama de "apropriação indébita", isto é, você se apropriou ou ficou com dinheiro que não é seu, e isso é considerado crime. Portanto nunca atrase esses impostos.

    Em casos extremos de dificuldade de caixa, em que você não caracteriza ainda ações mais drásticas (como por exemplo corte de colaboradores), você poderá considerar deixar de pagar a parte do empregador (sua parte) do INSS por um período. Duas coisas vão ocorrer durante ou após esse "período" (que você tem que definir):

© Zymi Group 2012-2019

- você é auditado pelo INSS e autuado, com multas e correção monetária. Este é o pior caso.
- você vai ao INSS e confessa a dívida (caso mais provável). Você vai ter 50% de redução de multa, porque tomou a iniciativa de confesssar sua dívida, e vai poder parcelar o montante final em até 60 meses ... Lembre-se que agora você vai ter um montante a pagar todo mês por 5 anos, que deverá entrar no cálculo de seu custo fixo ...

- Estabelecer limites máximos de endividamento e ações a serem tomadas.

Alguns empreendedores conseguem cometer erros, que para quem está fora da realidade deles, parecem ser inacreditáveis (já presenciei alguns casos infelizmente). Não estabelecem limites máximos de endividamento, nem tão pouco ações a serem tomadas se os limites forem atingidos.

Deixando considerações de fraude e má-fé de lado, o ego parece ter a maior participação: é a dificuldade de admitir que algo está errado (inclusive planos de marketing, estilos de liderança, estilos de vida que tem impacto direto no custo fixo absurdamente alto da empresa, etc). Parece ser mais fácil pegar uma linha de crédito para cobrir o buraco da incompetência do que contratar uma consultoria externa para descobrir o que tem que ser corrigido. E assim perpetua-se uma situação desiquilbrada, que como uma bola de neve, cresce até atingir níveis intoleráveis que fazem a empresa implodir.

Considero competente o empreendedor que tem a coragem de enfrentar as crises e pedir ajuda para cabeças competentes que estão fora de seu contexto (mentores e consultores principalmente) e tomar as ações de correção.

© Zymi Group 2012-2019