

3. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Não existe bola de cristal, e por isso o máximo que podemos esperar é contar com um procedimento lógico e organizado de investigação do desconhecido, o planejamento financeiro, onde este estabelece diretrizes e é um aspecto importante da operação da empresa. Ele é responsável por evidenciar os caminhos para guiar, coordenar e controlar as ações da empresa para atingir seus objetivos. Dois aspectos chave do planejamento financeiro são o **planejamento de caixa** e o **planejamento do lucro**.

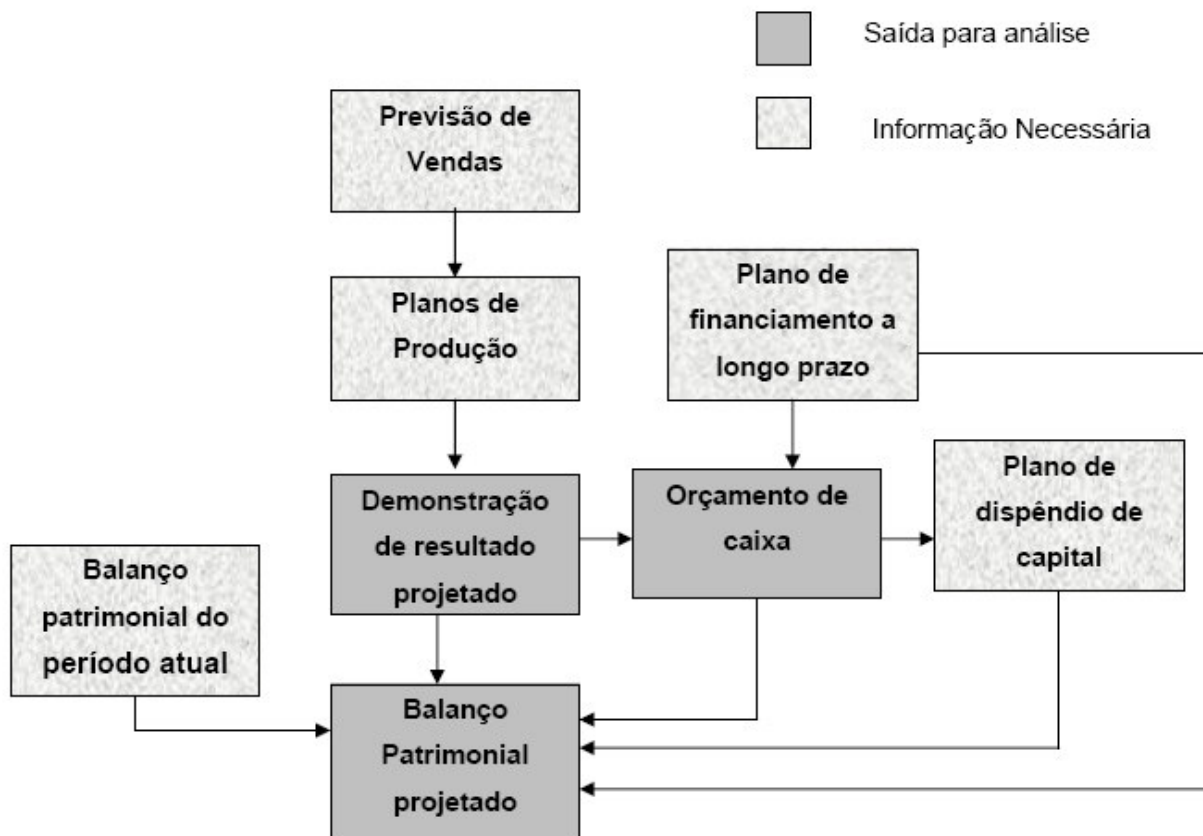
O **planejamento de caixa** envolve a preparação do orçamento de caixa da empresa; o **planejamento de lucro** envolve a preparação das demonstrações financeiras projetadas. O processo de planejamento financeiro começa com planos financeiros de longo prazo, ou estratégicos, que por sua vez guiam a formulação de planos e orçamentos a curto prazo, operacionais.

3.1 PLANOS FINANCEIROS DE LONGO PRAZO (ESTRATÉGICOS)

Os **planos financeiros de longo prazo (estratégicos)** são parte de uma estratégia integrada que, juntamente com planos de marketing e produção, guiam a empresa em direção à realização de suas metas estratégicas. Esses planos consideram dispêndios de capital, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing e desenvolvimento de produto, estrutura de capital e fontes principais de financiamento, além de execução de projetos, linhas de produtos, linhas de negócios, pagamentos de dívidas ativas, e todas as aquisições planejadas.

3.2 PLANOS FINANCEIROS DE CURTO PRAZO (OPERACIONAIS)

Os **planos financeiros de curto prazo (operacionais)** começam com as previsões de vendas. A partir dela são desenvolvidos planos de produção que levam em consideração prazos de preparação para produção e incluem estimativas de materiais e outros insumos necessários. Usando estes planos, a empresa pode estimar as necessidades de mão-de-obra, despesas diretas, indiretas e operacionais. Uma vez que essas estimativas estão feitas, a demonstração de resultados projetados da empresa, bem como seu orçamento de caixa pode ser preparado. Com as entradas básicas – demonstrações de resultados projetados, orçamento de caixa, plano de dispêndio de capital, planejamento financeiro de longo prazo e o balanço do período, o balanço projetado pode ser finalmente desenvolvido.



3.3 PLANEJAMENTO DE CAIXA

3.3.1 ORÇAMENTO DE CAIXA

O orçamento de caixa ou previsão de caixa é um demonstrativo das entradas e saídas de caixa planejadas pela empresa. Ele é usado pela empresa para estimar suas necessidades de caixa a curto prazo. Uma empresa com expectativas de um excedente de caixa pode planejar investimentos a curto prazo (títulos negociáveis), enquanto uma empresa com expectativa de carências de caixa deve conseguir um financiamento a curto prazo (notas promissórias). Normalmente o orçamento de caixa é projetado para cobrir o período de um ano e subdividido em intervalos menores de tempo.

3.3.2 PREVISÃO DE VENDAS

A entrada principal para o processo de planejamento financeiro é a previsão de vendas, ela é o elemento gerador que permitirá estimar os fluxos mensais de entradas de caixa que vão se transformar nas receitas de vendas projetadas e de despesas relativas a produção, aos estoques e às vendas. Através dela é possível também determinar o nível de ativos

necessários para o financiamento da produção. As previsões de vendas podem ser observadas por 3 abordagens distintas, considerando-se:-

(1) uma abordagem **externa** onde a empresa se baseia para prever suas vendas nos relacionamentos entre a empresa e alguns indicadores externos, como PIB, BNH renda disponível, perfil de renda dos compradores etc; (2) uma abordagem **interna**, observando suas projeções por meio de canais de vendas da própria empresa, conseguida através do pessoal interno, avaliada por produtos que se esperam vender no ano seguinte e finalmente (3) uma abordagem **combinada**, avaliada por meio da combinação das abordagens internas e externas, observando-se através da reflexão dos dados de vendas e ajustados por análise dos dados externos.

O **recebimento** inclui todas **as entradas** de uma empresa em um dado período. Seus componentes mais comuns são as vendas à vista, cobrança de vendas à prazo e outros recebimentos, por outro lado o **pagamento** incluem todas **as saídas** feitas durante um dado período financeiro. Os pagamentos mais comuns de caixa são as compras à vista , pagamentos de duplicatas, folha de pagamentos, impostos, pagamento de ativos permanentes, dividendos, amortizações de empréstimos, recompra de ações.

Exemplo

Considere que a empresa BananaPowel está desenvolvendo um orçamento caixa para os meses de outubro, novembro e dezembro. As vendas da empresa em agosto e setembro foram de \$100 mil e \$200mil, respectivamente. Vendas de \$400mil, \$300 mil e \$200 mil haviam sido previstas para outubro, novembro e dezembro, respectivamente. Historicamente, 20% das vendas da empresa têm sido à vista, 50% tem gerado duplicatas a receber cobrada em um mês e os 30% restantes têm gerado duplicatas para 60 dias. As despesas com devedores duvidosos não são consideradas devido a sua pouca participação. Em dezembro a empresa vai receber um dividendo de \$30 mil de ações em uma subsidiária. Como consequência de suas operações a empresa apresentará um total de compras que representam 70% de suas vendas. Esse montante é pago 10% à vista, 70% no mês imediatamente seguinte ao mês da compra e os restantes 20% são pagos nos 2 meses após a compra. A empresa ocupa uma área alugada que lhe custa \$5 mil mensalmente. Sua folha de pagamento é composta de \$96 mil por ano de salários fixos e uma mão-de-obra variável estimada em 10% sobre as vendas mensais. Os impostos correspondem a \$25 mil pagos em dezembro. A companhia pagará em novembro um permanente relativo a compra de novas máquinas de \$130 mil. A empresa pagará ainda dividendos de caixa no valor de \$20 mil em dezembro e ainda uma amortização de empréstimos no valor de \$20 mil em

outubro e \$10 mil de juros referentes a um contrato adquirido no ano passado também pagos em dezembro. A empresa não pretende recomprar nenhuma ação durante outubro a dezembro. A empresa gostaria de manter como reserva para necessidades não-programadas um saldo mínimo de \$25 mil em seu caixa. A Empresa conta com um saldo inicial de caixa em outubro no valor de \$50 mil.

SOLUÇÃO

Primeiramente como sugestão vamos entender o exercício:

PREVISÃO DE ENTRADAS

Previsão de vendas:- entrada inicial meramente informativa.

Venda à vista:- as vendas à vista mostrada para cada mês representam 20% do total da previsão de cada mês.

Cobranças de Duplicatas a receber:- são entradas que resultam de vendas a prazo em meses anteriores sendo:-

- **Defasadas 1 mês:-** vendas feitas no mês anterior que geram duplicatas a receber cobrada no mês corrente. Pelo fato de 50% das vendas do mês corrente serem cobradas 1 mês depois, as duplicatas a receber cobradas com 1 mês de defasagem mostradas para setembro representam 50% das vendas de agosto e assim por diante;
- **Defasadas 2 meses:-** estes números representam vendas feitas 2 meses antes que geraram duplicatas a receber no mês corrente. Pelo fato de 30% das vendas serem cobradas 2 meses depois, as duplicatas a receber com defasagem de 2 meses mostradas em outubro, representam 30% das vendas de agosto

Outros recebimentos:- são recebimentos esperados de outras fontes diferentes das vendas. Juros recebidos, dividendos recebidos, receitas provenientes das vendas de ativos permanentes, receitas de vendas de títulos, receitas de aluguéis. No caso da BananaPowel, apenas têm-se a entrada de \$30 mil referente a dividendos a receber em dezembro.

Total de recebimentos:- esse número representa o total de recebimentos listados para cada mês. No caso específico da BananaPowel estamos preocupados apenas com Outubro, Novembro e Dezembro.

Como sugestão temos a formação de uma tabela de recebimentos projetados para a empresa BananaPowel.

CRONOGRAMA DE RECEBIMENTOS PROJETADOS PARA A BANANAPOWEL					
	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Previsão de vendas (orientativo)	100	200	400	300	200
Venda à vista (= 20%)	20	40	80	60	40
Cobrança de Duplicatas					
▪ Defasado 1 mês (= 50%)		50	100	200	150
▪ Defasado 2 meses (= 30%)			30	60	120
Outros Recebimentos					30
Total de Recebimentos			210	320	340

3.3.3 PREVISÃO DE SAÍDAS (PAGAMENTOS)

Compras:- essa entrada é meramente informativa, as compras da empresa representam 70% das vendas previstas. Elas serão incluídas na tabela para facilitar os cálculos.

Compra à vista:- os pagamentos das compras representam 10% das compras do mês.

Duplicatas a pagar:- estas representam o pagamento de duplicatas resultante das compras em meses anteriores.

- **Defasado 1 mês:-** estes valores representam compras ao mês precedente que serão pagas no mês corrente. Pelo fato de 70% das compras da empresa serem pagas 1 mês depois, o pagamento referente ao mês de outubro mostram os valores estimados das compras de setembro e assim por diante.
- **Defasado 2 meses:-** estes valores representam compras precedentes que serão pagas no mês corrente, assim os pagamentos mostrados em dezembro, referem-se às compras de outubro, e assim, sucessivamente.

Pagamento de aluguel:- pagamento de \$5 mil pago todos os meses.

Folha de pagamentos:- o custo fixo de salário para o ano é de \$96 mil, logo temos \$8 mil todos os meses. Adicionalmente, a mão-de-obra variável é estimada em 10% das vendas mensais.

Pagamentos de Impostos:- impostos no montante de 25 mil deverão ser pagos em dezembro.

Pagamentos de ativos permanentes:- novos equipamentos custando \$130 mil serão comprados e pagos em novembro.

Pagamentos de dividendos de caixa:- dividendos de caixa de \$20 mil serão pagos em dezembro.

Amortizações de empréstimos:- um pagamento de amortização de \$20 mil será efetuado em outubro.

Recompra de ações:- neste caso, nenhuma recompra de ações faz parte do planejamento da BananaPowel.

Pagamentos de Juros:- Refere-se a juros de qualquer natureza que promova saídas de caixa. Podendo ser por atraso dos pagamentos de contratos, de empréstimos, de duplicatas, de fornecimento etc... Novamente sugerimos a criação de uma tabela de pagamentos projetados para a empresa.

CRONOGRAMA DE PAGAMENTOS PROJETADOS PARA A BANANAPOWEL					
	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Previsão de Compras (70% das vendas)	70	140	280	210	140
Compras à vista (= 10%)	7	14	28	21	14
Pagamentos de Duplicatas					
▪ Defasado 1 mês (= 70%)		49	98	196	147
▪ Defasado 2 meses (= 20%)			14	28	56
Pagamento de Aluguel			5	5	5
Folha de Pagamentos			48	38	28
Pagamentos de Impostos					25
Pagamentos de Ativos Permanentes				130	
Pagamentos de Juros					10
Pagamentos de dividendos em \$					20
Amortizações			20		
Total de Pagamentos			213	418	305

Agora já podemos montar o orçamento de caixa para a BananaPowel sendo:-

ORÇAMENTO DE CAIXA PARA A BANANAPOWEL (EM \$ MIL)			
	OUT	NOV	DEZ
(+) Recebimento Total	210	320	340
(-) Total de Pagamentos	213	418	305
(=) Fluxo de Caixa Líquido	(3)	(98)	35
(+) Saldo de Caixa inicial	50	47	(51)
(=) Saldo de Caixa Final	47	(51)	(16)
(-) Saldo de caixa mínimo	25	25	25
Financiamento Total Necessário	–	(76)	(41)
Excesso de saldo de caixa	22		

O **fluxo líquido de caixa** representa a diferença matemática entre a entrada de caixa da empresa e suas saídas de caixa em cada período. O fluxo líquido é encontrado ao se subtrair os pagamentos dos recebimentos em cada período.

O **saldo final de caixa** é a soma do saldo de caixa inicial e seu fluxo de caixa líquido pelo período.

O **financiamento total necessário** é o montante de fundos que a companhia necessita se o saldo final de caixa do período for menor do que o saldo de caixa mínimo desejado, geralmente representado por empréstimos bancários.

O **excesso de caixa** é o montante disponível para investimentos pela empresa se o saldo final de caixa do período for maior que o saldo mínimo em caixa desejado, acreditasse que o valor seria investido em títulos.

3.3.4 AVALIANDO O ORÇAMENTO DE CAIXA

A BananaPowel gostaria de manter \$25 mil de reservas não-programadas, assim ela deve fazer um empréstimo de \$76 mil em novembro e \$41 mil em dezembro. Em outubro, ela terá um saldo positivo de 22 mil que poderá ser investido em títulos à curto prazo. Os números totais observados no orçamento de caixa se **referem ao montante devido no final do mês**; eles não representam as mudanças mensais ocorridas com os empréstimos. Essas mudanças podem ser observadas avaliando-se os fluxos de saldo inicial de caixa e seus excessos/financiamentos. O orçamento de caixa provê a empresa com números indicando se existirá um excesso ou uma deficiência de caixa para cada período analisado. O número de cada mês é baseado nas exigências internamente impostas. Para um excelente orçamento é necessária informação cada vez mais precisa e atualizada.

SALDO DO FINAL DO MÊS (EM \$ MIL)			
CONTA	OUT	NOV	DEZ
Caixa	25	25	25
Títulos Negociáveis	22	0	0
Empréstimos bancários	0	76	41

Exercício – ORÇAMENTO DE CAIXA

Considere que a empresa Flor de Anis está desenvolvendo um orçamento de caixa para agosto, setembro, outubro e novembro. As vendas da empresa em junho e julho foram de \$ 150 mil e \$ 230 mil, respectivamente. Vendas de \$ 315 mil, \$ 350 mil, \$ 480 mil e \$ 275 mil haviam sido previstas para os meses seguintes, respectivamente. Pelos dados anteriores, demonstra-se que 32% das vendas têm sido à vista, 48% têm gerado duplicatas a receber cobradas em um mês e o restante das vendas têm gerado duplicatas para 60 dias. Não foi considerado nenhum valor para devedores duvidosos por sua pouca participação. Em outubro a empresa vai receber um pagamento de \$ 44 mil referentes a um aporte se seus acionistas. Como resultado de suas operações a empresa apresentará um total de compras que representam 71,5% de suas vendas, que são pagas 15% à vista, 58% a 30 dias e o restante em 60 dias. A empresa paga o aluguel mensal de um prédio para sua fábrica no valor de \$ 10 mil, e também outros \$ 3,5 mil mensais de aluguel de uma suntuosa sede administrativa no centro da cidade. A folha de salários compreende um total de \$ 144 mil fixos anuais, e uma mão de obra variável é estimada em 12% sobre as vendas. Os impostos da empresa correspondem a \$ 45 mil a serem pagos em outubro. Em novembro, a empresa pagará um investimento de \$ 84 mil referentes à reforma do prédio fabril. A empresa pagará dividendos aos acionistas no valor total de \$ 38 mil em setembro, e em outubro pagará uma amortização de um empréstimo no valor de \$ 25 mil. Em novembro a empresa pagará juros (de um empréstimo) no valor de \$ 17 mil. A Flor de Anis pretende fazer um contrato de frete (terceirização de sua frota), que vai custar \$ 30 mil mensais a partir de outubro. Finalmente, a empresa gostaria de manter um caixa reservado para despesas não-programadas no valor de \$ 40 mil. O saldo de caixa no final de julho era \$ 32,8 mil.

CRONOGRAMA DE RECEBIMENTOS PROJETADOS PARA A FLOR DE ANIS						

[illegible][illegible]

Faça uma avaliação do Orçamento de Caixa da Flor de Anis

SALDO DO FINAL DO MÊS (EM \$ MIL)				

3.3.5 PLANEJAMENTO DO LUCRO

A medida que o planejamento de caixa enfoca a previsão de fluxos de caixa, o planejamento de lucro centra-se na preparação de **demonstrativos projetados** que são os demonstrativos financeiros – demonstrações do resultado do exercício e balanço patrimonial – projetados ou previstos. A preparação desses demonstrativos requer **uma cuidadosa análise e fusão de inúmeros procedimentos para considerarem lucros, custos, despesas, ativos, passivos e capital resultante do nível esperado de operações da empresa**, sendo que o início das abordagens se dá pela análise do orçamento de caixa. A partir daí, o gerente financeiro opta por estimar demonstrativos projetados por meio de abordagens simplificadas. Uma forma bastante simplificada de abordagem se prende a idéia que os reflexos das relações financeiras do período anterior não mudarão no período seguinte, desta forma necessitamos observar os demonstrativos financeiros do período anterior e a previsão de vendas para o período seguinte. De volta à BananaPowel, consideremos que a companhia em questão vende um produto básico que possui dois modelos – X e Y – que são produzidos no mesmo processo, mas que requerem diferentes montantes de matéria-prima e mão-de-obra, sendo:-

A Demonstração de Resultados para as operações da empresa para o ano 2000 são dadas como vendas de \$100 mil, total de produtos vendidos de \$80 mil, lucro antes do IR de \$9 mil e lucro do exercício de \$7.650. A empresa pagou um dividendo em dinheiro de \$4 mil, deixando 3.650 para serem transferidos para reservas de lucros. O balanço patrimonial apresentou os seguintes valores:

BALANÇO PATRIMONIAL PARA A BANANAPOWEL (em 31/12/2000)			
ATIVO		PASSIVO	
Caixa	6.000	Duplicatas a pagar	7.000
Duplicatas a Receber	4.000	Imposto de Renda a Pagar	300
Estoques	13.000	Títulos a Pagar	8.300
Outros Ativos Circulantes	16.000	Outros Passivos Circulantes	3.400
Total do Ativo Circulante	39.000	Total do Passivo Circulante	19.000
		Exigível a Longo Prazo	18.000
		Patrimônio Líquido	
Ativo Permanente	51.000	Capital Social	30.000
		Lucros Acumulados	23.000
TOTAL DE ATIVOS	90.000	TOTAL DE PASSIVOS	90.000

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DA BANANAPOWEL (EM 31/12/2000)		
Vendas:	Produto Modelo X (1.000 unid. a \$20/unidade)	20.000
	Produto Modelo Y (2.000 unid. a \$40/unidade)	80.000
Total de Vendas		100.000
CPV com: Mão-de-Obra Direta		(28.500)
	Material A	(8.000)
	Material B	(5.500)
	Despesas indiretas	(38.000)
Custo Total dos Produtos Vendidos		(80.000)
Lucro Bruto		20.000
	Despesas Operacionais	(10.000)
Lucro Operacional		10.000
	Despesas com Juros	(1.000)
Lucro antes do IR		9.000
	Imposto de Renda	(1.350)
Lucro Líquido do Exercício		7.650
	Dividendos a Pagar	(4.000)
Lucros Retidos		3.650

Assim como o orçamento o Orçamento de Caixa, o lançamento chave para demonstrativos projetados é a previsão de vendas. Para o ano seguinte a BananaPowel acredita que terá um incremento de vendas baseado nas informações internas, externas e combinada, resultando em um aumento de preços sendo para o Produto X de \$20 para \$25 a unidade além do aumento de volumes para 1.500 unidades/ano; e para o Produto Y de \$40 para \$50 a unidade além do aumento dos volumes para 1.950 unidades/ano.

Avaliando-se como base estes incrementos das vendas podemos projetar os custos e despesas baseadas no exercício anterior utilizando o **método de percentagens sobre as vendas**, desta forma temos que:-

$$\text{Custo dos Prod. Vendidos projetado} = \frac{\text{CPV do ano Anterior}}{\text{Vendas ano anterior}} = \frac{\$80.000}{\$100.000} = \text{CPV Proj} = 80 \%$$

$$\text{Despesas Operac. Projetadas} = \frac{\text{Despesas Operac. Ano Anterior}}{\text{Vendas ano anterior}} = \frac{\$10.000}{\$100.000} = 10 \%$$

$$\text{Despesas com Juros Projetadas} = \frac{\text{Despesas c/Juros. ano Anterior}}{\text{Vendas ano anterior}} = \frac{\$1.000}{\$100.000} = 1 \%$$

Utilizando esses cálculos podemos projetar uma Demonstração de Resultados Projetados de Vendas para a BananaPowel no ano que terminará em 31/12/2001. Assim temos os seguintes valores:-

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PARA A BANANAPOWEL	
<u>DESCONSIDERANDO A SEPARAÇÃO DOS CUSTOS</u> (EM 31/12/2001)	
Vendas Produto X (1.500 unidades a \$25 a unidade)	37.500
Produto Y (1.950 unidades a \$50 a unidade)	97.500
Total de Vendas	135.000
Custo dos Produtos vendidos (0,80 x Vendas)	108.000
Lucro Bruto	27.000
Despesas Operacionais (0,10 x vendas)	13.500
Lucro Operacional	13.500
Despesas com Juros	1.350
Lucro antes do Imposto de Renda	12.150
Imposto de Renda	1.823
Lucro do exercício	10.327
Dividendos a pagar	4.000
Lucro líquido	6.327

A técnica usada para preparar a demonstração acima supõe que todos os custos e despesas da empresa são variáveis. Isso significa que o uso das proporções de um ano para outro variam na mesma grandeza que as vendas, ou seja se a receita com vendas cresce 35%, todas as outras contas acompanham, porém, isso não pode ser verdade numa companhia que se preocupa com lucro e com resultados. Se uma empresa não possui custos fixos ela não tem capacidade para “alavancar” seus negócios, logo, o uso da técnica de custo passado e proporções de despesa geralmente **tende a subestimar os lucros quando as vendas estão aumentando e superestima os lucros quando as vendas estão caindo**. É obvio que, se a empresa tem custos fixos, esses não mudam de acordo com o volume de vendas, logo, o lucro aumenta. Analogamente, se as vendas diminuem, ao permanecerem imutáveis esses custos reduzem substancialmente os lucros. Por esse motivo, torna-se claro a necessidade de se ajustar a tabela anterior **desdobrando os custos e despesas históricas da empresa em custos fixos e variáveis**.

As demonstrações do ano 2000 da BananaPowel (real) e de resultados projetados para 2001, desdobradas em componentes de custo fixo e variável, são da seguinte forma:

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DA BANANAPOWEL		
	2000 (REAL)	2001 (PROJETADO)
Vendas	100.000	135.000
CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS		
Custo Fixo	40.000	40.000
Custo Variável (0,40 x Vendas)	40.000	54.000
Lucro Bruto	20.000	41.000
DESPESAS OPERACIONAIS		
Despesa Fixa	5.000	5.000
Despesa Variável (0,05 x Vendas)	5.000	6.750
Lucro Operacional	10.000	29.250
Despesas com Juros (todas fixas)	1.000	1.000
Lucro Líquido antes do IR	9.000	28.250
Imposto de Renda (0,15 x lucro antes do IR)	1.350	4.238
Lucro líquido do Exercício	7.650	24.012

Observações Finais:-

Desdobrando os custos e despesas da empresa BananaPowel em componentes fixos e variáveis temos uma projeção mais ajustada de seu lucro projetado. Se a empresa tivesse tratado todos os seus custos como variáveis seu lucro antes do IR projetado para 2001 seria idêntico ao lucro antes do IR projetado para 2000, ou seja, de 9%, porém, ao se ajustar nesta nova abordagem temos que o lucro antes do IR para 2001 é de 29.250 o que nos dá um novo panorama sobre os negócios e até mesmo sobre a política de investimentos. Assim, este exemplo esclarece que **mesmo quando usamos uma forma simplificada de fazer projeções devemos manter SEMPRE o modelo de separar custos e despesas fixas dos custos e despesas variáveis.**

Exercício

BALANÇO PATRIMONIAL PARA A FLOR DE MEL (em 31/12/2000)			
ATIVO		PASSIVO	
Caixa	1.264	Duplicatas a pagar	2.017
Duplicatas a Receber	3.440	Imposto de Renda a Pagar	684
Estoques	3.480	Títulos a Pagar	633
Outros A.C. (Despesas Antecip)	250	Outros Passivos Circulantes	150
Total do Ativo Circulante	8.434	Total do Passivo Circulante	3.484
Realizável a Longo Prazo	1.337	Exigível a Longo Prazo	3.576
		Patrimônio Líquido	
Ativo Permanente	5.929	Capital Social	7.800
		Lucros Acumulados	840
TOTAL DE ATIVOS	15.700	TOTAL DE PASIVOS	15.700

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DA FLOR DE MEL (em 31/12/2000)			
Vendas:	Produto Modelo α (10.000 unidades X \$1,90/uni)	19.000	
	Produto Modelo β (441 unidades X \$5,00/uni)	2.205	
Total de Vendas			21.205
CPV com: Mão-de-Obra Direta		(2.100)	
	Material A	(3.884)	
	Material B	(5.146)	
	Despesas indiretas	(6.087)	
Custo Total dos Produtos Vendidos			17.217
Lucro Bruto			3.988
Despesas Operacionais			(1.249)
Lucro Operacional			2.739
Despesas com Juros			(962)
Lucro antes do IR			1.777
Imposto de Renda			(444)
Lucro Líquido do Exercício			1.333
Dividendos a Pagar			(150)
Lucros Retidos			1.183

Considere o balanço e a demonstração do resultado (BP e DRE) em Dezembro de 2000 acima da empresa Flor de Mel, que produz dois produtos Básicos com apenas dois tipos de materiais dentro da mesma planta com a mesma equipe de funcionários. Para o ano seguinte a Flor de Mel acredita que terá um incremento de vendas baseada nas informações internas, externas e combinada, resultando em um aumento de preços sendo para o Produto α de \$1,90 para \$2,25 a unidade além do aumento de volumes para 12.500 unidades/ano; e para o Produto β de \$5,00 para \$6,35 a unidade além do aumento dos volumes para 975 unidades/ano.

Utilizando-se do método da percentagem sobre as vendas projete o lucro da companhia para dezembro de 2001. Em seguida, observe a sensibilidade do lucro projetado separando os custos fixos dos variáveis, onde após análise interna a companhia estipulou que dos custos totais, 70% são variáveis, nas despesas operacionais, também separadas em fixas e variáveis, temos uma diferença de 22% a mais nas despesas variáveis, onde antes acreditava-se ser igualmente divididas e finalmente, faça suas considerações finais sobre os lucros projetados.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PARA A FLOR DE MEL <u>DESCONSIDERANDO A SEPARAÇÃO DOS CUSTOS</u> (EM 31/12/2001)	
Vendas Produto	
Total de Vendas	
Custo dos Produtos vendidos	
Lucro Bruto	
Despesas Operacionais	
Lucro Operacional	
Despesas com Juros	
Lucro antes do Imposto de Renda	
Imposto de Renda	
Lucro do exercício	
Dividendos a pagar	
Lucro líquido	

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DA FLOR DE MEL		
	2000 (REAL)	2001 (PROJETADO)
Vendas		
CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS		
Custo Fixo		
Custo Variável		
Lucro Bruto		
DESPESAS OPERACIONAIS		
Despesa Fixa		
Despesa Variável		
Lucro Operacional		
Despesas com Juros		
Lucro Líquido antes do IR		
Imposto de Renda		
Lucro líquido do Exercício		

Observações Finais:
