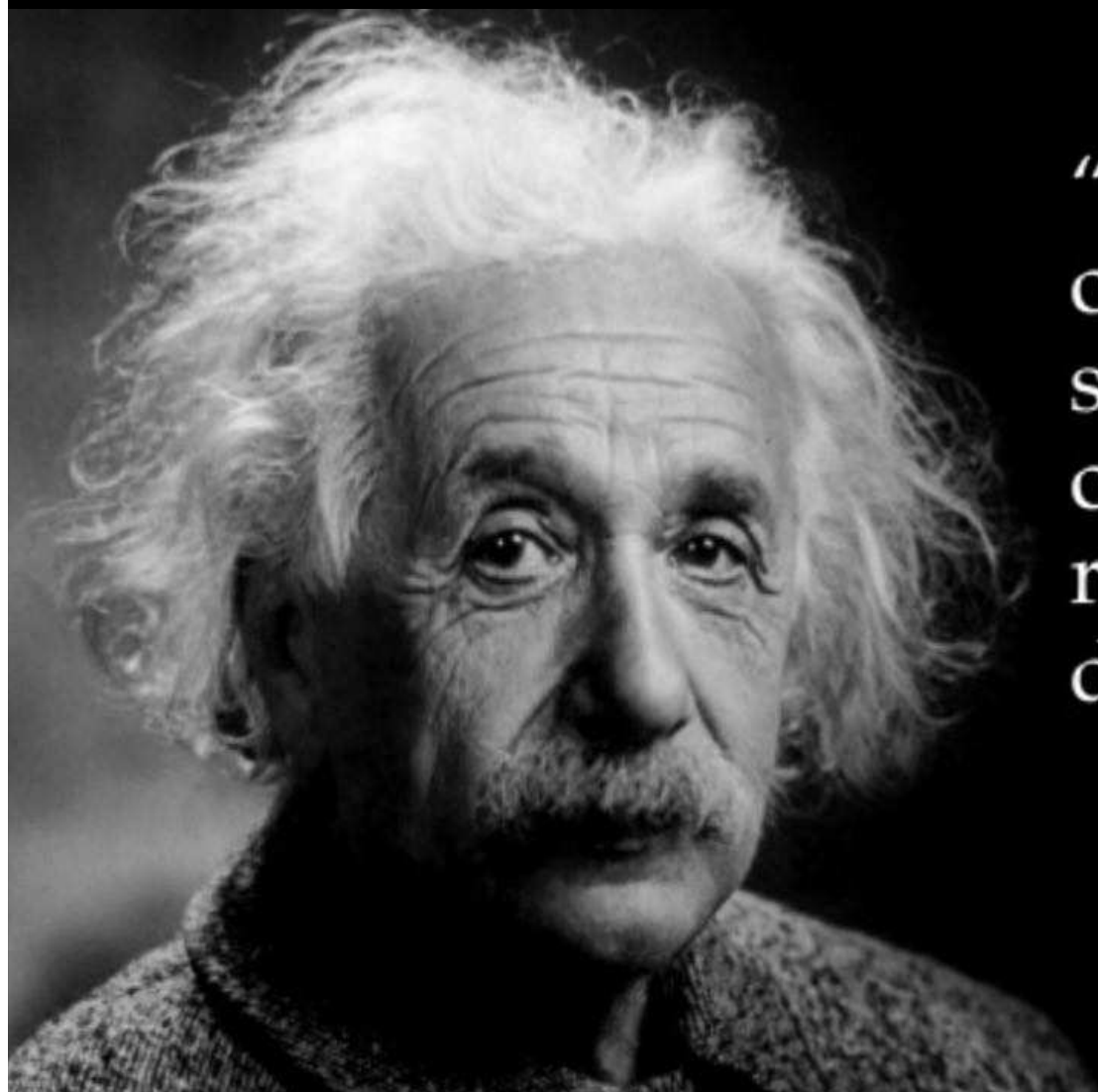




Criatividade e lucratividade: O desafio do futuro.

Alexandre Cohim





“Insanidade é
continuar fazendo
sempre a mesma
coisa e esperar
resultados
diferentes”

Albert Einstein



Criatividade e lucratividade:

O desafio do futuro.



*“A necessidade é a mãe da
criatividade e a escassez o pai”.*



“Nossas mais criativas soluções surgiram
das mais espartanas situações.”



TIMBALADA SEC.XXI

CIRQUE DU SOLEIL





*Brain Storm
ou
Toró de
“parpíte.”
Exercício da
criatividade.*



Criatividade e **lucratividade**:

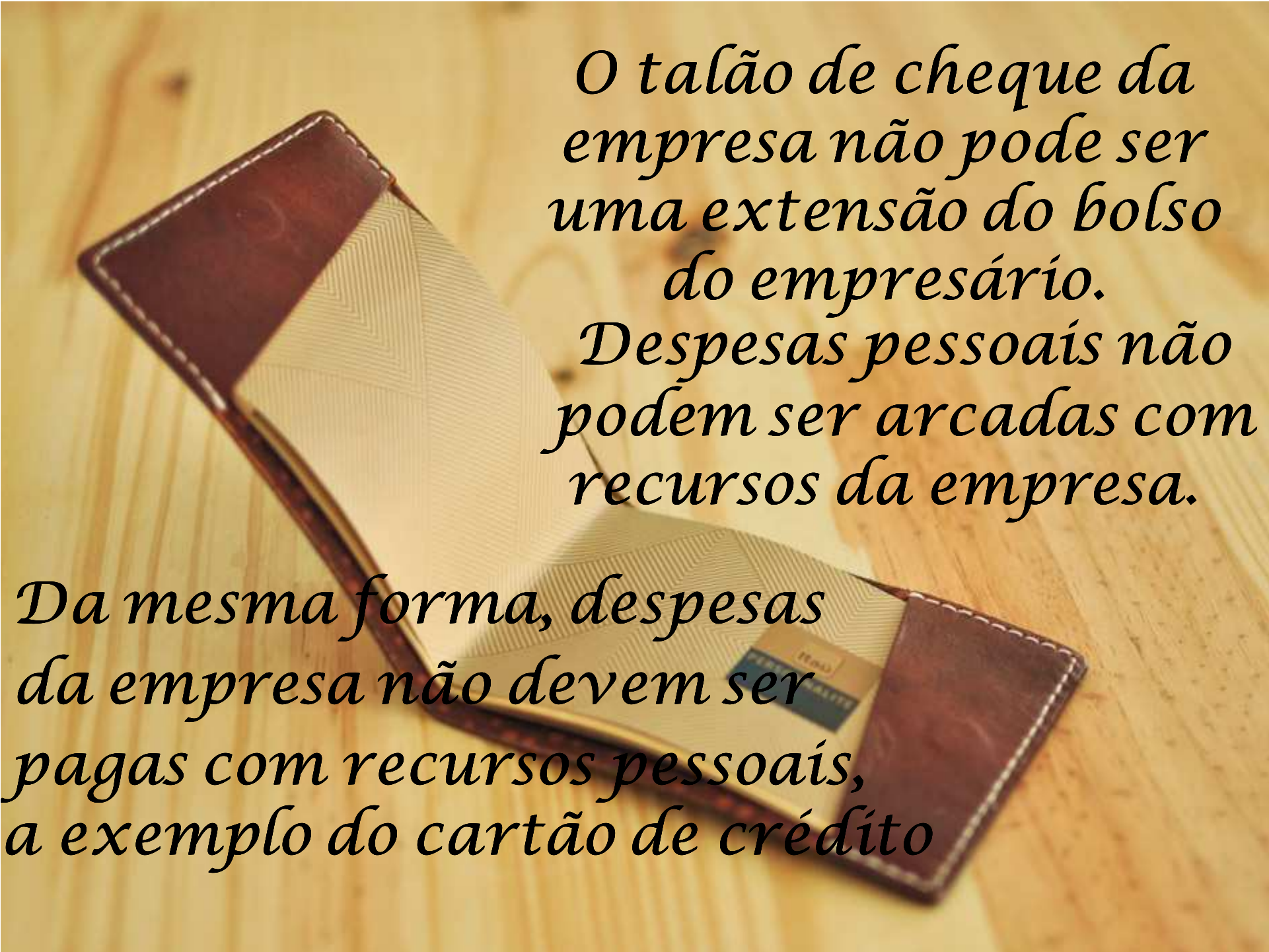
O desafio do futuro.



Armadilhas do Empresário

Pessoa física ≠ Pessoa jurídica





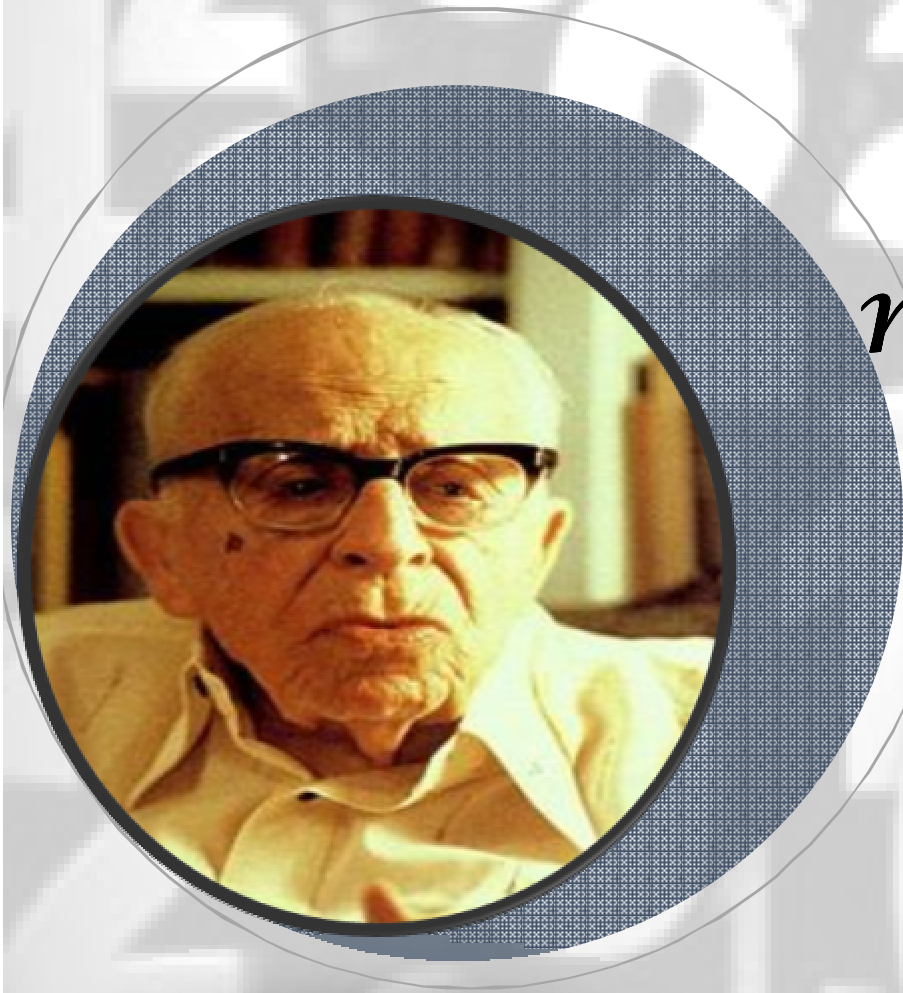
O talão de cheque da empresa não pode ser uma extensão do bolso do empresário.

Despesas pessoais não podem ser arcadas com recursos da empresa.

Da mesma forma, despesas da empresa não devem ser pagas com recursos pessoais, a exemplo do cartão de crédito

The image features two human heads in profile, facing each other. The heads are rendered in a blue, translucent style, revealing the internal structures of the brain. Inside each brain, there are vibrant, multi-colored lines (pink, yellow, green, and blue) that represent neural activity or data flow. A large, semi-transparent circular bubble with a grid pattern is positioned in the center, overlapping both heads. Inside this bubble, the text "Informações inteligentes, úteis e de preferência: numéricas" is written in a white, elegant script font. The word "numéricas" is highlighted in red. The background is a solid black, which makes the glowing elements stand out.

*Informações
inteligentes,
úteis e de
preferência:
numéricas*



*“O que não pode ser
medido e
expressado em
números,
não se pode dizer
que se conhece.”*

Eugênio Gudin

*Onde o
Planejamento
entra nessa
história?*



*Metas:
Melhor
tê-las.*



A man in a blue long-sleeved shirt is holding a white rabbit by its ears. He is standing in a room with metal cages in the background. A large, dark, semi-transparent circle with a grid pattern is overlaid on the right side of the image, containing white text. The text reads "Metas Top Down... ou goela abaixo".

*Metas
Top
Down...
ou goela
abaixo*

A photograph of a man in a blue button-down shirt and a green apron, smiling and looking towards another man whose back is to the camera. They are in a hardware store, with shelves of tools and equipment visible in the background. A large, dark, circular graphic with a halftone pattern is overlaid on the center of the image, containing text in yellow and white.

*Não tive
tempo!
ou...
não
priorizei?*

A hand is holding a yellow measuring tape against a green chalkboard. On the chalkboard, there is a bar chart with five bars of increasing height and a curved arrow pointing upwards and to the right. A dark circular overlay with a grid pattern is positioned over the left side of the chalkboard, containing the title text.

*Indicadores:
Financeiros
e
Operacionais*

*Indicadores:
financeiros*

Venda bruta

Venda líquida

prejuízo

Resultado

Lucro

Lucratividade

Margem de
contribuição

Rentabilidade

Índice de
Liquidez

CCL

DRE

Exemplo

(Venda Br. X Venda Líq.)

Venda bruta mês:	R\$ 300.000,00
(-) Impostos:	R\$ 45.000,00
(-) Fretes s/venda:	R\$ 4.000,00
(-) Rec. Fin. (Venda a Prazo):	R\$ 3.000,00
(=) Venda líquida:	R\$ 248.000,00

O cálculo de indicadores operacionais e financeiros deve ser sempre sobre a venda líquida, pois já deduzimos as incidências diretas sobre a venda bruta.

Venda bruta

Venda líquida

prejuízo

Margem de
contribuição

Lucro

Lucratividade

Rentabilidade

Resultado

EBITDA

Índice de
Liquidez

CCL

Exemplo

(Margem de Contribuição)

Venda bruta	R\$ 300.000,00
(-) Impostos/ fretes/Rec.Fin.:	R\$ 52.000,00
(=) Venda líquida:	R\$ 248.000,00
(-) CMV:	R\$ 165.000,00
(=) Resultado bruto:	R\$ 83.000,00

Margem de contribuição: 33,47%

83.000 / 248.000 * 100

Venda bruta

Margem de
contribuição

Resultado

Venda líquida

Lucro

prejuízo

Lucratividade

Rentabilidade

Índice de
Liquidez

CCL

DRE

Indicadores financeiros

Resultado = Receitas – custos - despesas

Resultado = **lucro** ou **prejuízo**

Qual a diferença entre **custo** e **despesas**?

Custo: está diretamente vinculado à operação a exemplo de CMV e fretes.

Despesas: estão vinculadas à administração.

Venda bruta

Venda líquida

prejuízo

Resultado

Lucro

Lucratividade

Rentabilidade

Margem de
contribuição

Índice de
Liquidez

CCL

DRE

Exemplo

Venda bruta	R\$ 300.000,00
(-) Impostos/ fretes/Rec.Fin.:	R\$ 52.000,00
(=) Venda líquida:	R\$ 248.000,00
(-) CMV:	R\$ 165.000,00
(-) Resultado bruto:	R\$ 83.000,00
(-) Margem de contrib.:	33,47%
(-) Despesas:	R\$ 64.000,00
(-) IR/CS:	R\$ 8.000,00
(=) Resultado(lucro Líq.)	:R\$ 11.000,00

Lucratividade

4,44%

R\$ 11.000 / R\$ 248.000 * 100



Rentabilidade:
Lucro líq. sobre capital
Investido (anual).

Lucratividade:
Lucro líq. sobre vendas



Exemplo

(Lucratividade x Rentabilidade)

Venda líquida anual: R\$ 3.012.000,00

Resultado (lucro anual): R\$ 133.733,00

Lucratividade: $\text{R\$ } 133.733,00 / \text{R\$ } 3.012.000,00 \times 100$

Lucratividade: 4,44%

Resultado (lucro anual): R\$ 133.733,00

Valor capital investido: R\$ 1.200.000,00

Rentabilidade: $\text{R\$ } 133.733 / \text{R\$ } 1.200.000 \times 100$

Rentabilidade: 11,14% no ano

Venda bruta

Venda líquida

prejuízo

Resultado

Lucro

Lucratividade

Margem de
contribuição

Rentabilidade

Índice de
Liquidez

CCL

DRE

Executivo Comparado

Data de emissão: 26/08/2015

BALANCE

ATIVO
CIRCULANTE
DISPONÍVEL
CLIENTES
ESTOQUE
E...

ATIVO

54.318.546

CIRCULANTE

11.968.111

BANCOS E CAIXA

3.619.194

CAIXA

60.256

PASSIVO

CIRCULANTE

JUNHO

54.569.241

JULHO

54.871.118

%

FORNecedores
TERRENOS E CAUÇÕES A PAGAR
OBRIG. FISCAIS/ SOCIAIS A RECOLHER
PROVISÃO DE FÉRIAS
FINANCIAMENTOS
LUCROS A PAGAR

3.759.770

402.590

256.391

137.894

324.975

1.027.954

1.609.966

4.062.126

678.505

192.660

216.113

316.759

1.027.954

1.609.966

0,55%

8,04%

-24,86%

NÃO CIRCULANTE

43.509.471

REC DIFER PMCMV SÍNTESE ENG
REC DIFER PMCMV NOVO CRISTO
REC DIFER PMCMV NC EQUIP PUBLIC
REC DIFER VITÓRIA MAGUARY

PATRIMÔNIO LÍQUIDO

CAPITAL SOCIAL

DRE ACUMULADO

RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA
(-) IMPOSTOS

(-) CUSTO OPERACIONAL
CUSTOS DE EMPREITADAS
CUSTO DE PESSOAL
CUSTO DE MATERIAIS

RESULTADO OPERACIONAL

DESPESAS ADMINISTRATIVAS

RESULTADO FINANCEIRO

RECEITAS FINANCEIRAS

DESPESAS FINANCEIRAS

RESULTADO NÃO OPERACIONAL

RECEITAS NÃO OPERACIONAIS

DESPESAS NÃO OPERACIONAIS

PROVISÕES

PROVISÕES FISCAIS

RESULTADO LÍQUIDO

2.309.430

1.888.770

211.529

227.230

15.702

2.144

2.940

795

51.287

51.287

583.045

2.248.970

198.722

254.152

55.430

1.803

2.940

1.137

60.699

60.699

663.041

0,05%

-0,05%

11,85%

253,02%

-15,91%

0,02%

42,94%

18,35%

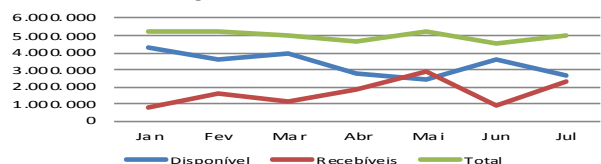
18,35%

13,72%

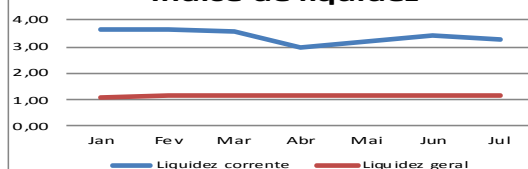
COMENTÁRIOS

- As disponibilidades diminuíram em R\$ 969.627 no período enquanto os recebíveis de clientes aumentou R\$ 1.464.642.
- O estoque de materiais de consumo para obras está sem movimentação nos meses acima analisados o que significa que este custo não está sendo registrado no resultado das obras.
- Não houve movimentação nos contratos a realizar de curto e longo prazo no ativo e no passivo.
- A liquidez corrente apresenta um bom índice todavia a liquidez seca tem um índice que necessita ser otimizado com uma visão de longo prazo.
- As contas de contratos a realizar do ativo circulante não tiveram movimentação, assim como as contas de receita diferida do passivo, como se não tivesse havido a emissão de faturas no mes.
- O endividamento ajustado representa o índice de endividamento real pois exclui a receita diferida que está lançada no passivo circulante e altera a metodologia de cálculo.

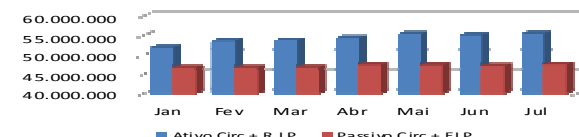
Evolução do ativo circulante



Índice de liquidez



Evolução Ativo x Passivo Circulante+ não circulante



CCL Capital Circulante Líquido

Ativo Circulante

Disponibilidades

Caixa

Bancos (c. corrente)

Aplicações

Contas a receber

Estoque (a custo)

Passivo Circulante

Obrigações

Fornecedores

Folha de pagamento

Encargos

Contas a pagar

Impostos

Empréstimos

$CCL = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$

CCL – Exemplo

Unidade Alfa – R\$ 1.000	Mai/17	Jun/17	Jul/08	Ago/17	Set/17
(+) Disponibilidades (Caixa + Bancos)	1.300	1.400	950	1.800	1.900
(-) Valor empenhado (Desp. +Imp.+Emp.+Obrg)	300	200	100	300	700
(=) Total disponibilidades	1.000	1.200	850	1.500	1.200
(+) Estoque	2.500	2.200	2.400	2.500	2.600
(+) Contas a receber	2.600	2.900	2.300	2.700	2.300
(-) Contas a pagar	1.600	1.950	1.400	1.600	1.800
(=) Saldo – Evolução do CCL	4.500	4.350	4.150	5.100	4.300

Venda bruta

Venda líquida

prejuízo

Resultado

Lucro

Lucratividade

Margem de
contribuição

Rentabilidade

Índice de
Liquidez

CCL

DRE

Índice de liquidez

Índice de liquidez seca:

Ativo circulante - estoques / Passivo circulante
(Cx+Bancos+C.Rec.-Estoque)/(C. a Pagar+Desp.+Impostos+Emprest.)

Índice de liquidez Imediata

Ativo disponível / Passivo circulante
(Cx+Bancos)/(C. a Pagar+Desp.+Impostos+Emprest.)

Abaixo de 1

Igual a 1

Acima de 1



Venda bruta

Venda líquida

prejuízo

Resultado

Lucro

Lucratividade

Margem de
contribuição

Rentabilidade

Índice de
Liquidez

CCL

DRE



Relatórios gerenciais

Balanço, Balancetes e balanço patrimonial.

DRE

DFC - Demonstrativo de fluxo de caixa

Balancete Executivo Comparado

Data Base: 31/07/2017

Data de emissão: 26/08/2015

BALANCETE EXECUTIVO

	JUNHO	JULHO	%		JUNHO	JULHO	%
ATIVO	55.152.285	55.534.167	0,69%	PASSIVO	54.569.241	54.871.118	0,55%
CIRCULANTE	12.801.851	13.251.141	3,51%	CIRCULANTE	3.759.770	4.062.126	8,04%
DISPONÍVEL	3.619.194	2.649.567	-26,79%	FORNECEDORES	402.590	678.505	68,54%
CLIENTES	893.996	2.358.637	163,83%	TERRENOS E CAUÇÕES A PAGAR	256.391	192.660	-24,86%
ESTOQUES DE MATERIAIS	220.283	220.283	0,00%	OBRIG. FISCAIS/ SOCIAIS A RECOLHER	137.894	216.113	56,72%
ESTOQUES DE TERRENOS	1.461.675	1.461.675	0,00%	PROVISÃO DE FÉRIAS	324.975	316.759	-2,53%
ADIANTAMENTOS	994.768	982.669	-1,22%	FINANCIAMENTOS	1.027.954	1.048.123	1,96%
CRÉDITOS A RECEBER	783.568	783.568	0,00%	LUCROS A PAGAR	1.609.966	1.609.966	0,00%
INSS / IRRF A COMPENSAR	895.665	900.823	0,58%				
CONT. A REAL CURTO PRAZO	3.700.000	3.700.000	0,00%	NÃO CIRCULANTE	43.500.905	43.500.426	0,00%
JUROS A APROPRIAR	232.703	193.919	-16,68%	REC DIFER PMCMV SÍNTESE ENG	3.700.000	3.700.000	0,00%
NÃO CIRCULANTE	42.350.435	42.283.026	-0,16%	REC DIFER PMCMV NOVO CRISTO	37.533.049	37.533.049	0,00%
CONTRATOS A REALIZAR	39.673.158	39.673.158	0,00%	REC DIFER PMCMV NC EQUIP PUBLICOS	2.140.109	2.140.109	0,00%
PMCMV NOVO CRISTO I	37.533.049	37.533.049	0,00%	REC DIFER VITORIA MAGUARY		127.268	-38,00%
PMCMV NC EQUIP PUBLICOS	2.140.109	2.140.109	0,00%				
				PATRIMONIO LÍQUIDO	8.566	8.566	0,00%
ATIVO IMOBILIZADO	2.677.276	2.609.868	-2,52%	CAPITAL SOCIAL			0,00%
				RESERVAS			0,00%
				AJUSTES			0,00%

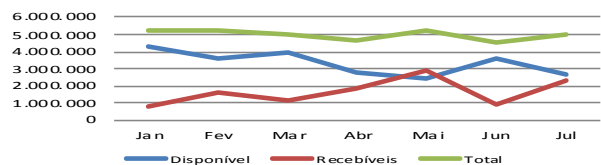
INDICADORES ECONÔMICOS

IL-Índice Lucratividade	JUNHO	JULHO
LUCRO LÍQUIDO / RECEITA BRUTA	11,85	10,38
LC-Liquidez Corrente	3,40	3,2
ATIVO CIRCULANTE / PASSIVO CIRCULANTE		
LG-Liquidez Geral	1,11	1,11
A.C. + R.L.P. / P.C. + E.L.P.		
Margem de Contribuição	48,41%	48,41%
(RECEITA - IMPOSTOS - CUSTO OPERACIONAL) / RECEITA		
RP-Índice de Rentab. do Patrimônio	38,87%	38,87%
LUCRO LÍQUIDO / CAPITAL SOCIAL		
GE-Grau de Endividamento	31,51	31,51
PASSIVO CIRCULANTE E N CIRCULANTE / CAPITAL SOCIAL		
GE-Grau de Endividamento Ajustado	2,51	2,7
PASSIVO CIRCULANTE + N CIRCULANTE - RECEITA DIFERIDA /		
A.C. = Ativo Circulante		
R.L.P. = Realizável a Longo Prazo		
P.C. = Passivo Circulante		
E.L.P. = Exigível a Longo Prazo		

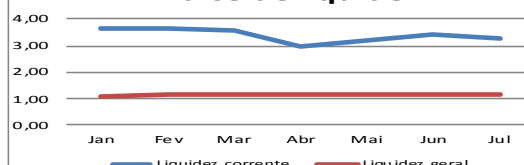
COMENTÁRIOS

- As disponibilidades diminuíram em R\$ 969.627 no período enquanto os recebíveis de clientes aumentou R\$ 1.464.641.
- O estoque de materiais de consumo para obras está sem movimentação nos meses acima analisados o que significa que não houve movimentação no resultado das obras.
- Não houve movimentação nos contratos a realizar de curto e longo prazo no ativo e no passivo.
- A liquidez corrente apresenta um bom índice todavia a liquidez seca tem um índice que necessita ser otimizado com uma visão de longo prazo.
- As contas de contratos a realizar do ativo circulante não tiveram movimentação, assim como as contas de receita diferida do passivo, como se não tivesse havido a emissão de faturas no mes.
- O endividamento ajustado representa o índice de endividamento real pois exclui a receita diferida que está lançada no passivo circulante e altera a metodologia de cálculo.

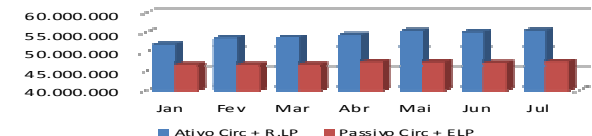
Evolução do ativo circulante



Índice de liquidez



Evolução Ativo x Passivo Circulante+ não circulante



DRE (Gerencial)

Análise do Período: 1º Semestre 2016 x 1º Semestre 2017.

Empresa XPTO					
1º Semestre					
	2016	%V	%H	2017	%V
Receita Bruta de Vendas					
Vendas de produtos e serviços	35.501.676	161,83%	-6,19%	33.304.149	163,88%
(-) Vendas canceladas e devoluções/Abatimentos	-6.540.617	-29,82%	-2,13%	-6.401.471	-31,50%
Receita Bruta de Vendas Efetiva	29.522.059	134,58%	-7,51%	27.304.678	134,36%
(-) Receita Financeira da venda a prazo (VP)	-561.000	-2,56%	-28,34%	-402.000	-1,98%
(-) Impostos incidentes sobre as vendas	-7.023.933	-32,02%	-6,31%	-6.580.735	-32,38%
Receita Líquida de Vendas	21.937.126	100,00%	-7,36%	20.321.943	100,00%
(-) CMV	-14.257.570	-64,99%	-9,02%	-12.971.282	-63,83%
(=) Resultado Bruto	7.679.556	35,01%	-4,28%	7.350.661	36,17%
(-) Despesas Operacionais	-6.569.226	-29,95%	-0,70%	-6.523.273	-32,10%
Despesas com pessoal	-3.295.384	-15,02%	2,07%	-3.363.441	-16,55%
Gerais e administrativas	-1.861.120	-8,48%	2,82%	-1.913.529	-9,42%
Marketing	-1.101.943	-5,02%	-17,77%	-906.164	-4,46%
Despesas com Vendas	-310.779	-1,42%	9,45%	-340.139	-1,67%
(+/-) Outras Desp/Receitas (Provisões de perdas)	-210.548	-0,96%	-12,37%	-184.500	-0,91%
(+/-) Resultado Financeiro	-199.664	-0,91%	38,92%	-277.367	-1,36%
Receitas Financeiras	12.896	0,06%	22,50%	15.797	0,08%
Despesas Financeiras	-212.560	-0,97%	37,92%	-293.164	-1,44%
Resultado Antes do IR/CS	700.118	8,31%	-47,79%	365.521	1,80%
IR / CS	-238.040	-1,09%	-47,79%	-124.277	-0,61%
Resultado Final	462.078	2,11%	-47,79%	241.244	1,19%

A blurred background image showing a business meeting. Two people are visible, one pointing at a tablet displaying a pie chart and another pointing at a document with charts. The scene is dimly lit with a blue tint.

Indicadores: Operacionais

Prazo médio
de compras

Prazo médio
de vendas

Custo de
reposição

Giro de
estoque

Custo
médio

Cobertura
de estoque

Preço margem
zero

Índice de
Ruptura
de estoque

Curva ABC de
materiais

Formação
de preços e
Margem
Média

A woman with blonde hair and glasses, wearing a grey blazer over a light blue shirt, is sitting at a desk and looking at a laptop. A man with grey hair, wearing a white shirt, is standing next to her, looking at the laptop screen. The background is a blurred office environment with large windows. A large, semi-transparent blue circle with a white border is overlaid on the image, containing white text.

*Qual foi a
última vez
que você
analisou seu
balancete com
o Contador?*

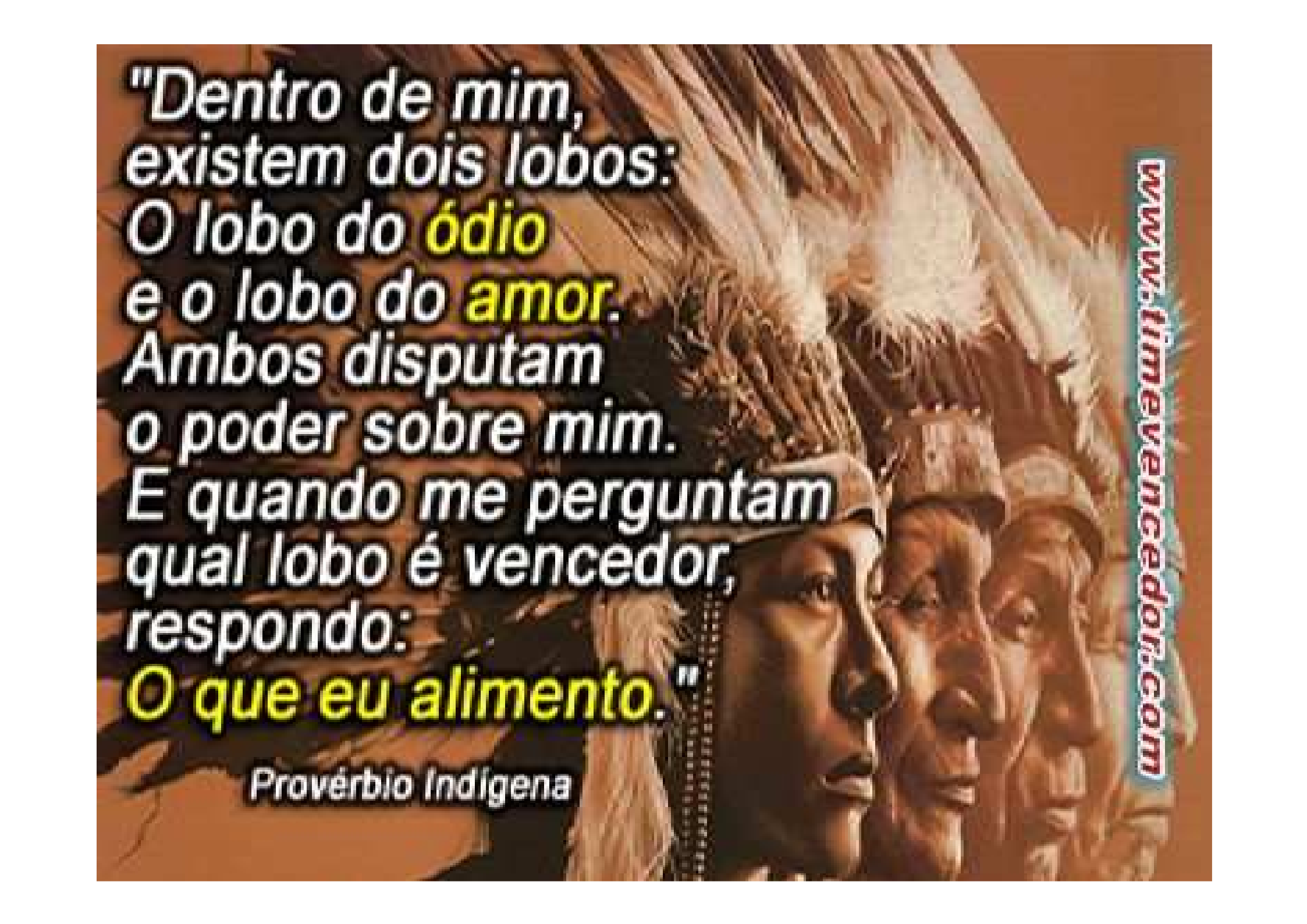


*Se sua empresa ainda não é uma avião,
vá dominando o básico e evoluindo.*





Dominar os indicadores financeiros e operacionais, é dominar o seu Negócio

The background of the image features three indigenous faces in profile, facing right. They are wearing traditional feathered headdresses. The image has a warm, brownish-orange color palette.

"Dentro de mim,
existem dois lobos:
O lobo do **ódio**
e o lobo do **amor**.
Ambos disputam
o poder sobre mim.
E quando me perguntam
qual lobo é vencedor,
respondo:
O que eu alimento."

Provérbio Indígena

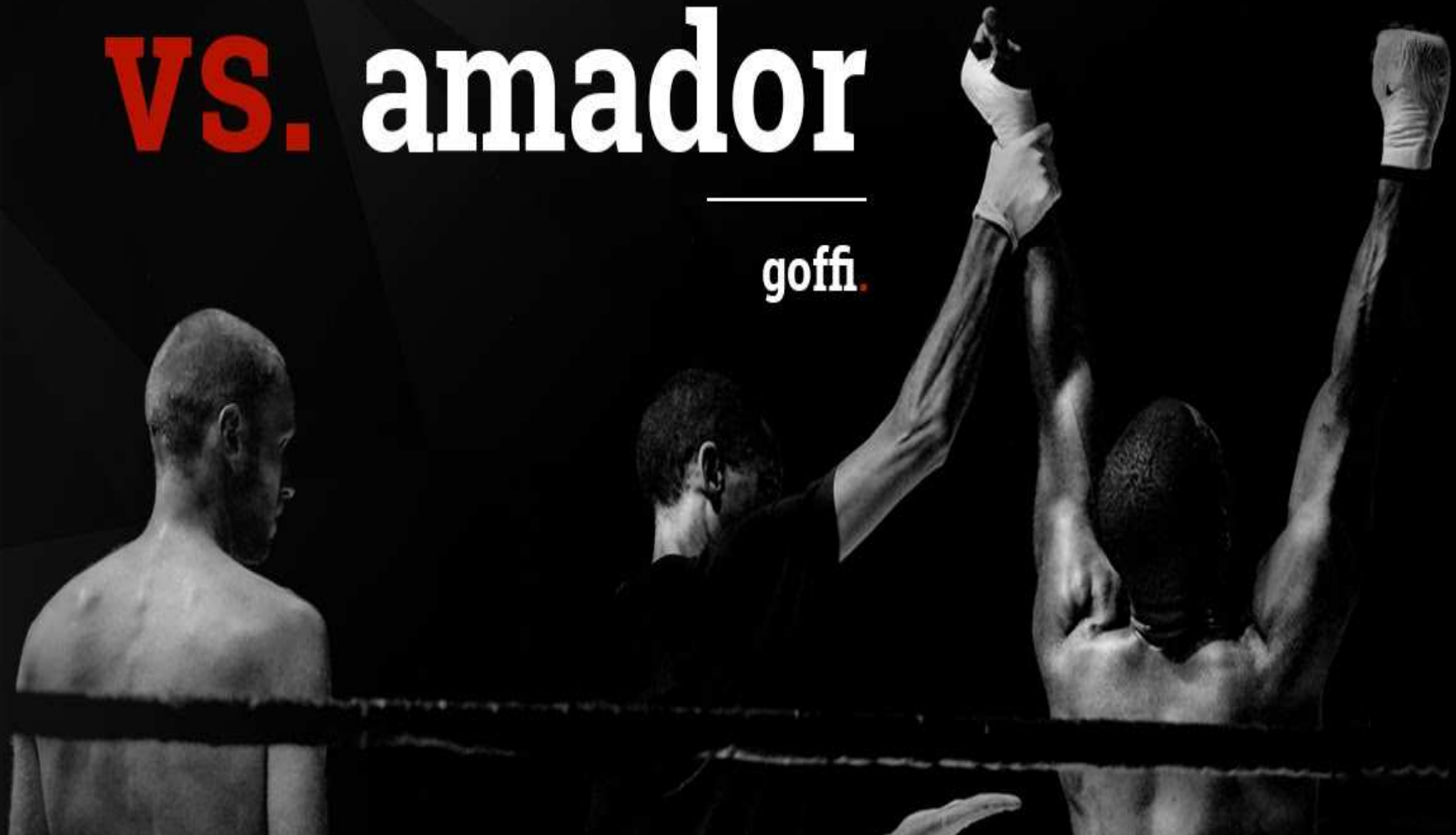
Lucratividade e criatividade

*Queremos continuar **amadores** e
esperar resultados diferentes?*

*Ou vamos nos **profissionalizar** na
gestão dos nossos negócios e
otimizar nossa lucratividade
agindo com criatividade?*

professional **vs.** amator

goffi.





Obrigado

Alexandre Cohim

