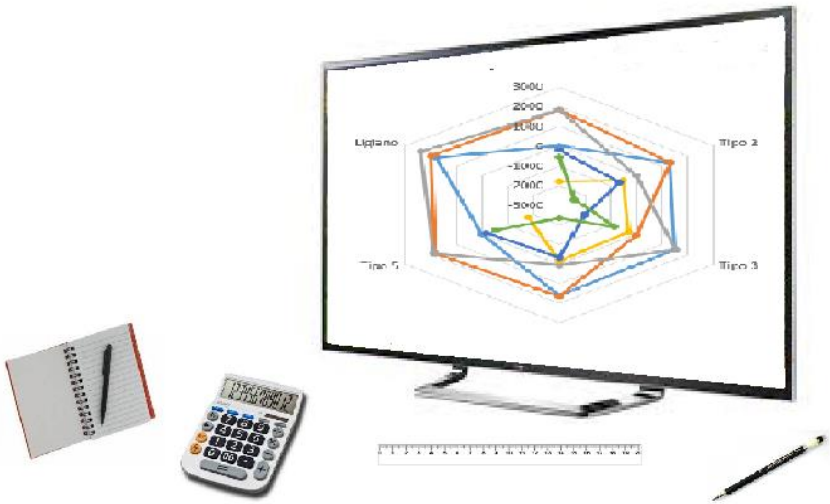
SISTEMA LIGIANO DE LUCRATIVIDADE

LUCRO: UMA QUESTÃO DE JUSTIÇA



WESLEY SILVA DOS ANJOS

Dezembro 2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS pela vida, inteligência e capacidade de poder ajudar a melhorar um pouco o mundo em que vivo. Agradeço às pessoas que utilizam a Metodologia LIGIANO DE LUCRATIVIDADE como ferramenta de decisão em seus negócios. Agradeço também aos diversos profissionais que, por meio do uso dessa ferramenta e de questionamentos dele resultantes, contribuíram para o aperfeiçoamento da metodologia. Agradeço especialmente à minha esposa Ligia, fonte de inspiração e coragem para desenvolver todas as Metodologias que levam o seu nome. Agradeço e peço desculpas aos meus filhos, irmãos, vizinhos, genro, nora e netos, aos colegas de futebol que sem às vezes saber não puderam compartilhar da minha presença em alguns momentos. Agradeço e muito a meu irmão Wolney por ajudar na correção e formatação deste livro bem como na nossa história de vida.

Agradeço especialmente aos meus pais, “Maria e Waldeviro”, por terem me educado com fé em uma caminhada bonita e recheada de boas histórias.

Wesley Silva dos Anjos

*Engenheiro Eletrotécnico (FEI-Ituiutaba), Mestre em Administração (UFRRJ-Rio de Janeiro), Especialista em Finanças (UFU-Uberlândia), Contador (Escola de Comércio Araguari), Analista de Sistemas (UFU-Uberlândia), professor universitário (UNITRI), consultor de empresas (FEEDBACK), programador (GIROCARDS), Palestrante (Congressista e divulgador das Metodologias LIGIANO) e escritor.

APRESENTAÇÃO





BREVE HISTÓRICO

Final do ano de 1985 e início de 1986 foi repleto de realizações: obtive a graduação em Engenharia Eletrotécnica; casei; e me tornei pai de um lindo e saudável menino. Concluída a graduação, em Ituiutaba, resolvi morar na bela cidade de Araguari, minha terra natal, no interior de Minas Gerais. O cenário estava sombrio para minha profissão (Engenharia) no final da década de 80 no Brasil e fez com que eu procurasse outro nicho de mercado para trabalhar ou empreender. Os recursos da confecção de projetos no setor de engenharia eletrotécnica não mais geravam renda suficiente para manter minha família. Fui trabalhar no setor de informática e ministrar aulas no setor secundarista do estado de Minas Gerais e em cursinhos (curso preparatório para vestibular).

Iniciei no setor de informática nas áreas de: programação (desenvolvimento de softwares); treinamento; e digitação. Os softwares desenvolvidos tinham por objetivo gerar soluções para atender as empresas comerciais, industriais e empresas do ramo do agronegócio. Deparei-me com grandes desafios no desenvolvimento de softwares de gestão em razão de: legislação fiscal complexa; inflação mensal próxima de 50% ao mês; e variação da regra dos negócios a cada novo pacote econômico do Governo. Muitas empresas em dificuldades financeiras trabalhavam em dois mundos distantes e realizando retrabalhos: o setor contábil para atender ao governo e o sistema de gestão para atender as necessidades do empresário.

Nesse cenário, entender o emaranhado de dados para gerar informações relevantes para administração das empresas foi desafiador.

Nessa época, um dos setores de maior relevância nas empresas comerciais era o setor de vendas. O vendedor, profissional de maior renda, era o responsável por gerar recursos financeiros para a empresa fazendo com que a empresa conseguisse prorrogar as dificuldades financeiras podendo ter tempo para tomar novas decisões. O setor comercial também era o setor de maior conflito em relação à capacitação profissional e gestão de pessoas.

O cálculo do pagamento de comissões era trabalhoso. Ao final de cada mês, o valor das vendas era obtido a partir do faturamento de todos os pedidos A partir do valor das vendas mensais, era realizado o cálculo do pagamento das comissões.

No entanto, em razão do não faturamento de alguns dos pedidos, do cancelamento de algumas das vendas, e do faturamento indevido de alguns dos pedidos, o pagamento das comissões aos vendedores era bastante trabalhoso.

As empresas contavam com uma área para fechamento de comissões e acompanhamento de vendas.

O vendedor conhecia o mercado (clientes) e os produtos disponíveis para a venda. Não existia muitas variedades de produtos e sim de marcas (fabricantes). O gerente (de vendas?) tinha a informação do custo (preço?) de compra do produto a ser comercializado, a partir do qual calculava o preço de venda. De posse desses valores, montavam a lista de preço de venda e distribuíam-na aos vendedores.

Normalmente, os métodos empregados na precificação de vendas eram os seguintes:

I - Mark-Up: a partir do **preço de custo** e do valor do lucro desejado já considerando o pagamento de todas as despesas da venda, cria-se um múltiplo do preço de compra (Mark-Up) para definir o preço de venda.

Preço de venda = Preço de compra x mark-up

Compra por $ 100,00

Mark-up 1,8 Preço de venda $ 180,00

Mark-up 2,0 Preço de venda $ 200,00

II – Preço da Concorrência: a partir do **preço da concorrência,** levando-se em conta a obtenção de lucro.

Preço da concorrência $ 150,00

Preço de venda $ 149,99

III – Preço de tabela do fornecedor

O fornecedor ou governo estipula o preço de venda. Denominava-se preço tabelado.

Preço tabelado pelo fornecedor $ 100,00

Preço tabelado pelo governo $ 100,00

Preço de venda $ 100,00

IV – Pesquisa de mercado: a partir de pesquisa junto ao consumidor, com o propósito de saber o quanto o cliente está disposto a pagar pelo serviço/produto ofertado. A partir da pesquisa, calcula-se o preço de venda.

Cliente paga até $ 190,00

Preço de venda $ 190,00

Todas estas metodologias são perigosas de ser utilizada principalmente pelas altas taxas de juros existentes na época.

COMO ERA A INFORMATIZAÇÃO DAS EMPRESAS



CASO COMERCIAL

Depois de vários anos de serviços no setor de treinamento e informática, fui convidado a ajudar uma grande empresa do ramo de agronegócio.

MELHOR VENDEDOR – CLIENTE SATISFEITO - INDICAÇÃO

Cenário:
Empresa comercial do setor agrícola, revendedora de máquinas e peças agrícolas, com matriz em Araguari e filiais em diversas cidades da região. A empresa possui uma grande quantidade de clientes. Suas vendas eram em grande parte parceladas em prazos diversos. .

O controle de contas a receber dessa empresa era feito por empresa de prestação de serviços localizada na cidade de Uberlândia, a 30 km de Araguari. O serviço dessa empresa consistia em digitar as duplicatas e emitir relatórios, tanto por ordem alfabética de clientes como por data de vencimento, para a empresa comercial realizar cobrança e fazer consultas antes das vendas.

O proprietário, ciente da necessidade de melhor administrar sua empresa, comentou com um amigo suas dificuldades de gestão. Esse amigo era um de nossos clientes que estava muito satisfeito com os nossos serviços. Esse cliente nos indicou como empresa capaz de contribuir para o aprimoramento da gestão da empresa de seu amigo. Fomos então convidados para uma reunião.

DIAGNÓSTICO – SABER O QUE QUER

A demanda era a de criar um software de contas a receber e a pagar, buscando descontinuar o contrato com a prestadora de serviços responsável pelo controle de contas a receber. Precificamos o serviço para confecção do software, treinamento para a equipe e dimensionamento do computador. Solicitamos o prazo de trinta dias para o desenvolvimento do software em conformidade com as necessidades da empresa.
A diretora financeira ficou satisfeita com a decisão rápida quanto à precificação do serviço e ao prazo de entrega. No entanto, ela fez comentários ácidos sobre os serviços prestados pelas empresas de informática na cidade de Araguari. Ela disse:

"Existem muitas propostas e promessas de um mundo novo. Porém, algumas das empresas prestadoras de serviços de informática não entregam os serviços prometidos; e outras entregam, mas não conseguem fazê-los funcionar como prometido. Sei que muitos empresários consideram que seus empresas estão informatizados pelo simples fato de terem adquirido computadores e editor de texto. No entanto, as informações geradas com o uso dos computadores adquiridos não justificam o investimento realizado. Esses empresários adquirem computadores simplesmente pelo prazer de comentar que sua empresa está informatizada. Esse não é o nosso caso. Outros empresários compram programas que, por sua vez, não funcionam conforme esperado. Para corrigir essa deficiência, as empresas utilizam planilhas não integradas ao programa adquirido, o que gera retrabalho e aumento de custos".

Dito isso, a diretoria financeira perguntou diretamente a mim:

"QUEM GARANTE QUE VAI FUNCIONAR"?

Lembrei-me imediatamente de uma equipe de consultoria contratada para o desenvolvimento de processo de informatização de gestão de uma empresa. Essa equipe de consultoria, como resultado de seu diagnóstico a respeito da situação de seu cliente, elaborou um relatório mostrando que a solução por ela proposta geraria aumento de 250% no valor das vendas, que, considerando uma margem de lucro de 10%, implicaria R$600.000,00 de retorno financeiro acima do atual. Por seu trabalho, a equipe de consultoria cobraria R$50.000,00, em duas parcelas (50% a vista e 50% em sessenta dias).

Assustado com a convicção do consultor que conduzia a apresentação do diagnóstico de que o custo da consultoria era pequeno em relação ao retorno da empresa, o proprietário da empresa cliente pensou a respeito do risco do investimento. Propôs então dividir o risco do investimento com a equipe de consultoria. O proprietário, buscando verificar se havia compreendido os números apresentados pelo consultor, repetiu os números a respeito do aumento de vendas, da margem de lucro e do retorno financeiro, e questionou o consultor quanto a possibilidade de tais números serem efetivamente alcançados. O consultor, rapidamente, afirmou: "Com certeza, temos diversos casos de sucesso. É uma questão de trabalho aliado à motivação e ao treinamento da equipe. A propósito, como avaliei, sua equipe é excelente". O empresário então fez a seguinte contraproposta: "Pago 50% do lucro que sua equipe conseguir aumentar. Ou seja, sua empresa de consultoria poderá ganhar R$ 300.000,00, cerca de seis vezes mais do que a sua proposta. "O consultor abaixou a cabeça e disse que, por ser um contrato de risco, não poderia aceitar a proposta.

Em síntese, o consultor não acreditava em seu trabalho.

Lembrar-me desse caso naquele instante ajudou-me a responder à pergunta da diretora financeira:

"QUEM GARANTE QUE VAI FUNCIONAR"?

Minha resposta: SE NÃO FUNCIONAR, NÃO PRECISA PAGAR!

Com essa garantia, diminuí o risco do empreendedor. Como o proprietário poderia recusar a redução significativa do risco de investimento e minha demonstração de competência, decisão, confiança e profissionalismo? Uma vez aceita a nossa proposta, iniciamos imediatamente o desenvolvimento do software e a criação do setor de informática dessa empresa.

Em quinze dias, o software estava funcionando. Um digitador foi contratado para lançar o cadastro de clientes e de fornecedores, bem como o registro de vendas e compras da empresa.

AVALIAR O PÓS-VENDA – INICIO DE UMA NOVA VENDA

Com a informatização do sistema de contas a receber e a pagar, a empresa reduziu pela metade o custo desse processamento, e passou a ter uma informação mais rápida. Com o resultado satisfatório do início da informatização, fomos contratados para o desenvolvimento do software de controle de estoque.
Com a inflação alta, era viável estocar. A cada mês, os preços praticamente subiam de 40% a 60%. A máquina de remarcação de preços era utilizada constantemente.

Nosso software de gestão de estoque foi mais um caso de sucesso de informatização de processo na empresa.
Em razão do sucesso nos trabalhos anteriores de informatização dos controles da empresa, demos início ao desenvolvimento do processo de pagamento de comissões a partir das informações geradas no software de gestão de contas a receber. Lembrando que o setor comercial sendo o de maior importância, seria um desafio automatizar este processo de pagamento de comissões.

Começando a análise pela forma de realização do pagamento de comissões, constatamos um número muito grande de cancelamento de pedidos no início de cada mês.

Mediante análise mais aprofundada dessa situação, constatamos que:

a) O volume de vendas era maior no final de cada mês; e
b) O volume de vendas canceladas era maior no início de cada mês.

Buscando entender o porquê dessa situação, questionamos a área comercial a respeito. Os representantes dessa área alegaram que, em razão de os preços de venda subirem todo final do mês, emitiam os pedidos de venda para garantir o preço. No entanto, nem todas essas vendas eram de fato realizadas; daí o cancelamento das vendas no mês seguinte. Essa prática de emissão de pedido de vendas que não foram de fato realizadas impactava significativamente o valor das comissões sobre as vendas.

O exemplo abaixo mostra melhor o impacto desse procedimento sobre o valor da comissão de vendas.

EXEMPLO:
RESUMO DE VENDAS E COMISSÃO DE UM VENDEDOR

Vendas no Mês X:	$ 1.000.000,00	
1% de comissão	$ 10.000,00	paga no mês X+1 sobre vendas mês X
Inflação no Mês X+1	40%	
Cancelamento de vendas	$ 300.000,00	das vendas do mês X
Estorno de comissão X+2	$ 3.000,00	referente 1% das devoluções do mês X

Portanto,
O vendedor recebeu R$ 10.000,00, quando deveria ter recebido R$ 7.000,00.

Como esse valor adicional de R$3.000,00 foi recebido no início do Mês X+1 e estornado apenas no início do Mês X+2. O valor de R$ 3.000,00 por trinta dias até o estorno da comissão no próximo mês aplicado a 40% do valor da inflação resulta:

Valor indevido da comissão	R$ 3.000,00 (1% vendas canceladas)
Recurso fora da empresa indevido	R$ 1.200,00 (40% x R$3.000,00)
(=) Pagamento indevido a ser restituído	R$ 4.200,00
(-) Estorno do pagamento indevido	R$ 3.000,00
(=) Descapitalização da empresa	R$ 1.200,00

		Realizada	Devida	Diferença
	Venda	R$ 1.000.000,00	R$ 700.000,00	R$ 300.000,00
1%	Comissão	R$ 10.000,00	R$ 7.000,00	R$ 3.000,00
		40% de inflação em 30 dias		R$ 1.200,00
		Valor pago indevido		R$ 4.200,00
		Após restituição da comissão		R$ 1.200,00

Ou seja, o pagamento de comissões realizado com base nos pedidos de vendas estava contribuindo para a descapitalização da empresa.

Com base nesse diagnóstico, o empresário começou a questionar os processos existentes na sua empresa e solicitou de nós um estudo minucioso desses processos.

A informatização do processo de pagamento de comissão de vendas demandava conhecimento sobre a forma de realização das vendas, os critérios de pagamento e de venda, e de outros controles necessários.

A empresa contava com um profissional para estudar o resultado das vendas de máquinas e um profissional para calcular as comissões dos vendedores e gerentes.

COMO ERAM AS VENDAS

Araguari, cidade tipicamente voltada para o agronegócio, iniciava o processo da diversificação na agricultura. Vários novos produtores começaram a chegar ao cerrado mineiro. O cultivo do café era a cultura por eles escolhida.
Levando consigo a famosa pasta contendo a lista de preços e catálogo técnico, o vendedor de máquinas visitava as fazendas.

O vendedor Carlos foi visitar um novo cliente, cuja fazenda estava a 40 km da cidade de Araguari, que necessitava de uma carreta agrícola. Carlos, sempre atencioso, tirando de sua pasta o bloco de pedido e a lista de preço, diz ao produtor:
- Pois é, Sr. José, o preço da carreta é $ 10.000,00. É das boas, abre para os dois lados e a pintura é vermelhinha. Uma beleza de carreta, combina com o seu trator.
O produtor comenta com Carlos.
- Pois é Carlão, me interessa, mas só posso pagar $ 9.000,00, que é o limite de crédito que tenho disponível.
Carlos não querendo perder a venda, tem que voltar para a cidade para consultar seu gerente (não existia celular nesta época). Diz ao produtor:
- Sr. José... volto amanhã cedinho para fechar o negócio, só vou solicitar o desconto com o meu gerente. Tenha uma boa tarde.
Carlos retorna para a cidade e expõe a situação ao gerente Antônio, que comenta:
- Pode sim, Carlos. Corre lá para não perdermos a venda. A empresa precisa que este dinheiro entre ainda este mês, pois é época do pagamento do 13º salário. Boa sorte e mande lembranças para o Zé.
Carlos retorna à fazenda no outro dia bem cedo e diz ao produtor:

- Hoje vai ser bom, consegui seu desconto. Agora podemos fechar o pedido. Só você para ter um desconto deste...é praticamente 10%...meu gerente gosta demais de você.
Enquanto Carlos preenchia o pedido, o produtor diz que o pagamento não será a vista, pois o limite que ele tem é do financiamento do banco que demora 30 dias para ser aprovado.
Pego desprevenido, pois não sabia se o valor de R$9.000,00 era válido para 30 dias, Carlos diz ao produtor:
- Pois é Sr. José, vou deixar o pedido já preenchido, e vou conversar com meu gerente sobre esta forma de negociação.
Volta correndo para a cidade para expor ao gerente essa nova situação.
Ao ver Carlos, o gerente indaga:
- E aí Carlos, deu certo a venda?
Carlos responde.
- Pois é, Antônio, o produtor disse que a venda será pelo FINAME, logo a entrada só poderá ser daqui a 30 dias. Como eu não sabia se podia fazer a venda neste prazo com o desconto que você tinha dado. Imagina, venda por $ 9.000,00, já com o desconto de $1.000,00 (10%) e inflação a 50% ... fiquei sem saber o que fazer.
- Posso fechar nesta condição com ele? – Perguntou Carlos ao gerente.

O gerente Antônio, resmungando, responde:
- Carlos, esta venda será de item do estoque. Precisamos vender para pagar a folha de pagamento, mesmo que não consigamos repor o item no estoque pelo preço dessa venda. Pode fechar com o produtor.
Carlos retorna no outro dia bem cedo. Mais 40 km de estrada de terra. Chegando lá, vai até ao escritório da fazenda, e, sempre brincalhão, diz ao produtor:

- Até que enfim, vamos fechar esta venda... consegui do jeito que você queria, $9.000,00 e pode ser por FINAME.
O produtor José, mostrando ter ficado sem graça com o Carlos, disse:
Carlos, ontem, assim que você saiu, recebi a visita de um vendedor de

uma outra empresa. Eu fechei com ele, pois na virada do mês o banco vai fechar o benefício do FINAME. Como não sabia se você conseguiria, fechei com ele a compra da carreta.
Carlos fica chateado, mas sabe que poderá vender outra vez e sai brincando.

- Problema não José, da próxima você fecha comigo. Obrigado.

Retorna para Araguari e vai até à mesa do gerente Antônio.

- Pois é, Antônio, perdemos mais esta venda. O banco tinha limite de data para acolhimento do pedido. O produtor resolveu fechar por $9.2000,00 através do FINAME. Fez isso só para não perder o financiamento. Já viu né, o Governo muda a regra ... e o produtor perde o benefício.

O gerente Antônio, resmungando, diz:

- Vocês vendedores não tomam decisão nenhuma, são só tiradores de pedido. É por isso que nosso setor não cumpre as metas. Se eu estivesse lá, não teríamos perdido essa venda.

Insatisfação geral. A autoestima dos vendedores era baixa por não terem autonomia para negociar ... sempre tinham de pedir autorização ao gerente. Alguns dos vendedores – Luciano, por exemplo, até arriscavam fechar vendas sem consultar seu gerente. Luciano era um vendedor que não consultava muito seu gerente para concretizar suas vendas. Em razão desse seu comportamento, as discussões com seu gerente eram constantes.

Numa ocasião, Luciano vendeu um trator por $200.000,00, sendo 20% a vista (pago no faturamento do trator) e 80% financiado via FINAME.

Quando do cálculo da comissão dessa venda, o gestor de custos da empresa alega que a venda tinha dado prejuízo.
Luciano sai de sua cidade a mais de 300 km, para explicar como foi realizada a venda.
Reunião com diretoria, vendedor, gerente de venda e consultor de venda.

VISÃO DO Gestor de Custos

Venda	$ 200.000,00	Prejuízo	10%

VISÃO DO VENDEDOR

Venda	$ 200.000,00	Lucro	3%

O lucro na visão do vendedor seria resultante do faturamento por outro Estado - aproveitamento de 5% de ICMS - e da aplicação financeira do valor recebido a vista (20%) até a chegada da mercadoria.

Outra negociação foi que pegou uma carreta por $ 40.000 do cliente e vendeu por $ 50.0000 para outro, facilitando para o cliente a negociação.

O gestor de custo não levou em consideração a venda casada, nem observou o Estado de faturamento da máquina, observando apenas os valores de venda e encargos.
Diversas situações desse tipo, envolvendo milhares de recursos, desgastavam o relacionamento da equipe de venda e administrativa.

METODOLOGIA LIGIANO DE LUCRATIVIDADE.

Em razão das diversas variáveis e maneiras de analisar o resultado de uma venda, o processo de informatização demandou o desenvolvimento de padronização do cálculo do resultado de uma venda.

Procurando soluções no meio empresarial e no acadêmico, esbarramos em práticas idênticas às praticadas pelo nosso cliente e em algumas metodologias com alto grau de teoria pouco utilizadas na prática. Insatisfeitos com os resultados de nossa pesquisa, decidimos desenvolver a nossa própria metodologia.

O setor comercial de peças de nosso cliente utilizava a seguinte fórmula para determinar o preço de venda de um determinado produto:

$$\text{Preço de Venda} = \frac{\text{Preço de compra} - \text{Aproveitamentos} + \text{despesas}}{(100 - \text{Taxas incidentes na venda}) / 100}$$

1) Preço de venda: valor cobrado do cliente.
2) Preço de compra: valor desembolsado para pagar o fornecedor/fabricante
3) Aproveitamentos: tarifas/impostos que se aproveitam após a comercialização
   Exemplo: ICMS Imposto sobre circulação de Mercadorias e Serviços.
4) Despesas: desembolsos vinculados ao processo de compra e à colocação da mercadoria para venda;
   Frete, embalagens, comissões de compradores entre outros.
5) Taxas incidentes na venda
   São despesas que devem ser pagas ao comercializar a mercadoria:
   a) ICMS de venda – Imposto sobre circulação e mercadoria e serviços pago para o estado.
   b) PIS –Imposto-Programa Integração Social, pago para Governo Federal
   c) ISS – Imposto sobre serviços (pago para a Prefeitura Municipal)
   d) Comissão – Pagamento para o vendedor da mercadoria

e) Custo Fixo – Índice calculado para reserva sobre as vendas para pagamento de despesas fixas como energia, telefone, água, contador, aluguel entre outros.
f) Margem de lucro, embalagens, etc.

No entanto, constatamos que, na realidade, os preços de venda que constavam nos pedidos realizados não obedeciam essa fórmula.

Tendo compreendido o processo de pagamento de comissões de vendas e constatado os problemas acima mencionados, desenvolvemos a Metodologia Ligiano de Lucratividade.

Solicitamos, então, à diretoria da empresa e uma reunião com toda a equipe de vendas, de peças, máquinas, gerentes comerciais, gestores de custos, contador e com a própria diretoria. O propósito da reunião, não divulgado aos participantes, era a execução de um teste que simularia uma venda padrão da empresa. O resultado encontrado seria comparado com o obtido pela metodologia desenvolvida.

A diretoria achou estranho o nosso pedido, mas aproveitou uma reunião geral que teria para o lançamento de campanha de safra e nos cedeu uma tarde com toda a equipe em uma sala de treinamento.

A ideia era verificar o conhecimento da equipe em relação ao tema LUCRO, bem como sua capacidade de cálculo, se existia na empresa um processo e como a direção da empresa enxergava o setor comercial. Todos os profissionais foram chamados sem o conhecimento prévio do tema da reunião.
Ao estarem instalados na sala de reunião, fornecemos calculadoras, canetas e papel com um teste para cada profissional tentar realizar os cálculos.

O TESTE

Um cliente quer saber o valor de venda de determinado produto. Ele liga para um vendedor, que possui os seguintes dados para poder precificar:
Compra a mercadoria por $890,25 paga no dia 11/10/2007 possuindo frete pago, sem valor de embalagem, com ICMS já aproveitado de 12%, 0% de IPI que seria recolhido no dia do pagamento da mercadoria e sem outras despesas de compra, para poder comercializá-la. Para faturar dia 11/12/2007 e receber do cliente através de cheque nominal a empresa. Para ser faturado para MG o ICMS é de 18% a ser recolhido dia 10/01/2008, além das despesas financeiras através de uma taxa de juros de 10% a.m. e uma taxa de aplicação de recursos de 2% a.m. e a taxa de desconto de cheque é de 8%. Devemos recolher 2% de PIS, 0,65% de COFINS e 0,35% de IOF (Imposto sobre operações financeiras) totalizando 3% a ser recolhido dia 03/01/2008. O vendedor ganha 1,5% de comissão sobre o valor de venda a ser paga todo dia 05 após o mês do faturamento. Para entregar a mercadoria estima-se um percentual de 1% do valor da venda para pagar o frete no dia 16/01/2008. A empresa possui um custo fixo de 7% (média a ser considerada) recolhido todo final de cada mês, ou seja 30/12/2007 além de ter que ganhar 10% do valor da venda para ser pago dia 16/01/2008. O dólar na data do faturamento equivale a $ 2,23 e na data do recebimento $ 2,45 (projeção), o ouro na data da venda vale $10,12. O cliente quer que a mercadoria seja entregue imediatamente a fatura da nota fiscal.

Com base nas informações acima, qual o preço de venda nas seguintes situações:
a) à vista. (11/12/2007)
b) 30 dias (11/01/2008)
c) 60 dias (11/02/2008)
Lembramos que o cliente continua esperando ao telefone.

Um alvoroço, muito zunzunzum, alguns gerentes se sentiram despreparados para realizar o cálculo. O diretor chega para mim e questiona:

- Qual o preço à vista e o preço no prazo 30 dias? Não sei como calcular! ...

Sorri para ele, disse-lhe que daria depois a resposta a todos os presentes na reunião ao mesmo tempo, e pedi que realizasse o teste.
Depois de 50 minutos, recebi todas as respostas e as anotei.
Muitos ficaram indignados porque foram pegos de surpresa. Mas expliquei que um bom vendedor, deve conhecer a regra do negócio, conhecer bem seu produto e as necessidades do cliente. Estava validando como estava a comunicação da empresa sendo que não seria revelado nome de nenhuma pessoa.

Observamos alguns padrões conforme tabela abaixo

Compra	890,25	890,25	890,25	890,25	890,25
	Dobra Compra	Taxas Incidentes s/juros	Utilização taxas incidentes	Uso dinheiro = Compra	Taxas Incidentes
Mark-up	2,00	-		Reposição	Reposição
	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 5
A Vista	R$ 1.780,50	R$ 1.316,70	R$ 1.496,22	R$ 1.615,80	R$ 1.810,42
30 dias	R$ 1.816,11	R$ 1.343,03	R$ 1.526,14	R$ 1.648,12	R$ 1.846,63
60 dias	R$ 1.852,43	R$ 1.369,89	R$ 1.556,67	R$ 1.681,08	R$ 1.883,57
Valor Venda	DIFERENÇA NO VALOR DE VENDA EM RELAÇÃO AO LIGIANO				
1.793,04	12,54	476,34	296,82	177,24	-17,38
2.017,70	201,59	674,67	491,56	369,58	171,07
2.391,71	539,28	1.021,82	835,04	710,63	508,14

Explicando:
Os valores a esquerda são os valores calculados pela Metodologia Ligiano de Lucratividade sendo que as colunas subsequentes a ela mostram a diferença de valores em relação a cada tipo de venda. Exemplo: O Tipo 1 calcula o preço de venda à vista de $ 1.780,50 sendo que o valor do Ligiano é de $ 1.793,04 sendo uma diferença de $ 12.54.

E outros valores sem padrão:

Outros	
De	Até
R$ 850,00	R$ 1.900,00
R$ 867,00	R$ 3.200,00
R$ 884,34	R$ 4.000,00

O quadro acima foi mostrado a todos os participantes da reunião para que notassem a falta de padronização no estabelecimento do preço de venda que acontecia dentro da empresa.

A curiosidade era grande. A pergunta que todos se faziam era:
Qual o valor correto do preço de venda?
Todos queriam saber quem saberia calcular.

Para respondermos a essa questão, mostramos qual seria o preço de venda de acordo com a METODOLOGIA LIGIANO DE LUCRATIVIDADE.

Os valores de preço de venda calculados pela metodologia LIGIANO foram:

a) À vista $ 1.793,04
b) 30 dias $ 2.017,70
c) 45 dias $ 2.391,71

A diferença entre os preços calculados era grande e o diretor da empresa brincou dizendo:
“Quem foi que vendeu em 60 dias a $ 1.300,00 depois me procura que vou tirar do setor comercial”.
Outro gerente brincou... “vendendo por este preço só deve ser gerente ou o diretor pois para dar um desconto deste tamanho” ...
Outro comenta:
“Por isto não sou campeão de venda .... “ e as brincadeiras continuaram.

Uma vez divulgados esses valores, buscamos evidenciar o porquê de tais valores calculados pela Metodologia Ligiano serem os corretos.

Consequentemente, podemos verificar que matematicamente apenas um valor é correto.

Resumindo demonstramos:

A- A Empresa não possuía uma única maneira de precificar
B- Os cálculos realizados não levavam em consideração as taxas de juros e aplicação.
C- Entre outros comentários.

Deixando os gerentes e diretores mais à vontade comentamos que o objetivo não era de criticar ou conhecer quem saberia o cálculo correto e sim de saber que estávamos em uma única empresa e era necessário padronizar a forma de trabalhar.

Se possível todos devemos aprender para com informações mais corretas tomar decisões mais acertadas.

O objetivo é o mesmo, a sobrevivência da empresa e o melhor conhecimento do mercado e suas variações.

COMPROVANDO O VALOR DE VENDA A VISTA

Iniciamos a comprovação dos cálculos pelo preço à vista. O quadro abaixo mostra cronologicamente as informações da venda.

Mostrar a fórmula e como se chegou nos diferentes resultados pelo Ligiano.

Comprobatorio - LIGIANO DE LUCRATIVIDADE

Data	Descrição	Aliquota	Valor Inicial	Nova Aliquota	Novo Valor	Prazo	Saldo $
11/10/2007	Pgto Fornecedor compra	0,00	-890,25	0,00	-1.080,6	61	-1.080,63
11/12/2007	Recebe cliente	0,00	0,00	0,00	1.793,04	0	712,41
11/12/2007	Outras despesas de	0,00	0,00	0,00	0,00	0	712,41
11/12/2007	Pgto Frete/Cpra	0,00	0,00	0,00	0,00	0	712,41
30/12/2007	Pgto Custo Fixo	7,00	-125,51	6,91	-123,95	-19	588,46
03/01/2008	Pgto PIS Vda	3,00	-53,79	2,95	-52,98	-23	535,48
05/01/2008	Pgto Comissao Vda	1,50	-26,90	1,48	-26,45	-25	509,03
10/01/2008	ICMS	0,00	0,00	0,00	0,00	-30	509,03
10/01/2008	Pgto ICMS Vda	18,00	-322,75	17,65	-316,42	-30	192,61
16/01/2008	Recdbto Livre venda	0,00	0,00	0,00	0,00	-36	192,61
16/01/2008	Pgto Frete/Venda	1,00	-17,93	0,98	-17,51	-36	175,10
16/01/2008	Pgto Lucro/Vda	10,00	-179,30	9,77	-175,09	-36	0,00

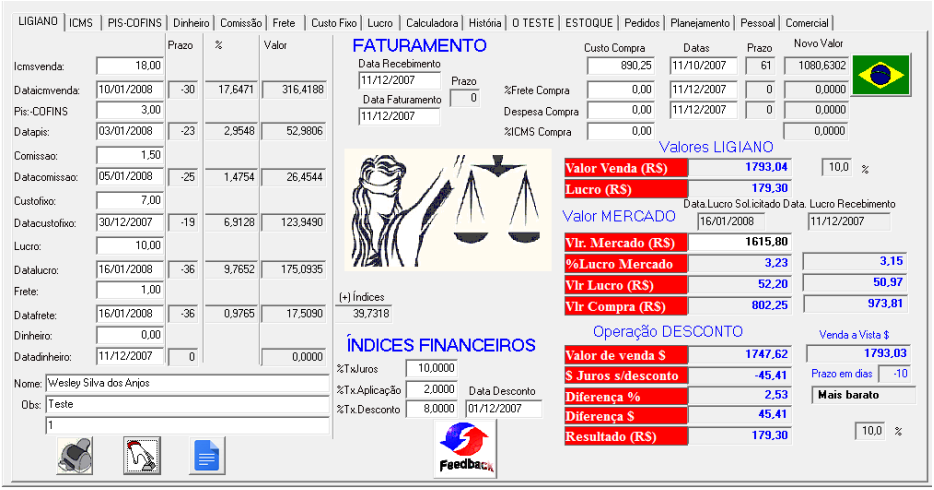
A regra é simples: todos os pagamentos e recebimentos são trazidos até à data do recebimento. Portanto temos:

11/10/2007	Pagou-se o fornecedor da mercadoria para estoque R$ 890,25 (-) que até a data do recebimento passa por uma correção de 10% a.m. em 61 dias	R$ 1.080,63	SALDO
11/12/2007	Recebe do cliente e paga mercadoria	R$ 1.793,04	R$ 712,41
30/12/2007	Temos que pagar custo fixo 7% que transforma em 19 dias a taxa de 2% de aplicação para 6,91% R$ 125,51 transforma em	R$ 123,95	R$ 588,46
03/01/2008	Temos que pagar PISCOFINS 3% que transforma em 23 dias a taxa de 2% de aplicação para 2,95% R$ 53,79 transforma em	R$ 52,98	R$ 535,48
05/01/2008	Temos que pagar Comissão de venda 1,5% que transforma em 25 dias a taxa de 2% de aplicação para 1,48% R$ 26,90 transforma em	R$ 26,45	R$ 509,03
10/01/2008	Temos que pagar ICMS de venda 18% que transforma em 30 dias a taxa de 2% de aplicação para 17,65% R$ 322,75 transforma em	R$ 316,42	R$ 192,61
16/01/2008	Temos que pagar o frete de venda de 1% que transforma em 36 dias a taxa de 2% de aplicação para 0,98% R$ 17,93 transforma em	R$ 17,51	R$ 175,10
16/01/2008	Temos que receber o lucro da venda de 10% que transforma em 36 dias a taxa de 2% de aplicação para 9,77% R$ 179,30 transforma em	R$ 175,10	R$ 0,00

Todos ficaram admirados com a facilidade de precificar utilizando a Metodologia Ligiano de Lucratividade.

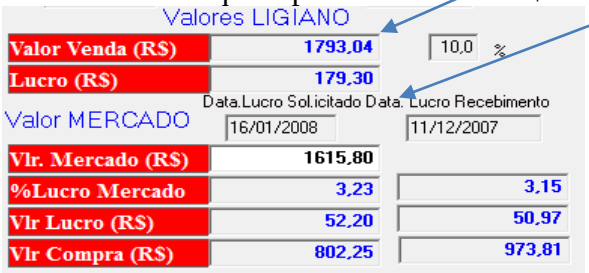
Nesta hora, demonstramos o poder de negociação que a ferramenta da Metodologia LIGIANO de LUCRATIVIDADE (doravente Ligiano) propicia depois de padronizada.

O Ligiano foi parametrizado em um software para ajudar nas negociações comerciais. A tela do Ligiano mostra os campos de inserção das informações necessários para o cálculo já preenchidos; o preço de venda resultante; e o lucro obtido na venda.

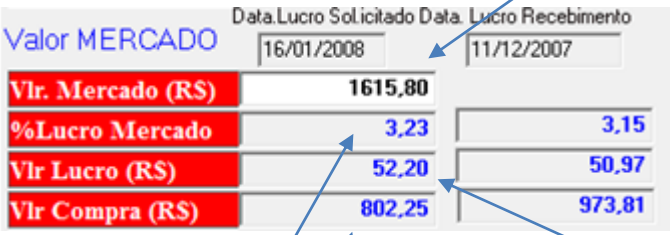


Por exemplo, a venda à vista deve ser realizada por R$ 1.793,04

Para obter um lucro de 10% que representa R$ 179,30



O Ligiano possui também um campo no qual pode ser inserido o preço de venda praticado no mercado. Exemplo de $ 1.615,80



Inserido o preço de mercado, o Ligiano, utilizando a mesma sistemática de cálculo, mostra que o lucro realizado é de R$ 52,50. Esse lucro corresponde a 3,23% do preço de venda, e não os 10% desejados.

Para atingir os 10% de lucro desejado, o Ligiano calcula o preço de compra da mercadoria, R$802,25. (Engenharia reversa) comprar mais barato e vendendo pelo preço de mercado garante os 10% de lucro desejado.

Uma outra opção é, ao invés de pagar juros de mercado, descontar cheque por taxa de juros mais barata que a de mercado.



Por exemplo, se a empresa tivesse descontado cheques no valor da venda no dia 01/12/2007 teremos uma economia de 2,53%, ou seja, poderíamos vender por um desconto de R$ 45,41 que seria o valor de venda de R$ 1,747,62 tendo o mesmo lucro de R$ 179,30.

MODELO DE RESUMO COMPROBATÓRIO DE VENDA

Feedback Informática
Rua Dom SIlvério 81 Bairro Centro
Araguari Minas Gerais CEP 38440 060 Brasil AS
55(0xx34) 8861 4771 55(0xx34) 3241 2407
email ligiano@ig.com.br www.feedbackari.com

SISTEMA LIGIANO DE LUCRATIVIDADE

Taxa Juros:	Taxa Aplicação:	Taxa desconto:	Data Desconto:	Data Faturamento	Data Recebimento	Prazo (dias)
10,00 % am	2,00 % am	8,00 % am	01/12/2007	11/12/2007	11/12/2007	0,00

Valor de Venda $:	1.793.04	Lucro $:	179.30	10.00 %

VENDA	% Índice	Data Pagto	Prazo (dias)	Novo % Índice	Valor $	Novo Valor $
% ICMS	18,00	10/01/2008	-30	17,6471	322,75	316,42
% PIS+COFINS	3,00	03/01/2008	-23	2,9548	53,79	52,98
% Comissão	1,50	05/01/2008	-25	1,4754	26,90	26,45
% Custo Fixo	7,00	30/12/2007	-19	6,9128	125,51	123,95
% Lucro	10,00	16/01/2008	-36	9,7652	179,30	175,09
% Frete		16/01/2008	-36	0,9765	0,00	17,51
Valor livre $		16/01/2008	-36		0,00	0,00

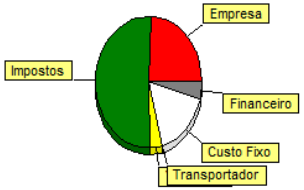
COMPRA	% Índice	Data Pagto	Prazo (dias)	Novo % Índice	Valor $	Novo Valor $
$ Compra		11/10/2007	61		890,25	1.080,63
% ICMS	0,00	10/01/2008	-30	0,0000	0,00	0,00
% Frete	0,00	11/12/2007	0	0,0000	0,00	0,00
$ Depesas		16/01/2008	-36		0,00	0,00

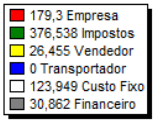
MERCADO	
Valor Mercado $	1.615,80
%Lucro	3,23
Lucro $	52,20

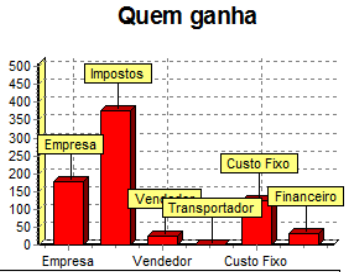
Comprar por 802,25
para atingir os 10 % de lucro desejado.
$ 161,58

DESCONTO	
Valor Venda $	1.747,62
Lucro $ 10,00 %	179,30
%/vlr venda original	2,53 %
Diferença em $	45,41

ICMS			Diferença $			
	Venda	18,00 %		322,75	316,42	322,75
	Compra	0,00 %		0,00	0,00	316,42







Para trabalhar com justiça, devemos pagar a comissão de venda sobre o lucro da comercialização. Verifica-se que na maioria das negociações comerciais as maiores despesas são os impostos e o custo financeiro Para melhorar este processo e trazer justiça para a sociedade conheça o GIROCARDS e o projeto Lucro Ligiano acessando o site www.feedbackari.com ou ligando para Wesley pelo telefone 0xx34 8861 4771.

Veja o cálculo para preço com 30 dias:

Comprobatorio - LIGIANO DE LUCRATIVIDADE

Data	Descrição	Aliquota	Valor Inicial	Nova Aliquota	Novo Valor	Prazo	Saldo $
11/10/2007	Pgto Fornecedor compra	0,00	-890,25	0,00	-1.192,4	92	-1.192,48
11/12/2007	Outras despesas de	0,00	0,00	0,00	0,00	31	-1.192,48
11/12/2007	Pgto Frete/Cpra	0,00	0,00	0,00	0,00	31	-1.192,48
30/12/2007	Pgto Custo Fixo	7,00	-141,24	7,27	-146,73	12	-1.339,20
03/01/2008	Pgto PIS Vda	3,00	-60,53	3,08	-62,09	8	-1.401,29
05/01/2008	Pgto Comissao Vda	1,50	-30,27	1,53	-30,85	6	-1.432,14
10/01/2008	ICMS	0,00	0,00	0,00	0,00	1	-1.432,14
10/01/2008	Pgto ICMS Vda	18,00	-363,19	18,06	-364,34	1	-1.796,48
11/01/2008	Recebe cliente	0,00	0,00	0,00	2.017,70	0	221,22
16/01/2008	Recdbto Livre venda	0,00	0,00	0,00	0,00	-5	221,22
16/01/2008	Pgto Frete/Venda	1,00	-20,18	1,00	-20,11	-5	201,11
16/01/2008	Pgto Lucro/Vda	10,00	-201,77	9,97	-201,11	-5	0,00

E levando em consideração a venda com 60 dias

Comprobatorio - LIGIANO DE LUCRATIVIDADE

Data	Descrição	Aliquota	Valor Inicial	Nova Aliquota	Novo Valor	Prazo	Saldo $
11/10/2007	Pgto Fornecedor compra	0,00	-890,25	0,00	-1.315,9	123	-1.315,90
11/12/2007	Outras despesas de	0,00	0,00	0,00	0,00	62	-1.315,90
11/12/2007	Pgto Frete/Cpra	0,00	0,00	0,00	0,00	62	-1.315,90
30/12/2007	Pgto Custo Fixo	7,00	-167,42	8,02	-191,93	43	-1.507,82
03/01/2008	Pgto PIS Vda	3,00	-71,75	3,40	-81,22	39	-1.589,04
05/01/2008	Pgto Comissao Vda	1,50	-35,88	1,69	-40,35	37	-1.629,39
10/01/2008	ICMS	0,00	0,00	0,00	0,00	32	-1.629,39
10/01/2008	Pgto ICMS Vda	18,00	-430,51	19,93	-476,58	32	-2.105,97
16/01/2008	Recdbto Livre venda	0,00	0,00	0,00	0,00	26	-2.105,97
16/01/2008	Pgto Frete/Venda	1,00	-23,92	1,09	-25,98	26	-2.131,94
16/01/2008	Pgto Lucro/Vda	10,00	-239,17	10,86	-259,77	26	-2.391,71
11/02/2008	Recebe cliente	0,00	0,00	0,00	2.391,71	0	0,00

Comprovando matematicamente a metodologia Ligiano de Lucratividade.

A Metodologia Ligiano de Lucratividade

A Metodologia Ligiano de Lucratividade (Ligiano) consiste em trazer a valor presente - data da venda - todas as despesas e as receitas incidentes sobre a venda, as quais ocorrem em momentos distintos no tempo (algumas antes e outras depois das vendas) para cálculo do preço de venda.

Para mostrar a fórmula de cálculo pelo Ligiano, iniciaremos a demonstração a partir da fórmula padrão do cálculo de valor de venda.

$$\text{FORMULA PADRÃO -> } PV = \frac{PC}{(1 - TaxasV/100)}.$$

PV – Preço de venda calculado
PC – Preço de compra do produto a ser vendido
TaxasV - Taxas incidentes sobre o valor de venda

Dependendo das diferentes leis – no âmbito municipal, estadual e federal – as taxas e impostos incidentes sobre vendas, bem como os seus respectivos percentuais, variam significativamente.

Por exemplo,
Uma empresa com sede em Minas Gerais que adquire um produto de fornecedor sediado em São Paulo que será vendido em Minas Gerais poderá, dependendo desse produto e da lei dos diferentes estados, ter um diferente custo de aquisição – maior ou menor – do que o custo desse mesmo produto adquirido de fornecedor em Minas Gerais. Esse processo de tributação deve ser conhecido para o cálculo do preço de venda.

Exemplo:
ICMS – Imposto sobre circulação de Mercadorias e Serviços
De SP para MG ICMS = 12%
De MG para MG ICMS = 18%

Portanto, na compra podemos aproveitar o ICMS para abater do ICMS de venda da seguinte forma:
Compra por $ 100,00 aproveita-se ICMS de 12% => 12,00
Vende por $ 200,00 deve-se pagar ICMS de 18% => 36,00
Para se recolher este tipo de imposto faz-se o aproveitamento sendo:
IMCS venda – ICMS compra
36,00 – 12,00 = 24,00 = ICMS a ser pago

O preço de um determinado produto é composto de variáveis que o gestor deve conhecer desde a compra da mercadoria até a sua venda.

Dentre essas variáveis, destacam-se os impostos e as taxas incidentes na compra e na venda; daí a importância de se conhecer a legislação aplicável.
Iremos exemplificar apenas a maneira financeira de calcular o preço de venda sendo que os tributos inseridos conforme a realidade da empresa.

1- Preço de Compra (PC):

O custo da mercadoria vendida é calculado levando-se em consideração os desembolsos referentes à compra e os aproveitamentos de tributos incidentes na compra.

Exemplo:

A empresa adquire de determinado fabricante um produto por $100,00. Para trazer a mercadoria do fabricante, ela contrata, por determinado valor de frete, uma transportadora. Além disso, a empresa deve pagar uma comissão ao seu setor de compra, bem como despesas com embalagem.

Custo produto = Valor de compra+frete+despesas–Aproveitamentos

Pagamento para fabricante	$ 100,00	pago Fornecedor
Pagamento frete	$ 8,00	pago transportador
Despesas de embalagem	$ 1,50	pago embalagens
Comissão para comprador	$ 0,40	pago compra
ICMS aproveitável 12%	$ - 12,00	

Custo de compra = 100,00 + 8,00 + 1,50 + 0,40 – 12,00

Custo de compra = 97,90

2- VENDA

Valores que compõem o preço de venda:

Comissão de venda para vendedores	2%
ICMS na venda	18%
PIS – COFINS	3%
Custo Fixo	15%
Margem de lucro desejada	10%
Frete para entregar a mercadoria	1%

Teremos que montar o preço de venda para que ao receber do cliente nos possibilite pagar as pessoas, empresas e governos que recebem sobre a venda da mercadoria.

Taxas venda = 2%+ 18% + 3% + 15% + 10% + 1%

Taxas venda = 49%

Calculando preço de venda:

$$PV = \frac{PC}{(1 - TaxasV)} = \frac{97,90}{(1-(49/100))} = \frac{97,90}{(1-0,49)} = \frac{97,90}{0,51}$$

PV = 191,96

TIRANDO A PROVA

Descrição		Valor		Saldo
Valor de venda recebido do cliente		R$ 191,96	+	191,96
Pagamento comissão de venda	2%	R$ 3,84	(-)	188,12
Pagamento de frete para entrega	1%	R$ 1,92	(-)	186,20
Custo fixo da empresa	15%	R$ 28,79	(-)	157,41
PIS e COFINS	3%	R$ 5,76	(-)	151,65
ICMS de Venda	18%	R$ 34,55	(-)	117,10
Pagamento da mercadoria fornecedor		R$ 100,00	(-)	17,10
Aproveitamento ICMS na compra 12%		R$ -12,00	(+)	29,10
Pagamento do frete de compra		R$ 8,00	(-)	21,10
Despesas de embalagens de compra		R$ 1,50	(-)	19,60
Despesa de comissão para comprador		R$ 0,40	(-)	19,20
RESULTADO		R$ 19,20 restante		

Este é o lucro do empresário desejado anteriormente de 10% = 19,20

A fórmula padrão do cálculo de preço da venda não leva em consideração os encargos financeiros nem os prazos correspondentes a cada item incidente na venda.

Descrevemos abaixo algumas situações que dificultam a correta precificação de venda:

a) Imagine que você comprou a mercadoria há um ano e a vendeu hoje para recebimento em 150 dias. O valor de custo da mercadoria que ficou no estoque não pode ser considerado o de compra do ano passado. Uma correta precificação do custo da mercadoria vendida implica corrigir o preço de aquisição há um ano por meio de cotação de uma moeda forte, índice de inflação, índice de poupança, ou por outra metodologia.
b) Em razão do prazo de recebimento da venda, o valor de venda não pode ser o de uma venda à vista, principalmente em uma economia que tenha inflação.

Portanto, os encargos financeiros são de suma importância para o cálculo do preço de venda.

MÉTODO CONVENCIONAL COMERCIAL

Passo 1: capturar as variáveis da venda.

a) COMPRA:

Compra de mercadoria para recenda:

Valor da compra	890,25
Data de pagamento	01/10/2007
Possui ICMS de compra 12% (já aproveitado no mês 11/2007)	0%
IPI – Imposto produto Industrializado	0%
Frete	0%
Venda em 11/12/2007 Faturamento	11/12/2007

b) VENDA Valor de venda a ser calculado

Incidência de tarifas sobre a venda

ICMS-Imposto Circulação Mercadorias e Serviços	18%	10/01/2008
PIS-Cofins	3%	03/01/2008
Comissão Vendedor	1,5%	05/01/2008
Frete para entrega mercadoria no cliente	1%	16/01/2008
Custo fixo da empresa (Custos Administrativos)	7%	30/12/2007
Margem de lucro desejada	10%	16/01/2008

c) PRAZOS

a) à vista (11/12/2007) b) 30 dias (11/01/2008) c) 60 dias (11/02/2008)

Dados não considerados no método convencional

Taxas financeiras: Juros 10% a.m. Aplicação 2% a.m. Desconto 8% a.m.

Cambio: US$compra $ 2,23 US$ Recebimento$ 2,45 Ouro $ 10,12

FORMULA PADRÃO:

$$VV = \frac{VC - ICMc + Fretec + Outros + Livre}{(1 - TV)}$$

Sendo:

VV	Valor de venda da mercadoria	CALCULAR
VC	Valor de compra da mercadoria	890,25
ICMc	Valor do ICMS ou tarifas reaproveitadas incidentes compra	0
Fretec	Frete incidente na compra da mercadoria	0
Outros	Outros valores incidentes na compra (embalagem,etc)	0
Livre	Valor que se queira receber livre independente do % Lucro	0

TV	Taxas incidentes na venda	(Em %)		
	No caso acima temos ICMv	ICMS sobre a venda		18%
		PIS	PIS incidente na venda	3%
		Comis	Comissão dos vendedores	1,5%
		CFX	Custo fixo da empresa/setor	7%
		Fretev	Frete incidente na venda	1%
		Lucro	Margem de lucro desejada	10%
		Outv	Outras taxas incidentes venda	0%

Substituindo os valores para as variáveis:

	COMPRA		VENDA	
VC	890,25	ICMv	18%	
ICMc	0%	Fretev	1%	
Fretec	0%	PIS	3%	
Outros	0%	CFIX	7%	
Livre	0%	Lucro	10%	
		Comissão	1,5%	TV = 40,50%

$$VV = \frac{890,25 - (0\% \times 890,25) + 0 + 0}{(1 - 40,50\%)}$$

$$VV = \frac{890,25}{0,595}$$

VV = 1.496,21

PROVANDO OS VALORES: VV = 1.496,21

	COMPRA		VENDA	
VC	890,25	ICMv	18%	269,31
ICMc	0%	Fretev	1%	14,96
		PIS	3%	44,88
		CFIX	7%	104,73
		Lucro	10%	149,62
		Comissão	1,5%	22,44
		TOTAL DESPESAS		605,96

PROVA = VV – COMPRA – DESPESA
PROVA = 1339.18 – 890,25 -605,96
PROVA = 0

R$ 1.496,21 * 2% a mais

E o preço para 30 dias – Calculam a taxa de aplicação:
Preço de venda = R$ 1.526,13

Utilizando a Metodologia Ligiano de Lucratividade sem a utilização das taxas de juros e aplicação/ desconto de cheques chegamos também no mesmo valor.

Comprobatorio - LIGIANO DE LUCRATIVIDADE

Data	Descrição	Aliquota	Valor Inicial	Nova Aliquota	Novo Valor	Prazo	Saldo $
11/10/2007	Pgto Fornecedor compra	0,00	-890,25	0,00	-890,25	61	-890,25
11/12/2007	Recebe cliente	0,00	0,00	0,00	1.496,22	0	605,97
11/12/2007	Outras despesas de	0,00	0,00	0,00	0,00	0	605,97
11/12/2007	Pgto Frete/Cpra	0,00	0,00	0,00	0,00	0	605,97
30/12/2007	Pgto Custo Fixo	7,00	-104,74	7,00	-104,74	-19	501,23
03/01/2008	Pgto PIS Vda	3,00	-44,89	3,00	-44,89	-23	456,35
05/01/2008	Pgto Comissao Vda	1,50	-22,44	1,50	-22,44	-25	433,90
10/01/2008	ICMS	0,00	0,00	0,00	0,00	-30	433,90
10/01/2008	Pgto ICMS Vda	18,00	-269,32	18,00	-269,32	-30	164,59
16/01/2008	Recdbto Livre venda	0,00	0,00	0,00	0,00	-36	164,59
16/01/2008	Pgto Frete/Venda	1,00	-14,96	1,00	-14,96	-36	149,62
16/01/2008	Pgto Lucro/Vda	10,00	-149,62	10,00	-149,62	-36	0,00



Feedback Informática
Rua Dom Silvério 81 Bairro Centro
Araguari Minas Gerais CEP 38440 060 Brasil AS
55(0xx34) 8861 4771 55(0xx34) 3241 2407
email ligiano@ig.com.br www.feedbackari.com



SISTEMA LIGIANO DE LUCRATIVIDADE

Taxa Juros:	Taxa Aplicação:	Taxa desconto:	Data Desconto:	Data Faturamento	Data Recebimento	Prazo (dias)
0,00 % am	0,00 % am	0,00 % am	01/12/2007	11/12/2007	11/12/2007	0,00

Valor de Venda $:	1.496.22	Lucro $:	149.62	10.00 %

VENDA	% Índice	Data Pagto	Prazo (dias)	Novo % Indice	Valor $	Novo Valor $
% ICMS	18,00	10/01/2008	-30	18,0000	269,32	269,32
% PIS+COFINS	3,00	03/01/2008	-23	3,0000	44,89	44,89
% Comissão	1,50	05/01/2008	-25	1,5000	22,44	22,44
% Custo Fixo	7,00	30/12/2007	-19	7,0000	104,74	104,74
% Lucro	10,00	16/01/2008	-36	10,0000	149,62	149,62
% Frete		16/01/2008	-36	1,0000	0,00	14,96
Valor livre $		16/01/2008	-36		0,00	0,00

COMPRA	% Índice	Data Pagto	Prazo (dias)	Novo % Indice	Valor $	Novo Valor $
$ Compra		11/10/2007	61		890,25	890,25
% ICMS	0,00	10/01/2008	-30	0,0000	0,00	0,00
% Frete	0,00	11/12/2007	0	0,0000	0,00	0,00
$ Depesas		16/01/2008	-36		0,00	0,00

MERCADO	
Valor Mercado $	1.615,80
%Lucro	14,40
Lucro $	232,73

Comprar por 961,40

para atingir os 10 % de lucro desejado.

$ 161,58

DESCONTO		
Valor Venda $		1.496,22
Lucro $	10,00 %	149,62
%/vlr venda original		0,00 %
Diferença em $		0,00



Wesley Silva dos Anjos
LigianoFeedback
CNPJ 441881886-34 IE: Isento
Araguari

Feedback Informática
SISTEMA LIGIANO DE LUCRATIVIDADE



Taxa Juros:	Taxa Aplicação:	Taxa desconto:	Data Desconto:	Data Faturamento	Data Recebimento	Prazo (dias)
0,00 % am	0,00 % am	0,00 % am	01/12/2007	11/12/2007	11/12/2007	0,00

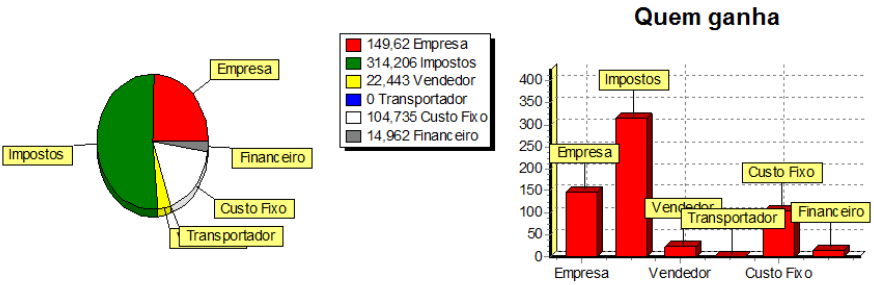
VENDA	% Índice	Data Pagto
% ICMS	18,00	10/01/2008
% PIS+COFINS	3,00	03/01/2008
% Comissão	1,50	05/01/2008
% Custo Fixo	7,00	30/12/2007
% Lucro	10,00	16/01/2008
% Frete		16/01/2008
Valor livre $		16/01/2008

COMPRA	% Índice	Data Pagto
$ Compra		11/10/2007
% ICMS	0,00	10/01/2008
% Frete	0,00	11/12/2007
$ Depesas		16/01/2008

MERCADO	
Valor Mercado $	1.615,80
%Lucro	14,40
Lucro $	232,73

Comprar por 961,40
para atingir os 10 % de lucro desejado.
$ 161,58

Valor de Venda $: 1.496.22 **Lucro $:** 149.62 10.00 %



Portanto, para calcular corretamente o valor da venda devemos considerar os prazos de compra, os de venda e os de pagamento de taxas e tributos, trazidos a valor presente por taxas praticadas no mercado financeiro.

As taxas de aplicação e de captação de recursos devem ser as taxas consideradas para trazer a valor presente, respectivamente, os recebimentos e os pagamentos relacionados à venda.

FORMULA LIGIANO – idêntica a convencional levando em consideração os valore no tempo.

$$\text{Valor de Venda} = \frac{C1 - ICM1 + Frete1 + Outros1 + \$Livre1}{(1 - Taxas2)}$$

Onde:

C1 é o valor de compra da mercadoria corrigido até a data do recebimento
ICM1 é o valor do ICMs incidente na compra corrigido até o recebimento
Frete1 é o valor do frete da compra corrigido até o recebimento
Outros1 é o valor de outras despesas de compra corrigido até o recebimento
$Livre1 é o valor que se deseja ganhar livre corrigido na data do recebimento

Taxas2 São as taxas incidentes na venda corrigidas na data do recebimento

OS CUSTOS INVISIVEIS E AS ARMADILHAS NA VENDA

Se o preço de venda à vista utilizado fosse o calculado de acordo com a fórmula padrão: R$1.496,29, e não o preço de venda calculado pelo Ligiano, o resultado da venda seria um prejuízo de R$32,73, se considerado o valor do dinheiro no tempo; e não o lucro de R$158,67, calculado sem considerar o valor do dinheiro no tempo. Considerando o preço de venda de R$ 1.496,22, apurado conforme o método padrão de preço de venda à vista. Isolando os dados referentes a apenas esta venda temos:

Comprobatorio - LIGIANO DE LUCRATIVIDADE

Data	Descrição	Aliquota	Valor Inicial	Nova Aliquota	Novo Valor	Prazo	Saldo $
11/10/2007	Pgto Fornecedor compra	0,00	-890,25	0,00	-1.080,6	61	-1.080,63
11/12/2007	Recebe cliente	0,00	0,00	0,00	1.496,29	0	415,66
11/12/2007	Outras despesas de	0,00	0,00	0,00	0,00	0	415,66
11/12/2007	Pgto Frete/Cpra	0,00	0,00	0,00	0,00	0	415,66
11/12/2007	Recdbto Livre venda	0,00	0,00	0,00	0,00	0	415,66
30/12/2007	Pgto Custo Fixo	7,00	-104,74	6,91	-103,44	-19	312,22
03/01/2008	Pgto PIS Vda	3,00	-44,89	2,95	-44,21	-23	268,01
05/01/2008	Pgto Comissao Vda	1,50	-22,44	1,48	-22,08	-25	245,94
10/01/2008	ICMS	0,00	0,00	0,00	0,00	-30	245,94
10/01/2008	Pgto ICMS Vda	18,00	-269,33	17,65	-264,05	-30	-18,12
16/01/2008	Pgto Frete/Venda	1,00	-14,96	0,98	-14,61	-36	-32,73
16/01/2008	Pgto Lucro/Vda	-2,24	33,52	-2,19	32,73	-36	0,00

11/10/2007	Pagou-se a mercadoria para ter estoque para venda	R$ 890,25 (-)	
	A mercadoria até 11/12/2007 data do recebimento passa por uma correção de 10% ao mês durante 61 dias	R$ 1.080,63 (-)	
11/12/2007	Recebe do cliente e paga mercadoria	R$ 1.496,29	
	tendo uma sobra de recursos para pagamentos diversos	saldo	R$ 415,66
30/12/2007	Temos que pagar custo fixo 7%		
	que transforma em 19 dias a taxa de 2% de aplicação para 6,91%		
	R$ 104,74 transforma em R$ 103,44	saldo	R$ 312,22
03/01/2008	Temos que pagar PISCOFINS 3%		
	que transforma em 23 dias a taxa de 2% de aplicação para 2,95%		
	R$ 44,90 transforma em R$ 44,21	saldo	R$ 268,01
05/01/2008	Temos que pagar Comissão de venda 1,5%		
	que transforma em 25 dias a taxa de 2% de aplicação para 1,48%		
	R$ 22,44 transforma em R$ 22,08	saldo	R$ 245,94
10/01/2008	Temos que pagar ICMS de venda 18%		
	que transforma em 30 dias a taxa de 2% de aplicação para 17,65%		
	R$ 260,33 transforma em R$ 26mula		
16/01/2008	Temos que pagar o frete de venda de 1%		
	que transforma em 36 dias a taxa de 2% de aplicação para 0,98%		
	R$ 14,96 transforma em R$ 14,61	saldo	-R$ 32,73
16/01/2008	No final não terá dinheiro para o lucro desejado sendo que realizou um prejuízo de R$ 32,73 que representa 2,24% de prejuízo.		

RESUMO COMPROBATÓRIO DA VENDA



Wesley Silva dos Anjos
LigianoFeedback
CNPJ 441881886-34 IE: Isento
Araguari

Feedback Informática
SISTEMA LIGIANO DE LUCRATIVIDADE



Taxa Juros:	Taxa Aplicação:	Taxa desconto:	Data Desconto:	Data Faturamento	Data Recebimento	Prazo (dias)
10,00 % am	2,00 % am	8,00 % am	11/12/2007	11/12/2007	11/12/2007	0,00

VENDA	% Índice	Data Pagto
% ICMS	18,00	10/01/2008
% PIS+COFINS	3,00	03/01/2008
% Comissão	1,50	05/01/2008
% Custo Fixo	7,00	30/12/2007
% Lucro	-2,24	16/01/2008
% Frete		16/01/2008
Valor livre $		11/12/2007

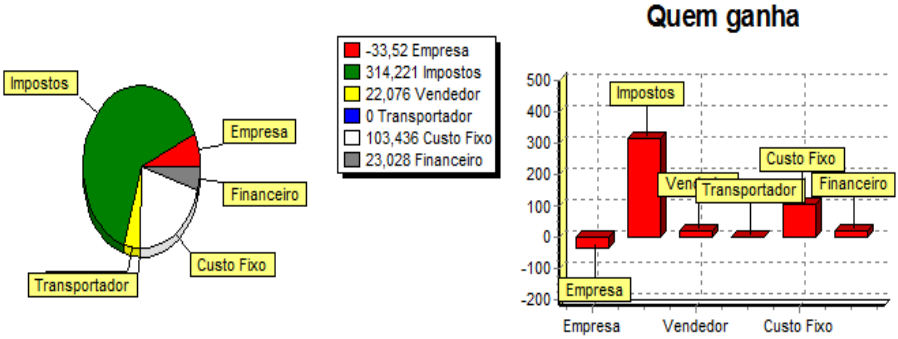
COMPRA	% Índice	Data Pagto
$ Compra		11/10/2007
% ICMS	0,00	10/01/2008
% Frete	0,00	11/12/2007
$ Depesas		11/12/2007

MERCADO		Comprar por	2.379,89
Valor Mercado $	4.000,00	para atingir os -2,24 % de lucro desejado.	
%Lucro	44,05		
Lucro $	1.762,08	$ -89,60	

Valor de Venda $: 1.496.29 **Lucro $:** -33.52 -2.24 %

Verificamos que se adotarmos o método padrão sem levar em consideração as taxas de aplicação e pagamento de juros, na realidade as vendas podem gerar prejuízos como mostrado no exemplo anterior.

Com isto temos um gráfico de quem ganha nesta comercialização padrão:



Ou seja:

Governos: impostos $ 314,22

Funcionários, contadores, prestadores de serviços, concessionárias de serviços públicos: despesas indiretas: $103,44

Vendedores: comissão $ 22,08

Empresário: prejuízo de $ 33,52.

A transportadora ganha sobre seu serviço prestado pelo transporte

E o empresário pensa que está ganhando R$158,67

A regra de uso do Ligiano é simples:

- todas os valores das despesas e receitas relacionadas com a venda do produto são trazidas a valor presente (data da venda);
- o valor pago ou recebido em data anterior à de venda é trazido a valor presente utilizando a taxa de aplicação de recursos;
- o valor pago ou recebido em data posterior à de venda é trazido a valor presente utilizando a taxa de captação de recursos;

Apesar de todos os participantes da reunião terem sido convencidos quanto à validade do Ligiano, eles, ainda assim, fizeram algumas objeções, tais como:
- A empresa não é banco para utilizar taxas de juros e aplicações;
- A empresa tem que ter o estoque a preço de mercado e não inflacionar o estoque para poder vender.

Os participantes reconheceram que os seus modelos de precificação não consideravam as taxas de captação e de aplicação. Além disso, constataram que não conheciam as regras tributárias.

Buscamos então comparar os preços de venda obtidos por meio dos diferentes modelos de precificação empregados pelos participantes com os preços de venda obtidos empregando o Ligiano.

Caso 01: Preço de Venda= 2 x Preço de Compra

Este processo consiste, no caso da venda à vista, em dobrar o valor da compra da mercadoria a ser comercializada, assumindo-se então a hipótese de o valor assim obtido ser suficiente para se garantir lucro
Nas vendas a prazo, o preço de venda é o dobro de compra multiplicado pela taxa de aplicação proporcional ao prazo concedido na venda.

	Caso 01	LIGIANO	Diferença	%
Compra	890,25			
A Vista	1.780,50	1.793,04	-12,54	-0,70
30 dias	1.816,11	2.017,70	-201,59	-11,10
60 dias	1.852,43	2.391,71	-539,28	-29,11

O preço de venda obtido por esse método é, no caso de venda à vista, 0,70% menor do que o preço de venda pelo Ligiano. Verificamos que no preço à vista nesta condição fica 0,70% mais barato acarretando prejuízo. Em relação aos valores a prazo, é nítida a diferença de preço, ou seja, quanto maior o prazo decorrido entre a venda e o seu recebimento menor o resultado obtido na venda.

Utilizando o método LIGIANO através deste preço proposto:

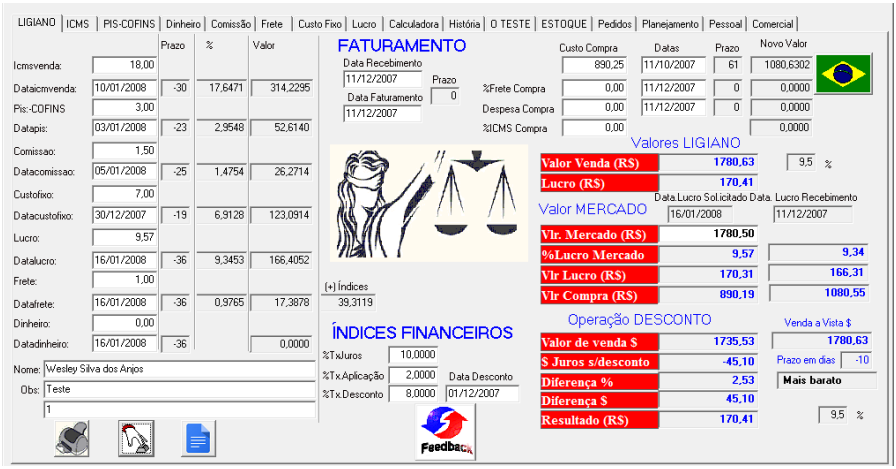


O lucro não seria de R$ 179,30 e sim de R$ 170,31 diferente R$ 8,99.

Tirando a prova da venda com o processo de dobrar o valor de compra
$ 890,25 * 2 => $ 1.780,50

Comprobatorio - LIGIANO DE LUCRATIVIDADE

Data	Descrição	Aliquota	Valor Inicial	Nova Aliquota	Novo Valor	Prazo	Saldo $
11/10/2007	Pgto Fornecedor compra	0,00	-890,25	0,00	-1.080,6	61	-1.080,63
11/12/2007	Recebe cliente	0,00	0,00	0,00	1.780,63	0	700,00
11/12/2007	Outras despesas de	0,00	0,00	0,00	0,00	0	700,00
11/12/2007	Pgto Frete/Cpra	0,00	0,00	0,00	0,00	0	700,00
30/12/2007	Pgto Custo Fixo	7,00	-124,64	6,91	-123,09	-19	576,91
03/01/2008	Pgto PIS Vda	3,00	-53,42	2,95	-52,61	-23	524,29
05/01/2008	Pgto Comissao Vda	1,50	-26,71	1,48	-26,27	-25	498,02
10/01/2008	ICMS	0,00	0,00	0,00	0,00	-30	498,02
10/01/2008	Pgto ICMS Vda	18,00	-320,51	17,65	-314,23	-30	183,79
16/01/2008	Recdbto Livre venda	0,00	0,00	0,00	0,00	-36	183,79
16/01/2008	Pgto Frete/Venda	1,00	-17,81	0,98	-17,39	-36	166,41
16/01/2008	Pgto Lucro/Vda	9,57	-170,41	9,35	-166,41	-36	0,00



Caso 02 **Cálculo a partir das taxas incidentes**

Este processo consiste em somar os tributos e adicionar no valor de compra. Em relação aos valores a prazo calcula o valor à vista e o restante aplica a taxa de aplicação proporcional ao prazo concedido na venda.

	Venda	Compra	
%ICMS	18	12	
%PIS Confins	3		
%Comissão	1,5		
%Custo Fixo	7		
%Lucro	10		
%Frete	1		
	40,5	12	

Utilizam a regra padrão para cálculo do preço de venda sem levar em consideração o tempo e as taxas incidentes no valor de recolhimento de tributos e pagamentos/ recebimentos.

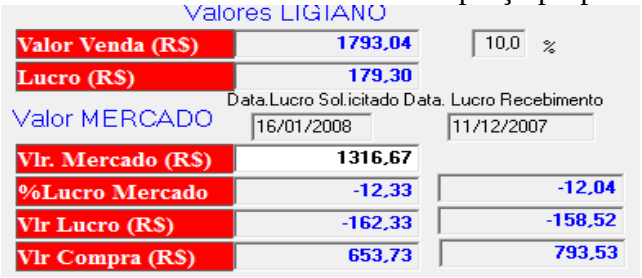
$$\text{Preço de Venda} = \frac{\text{Preço de compra+Outros-Aproveitamentos}}{\text{(100-(soma dos tributos incidentes na venda))/100}}$$

O total dos encargos é de 40,5%. Através do valor de compra abate o aproveitamento de ICMS de 12%

$$\text{Preço de Venda} = \frac{890{,}25+0-(890{,}25*12/100)}{(100-40{,}5)/100}$$

Preço de Venda = 783,42 / 0,595 Preço de Venda = 1.316,67

Utilizando o método LIGIANO através deste preço proposto:



O lucro não seria de R$ 179,30 e sim um prejuízo de **–R$ 162,33**

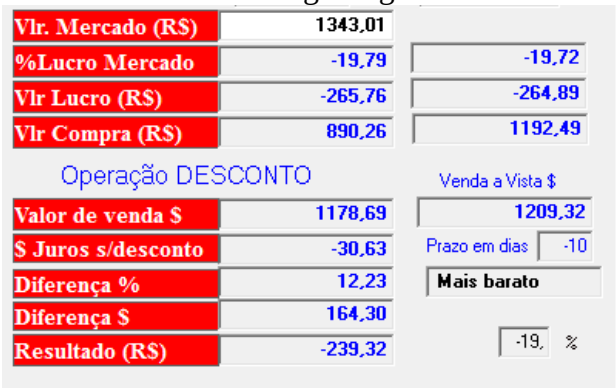
Comprobatorio - LIGIANO DE LUCRATIVIDADE

Data	Descrição	Aliquota	Valor Inicial	Nova Aliquota	Novo Valor	Prazo	Saldo $
11/10/2007	Pgto Fornecedor compra	0,00	-890,25	0,00	-1.080,6	61	-1.080,63
11/12/2007	Recebe cliente	0,00	0,00	0,00	1.316,66	0	236,03
11/12/2007	Outras despesas de	0,00	0,00	0,00	0,00	0	236,03
11/12/2007	Pgto Frete/Cpra	0,00	0,00	0,00	0,00	0	236,03
30/12/2007	Pgto Custo Fixo	7,00	-92,17	6,91	-91,02	-19	145,01
03/01/2008	Pgto PIS Vda	3,00	-39,50	2,95	-38,90	-23	106,11
05/01/2008	Pgto Comissao Vda	1,50	-19,75	1,48	-19,43	-25	86,68
10/01/2008	ICMS	0,00	0,00	0,00	0,00	-30	86,68
10/01/2008	Pgto ICMS Vda	18,00	-237,00	17,65	-232,35	-30	-145,67
16/01/2008	Recdbto Livre venda	0,00	0,00	0,00	0,00	-36	-145,67
16/01/2008	Pgto Frete/Venda	1,00	-13,17	0,98	-12,86	-36	-158,53
16/01/2008	Pgto Lucro/Vda	-12,33	162,34	-12,04	158,53	-36	0,01

Para calcular o preço a prazo calcula o valor com 30 dias e depois sobre os 30 dias calcula 60 dias:

30 dias. Taxa de aplicação 2%
Preço de Venda à vista R$ 1.316.67
2% a mais Preço de Venda R$ 1.343,01

O resultado utilizando a Metodologia Ligiano Lucratividade será:



O prejuízo será de 19,79% ou seja de $ 265,76 e o empresário pensando que está ganhando 10% de comissão: $ 134,30

Tirando a prova

Comprobatorio - LIGIANO DE LUCRATIVIDADE

Data	Descrição	Aliquota	Valor Inicial	Nova Aliquota	Novo Valor	Prazo	Saldo $
11/10/2007	Pgto Fornecedor compra	0,00	-890,25	0,00	-1.192,4	92	-1.192,48
11/12/2007	Outras despesas de	0,00	0,00	0,00	0,00	31	-1.192,48
11/12/2007	Pgto Frete/Cpra	0,00	0,00	0,00	0,00	31	-1.192,48
30/12/2007	Pgto Custo Fixo	7,00	-94,01	7,27	-97,66	12	-1.290,14
03/01/2008	Pgto PIS Vda	3,00	-40,29	3,08	-41,33	8	-1.331,46
05/01/2008	Pgto Comissao Vda	1,50	-20,14	1,53	-20,53	6	-1.352,00
10/01/2008	ICMS	0,00	0,00	0,00	0,00	1	-1.352,00
10/01/2008	Pgto ICMS Vda	18,00	-241,74	18,06	-242,51	1	-1.594,50
11/01/2008	Recebe cliente	0,00	0,00	0,00	1.342,99	0	-251,51
16/01/2008	Recdbto Livre venda	0,00	0,00	0,00	0,00	-5	-251,51
16/01/2008	Pgto Frete/Venda	1,00	-13,43	1,00	-13,39	-5	-264,90
16/01/2008	Pgto Lucro/Vda	-19,79	265,78	-19,72	264,90	-5	0,00

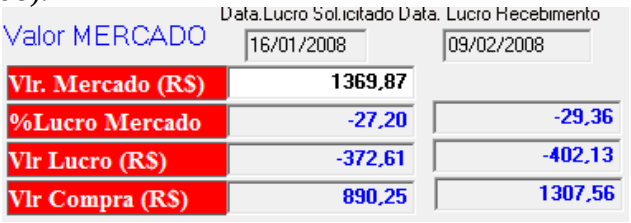
60 dias Taxa de Aplicação 2%

Preço 30 dias R$ 1.343,01

2% a mais Preço de Venda R$ 1.369,87

	Caso 03	LIGIANO	Diferença	%
Compra	890,25			
A Vista	1.316,67	1.793,04	-476,37	-36,18
30 dias	1.343,01	2.017,70	-674,69	-50,24
60 dias	1.369,87	2.391,71	-1021,84	-74,59

Verificamos que no preço à vista nesta condição fica 36,18% mais barato acusando prejuízo. Em relação aos valores a prazo, é nítido o prejuízo, ou seja, quanto mais prazo mais prejuízo, demonstrando a falta de capacidade de trabalhar com uma taxa de juros (ambiente inflacionado).



O empresário pensando que está ganhando 10% no valor de venda a prazo e realizando um prejuízo de 27,20% de $ 372,61.

Tirando a prova

Comprobatorio - LIGIANO DE LUCRATIVIDADE

Data	Descrição	Aliquota	Valor Inicial	Nova Aliquota	Novo Valor	Prazo	Saldo $
11/10/2007	Pgto Fornecedor compra	0,00	-890,25	0,00	-1.307,5	121	-1.307,56
11/12/2007	Outras despesas de	0,00	0,00	0,00	0,00	60	-1.307,56
11/12/2007	Pgto Frete/Cpra	0,00	0,00	0,00	0,00	60	-1.307,56
30/12/2007	Pgto Custo Fixo	7,00	-95,89	7,97	-109,23	41	-1.416,79
03/01/2008	Pgto PIS Vda	3,00	-41,10	3,37	-46,22	37	-1.463,02
05/01/2008	Pgto Comissao Vda	1,50	-20,55	1,68	-22,96	35	-1.485,98
10/01/2008	ICMS	0,00	0,00	0,00	0,00	30	-1.485,98
10/01/2008	Pgto ICMS Vda	18,00	-246,58	19,80	-271,23	30	-1.757,21
16/01/2008	Recdbto Livre venda	0,00	0,00	0,00	0,00	24	-1.757,21
16/01/2008	Pgto Frete/Venda	1,00	-13,70	1,08	-14,78	24	-1.772,00
16/01/2008	Pgto Lucro/Vda	-27,20	372,60	-29,36	402,13	24	-1.369,87
09/02/2008	Recebe cliente	0,00	0,00	0,00	1.369,87	0	0,00

Para vender a prazo de 60 dias deveria vender por: $ 2.364.31

Comprobatorio - LIGIANO DE LUCRATIVIDADE

Data	Descrição	Aliquota	Valor Inicial	Nova Aliquota	Novo Valor	Prazo	Saldo $
11/10/2007	Pgto Fornecedor compra	0,00	-890,25	0,00	-1.307,5	121	-1.307,56
11/12/2007	Outras despesas de	0,00	0,00	0,00	0,00	60	-1.307,56
11/12/2007	Pgto Frete/Cpra	0,00	0,00	0,00	0,00	60	-1.307,56
30/12/2007	Pgto Custo Fixo	7,00	-165,50	7,97	-188,53	41	-1.496,09
03/01/2008	Pgto PIS Vda	3,00	-70,93	3,37	-79,78	37	-1.575,87
05/01/2008	Pgto Comissao Vda	1,50	-35,46	1,68	-39,64	35	-1.615,50
10/01/2008	ICMS	0,00	0,00	0,00	0,00	30	-1.615,50
10/01/2008	Pgto ICMS Vda	18,00	-425,58	19,80	-468,13	30	-2.083,63
16/01/2008	Recdbto Livre venda	0,00	0,00	0,00	0,00	24	-2.083,63
16/01/2008	Pgto Frete/Venda	1,00	-23,64	1,08	-25,52	24	-2.109,15
16/01/2008	Pgto Lucro/Vda	10,00	-236,43	10,79	-255,16	24	-2.364,31
09/02/2008	Recebe cliente	0,00	0,00	0,00	2.364,31	0	0,00

Caso 03 **Cálculo a partir das taxas incidentes**

MODELO COMERCIAL E FERRAMENTA DE CONSULTORES

Este processo consiste em diminuir do preço de venda os tributos e despesas relacionados à venda, bem como a margem de lucro desejado. Essa diminuição se dá por meio de percentuais do preço de venda. Divide-se então o preço de compra do produto vendido, já considerando o aproveitamento do ICMS, pelo percentual do preço de venda obtido pelo resultado da diminuição mencionada. Em relação aos valores a prazo, o valor à vista é corrigido por uma taxa de aplicação proporcional ao prazo concedido na venda.

	Venda	Compra	Aproveita
ICMS	18	12	106,83
PISCOFINS	3		
Comissão	1,5		
Custo Fixo	7		
Lucro	10		
Frete	1		
	40,5	0	0,595

Conforme tabela acima, os tributos e despesas relacionados à venda e a margem de lucro somam 40,5%. Dessa forma, o preço de venda à vista será obtido dividindo-se por 59,5% (100% -40,5%), o valor de compra abatido do ICMS.

$$\text{Preço de Venda} = \frac{\text{Preço de compra+Outros-Aproveitamentos}}{(100-(\text{soma dos tributos incidentes na venda}))/100}$$

O total dos encargos é de 40,5%. Através do valor de compra abate o aproveitamento de ICMS de 12%

Preço de Venda = $\frac{890,25+0-(890,25)}{}$

(100-40,5)/100

Preço de Venda = 890,25 / 0,595

Preço de Venda = 1.496,22

Utilizando a Metodologia Ligiano Lucratividade comprava prejuizo

Vlr. Mercado (R$)	1496,22	
%Lucro Mercado	-2,24	-2,19
Vlr Lucro (R$)	-33,56	-32,78
Vlr Compra (R$)	890,21	1080,58

Resultado negativo de 2,24%

Comprobatorio - LIGIANO DE LUCRATIVIDADE

Data	Descrição	Aliquota	Valor Inicial	Nova Aliquota	Novo Valor	Prazo	Saldo $
11/10/2007	Pgto Fornecedor compra	0,00	-890,25	0,00	-1.080,6	61	-1.080,63
11/12/2007	Recebe cliente	0,00	0,00	0,00	1.496,29	0	415,66
11/12/2007	Outras despesas de	0,00	0,00	0,00	0,00	0	415,66
11/12/2007	Pgto Frete/Cpra	0,00	0,00	0,00	0,00	0	415,66
30/12/2007	Pgto Custo Fixo	7,00	-104,74	6,91	-103,44	-19	312,22
03/01/2008	Pgto PIS Vda	3,00	-44,89	2,95	-44,21	-23	268,01
05/01/2008	Pgto Comissao Vda	1,50	-22,44	1,48	-22,08	-25	245,94
10/01/2008	ICMS	0,00	0,00	0,00	0,00	-30	245,94
10/01/2008	Pgto ICMS Vda	18,00	-269,33	17,65	-264,05	-30	-18,12
16/01/2008	Recdbto Livre venda	0,00	0,00	0,00	0,00	-36	-18,12
16/01/2008	Pgto Frete/Venda	1,00	-14,96	0,98	-14,61	-36	-32,73
16/01/2008	Pgto Lucro/Vda	-2,24	33,52	-2,19	32,73	-36	0,00

Para calcular o preço a prazo calcula o valor com 30 dias e depois sobre os 30 dias calcula 60 dias:

30 dias. Taxa de aplicação 2%

Preço de Venda à vista R$ 1.496,22

2% a mais Preço de Venda R$ 1.526,14

60 dias Taxa de Aplicação 2%

Preço 30 dias R$ 1.526,14

2% a mais Preço de Venda R$ 1.556,66

	Caso 03	LIGIANO	Diferença	%
Compra	890,25			
A Vista	1.496,22	1.793,04	-296,82	-19,84
30 dias	1.526,14	2.017,70	-491,56	-32,21
60 dias	1.556,67	2.391,71	-835,04	-53,64

Verificamos que no preço à vista nesta condição fica 19,84% mais barato acusando prejuízo. Em relação aos valores a prazo, é nítido o prejuízo, ou seja, quanto mais prazo mais prejuízo, demonstrando a falta de capacidade de trabalhar com uma taxa de juros (ambiente inflacionado).

Utilizando o método LIGIANO no preço de 30 dias de prazo



Acusando prejuízo de $ 138,86
Tirando a prova

Comprobatorio - LIGIANO DE LUCRATIVIDADE

Data	Descrição	Aliquota	Valor Inicial	Nova Aliquota	Novo Valor	Prazo	Saldo $
11/10/2007	Pgto Fornecedor compra	0,00	-890,25	0,00	-1.192,4	92	-1.192,48
11/12/2007	Outras despesas de	0,00	0,00	0,00	0,00	31	-1.192,48
11/12/2007	Pgto Frete/Cpra	0,00	0,00	0,00	0,00	31	-1.192,48
30/12/2007	Pgto Custo Fixo	7,00	-106,83	7,27	-110,98	12	-1.303,45
03/01/2008	Pgto PIS Vda	3,00	-45,78	3,08	-46,96	8	-1.350,42
05/01/2008	Pgto Comissao Vda	1,50	-22,89	1,53	-23,33	6	-1.373,75
10/01/2008	ICMS	0,00	0,00	0,00	0,00	1	-1.373,75
10/01/2008	Pgto ICMS Vda	18,00	-274,70	18,06	-275,58	1	-1.649,32
11/01/2008	Recebe cliente	0,00	0,00	0,00	1.526,12	0	-123,20
16/01/2008	Recdbto Livre venda	0,00	0,00	0,00	0,00	-5	-123,20
16/01/2008	Pgto Frete/Venda	1,00	-15,26	1,00	-15,21	-5	-138,42
16/01/2008	Pgto Lucro/Vda	-9,10	138,88	-9,07	138,42	-5	0,00

Calculando resultado pela metodologia com prazo de 60 dias

Vlr. Mercado (R$)	1556,66	
%Lucro Mercado	-17,17	-18,65
Vlr Lucro (R$)	-267,35	-290,37
Vlr Compra (R$)	797,89	1179,38

Tirando a prova

Comprobatorio - LIGIANO DE LUCRATIVIDADE

Data	Descrição	Aliquota	Valor Inicial	Nova Aliquota	Novo Valor	Prazo	Saldo $
11/10/2007	Pgto Fornecedor compra	0,00	-890,25	0,00	-1.315,9	123	-1.315,90
11/12/2007	Outras despesas de	0,00	0,00	0,00	0,00	62	-1.315,90
11/12/2007	Pgto Frete/Cpra	0,00	0,00	0,00	0,00	62	-1.315,90
30/12/2007	Pgto Custo Fixo	7,00	-108,97	8,02	-124,92	43	-1.440,82
03/01/2008	Pgto PIS Vda	3,00	-46,70	3,40	-52,86	39	-1.493,68
05/01/2008	Pgto Comissao Vda	1,50	-23,35	1,69	-26,26	37	-1.519,95
10/01/2008	ICMS	0,00	0,00	0,00	0,00	32	-1.519,95
10/01/2008	Pgto ICMS Vda	18,00	-280,21	19,93	-310,20	32	-1.830,15
16/01/2008	Recdbto Livre venda	0,00	0,00	0,00	0,00	26	-1.830,15
16/01/2008	Pgto Frete/Venda	1,00	-15,57	1,09	-16,91	26	-1.847,06
16/01/2008	Pgto Lucro/Vda	-17,17	267,29	-18,65	290,31	26	-1.556,75
11/02/2008	Recebe cliente	0,00	0,00	0,00	1.556,75	0	0,00

Caso 04 **Mark-upcom substituição do estoque**

Este processo consiste em multiplicar o valor por um índice (mark-up) em cima do valor atual da mercadoria adquirida, ou seja, repõe o estoque e garante resultado. Consultam o valor de compra da mercadoria (reposição) que utilizou o valor da mercadoria corrigida pela taxa de juros.

R$ 890,25 em 61 dias corrigido tem-se R$ 1.077,20

Utilizando mark-up de 1,5 tem –se o valor de venda de R$ 1,615,80

Aprenderam assim com o processo inflacionário pois o ideal é repor estoque. Em relação aos valores a prazo calcula o valor à vista e o restante aplica a taxa de aplicação proporcional ao prazo concedido na venda.

	Caso 04	LIGIANO	Diferença	%
Compra	890,25			
A Vista	1.615,80	1.793,04	-177,24	-10,97
30 dias	1.648,12	2.017,70	-369,58	-22,42
60 dias	1.681,08	2.391,71	-710,63	-42,27

Verificamos que no preço à vista nesta condição fica 10,97% mais barato acusando prejuízo. Em relação aos valores a prazo, é nítido o prejuízo, ou seja, quanto mais prazo mais prejuízo, demonstrando a

falta de capacidade de trabalhar com uma taxa de juros (ambiente inflacionado).

Utilizando o método LIGIANO através deste preço proposto:



O lucro não seria de R$ 179,30 e sim de **R$ 52,50 -> 3,23%**

Tirando a prova

Comprobatorio - LIGIANO DE LUCRATIVIDADE

Data	Descrição	Aliquota	Valor Inicial	Nova Aliquota	Novo Valor	Prazo	Saldo $
11/10/2007	Pgto Fornecedor compra	0,00	-890,25	0,00	-1.080,6	61	-1.080,63
11/12/2007	Recebe cliente	0,00	0,00	0,00	1.615,79	0	535,16
11/12/2007	Outras despesas de	0,00	0,00	0,00	0,00	0	535,16
11/12/2007	Pgto Frete/Cpra	0,00	0,00	0,00	0,00	0	535,16
30/12/2007	Pgto Custo Fixo	7,00	-113,11	6,91	-111,70	-19	423,46
03/01/2008	Pgto PIS Vda	3,00	-48,47	2,95	-47,74	-23	375,72
05/01/2008	Pgto Comissao Vda	1,50	-24,24	1,48	-23,84	-25	351,88
10/01/2008	ICMS	0,00	0,00	0,00	0,00	-30	351,88
10/01/2008	Pgto ICMS Vda	18,00	-290,84	17,65	-285,14	-30	66,74
16/01/2008	Recdbto Livre venda	0,00	0,00	0,00	0,00	-36	66,74
16/01/2008	Pgto Frete/Venda	1,00	-16,16	0,98	-15,78	-36	50,96
16/01/2008	Pgto Lucro/Vda	3,23	-52,19	3,15	-50,96	-36	0,00

Calculando o resultado da venda a prazo (30 dias) pelo Ligiano



Tirando a prova

Data	Descrição	Aliquota	Valor Inicial	Nova Aliquota	Novo Valor	Prazo	Saldo $
11/10/2007	Pgto Fornecedor compra	0,00	-890,25	0,00	-1.192,4	92	-1.192,48
11/12/2007	Outras despesas de	0,00	0,00	0,00	0,00	31	-1.192,48
11/12/2007	Pgto Frete/Cpra	0,00	0,00	0,00	0,00	31	-1.192,48
30/12/2007	Pgto Custo Fixo	7,00	-115,36	7,27	-119,85	12	-1.312,32
03/01/2008	Pgto PIS Vda	3,00	-49,44	3,08	-50,71	8	-1.363,04
05/01/2008	Pgto Comissao Vda	1,50	-24,72	1,53	-25,20	6	-1.388,23
10/01/2008	ICMS	0,00	0,00	0,00	0,00	1	-1.388,23
10/01/2008	Pgto ICMS Vda	18,00	-296,65	18,06	-297,59	1	-1.685,82
11/01/2008	Recebe cliente	0,00	0,00	0,00	1.648,04	0	-37,78
16/01/2008	Recdbto Livre venda	0,00	0,00	0,00	0,00	-5	-37,78
16/01/2008	Pgto Frete/Venda	1,00	-16,48	1,00	-16,43	-5	-54,21
16/01/2008	Pgto Lucro/Vda	-3,30	54,39	-3,29	54,21	-5	0,00

Caso 05 **Mark-up com substituição do estoque**

Este processo consiste em multiplicar o valor por um índice calculado através dos tributos incidentes na venda em cima do valor atual da mercadoria adquirida, ou seja, repõe o estoque e garante resultado. É um misto de alguns métodos demonstrados. Consultam o valor de compra da mercadoria (reposição) que utilizou o valor da mercadoria corrigida pela taxa de juros.
R$ 890,25 em 61 dias corrigido tem-se R$ 1.077,20

Utilizando o índice calculado através dos tributos incidentes:

	Venda	Compra	
ICMS	18	12	
PISCOFINS	3		
Comissão	1,5		
Custo Fixo	7		
Lucro	10		
Frete	1		
	40,5	12	88
	59,5	1,48	0,88
	0,595		

Aprenderam assim com o processo inflacionário pois o ideal é repor estoque. Em relação aos valores a prazo calcula o valor à vista e o restante aplica a taxa de aplicação proporcional ao prazo concedido na venda.

$$\text{Preço de Venda} = \frac{\$\text{Compra corrigido}}{100\text{-Tributos}}$$

$$\text{Preço de Venda} = \frac{R\$\ 1.077,20}{0,595} \qquad \text{Preço Venda} = 1.810,42$$

Os valores a prazo consideram a taxa de aplicação:

	Caso 05	LIGIANO	Diferença	%
Compra	890,25			
A Vista	1.810,42	1.793,04	17,38	0,96
30 dias	1.846,63	2.017,70	-171,07	-9,26
60 dias	1.883,57	2.391,71	-508,14	-26,98

Verificamos que no preço à vista fica parecido sendo de 0,96% mais caro podendo perder venda. Em relação aos valores a prazo, é nítido o prejuízo, ou seja, quanto mais prazo mais prejuízo, demonstrando a falta de capacidade de trabalhar com uma taxa de juros (ambiente inflacionado).

Se utilizar a taxa de juros para corrigir o valor de venda teremos:

	Caso 05	LIGIANO	Diferença	%
Compra	890,25			
A Vista	1.810,42	1.793,04	17,38	0,96
30 dias	1.991,47	2.017,70	-26,23	-1,32
60 dias	2.190,61	2.391,71	-201,10	-9,18

Verificamos que mesmo com este processo comparando com a Metodologia LIGIANO DE LUCRATIVIDADE realizaremos prejuízos na venda a prazo.

Utilizando o método LIGIANO através deste preço proposto:



O lucro não seria de R$ 170,30 e sim de R$ 191,71 -> 10,59% sendo que o preço de venda está acima do preço calculado corretamente.

Tirando a prova

Comprobatorio - LIGIANO DE LUCRATIVIDADE

Data	Descrição	Aliquota	Valor Inicial	Nova Aliquota	Novo Valor	Prazo	Saldo $
11/10/2007	Pgto Fornecedor compra	0,00	-890,25	0,00	-1.080,6	61	-1.080,63
11/12/2007	Recebe cliente	0,00	0,00	0,00	1.810,34	0	729,71
11/12/2007	Outras despesas de	0,00	0,00	0,00	0,00	0	729,71
11/12/2007	Pgto Frete/Cpra	0,00	0,00	0,00	0,00	0	729,71
30/12/2007	Pgto Custo Fixo	7,00	-126,72	6,91	-125,15	-19	604,56
03/01/2008	Pgto PIS Vda	3,00	-54,31	2,95	-53,49	-23	551,07
05/01/2008	Pgto Comissao Vda	1,50	-27,16	1,48	-26,71	-25	524,36
10/01/2008	ICMS	0,00	0,00	0,00	0,00	-30	524,36
10/01/2008	Pgto ICMS Vda	18,00	-325,86	17,65	-319,47	-30	204,89
16/01/2008	Recdbto Livre venda	0,00	0,00	0,00	0,00	-36	204,89
16/01/2008	Pgto Frete/Venda	1,00	-18,10	0,98	-17,68	-36	187,21
16/01/2008	Pgto Lucro/Vda	10,59	-191,72	10,34	-187,21	-36	0,00

O lucro é maior que o desejado.

CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DAS DIFERENTES METODOLOGIAS

A tabela abaixo resume os resultados encontrados pelo Ligiano e por outros métodos.

Compra	890,25	890,25	890,25	890,25	890,25
	Dobra Compra	Taxas Incidentes s/juros	Utilização taxas incidentes	Uso dinheiro = Compra	Taxas Incidentes
Mark-up	2,00	-	1,20	Reposição	Reposição
	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 5
A Vista	R$ 1.780,50	R$ 1.316,70	R$ 1.496,22	R$ 1.615,80	R$ 1.810,42
30 dias	R$ 1.816,11	R$ 1.343,03	R$ 1.526,14	R$ 1.648,12	R$ 1.846,63
60 dias	R$ 1.852,43	R$ 1.369,89	R$ 1.556,67	R$ 1.681,08	R$ 1.883,57
Valor Venda	DIFERENÇA NO VALOR DE VENDA EM RELAÇÃO AO LIGIANO				
1.793,04	12,54	476,34	296,82	177,24	-17,38
2.017,70	201,59	674,67	491,56	369,58	171,07
2.391,71	539,28	1.021,82	835,04	710,63	508,14

Notamos que, com exceção do preço de venda à vista calculado de acordo com o método identificado como Tipo 5, todos os preços de

venda calculados pelo Ligiano são superiores a todos os preços de venda calculado pelos outros diferentes métodos.

Resultado no mercado -> O empresário está pensando que está ganhando 10% vendendo abaixo do valor devido sendo que a consequência com certeza será desastrosa porque está pagando comissão entre outras tarifas pensando estar ganhando. Ou seja, pagará para trabalhar.

Vamos ver o resultado das vendas, que será o que o empresário sentirá em seu fluxo de caixa (ou normalmente falando – no bolso)

A tabela abaixo mostra, para cada um dos preços de venda calculados pelos outros diferentes métodos, qual seria o lucro obtido aplicando a Metodologia LIGIANO DE LUCRATIVIDADE.

	RESULTADO UTILIZANDO METODO LIGIANO POR PREÇO PROPOSTO				
Lucro LIGIANO	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 5
R$ 179,30	170,31	-162,31	-33,56	52,50	191,77
R$ 201,77	62,08	-265,75	-138,86	-54,33	82,23
R$ 239,17	-87,49	-380,63	-267,34	-191,88	-69,05

Notamos que, com exceção do resultado da venda à vista obtido pelo método identificado como Tipo 5, todos os resultados foram menores do que os resultados do Ligiano. Além disso, ao utilizarmos o Ligiano para calcular o lucro resultante da venda pelas metodologias apresentadas, verificamos que a empresa acusaria na maioria das metodologias prejuízo.

Vamos analisar o ganho do vendedor em relação ao empresário:

A Vista	R$ 1.780,50	R$ 1.316,70	R$ 1.496,22	R$ 1.615,80	R$ 1.810,42
30 dias	R$ 1.816,11	R$ 1.343,03	R$ 1.526,14	R$ 1.648,12	R$ 1.846,63

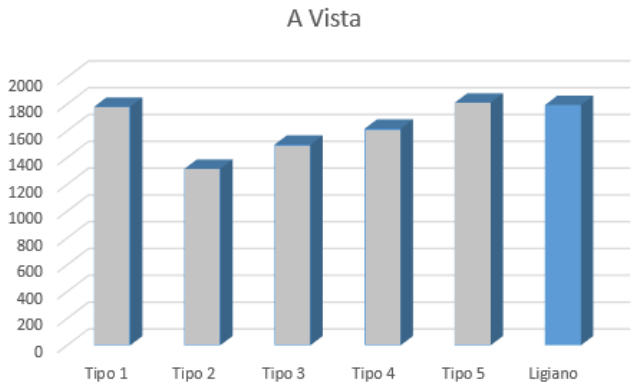
FEEDBACK	Metodologia LIGIANO LUCRATIVIDADE				
60 dias	R$ 1.852,43	R$ 1.369,89	R$ 1.556,67	R$ 1.681,08	R$ 1.883,57
	RESULTADO METODO LIGIANO POR PREÇO PROPOSTO				
Lucro LIGIANO	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 5
R$ 179,30	170,31	-162,31	-33,56	52,5	191,77
R$ 201,77	62,08	-265,75	-138,86	-54,33	82,23
R$ 239,17	-87,49	-380,63	-267,34	-191,88	-69,05
	GANHO DO VENDEDOR NAS VENDAS REALIZADAS				
Lucro LIGIANO	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 5
R$ 179,30	R$ 17,81	R$ 13,17	R$ 14,96	R$ 16,16	R$ 18,10
R$ 201,77	R$ 18,16	R$ 13,43	R$ 15,26	R$ 16,48	R$ 18,47
R$ 239,17	R$ 18,52	R$ 13,70	R$ 15,57	R$ 16,81	R$ 18,84

Notamos que em quase todas as vendas o vendedor ganha mais que o empresário.

ANALISES GRÁFICAS

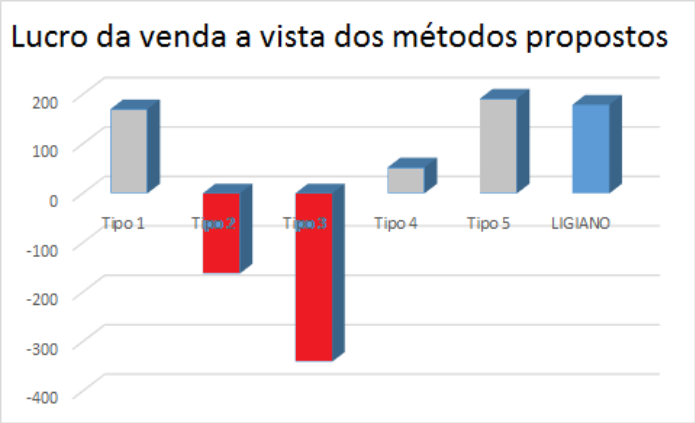
Em relação a venda à vista os valores calculados

	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 5	Ligiano
A Vista	1780,5	1316,7	1496,218	1616	1810,4244	1793,04



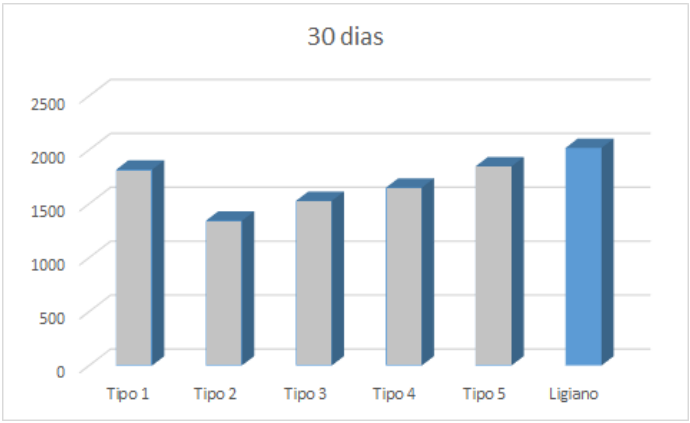
Resultado da venda à vista pelo Método LIGIANO de Lucratividade

Lucro Ligiano	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 5	LIGIANO
A vista	170,31	-162,31	-33,56	52,5	191,77	179,304



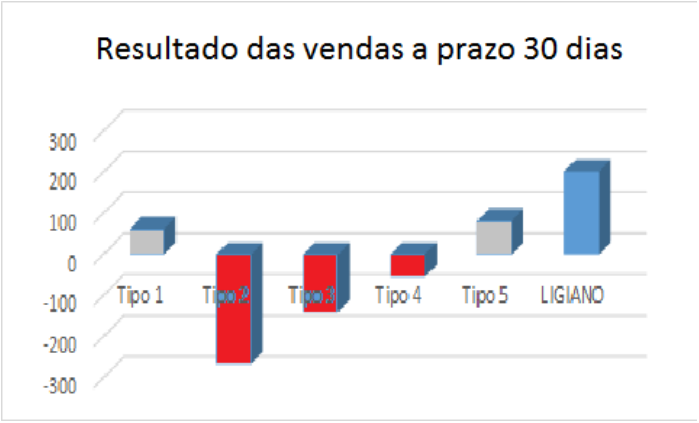
Análise em relação a venda a prazo 30 dias. Valores de Venda

	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 5	LIGIANO
30 dias	1816,11	1343,034	1526,143	1648	1846,6329	2017,7



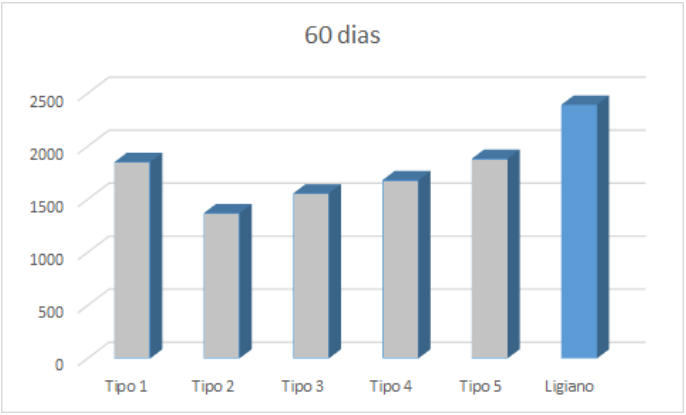
Resultado das vendas em relação aos métodos apresentados utilizando a Metodologia LIGIANO DE LUCRATIVIDADE

Lucro Ligiano	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 5	LIGIANO
30 dias	62,08	-265,75	-138,86	-54,3	82,23	201,77



Análise em relação a venda a prazo 60 dias. Valor de venda

	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 5	Ligiano
60 dias	1852,4322	1369,89468	1556,666	1681	1883,5655	2391,71

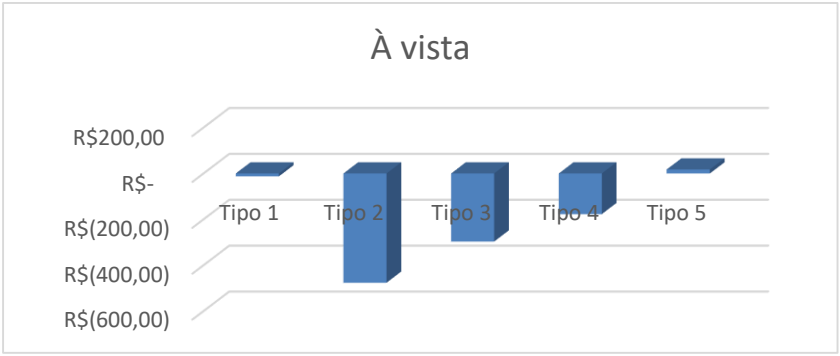


Resultado das vendas em relação aos métodos apresentados utilizando a Metodologia LIGIANO DE LUCRATIVIDADE

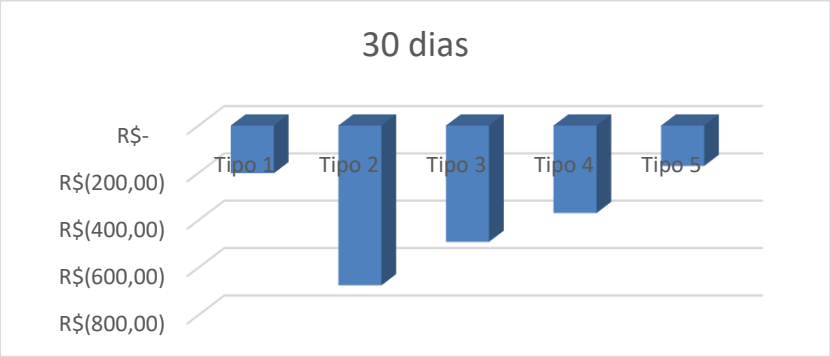
Lucro Ligiano	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 5	LIGIANO
60 dias	-87,49	-380,63	-267,34	-192	-69,05	239,171



Analisando a diferença entre os preços de venda do Ligiano e dos outros métodos verificamos que o cálculo do preço à vista pelos outros métodos é bem inferior ao do método LIGIANO, o que gera um valor de lucro menor do que o desejado.



Verificamos que o cálculo do preço à vista dos métodos calculados é bem inferior ao método LIGIANO ocorrendo um valor de lucro errado em relação ao desejado.



Verificamos que o cálculo do preço a prazo com 30 dias dos métodos calculados é bem inferior ao método LIGIANO ocorrendo um valor de lucro errado em relação ao desejado.



Verificamos que o preço a prazo de 60 dias calculados pelos outros métodos é bem inferior ao calculado pelo LIGIANO e, portanto, o lucro bem diferente do desejado.

Em síntese uma decisão coerente é aumentar o preço de vendas para evitar problemas financeiros.

a) Se o preço do Ligiano, maior do que os calculados pelos outros métodos (exceção do preço à vista pelo Tipo 5), não puder ser o praticado em razão, por exemplo, do preço da concorrência, a empresa poderá adotar as seguintes medidas que reduzirão o preço de venda: Reduzir as despesas e custos;
b) Aumentar o giro das vendas;
c) Adotar como política de pagamento de comissão aos vendedores um percentual sobre o lucro da venda em vez de sobre o valor da venda.
d) Processo de faturamento, pode-se faturar produtos a vista e a diferença do processo de venda a prazo ser tratado como pagamento de juros que não incidem diretamente na documentação fiscal.
e) Negociar com fornecedor preços menores ou prazos maiores para pagamento.

A MUDANÇA DE PARADIGMA

Concluída a apresentação do Ligiano, o diretor da empresa iniciou os comentários dizendo que quem conseguisse vender por R$ 4.000,00 (maior valor encontrado) ganharia mais comissão, mas tem que tirar quem estava vendendo por R$ 850,00 (menor preço encontrado) do setor comercial. Em tom de brincadeira, comentou que inclusive o diretor não conseguiu realizar os cálculos, pegando o valor de seu gerente comercial, que é seu profissional de confiança. Pratica muito utilizada no comércio, utilizar o preço do concorrente.

O diretor pediu a toda a equipe de vendas que colaborasse com o novo desafio:

aprender e aprimorar a

METODOLOGIA LIGIANO DE LUCRATIVIDADE.

O MERCADO E AS FACULDADES

Para proceder com mais confiança, fomos ao mercado comercial e nas faculdades para verificar como as outras empresas e o meio acadêmico atuam em relação a precificação e gestão dos negócios comerciais.
Realizamos durante 5 anos, a cada ano no último ano do curso de administração, contabilidade de 3 faculdades da região além de 10 empresas comerciais também da região, o mesmo teste padronizado.
Fiquei impressionado, não achei quem adotasse uma metodologia padronizada. Participei de feira e premiávamos com R$ 100,00 quem conseguisse achar o preço de venda do teste acima mencionado.

Ao discutir este cenário com alguns professores alegavam que o empresário deveria realizar estas operações de cálculo.
Uma ideia surgiu:

Se ninguém tem um padrão e nós conseguimos criar um padrão que acreditamos ser correto, iniciei um trabalho de mestrado profissional junto a UFFRRJ Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
O processo era fácil, pois já tinha documentação prática e não tinha que ter dedicação exclusiva para realizar o mestrado pois era um mestrado Profissional, sendo aulas nos finais de semana e os trabalhos entregues virtualmente.
Ao entrar para a dissertação do trabalho, depois de um ano, meu orientador ao ver o tema alegou:

Mais uma metodologia mágica de precificação. Já existem diversas, você não tem um tema melhor.

Consegui convencer meu orientador a analisar o trabalho que havia executado.

1) Teste realizado padronizado durante 5 anos
    a. Em 3 faculdades de Administração da região de Araguari no último ano de graduação
    b. Em 2 faculdades de Contabilidade da região de Araguari no último ano de graduação
    c. 10 empresas comerciais da região de Araguari, MG

Meu orientador viu o trabalho, viu que realmente poderia ser uma metodologia diferente e alegou,
- Os alunos do último ano de administração e contabilidade não tem obrigação de realizar cálculos de precificação, muito menos a faculdade tem obrigação de ensiná-los. Os empresários podem ou não conhecer um modelo de precificação. Para seu trabalho ser uma dissertação de mestrado você precisa ter uma base científica para validar sua metodologia.

Em síntese, todo o trabalho que tinha realizado durante os 5 anos apenas serviu de experiência. Agora precisava realizar conhecer o meio acadêmico para comparar com a metodologia desenvolvida.

Realizei diversas pesquisas e achei um método americano e um francês e comparei com a metodologia desenvolvida.
Por surpresa a metodologia desenvolvida é mais real e prática do que as metodologias encontradas no meio acadêmico.

Graduei como mestre e batizamos a metodologia como METODOLOGIA LIGIANO DE LUCRATIVIDADE em homenagem a minha esposa Ligia a qual sempre fui apaixonado.

Acredito que esta metodologia fez desta empresa comercial que iniciamos este trabalho como uma líder de mercado bem como possuiu um crescimento fenomenal.

MUDANÇA DE CULTURA

Passamos uma tarde de discussões e questionamentos. Como uma empresa com mais de 20 anos de existência, estabilizada no mercado de atuação, não possuía uma uniformidade de trabalho. Do problema uma oportunidade.
Passamos a definir todo os trabalhos para definir o valor do preço de venda de todos os produtos a serem comercializados. Mas a cada decisão, outro problema.
Quem define o preço de venda praticamente é o mercado, os concorrentes, os fabricantes entre outros.
Mudança de cultura.

Ciente de uma ferramenta de decisão, invertemos o processo. Começamos a calcular o lucro das vendas realizadas e não apenas precificamos. Os vendedores agora podiam tomar decisão sobre a venda instantaneamente porque sua tabela de preço tinha valores de venda com o lucro desejado e o lucro mínimo.

Em relação ao gerente, suas vendas começaram a aumentar e a satisfação dos vendedores também. A dependência do setor gerencial diminuiu. A reunião modificou o foco, ao invés de reclamar de vendas perdidas e preços, focaram em atender melhor o cliente.
Resultado: A empresa cresceu em relação às vendas, sua saúde financeira e o profissionalismo da equipe.
Decisões: Quando você trabalha com justiça, os números são indicadores para decisão:
O que provoca uma ação deste cenário:
- Melhoria do estoque – agora caminhões de peças sem giro serão remanejadas
- Melhoria no relacionamento da equipe
- Acompanhamento de Indicadores de resultado e não mais metas apenas de vendas. Novo Slogan "Não adianta ser campeão de venda, é melhor ser campeão de resultado. "

O MERCADO NA PRÁTICA

Imagine em uma cidade onde exista 5 empresas que comercializam a venda de celulares.

Você agora necessita comprar um celular e realiza uma pesquisa de preço nas cinco empresas e observa:

a) A distância das lojas até a sua casa é a mesma
b) Todas as 5 empresas vendem a mesma marca de celular
c) O celular possui a mesma cor, mesma característica técnica

d) As 5 lojas têm de pronta entrega o celular que você deseja
e) Todas as variáveis para compra com exceção do preço são iguais.

As empresas possuem as seguintes características:

Empresa 1: JOSE TECNOLOGIA

Proprietário – Sr. José com mais de 20 anos no mercado de tecnologia, participante da Associação Comercial e de família tradicional da cidade.

Vendedor – João que é natural da cidade e faz faculdade de Tecnologia da Informação e conhecido na cidade pela jovialidade e por tocar em um conjunto de pagode que embala as noites da cidade.

Empresa 2: MIDIA

Proprietário – Sr. Manoel, ex-funcionário do Banco do Brasil que aceitou o PDV (Pedido de demissão Voluntária) e com o dinheiro da rescisão montou a empresa.

Vendedor – Josias que é natural da cidade, jogador de um time de futebol máster da cidade e muito conhecido pela pessoa alegre e principalmente pela ajuda que realiza em ações sociais.

Empresa 3 – TRADIÇÃO

Proprietário – Junior, filho de um tradicional empresário da cidade e que pretende inovar na administração da empresa.

Vendedor – Maria, irmã do Júnior, garota bonita e que foi miss Cachoeira da cidade dois anos consecutivos.

Empresa 4 – REDE X

Proprietário – Investidores – Rede de venda de aparelhos tecnológicos com sede em São Paulo e com filial em diversas cidades do Brasil.

Vendedora – Raquel, jovem muito bonita, solteira e pretende seguir a carreira de modelo e vem cursando faculdade de Teatro.

Empresa 5 – FUTURISTIC

Proprietário – Bráulio, jovem skatista de família tradicional da cidade e que em depois de visitar os Estados Unidos, montou uma empresa de jogos para computadores e venda de celulares. Inovador e arrojado.

Vendedor – Sua namorada Patrícia que é vocalista de uma banda de rock da cidade e cursa Administração de Empresas.

Diante deste cenário, você verifica que foi atendido bem por todos os vendedores e que o valor do celular em cada loja é muito diferente.

COTAÇÂO PARA COMPRA DE CELULAR

		Valor do Celular		
Empresa		A Vista	30 dias	60 dias
1	**Jose Tecnologia**	1.793,04	2.017,70	2.391,71
2	**MIDIA**	1.316,70	1.343,03	1.369,89
3	**Tradição**	1.496,22	1.526,14	1.556,67
4	**Rede X**	1.615,80	1.648,12	1.681,08
5	**FUTURISTIC**	1.810,42	1.846,63	1.883,57

Você agora analisa os preços tanto a vista como a prazo, para realizar a compra do tão sonhado celular.

Venda a Vista

Menor preço	R$ 1.316,70	MIDIA
2º. menor preço	R$ 1.496,22	Tradição
Diferença	R$ 179,52	=>13,63% de diferença

A imagem da Empresa FUTURISTIC para você agora é de empresa careira, de luxo e que quer ganhar muito lucro. Faz as contas e verifica que a diferença é de R$ 493,72 que representa praticamente 37,49% mais caro. Já sai comentando com meus amigos, o tanto que a loja FUTURISTIC é careira, um absurdo, começa a nem fazer mais cotação com esta empresa.

Venda com 60 dias de prazo:

Menor preço	R$ 1.369,89	MIDIA
2º. menor preço	R$ 1.556,67	Tradição
Diferença	R$ 186,78	=> 13,63% de diferença

O preço da empresa do Sr. José ficou mais cara R$ 1.021,82 totalizando 74,59%, ou seja, você acredita que o vendedor deve ter dado um preço errado.

DECISÃO DE COMPRA:

De imediato compro o celular em 60 dias da loja MIDIA e agradece o vendedor Josias e comentando os preços que havia encontrado nas outras empresas.

Josias ficou satisfeito por ter realizado a venda e principalmente com a comissão de 1,5% que representa R$ 20,54.

Você comenta com seus amigos e indica a loja MIDIA.

As vendas da empresa MIDIA aumentam sendo que na primeira semana vende praticamente 100 celulares. Josias o vendedor fica satisfeito e já quer que a empresa invista mais na compra de celulares.

Na primeira semana já vendeu praticamente 100 celulares ganhando R$ 2.054,83 de comissão.

CENÁRIO PRIMEIRO MÊS:

MIDIA Manoel já faz mais compra de celulares e consegue mais prazo com o fornecedor e brindes. Josias satisfeito com as vendas e comissão.

Somente a MIDIA está vendendo celulares na cidade e colocou valores somente a vista pois acreditava que ganharia mais porque a concorrência não conseguia combater seu preço de venda.

No primeiro mês venda de 300 celulares.

Comissão do Josias R$ 5.925,01

Vendas da empresa R$ 395.001,00 somente com celular

As empresas concorrentes começam a preocupar pois estão perdendo muitas vendas.

As coisas começam a mudar, a empresa FUTURISTIC acredita que deve colocar propaganda na televisão para aumentar as vendas sendo que contrata mídia televisiva por uma semana para verificar se consegue aumentar as vendas de sua empresa.

Já a REDE X realiza uma queima de estoque no final de semana colocando um desconto de 10% no valor das mercadorias com venda à vista.

Junior à frente da empresa Tradição, consegue um patrocínio do fornecedor de celular para o aluguel de um outdoor e coloca a foto de sua irmã de biquíni falando ao celular. Slogan - Tradição e beleza combinam com tecnologia, venha ser atendido pelas nossas vendedoras. As vendedoras nesta semana atenderiam apenas de biquíni.

Seu amigo de trabalho viu seu celular e comenta sobre as promoções que as empresas estão realizando na cidade e você comenta que está satisfeito com o celular e indicou o Josias da empresa MIDIA.

Seu amigo faz a cotação de preço e acha os seguintes valores:

		Valor do Celular		
Empresa		A Vista	30 dias	60 dias
1	**Jose Tecnologia**	1.793,04	2.017,70	2.391,71
2	**MIDIA**	1.316,70	1.343,03	1.369,89
3	**Tradição**	1.496,22	1.526,14	1.556,67
4	**Rede X**	1.454,22	1.483,31	1.512,97

5	**FUTURISTIC**	1.810,42	1.846,63	1.883,57

Somente a REDE X alterou o preço de venda diminuindo em 10% o valor do celular.

Seu amigo compara os preços e o atendimento.

Preço à vista

Empresa	Atendimento	Valor celular
Jose Tecnologia	Normal	1.793,04
MIDIA	O satisfeito Josias	1.316,70
Tradição	Lindas mulheres de biquíni	1.496,22
Rede X	10% desconto	1.454,22
FUTURISTIC	Apareceu na Televisão	1.810,42

Você fica admirado com os atendimentos diferenciados e analisa os valores:

Venda à Vista

Menor preço	R$ 1.316,70	MIDIA
2º. menor preço	R$ 1.454,22	REDE X
Diferença	R$ 137,52	=> 10,44% de diferença

Seu amigo resolve comprar do Josias por causa do preço pois o celular é o mesmo em todas as empresas que ele cotou. Ficou satisfeito com

o atendimento da TRADIÇÃO porque realmente as meninas eram muito bonitas, mas a diferença de preço foi determinante para a compra do celular.

O QUE ESTA SITUAÇÃO PROVOCA NO MERCADO

VENDEDORES

Os vendedores das empresas concorrentes da MIDIA acreditam que seus patrões não sabem comprar e que pretendem se tiver condição de trabalhar para a MIDIA pois a comissão é boa pois o Josias já comprou um carro novo somente com as comissões das vendas de celular. Acreditam que o preço alto é que o patrão quer ganhar muito.

FABRICANTES

Empresários se mobilizam pressionando o fornecedor que alega que vende pelo mesmo preço para todo o território nacional.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL

Realiza uma pesquisa e entrega o prêmio de empresário do ano para MIDIA representada pelo Sr. Manoel. Alegam o sucesso da MIDIA pela administração do Sr. Manoel e a satisfação de seus funcionários.

PASSA-SE UM ANO

A MIDIA se torna referência em vendas de celulares, porém o Sr Manoel é obrigado em contratar uma consultoria porque no primeiro ano teve que pegar dinheiro emprestado para pagar o 13º. Salário da equipe.

Está insatisfeito porque é campeão de vendas, a equipe está motivada e o dinheiro investido inicialmente acabou e teve que pegar dinheiro emprestado. Ou seja, não está ganhando dinheiro.

A empresa de consultoria observando os dados da empresa analisa:

Para melhorar a situação financeira da empresa toma 2 decisões básicas:

a) Diminui salário e comissão dos vendedores.
b) Aumenta em 10% o valor de venda do celular.

De imediato houve insatisfação da equipe de vendas criando um clima de reclamações tornando o ambiente de trabalho complicado.

Mas fez com que o Sr. Manoel pagasse menos juros pelo empréstimo ainda conseguindo vender mais barato que o mercado, onde não caiu as vendas.

Josias o vendedor com a insatisfação da consultoria em reduzir salários e comissões solicita sua retirada da empresa e se aposenta. Já havia comprado um carro novo no primeiro ano e com a rescisão comprou um rancho e vai desfrutar sua merecida aposentadoria.

As vendas continuaram porque o preço dos itens comercializados e celulares da loja são menores que a do mercado concorrente.

Mais um ano e verificamos a realidade das empresas comerciais no mercado de venda de celulares na cidade:

EMPRESAS

Jose Tecnologia	Perdeu o vendedor para MIDIA mas continua no mercado

MIDIA	Fecha por decisão do Sr. Manoel alegando que os impostos são caros
Tradição	O pai do Jr volta para administração da empresa e Jr vai trabalhar na capital
Rede X	Com faturamento baixo resolver sair da cidade
FUTURISTIC	Especializou na venda de jogos eletrônicos

EMPRESÀRIOS

Empresário	**Empresa**	Situação
José	**Jose Tecnologia**	Continua na frente da empresa diversificando produtos devido a pouco venda de celulares
Manoel	**MIDIA**	Sr. Manoel entrou em depressão pois saindo do Banco do Brasil perdeu estabilidade e está enviando currículo para empresas do ramo comercial
Júnior	**Tradição**	Junior fez um curso de Marketing e está trabalhando na capital e o pai de Jr voltou a tocar a empresa sendo que vendeu 2 terrenos para capitalizar a empresa
X	**Rede X**	Continua no mercado de eletrônicos abrindo mais 2 unidades na região
Bráulio	**FUTURISTIC**	Pretende voltar para os Estados Unidos pois acha difícil trabalhar no Brasil porque não conhece direito as tributações e fica dependendo do contador.

VENDEDORES:

Vendedor	Empresa	Situação
João	**Jose Tecnologia**	Saiu da empresa para trabalhar na MIDIA que fechou e está procurando emprego
Josias	**MIDIA**	Aposentou e parou de trabalhar, está satisfeito porque comprou um rancho que aluga de vez em quando para aumentar a renda da aposentadoria
Maria	**Tradição**	Arrumou um namorado na época das vendas de biquíni, casou e parou de trabalhar.
Raquel	**Rede X**	Com a saída da empresa da cidade está desempregada

Patrícia	**FUTURISTIC**	Está atuando na área de formação, trabalhando com o auxiliar administrativa de uma empresa.

Vamos analisar os dados das empresas e verificar o que ocorreu.

A MIDIA vendia o celular por R$ 1.316,67 e o vendedor Josias recebia 1,5% de comissão.

Lucro conforme processo LIGIANO Lucratividade **–R$ 162,33**

Ou seja, quanto mais a MIDIA vendia mais ela tinha prejuízo, porém Manoel não conseguia ver, pois o dinheiro a vista da venda de celulares fazia com que ele acreditasse que estava ganhando muito dinheiro.

Exemplo:

Mês	Qtd vendida	$ Unitário	$ Total Venda	Comissão 1,5%	Lucro $	Total $ Lucro
1	100	1.369,89	136.989,00	2.054,84	-162,33	-16.233,00
2	300	1.316,67	395.001,00	5.925,02	-170,00	-51.000,00
3	200	1.316,67	263.334,00	3.950,01	-170,00	-34.000,00
4	200	1.316,67	263.334,00	3.950,01	-170,00	-34.000,00
5	200	1.316,67	263.334,00	3.950,01	-170,00	-34.000,00
6	200	1.316,67	263.334,00	3.950,01	-170,00	-34.000,00

7	200	1.316,67	263.334,00	3.950,01	-170,00	-34.000,00
8	200	1.316,67	263.334,00	3.950,01	-170,00	-34.000,00
9	200	1.316,67	263.334,00	3.950,01	-170,00	-34.000,00
10	200	1.316,67	263.334,00	3.950,01	-170,00	-34.000,00
11	200	1.316,67	263.334,00	3.950,01	-170,00	-34.000,00
12	200	1.316,67	263.334,00	3.950,01	-170,00	-34.000,00
Total	2.400		3.165.330,00	47.479,95		-407.233,00
						-12,87

Em síntese temos que quanto mais vendemos, mais prejuízo a empresa realiza.

REALIDADE NUA E CRUA

Depois de décadas da criação da metodologia LIGIANO de LUCRATIVIDADE, o mercado sempre vem sinalizando que a empresa comercial tem dificuldades em sua administração e sustentabilidade.

Iniciei um trabalho de análise:

http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/08/27/no-brasil-quase-metade-das-empresas-fecha-em-3-anos-diz-ibge.jhtm

27/08/2012 - 15h15

No Brasil, quase metade das empresas fecha em 3 anos, diz IBGE

"De cada cem empresas abertas no Brasil, 48 encerraram suas atividades em três anos. O dado faz parte de um estudo divulgado nesta segunda-feira (27) pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), com informações de 2010. "

Segundo a pesquisa, de um total de 464.700 empresas que iniciaram suas atividades em 2007, 76,1% continuavam no mercado em 2008, 61,3% sobreviveram até 2009 e apenas 51,8% ainda estavam abertas em 2010, ou seja, quase a metade (48,2%) fechou as portas.

E ainda justificam porque as empresas fecham:

1) **Falta de planejamento:** Muitos empresários começam a atuar sem fazer um plano de negócio. Antes de abrir uma empresa, é preciso estudar todos os aspectos que envolvem o negócio. Deve-se pesquisar quem será o público-alvo, fornecedores, custos fixos e variáveis, concorrência e localização adequada. Quanto mais informações o empreendedor tiver sobre seu ramo de atividade, maiores são as chances de sucesso.

2) **Copiar modelos existentes:** É um equívoco reproduzir integralmente um modelo de negócio que já existe no mercado sem fazer inovações. No curto prazo, a cópia pode até trazer lucro, mas no médio prazo tende a não funcionar. O ideal é que o empreendedor se inspire em casos de sucesso

para abrir seu negócio, mas saiba adaptá-lo à sua realidade para criar diferenciais. Para ter sucesso, é necessário haver alguma inovação em relação ao produto ou serviço oferecido pela concorrência.

3) **Não acompanhar a rotina da empresa:** Deixar a empresa só nas mãos de terceiros é arriscado. A dedicação é uma das principais qualidades de um empreendedor. Ele deve separar um determinado período do seu dia para verificar de perto a rotina de cada área da empresa. Se ele não tiver condições de fazê-lo, uma alternativa é trazer pessoas qualificadas para supervisionar cada setor. Porém, o empresário deve estar presente na empresa para fiscalizar o trabalho e para resolver problemas.

4) **Descontrole do fluxo de caixa:** Muitos empresários se perdem quando o assunto é administração. A empresa deve adotar um sistema de controle da entrada e saída de dinheiro. Em empresas menores, uma simples planilha consegue resolver o problema. Já empresas maiores podem optar por aplicativos mais elaborados para fazer este controle. Além disso, é preciso ter o hábito de checar as contas, de preferência todos os dias, e saber planejar o pagamento e recebimento dos recursos

5) **Falta de divulgação da marca:** Não se pode esperar que o boca-a-boca garanta o sucesso da empresa. Para um marketing mais eficiente, o empresário tem de entender o mercado que quer atingir, saber onde o público dele está e do que ele gosta. A partir destas informações, estabelece-se estratégia e a propaganda ideal é direcionada aos clientes.
6) **Não se adaptar às necessidades do mercado:** Aquele empresário resistente às mudanças e fechado às novidades tende a ficar para trás. É importante que o empreendedor sempre se mantenha antenado às tendências do seu ramo de atividade. Ler matérias em jornais, sites e revistas ou conversar com clientes e fornecedores é de grande ajuda para conseguir mais informações sobre o mercado. O consumidor quer novidade e quem não se adaptar tende a perder espaço.

Quase todas as empresas que morrem são de menor porte

Segundo o estudo, 98,3% das empresas que entraram no mercado e 99,3% das que saíram em 2010 tinham até 9 pessoas assalariadas. Entre as empresas que abriram, 78,6% não tinham empregados e 19,7% tinham entre 1 e 9 funcionários registrados. Já entre as que fecharam as portas, 89,1% não tinham empregados e 10,2% tinham entre 1 e 9 funcionários.

O estudo conclui que há "uma relação direta entre o porte das empresas e a taxa de sobrevivência". Segundo os dados do IBGE, enquanto

67,3% das empresas sem pessoal assalariado são sobreviventes, nas empresas com 1 a 9 pessoas esta taxa sobe para 88,5% e, para as empresas com 10 ou mais pessoas ocupadas o índice de sobrevivência foi de 95,9%.

http://www.diariodocomercio.com.br/noticia.php?id=836

Negócios 02/10/2013

Empresas quebram por falta de conhecimento Gerencial

Segundo o Sebrae, 56% das empresas fecham nos primeiros três anos , sendo que em Minas, o percentual é de 50%. A quebra de um a empresa pode ser justificada por diversos motivos, como endividamento, contratação de mão de obra desqualificada, não cumprimento de metas e prazos entre outros. Entretanto, conforme a maioria das pesquisas sobre o tema, a falta de conhecimento gerencial é um dos principais responsável pela taxa de mortalidade empresarial.

E ainda são empreendedores

Terça-feira, 28 de julho de 2015 http://www.bonde.com.br/?id_bonde=1-3--395-20050318

70% das empresas quebram antes de completar 2 anos

Veja quanto custa a falta de controle interno e saiba como evitar que a sua empresa faça parte da estatística negativa

É só você olhar para os lados, conversar com os vizinhos e amigos e perceber que a maioria gostaria de deixar de ser empregado, abrir um negócio e ser dono do próprio nariz. As pesquisas mostram que o brasileiro é criativo e muito empreendedor. Porém isso não basta.

Segundo dados do governo, perto de 70% das micro e pequenas

empresas quebram antes de completar o segundo ano de vida. Os motivos são diversos: desde o erro ao avaliar o mercado em que se pretende atuar e até a pura e simples incapacidade administrativa.

Abrir uma empresa no Brasil ainda pode ser considerado uma aventura. Você sabe, por exemplo, quanto custa para a empresa, a falta ou a deficiência de controle interno?

http://g1.globo.com/economia/noticia/2012/08/quase-metade-das-empresas-nao-passa-do-3-ano-de-vida-diz-ibge.html

27/08/2012 10h05 - Atualizado em 27/08/2012 10h19

Quase metade das empresas não passa do 3º ano de vida, diz IBGE

Das 464,7 mil empresas abertas em 2007, 48,2% fecharam até 2010.

De cada cinco empresas em atividade em 2010, uma era nova.

Taxa de sobrevivência das empresas abertas em 2007 (em %)			
N. assalariados	2008	2009	2010
0	70,6	54,8	45,3
1 a 9	91,8	79,9	70,3
10 ou mais	95,7	88,1	80,2
Total	**76,1**	**61,3**	**51,8**

Do total de 464,7 mil empresas abertas em 2007, 224 mil já haviam fechado as portas até 2010 – o equivalente a 48,2% –, de acordo com levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística divulgado nesta segunda-feira (27). Segundo a pesquisa, 23,9% das empresas fecharam ainda no primeiro ano de vida. Até 2009, apenas 61,3% das empresas abertas em 2007 sobreviveram.

De 2007 a 2010, as atividades que apresentaram as mais altas taxas de sobrevivência foram saúde humana e serviços sociais (61,4%), eletricidade e gás (60,8%) e água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e

descontaminação (57,4%). Já as menores taxas de sobrevivência foram apresentadas por artes, cultura, esporte e recreação (45,6%), outras atividades de serviços (46,5%) e atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados (47,4%).

Porte

O levantamento do IBGE mostra que a taxa de sobrevivência está relacionada ao porte das empresas. Entre as companhias abertas em 2007 sem pessoal assalariado, apenas 45,3% permaneciam abertas em 2010. Já entre as que tinham entre 1 e 9 trabalhadores assalariados, a taxa de sobrevivência em 3 anos foi de 70,3%. Entre as de grande porte, o percentual alcançou 80,2%.

"Portanto, as empresas maiores, com maior capital imobilizado, tendem a permanecer mais tempo no mercado, pois os custos de saída costumam ser elevados, dentre outros fatores", avalia o IBGE.

http://www.congressodeinovacao.com.br/files/etc/CasosSucesso_pt.pdf
http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf

Página 4

A sobrevivência desses empreendimentos é condição indispensável para o desenvolvimento econômico do País. E todos os estudos no Brasil e no mundo mostram que os dois primeiros anos de atividade de uma nova empresa são os mais difíceis, o que torna esse período o mais importante em termos de monitoramento da sobrevivência. Há quase 15 anos, o Sebrae realiza pesquisas de campo para monitorar a sobrevivência dos novos empreendimentos. A partir deste trabalho, iniciamos uma nova forma de acompanhamento: no lugar das pesquisas por amostragem, fizemos um estudo baseado em dados cadastrais de caráter censitário. Em parceria com a Secretaria da Receita Federal, o Sebrae elaborou metodologia própria que permite identificar, a partir da base de dados da

Receita, o total de empresas que são criadas e as que encerram suas atividades antes de completar o segundo ano de atividade. Outra vantagem dessa metodologia é que o Sebrae passará a atualizar anualmente o estudo. Este trabalho mostra que as taxas de sobrevivência estão aumentando. O dado mais recente mostra que a cada 100 empreendimentos criados, 73 sobrevivem aos primeiros dois anos de atividade. A taxa supera a de países modelo do empreendedorismo, como a Itália.

Alguns meses iniciais da abertura da empresa:

Queima do capital de Giro - 4 meses

Como as vendas à vista parecem ser bem realizadas, o empresário fica satisfeito em ver o dinheiro entrando em seu caixa.

O vendedor para vender mais prefere vender a prazo e com isto o prejuízo invisível do empresário é maior.

O empresário trabalha com os seguintes parâmetros financeiros:

1) Paga o fornecedor que vendeu a mercadoria do estoque
2) Paga a comissão de vendas (e ainda agradece ao vendedor)
3) Paga os prestadores de serviços, funcionários, contadores, energia, água, porém não guarda recursos para pagamento de férias, 13º entre outros.
4) Paga a transportadora que realizou os fretes de venda e compra.
5) Paga os impostos que aparecem no caixa realizadas pela contabilidade da empresa.

Alguns meses depois da empresa iniciar suas atividades:

Início da sonegação - 9 meses

No final de alguns meses o empresário terá uma pequena surpresa. As vendas estão aumentando muito porém o dinheiro no caixa não está sendo suficiente para o pagamento de todas as despesas.

Decisão do empresário.

Ao invés de verificar o que está acontecendo e administrar bem seu negócio utiliza de artifícios para passar o problema.

Começa a sonegar pois as outras obrigações não podem deixar de serem pagas, como funcionários, comissão de vendas, fornecedores, energia, água, telefone. Portanto para aumentar o dinheiro em caixa para conseguir cumprir seus compromissos inicia a sonegação.

No final do ano e início de mais um ano de atividade

Inicio do endividamento – a partir de 1 ano

Aparece as despesas de final de ano como 13º. Férias, contribuições sindicais, patronais, IPVA, IPTU e o empresário está descapitalizado.

Mais uma vez ao invés do empresário verificar o que está acontecendo pois está vendendo bem e não possui dinheiro para cumprir seus compromissos. Utiliza de artifícios para passar à fase. Nesta fase procura ajuda financeira.

Normalmente os bancos oferecem recursos financeiros para que o empresário possa passar por este período.

O empresário acaba pegando recurso em banco, ficar em silêncio pois não é bom que o mercado, concorrentes e funcionários saibam que ele está em dificuldade financeira.

No final de mais alguns meses com a atividade funcionando

Fechamento ou inserção capital giro - 2 anos

Agora quanto mais vende mais prejuízo realiza conforme os cálculos de preço que ele pratica. Já sonegando, com dificuldade financeira, e isolado pois não quer sonegar, não quer que as pessoas fiquem sabendo que está em dificuldade financeira.

Aqui a empresa tem 2 possibilidades:

a) Com boas vendas o empresário normalmente vende algum patrimônio ou diminui sua retirada e despesas e continua a atividade.
b) Com vendas em baixa normalmente o empresário entra em processo de fechamento da empresa.

Conforme o SEBRAE neste 2º. Ano 50% das empresas brasileiras fecham

No final de mais de 3 anos

Fechamento ou sorte - 4 anos

Nesta fase o empresário deixa de orgulho e procura ajuda de consultores, faz algumas melhorias no setor administrativo.

Continua a pensar que seu lucro é garantido nas vendas mas não melhorou a maneira de precificar.

Nesta fase ou fecha a empresa ou prorroga para mais alguns anos com inserção de capital.

Nesta fase o SEBRAE informa que mais de 64% das empresas fecham ao prazo de 4 anos.

Portanto verificamos que a sonegação é um dos motivos das empresas estarem sobrevivendo a este mundo comercial sem conhecimento real do resultado das vendas.

INJUSTIÇA

O vendedor ganha, os funcionários, o governo, os prestadores de serviço e normalmente o empresário fica sem saber o que está ocorrendo de errado.

Normalmente alega que as tarifas tributárias são altas, a taxa de juros é alta, o mercado está em crise. Mas dificilmente alega que é sua gestão.



VALOR DE VENDA CORRETO CONSIDERANDO TAXAS DE JUROS E APLICAÇÃO

O processo é o mesmo da fórmula convencional mas analisa as taxas de juros e aplicação envolvidas na negociação, onde depende dos prazos e condições da venda.

FORMULA:

$$\text{Valor de Venda} = \frac{C1 - ICM1 + Frete1 + Outros1 + \$Livre1}{(1 - Taxas2)}$$

Onde:

C1 é o valor de compra da mercadoria corrigido até a data do recebimento
ICM1 é o valor do ICMs incidente na compra corrigido até o recebimento
Frete1 é o valor do frete da compra corrigido até o recebimento
Outros1 é o valor de outras despesas de compra corrigido até o recebimento
$Livre1 é o valor que se deseja ganhar livre corrigido na data do recebimento

Taxas2 São as taxas incidentes na venda corrigidas na data do recebimento

Entendendo que os valores são corrigidos na data do recebimento médio através das taxas de juros, descontos e desconto de capital.

MUDANÇA DE GESTÃO

Agora que ficou comprovado a eficiência da METODOLOGIA LIGIANO DE LUCRATIVIDADE, o conceito da metodologia deve ser entendido.

1) O foco não é a venda e sim o resultado da venda
2) O preço de venda é um indicador de negócio pois quem precifica as mercadorias é o mercado.

3) Os custos fixos devem ser separados por setores pois o custo fixo global não deve ser considerado para todo tipo de produto, ou seja, deve-se conhecer o custo fixo por item
4) A taxa de juros e aplicação devem ser consideradas como média ponderada e ser calculada mensalmente.
5) As decisões devem ser voltadas para o resultado da venda, sendo que a comissão do vendedor, de gerência devem ser proporcionais ao resultado da venda e não pelo valor vendido.
6) O valor do pagamento de comissões, devem ser realizados sobre o recebimento da venda.
7) O valor a ser vendido na maioria das vezes deve ser faturado como venda à vista e o processo a prazo ser considerado a parte separando nitidamente o empresário do financista. Quanto mais alto o valor da NF mais impostos se paga, mais caro fica para o cliente.

SETORIZAÇÃO

As revendas de máquinas devem possuir um estoque de peças e uma oficina para atender os clientes. Estes setores devem controlar seus custos. Veja um exemplo de setorização:

Setor de venda de máquinas

Setor de venda de peças

Setor de serviços

Setor Administrativo

Com isto temos que os setores que geram renda são os setores comerciais como Máquinas, Peças e Serviços. O Administrativo existe para atender o setor burocrático.

Portanto os custos do setor administrativo devem ser pagos proporcionalmente pelos setores comerciais.

Exemplo:

CUSTO FIXO

Ao detectar que as vendas necessitavam de um conhecimento de custo fixo, verificou-se que o custo fixo não pode ser único para todos os setores.

Ao desenvolver ferramentas para o setor comercial, constatei ser um setor carente de controles e planejamento corretos mas cheio de técnicas que visão apenas o aumento de vendas como se fosse a única solução. Existem muitos conhecimentos especialistas, exigindo muito do gestor. Os administradores e mestres realmente nos ensinam que devemos tratar a empresa como um ponto conhecido, com poder de venda excelente porém esquecem de ensinar sobre o resultado da venda.antiga fazenda como um agro negócio, pois deve ser bem administrada. Administrar o setor agrícola exige conhecimento amplo de diversos setores como o setor comercial, industrial, agronômico entre outros. Com a gestão de algumas empresas agrícolas, desenvolvemos a Metodologia LIGIANO Agrícola que se baseia em gerir informações de custos para administrar a empresa baseada em 04 (quatro) pilares:

Custo Mão de Obra,

Custo Máquina,

Custo de Insumos e

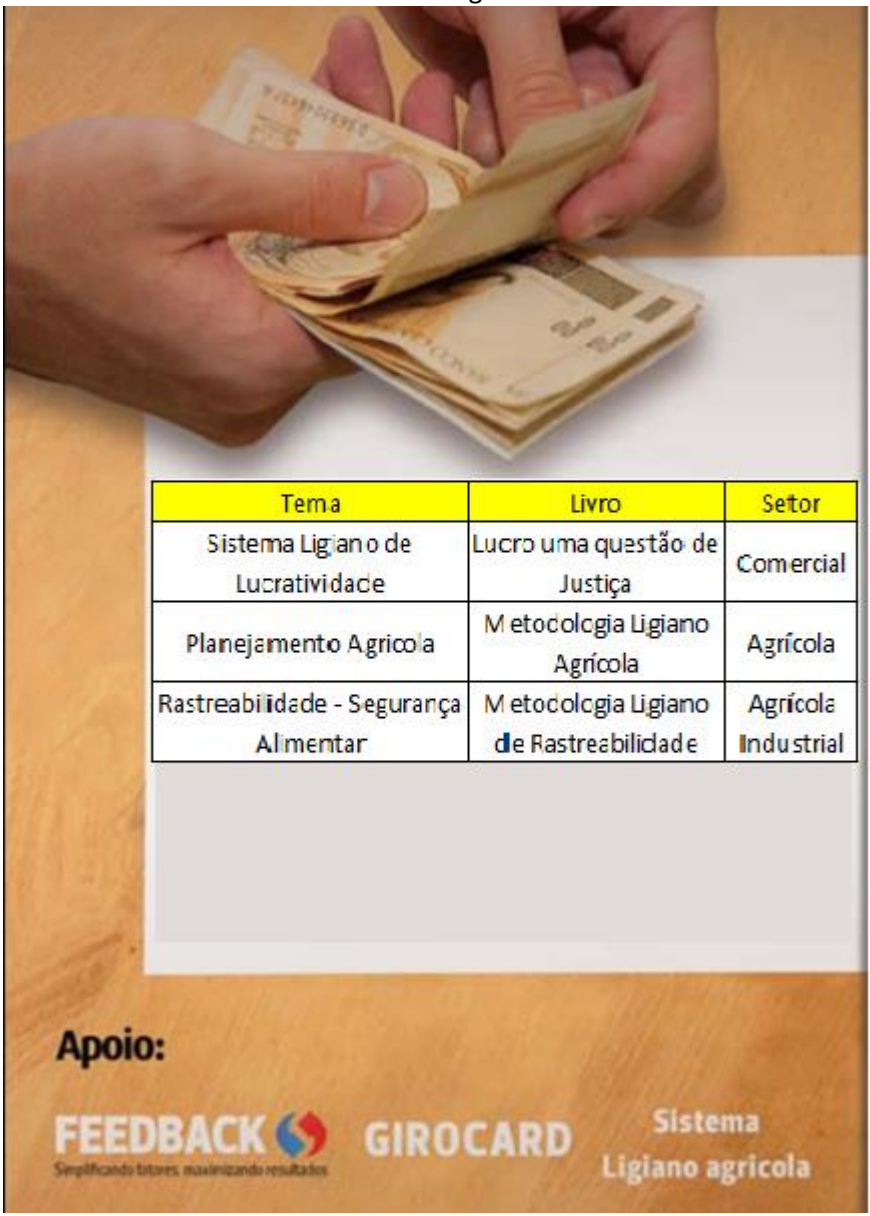
Serviço de terceiros.

Agindo na criação de um planejamento baseado em Ordens de Serviço e utilizando planejamento de cada ação necessária no campo e mediando o resultado através de um software que compara o previsto e o realizado. Estes conceitos são os da administração geral que utiliza ferramentas como o 3Q1POC e o PDCA para atingir objetivos previamente traçados em um planejamento.

Neste livro pretendemos mostrar de forma simples a necessidade de um planejamento e como montar um planejamento de forma prática.

O livro é uma parte da metodologia LIGIANO AGRÍCOLA onde aconselho aos gestores conhecer as partes integrantes da metodologia para compor, com maior clareza o controle da gestão agrícola. Peço desculpas antecipadamente sobre possíveis erros e que aproveitem o conteúdo dos processos desenvolvidos nestes anos de trabalho no setor agrícola.

OBRIGADO



Tema	Livro	Setor
Sistema Ligiano de Lucratividade	Lucro uma questão de Justiça	Comercial
Planejamento Agricola	Metodolcgia Ligiano Agrícola	Agrícola
Rastreabilidade - Segurança Alimentar	Metodolcgia Ligiano de Rastreabilidade	Agrícola Industrial