

Cartilha sobre a estrutura de custos e despesas dos supermercados paulistas

Projeto EBITDA



Mensagem do Presidente

Caro amigo associado,

Com a satisfação de contribuir para o aperfeiçoamento da gestão dos negócios supermercadistas, lançamos o Projeto EBITDA: Estrutura de Custos e Despesas. A presente cartilha tem como objetivo apresentar o cálculo do EBITDA e o conceito dos demais indicadores financeiros relacionados ao seu entendimento. A compreensão destas informações permite uma melhor concepção da gestão do negócio, principalmente através da análise da capacidade de gerar caixa por meio da atividade operacional.

A realização deste projeto foi possível graças ao empenho da Diretoria de Gestão Operacional e Comercial da APAS, através de seu diretor, o vice-presidente da APAS, Pedro Lopes, do gerente de Economia e Pesquisa, Rodrigo Mariano, junto da equipe do Sr. Jorge Inafuco, da PwC (PricewaterhouseCoopers), e de todos os profissionais que de alguma forma foram envolvidos na elaboração deste material. Calcular e medir o EBITDA através do "Plano de Contas Padrão" que estamos apresentando irá melhorar a capacidade de gerenciamento financeiro do negócio, contribuindo para ampliar a rentabilidade e a perenidade do negócio, pois o que não se pode medir, não se pode gerenciar.

São Paulo, Junho de 2014

João Galassi
Presidente da APAS



“Praticamos ideias!”

Espírito empreendedor, inovação e liderança servidora.

Estes são os principais ingredientes desta iniciativa da presidência e diretoria da APAS ao desenvolverem este projeto. E a PwC, com seu time de especialistas de Varejo, não poderia deixar de saudar e participar ativamente deste projeto tão importante para o setor de supermercados.

Na linguagem do mundo de negócios, particularmente no mercado financeiro, um dos primeiros indicadores a ser apresentado e discutido é o EBITDA, cuja principal importância é apresentar, de forma bastante objetiva, a capacidade que uma empresa tem de gerar “caixa” exclusivamente com sua atividade operacional. Por isso que é muito comum, nas apresentações institucionais, as empresas mostrarem seu EBITDA como forma de ilustrar sua performance e potencial de negócios.

Esta parceria entre APAS e PwC irá possibilitar aos participantes do estudo conhecer o seu EBITDA e poder compará-lo com a média do setor, possibilitando, ainda, ter *insights* de como seria possível melhorar aspectos de seu desempenho operacional.

Nosso grande objetivo é contribuir para disseminar o conhecimento e, num segundo momento, estimular uma gestão de melhoria da performance do setor supermercadista.

“Praticamos ideias!”

Para o time da PwC, é uma grande satisfação poder contribuir com este valioso projeto da APAS que, temos certeza, se constituirá num importante marco para o setor e permitirá ações institucionais que ampliarão ainda mais os benefícios para os supermercadistas.

Nesse sentido, para que a iniciativa da APAS obtenha o pleno êxito é fundamental a participação dos líderes da entidade no sentido de ajudarem a construir o “ponto de partida” do modelo, a pedra fundamental, e é por isso que convidamos a todos a participarem do estudo, nos colocando desde já à disposição para prestar todas as informações necessárias.

Nosso muito obrigado à Presidência, Diretoria, Superintendência e corpo executivo da APAS e convidamos a todos a “Praticar Ideias”!

Cordialmente,

Equipe PwC: Márcio Vieira, Jorge Inafuco, Fabio Braçal, Paloma Martinez, Bruna Pedroso, Artur Cunha e Bruno Bruneri.



Índice

	Pag.	
1	Conceitos da DRE	1
2	Conceitos Gerais	6
3	EBITDA/ LAJIDA	9
4	Indicadores Financeiros	21
5	Instruções para preenchimento da planilha	23

Seção 1

Conceitos da DRE

A **DRE** (Demonstração do Resultado do Exercício) é uma peça contábil que visa permitir a análise do resultado de uma empresa em um determinado período. Geralmente, é realizada em base mensal com consolidações trimestrais, semestrais e anuais.

Não obstante seu aspecto contábil, a DRE também se constitui em um importante instrumento gerencial uma vez que oferece uma visão completa das receitas, impostos, custos, despesas, lucro, resultado operacional e não-operacional. O objetivo da DRE é fornecer aos usuários das demonstrações financeiras da empresa, os dados básicos e essenciais da formação do resultado (lucro ou prejuízo) do exercício.

Nesta seção, apresentaremos os principais conceitos e contas que compõem uma DRE.

Conceitos da DRE

Principais contas (1/4)

Estrutura genérica

Demonstração do Resultado do Exercício

	Receita com vendas
	(-) Deduções sobre o faturamento
A	1. Receita líquida de venda
	Custo das mercadorias vendidas
	Custo dos serviços prestados
B	2. Custos com vendas e serviços
C	3. Lucro Bruto (1 - 2)
	Despesas operacionais (...)
D	4. Total das despesas operacionais
E	5. Lucro Operacional (3 - 4)
F	(+) Depreciação e amortização
	6. EBITDA
+/-	Despesas Financeiras
	Receitas Financeiras
	7. Resultado Financeiro
+/-	Despesas Não-Operacionais
	Receitas Não-Operacionais
	8. Resultado Não-Operacional
J	9. Imposto de Renda e Contribuição Social
	10. Lucro Líquido (5 - 6 - 7)

1. Receita Líquida de Vendas

Corresponde a receitas brutas das vendas de mercadorias (faturadas e entregues) após dedução dos impostos sobre faturamento (ICMS, PIS, COFINS, etc.), devoluções e abatimentos por descontos.

2. Custo (Mercadoria Vendida, Produto Vendido ou Serviço Prestado)

A interpretação de custo depende da atividade operacional de cada empresa. Nas empresas comerciais, considera-se o valor baixado dos estoques das mercadorias vendidas.

3. Lucro Bruto

Corresponde a diferença entre Receita Líquida e o Custo.

Conceitos da DRE

Principais contas (2/4)

Estrutura genérica

Demonstração do Resultado do Exercício

	<i>Receita com vendas</i>
	<i>(-) Deduções sobre o faturamento</i>
A	1. Receita líquida de venda
	<i>Custo das mercadorias vendidas</i>
	<i>Custo dos serviços prestados</i>
B	2. Custos com vendas e serviços
C	3. Lucro Bruto (1 - 2)
	<i>Despesas operacionais (...)</i>
D	4. Total das despesas operacionais
E	5. Lucro Operacional (3 - 4)
F	(+) Depreciação e amortização
	6. EBITDA
+/-	<i>Despesas Financeiras</i>
	<i>Receitas Financeiras</i>
	7. Resultado Financeiro
+/-	<i>Despesas Não-Operacionais</i>
	<i>Receitas Não-Operacionais</i>
	8. Resultado Não-Operacional
J	9. Imposto de Renda e Contribuição Social
	10. Lucro Líquido (5 - 6 - 7)

4. Despesas Operacionais

São os desembolsos realizados pela empresa. Como exemplo, podemos citar os gastos gerados com esforço para venda dos produtos, tais como propaganda e marketing.

5. Lucro Operacional

O Lucro Operacional é o resultado da companhia contemplando apenas os ganhos originados pela sua atividade fim e os gastos necessários para que a operação se sustente, sejam gastos com pessoal interno, contratações de serviços e a depreciação dos bens que utilizados.

6. EBITDA

O EBITDA (LAJIDA) é um indicador gerencial utilizado para medir a eficiência operacional da empresa e sua capacidade de geração de caixa. Para calcular este indicador é necessário excluir do Lucro Operacional, todo o efeito das despesas com depreciação e amortização.

Conceitos da DRE

Principais contas (3/4)

Estrutura genérica

Demonstração do Resultado do Exercício

	<i>Receita com vendas</i>
	<i>(-) Deduções sobre o faturamento</i>
A	1. Receita líquida de venda
	<i>Custo das mercadorias vendidas</i>
	<i>Custo dos serviços prestados</i>
B	2. Custos com vendas e serviços
C	3. Lucro Bruto (1 - 2)
	<i>Despesas operacionais (...)</i>
D	4. Total das despesas operacionais
E	5. Lucro Operacional (3 - 4)
F	(+) Depreciação e amortização
	6. EBITDA
+/-	<i>Despesas Financeiras</i>
	<i>Receitas Financeiras</i>
	7. Resultado Financeiro
+/-	<i>Despesas Não-Operacionais</i>
	<i>Receitas Não-Operacionais</i>
	8. Resultado Não-Operacional
J	9. Imposto de Renda e Contribuição Social
	10. Lucro Líquido (5 - 6 - 7)

7. Resultado Financeiro

Compreende a diferença entre (i) as despesas financeira - juros e encargos sobre empréstimos / financiamentos, tarifas bancárias e descontos concedidos – e (ii) as receitas financeiras - rendimentos obtidos nas diferentes modalidades de aplicações financeiras e descontos obtidos.

8. Resultado não operacional

Compreende a diferença entre (i) as despesas não-operacionais - despesas não relacionadas a atividade principal ou operacional da empresa – e (ii) as receitas não operacionais -receitas não relacionadas a atividade principal ou operacional da empresa.

Conceitos da DRE

Principais contas (4/4)

Estrutura genérica

Demonstração do Resultado do Exercício

	<i>Receita com vendas</i>
	<i>(-) Deduções sobre o faturamento</i>
A	1. Receita líquida de venda
	<i>Custo das mercadorias vendidas</i>
	<i>Custo dos serviços prestados</i>
B	2. Custos com vendas e serviços
C =	3. Lucro Bruto (1 - 2)
	<i>Despesas operacionais (...)</i>
D	4. Total das despesas operacionais
E =	5. Lucro Operacional (3 - 4)
F	(+) Depreciação e amortização
	6. EBITDA
+/-	<i>Despesas Financeiras</i>
	<i>Receitas Financeiras</i>
	7. Resultado Financeiro
+/-	<i>Despesas Não-Operacionais</i>
	<i>Receitas Não-Operacionais</i>
	8. Resultado Não-Operacional
J =	9. Imposto de Renda e Contribuição Social
	10. Lucro Líquido (5 - 6 - 7)

9. Imposto de Renda (IR) e Contribuição Social sobre o Lucro (CSSL)

Valor total do imposto e contribuição. São pagos com base nas alíquotas estabelecidas pelo Governo Federal.

10. Lucro Líquido

Corresponde à diferença entre o Lucro Antes dos Impostos apurados sobre o lucro (Imposto de Renda e Contribuição Social).

Seção 2

Conceitos Gerais

Nesta seção, discorreremos com mais detalhes sobre os conceitos de Custos e Despesas uma vez que notamos existirem muitas dúvidas sobre uma correta classificação dos valores dispendidos pelos supermercadistas.

Conceitos Gerais

Custos

Conceito de Custos

Os custos representam todos os gastos dispendidos pela empresa diretamente atrelados a sua operação principal.

Na atividade varejista, o conceito de custos pode ser interpretado como o valor das mercadorias adquiridas para a revenda, considerando o saldo líquido dos custos incorridos para que os produtos estejam disponíveis nas prateleiras dos pontos de venda. Como exemplo dos custos dado o conceito acima podemos considerar o frete, armazenagem, salário dos estoquistas, etc.

Conceitos Gerais

Despesas

Conceito de Despesas

Gastos com bens e serviços relativos à manutenção da atividade da empresa, bem como aos esforços para a obtenção de receitas através da venda dos produtos / prestação de serviços.

Exemplos: câmara fria para refrigerados, energia elétrica dos pontos de venda, salários dos promotores e vendedores de loja, etc.

Diferença entre Custo e Despesa

Os custos tem a capacidade de serem atribuídos ao produto disponível nos pontos de revenda, despesas são de caráter geral, de difícil vinculação aos produtos obtidos.

Uma forma de verificar a natureza do gasto se dá a partir do seguinte questionamento: Se hipoteticamente forem eliminados um determinado gasto a obtenção de estoques seria diretamente afetada? Se a resposta for afirmativa trata-se de um custo, pois está vinculado a produção, caso contrário trata-se de uma despesa.

Seção 3

EBITDA / LAJIDA

O **EBITDA** (**Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization**, pronuncia-se “Ebítida” ou “Ebidá”), sigla em inglês para o **LAJIDA** (Lucro Antes de Juros, Impostos sobre o Lucro, Depreciação e Amortização), é um dos principais indicadores de desempenho de uma empresa. Sua importância está diretamente relacionada à demonstração da capacidade operacional que uma empresa tem de gerar recursos financeiros.

A maioria dos supermercadistas ainda não faz uso deste indicador financeiro, mas é muito importante conhecê-lo uma vez que na linguagem do mundo dos negócios este é um dos primeiros e principais índices a serem apresentados e discutidos.

Apresentaremos nesta seção a forma de cálculo do EBITDA e os conceitos relacionados.

EBITDA/ LAJIDA

O que é EBITDA?

O EBITDA é um relatório gerencial importante para representar quanto uma empresa/loja gera de recursos através de suas atividades operacionais, sem contar impostos e outros efeitos financeiros.

Por eliminar os efeitos dos financiamentos e decisões contábeis, sua utilização pode fornecer uma comparação relativamente eficaz para o analista medir a situação do mercado atuante.

O relatório é importante para os empresários e administradores de lojas, pois dá a possibilidade de não analisarem apenas o resultado final da organização, e sim o processo com um todo.

Tal indicador não tem o objetivo de substituir relatórios financeiros já analisados pelos administradores, mas visa complementar as análises eficazes já desenvolvidas pela administração.

EBITDA/ LAJIDA

O que é EBITDA?

O EBITDA visto sob a ótica de um percentual sobre as vendas líquidas pode ser utilizado para identificar empresas que sejam as mais eficientes dentro do segmento em que operam.

A variação percentual do EBITDA de um ano em relação ao outro poderia indicar aos administradores e analistas se determinada loja (ou empresa) conseguiu ser mais eficiente ou se deverá desenvolver estratégias para aumentar a produtividade e/ou vendas.

EBITDA/ LAJIDA

Pontos importantes

O EBITDA não considera as mudanças do capital de giro e, portanto, sobrevaloriza o fluxo de caixa em períodos de crescimento de capital de giro. Sendo assim, os índices de capital de giro e EBITDA devem ser analisados de forma conjunta.

Tal indicador ignora as distinções existentes na qualidade dos fluxos de caixa originados de diferentes práticas contábeis e políticas internas de cada empresa/loja.

EBITDA/ LAJIDA

Como calcular o EBITDA? Exemplo hipotético:

Receita Líquida	1.000
Lucro Líquido	100
Add-backs	
(+) Despesa Financeira	100
(-) Receita Financeira	(50)
(+) Despesa de depreciação	70
(-) Receita não operacional	(10)
(+) Despesa não operacional	15
(+) Despesa de IR e CSLL	40
EBITDA	265
<i>Margem Ebitda (EBITDA / Receita Líquida)</i>	<i>27%</i>

EBITDA/ LAJIDA

Qual é a utilidade e a importância de se conhecer o EBITDA?

Desempenho comparável

Demonstra as tendências operacionais e apresenta os resultados de forma padronizada e é facilmente comparável com outras empresas e setores da economia.

Geração de caixa

Mensura a produtividade e a eficiência das organizações através de sua capacidade de geração de caixa.

Investidores

Análise utilizada principalmente para avaliar a saúde e o resultado da atividade da empresa.

EBITDA/ LAJIDA

Qual é a diferença entre o Resultado Líquido e o EBITDA?

Exemplo prático

+ Receita Bruta	100
(-) Impostos sobre vendas	(10)
= Receita Líquida	90
(-) Custos dos produtos vendidos	(30)
= Lucro Bruto	60
(-) Despesas Operacionais e administrativas	(40)
= Lucro Operacional	20
+ Despesa de depreciação	5
= EBITDA	25
+ /(-) Resultado Financeiro	(10)
+ /(-) Resultado Não-Operacional	8
= Lucro antes do IR e CS	23
(-) IR e CS	(3)
= Lucro Líquido	20

Definição

O resultado líquido gerado por uma empresa compreende o lucro ou prejuízo apurado após dedução de todas as receitas e despesas devidas, bem como os respectivos impostos.

Conforme demonstrado, o cálculo se dá a partir do Resultado Operacional adicionado aos resultado financeiro, resultado não-operacional e impostos e contribuições.

Uma análise individual do Resultado Líquido da empresa não possibilita a visão de seu desempenho operacional.

EBITDA/ LAJIDA

Qual é a diferença entre o Resultado Líquido e o EBITDA?

Exemplo:

Uma empresa que comercializa produtos alimentícios apresenta Resultado Operacional negativo, visto que suas despesas com propaganda e marketing são superiores ao seu Lucro Bruto obtido.

Todavia a empresa não só possui um Resultado Líquido positivo como ainda apresentou crescimento de margem líquida quando comparado ao ano anterior. Este resultado foi alcançado com a geração de receitas não operacionais. Tendo em vista que as operações da empresa não foram suficientes para gerarem lucro aos acionistas, houve a necessidade de geração de outras receitas como, por exemplo, a venda de ativos fixos. Embora seu Resultado Líquido seja positivo, este só é alcançado com o desenvolvimento de uma atividade não-operacional.

EBITDA/ LAJIDA

Qual é a diferença entre o Resultado Líquido e o EBITDA?

Exemplo:

Receita Líquida	1000	<p><i>Atividades operacionais</i></p> <p><i>Captação de recursos e atividades não operacionais</i></p>	Receita Líquida	1000
Custos	(500)		Custos	(650)
Margem Bruta	500		Margem Bruta	350
% margem bruta	50%		% margem bruta	35%
Despesas Operacionais	(350)		Despesas Operacionais	(300)
EBITDA	150		EBITDA	50
% margem EBITDA	15%		% margem EBITDA	5%
Receitas Financeiras	25		Receitas Financeiras	60
Despesas Financeiras	(45)		Despesas Financeiras	(50)
Resultado Financeiro	(20)		Resultado Financeiro	10
Despesas Não Operacionais	(50)	Despesas Não Operacionais	(30)	
Receitas Não Operacionais	30	Receitas Não Operacionais	100	
LAIR	110	LAIR	130	
IR e CSLL	(40)	IR e CSLL	(30)	
Lucro Líquido	70	Lucro Líquido	100	
% Margem Lucro	7%	% Margem Lucro	10%	

EBITDA/ LAJIDA

A importância do EBITDA para o setor supermercadista e varejista

A análise do EBITDA permite que as empresas interpretem se suas atividades estão apresentando resultados operacionais satisfatórios quando comparados com seus competidores e mesmo com outros segmentos da economia.

Desta forma, se o administrador principal conhecer a margem EBITDA praticada pelo setor, será possível comparar sua margem com a do mercado e, com isso, realizar uma análise muito mais precisa sobre a sua performance. A partir deste indicador financeiro, poderão ser definidos objetivos para melhorias de desempenho a fim de elevar esta margem do EBITDA e posicionar melhor a empresa perante o mercado.

EBITDA/ LAJIDA

Pontos de atenção no EBITDA – Ajustes e Normalizações

- 1. Políticas de compra/venda e sazonalidades;**
- 2. Custo de oportunidade;**
- 3. Provisões para perdas nos saldos de contas a receber;**
- 4. Permutas, se aplicável;**
- 5. Bonificações de fornecedores e bonificações para clientes;**
- 6. *Trade Marketing*;**
- 7. Perdas de estoques / produtos descontinuados;**
- 8. Receitas e despesas não-recorrentes da operação;**

A compreensão de cada operação é fundamental para validar o ponto de partida correto para o EBITDA

EBITDA/ LAJIDA

Porque a administração deve propor ajustes ao EBITDA reportado?

1

Para apresentar o resultado das operações em uma posição mais próximo ao real desempenho e potencialmente aumentar o valor da entidade.

2

Para tentar "normalizar" o negócio para ajustes não recorrentes e não operacionais.

3

A equipe gestora poderá ter um incentivo para apresentar o maior lucro possível / EBITDA;

Seção 4

Indicadores Financeiros

Indicadores Financeiros

Indicadores mais utilizados pelo mercado

Margem Bruta

Lucro Bruto / Receita Líquida

A margem bruta permite que a empresa meça sua capacidade de geração de valor após a venda, permitindo analisar o resultado com a venda de seus produtos em detrimento dos custos empregados.

Margem EBITDA

EBITDA / Receita Líquida

Demonstra se a empresa é eficiente, gerando lucro na sua atividade operacional. É o mais importante dos indicadores visto que está diretamente relacionado ao risco do negócio, ou seja, à operação principal da empresa e sua capacidade de gerar “caixa”.

Margem Líquida

Lucro Líquido / Receita Líquida

Demonstra o desempenho da empresa após o lucro operacional, resultados não-operacionais e o pagamento de imposto de renda e contribuições. Conforme já mencionado, a análise deste indicador não deve ser feita individualmente, mas em conjunto com outros indicadores como margem EBITDA e demais informações da empresa.

Seção 5

Instruções para preenchimento da planilha

Esta cartilha pretende apresentar os valores de referência do EBITDA para o setor supermercadista paulista e também os principais itens de custos e despesas que possam impactar este indicador.

Por isso, a principal informação para as análises são os valores percentuais obtidos a partir da coluna “D”. São essas as informações que devem ser enviadas para a APAS.

Entretanto, para que tenhamos de fato a mesma base de comparação, a planilha que está sendo disponibilizada deverá ser preenchida primeiramente com os valores nominais (em R\$) na coluna “C” sendo que os valores percentuais (em %) serão calculados e apresentados ao lado, na coluna “D”.

São os dados dessa coluna “D”, em percentuais, que deverão ser enviados de volta para a APAS. A seguir apresentaremos um “passo a passo” para essa operação.

Passo a Passo para preenchimento da planilha

Passo 1: O Associado receberá os arquivos por email da APAS

Passo 2: Os valores de cada conta deverão ser preenchidos na coluna “C”, em Reais (R\$), nos locais indicados. Para os itens que não são aplicáveis para sua empresa, inserir valor “zero”.

OBSERVAÇÃO: *Somente as linhas na cor branca devem ser preenchidas. E as linhas nas cores de tom vermelhas são apenas somatórios que não estão com formulas, portanto não devem ser preenchidas.*

Passo 3: Após o preenchimento de todos os campos da coluna “C” com os valores em Reais (R\$) da Companhia, a coluna “D” apresentará os valores percentuais de cada item da DRE

Passo 4: Selecione com o cursor do mouse a coluna “D” inteira e copie sobre a própria coluna “D”, tomando o cuidado de selecionar a opção de “Colar Especial” e “Valores” (veja o tutorial nos próximos slides)

Passo 5: Após este procedimento, a coluna “C” poderá ser excluída inteiramente com os valores nominais em Reais

Passo 6: Salve esta planilha, que agora deverá conter apenas os valores em percentuais de cada conta, e envie para a APAS

Passo 7: Você receberá um email da APAS confirmando o recebimento da planilha

Preenchimento da planilha EBITDA

Instruções (1 de 12)

TEMPLATE DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	Valores (em R\$)	Análise Vertical (AV%)
(+) RECEITA BRUTA (VENDA BRUTA)	0	
(+) Receita bruta de vendas		
(-) DEDUÇÕES SOBRE A RECEITA BRUTA	0	
(-) IMPOSTOS COM VENDAS DE MERCADORIAS	0	
(-) ICMS		
(-) ICMS e ST		
(-) PIS		
(-) COFINS		
(-) ABATIMENTOS	0	
(-) Devoluções de mercadorias		
(-) Vendas Canceladas		
(-) Descontos e Abatimentos Concedidos		
RECEITA LÍQUIDA (VENDA LÍQUIDA)	0	

Alocação de valores:

- **Somente as linhas na cor branca devem ser preenchidas.**
- As receitas brutas, os impostos e abatimentos devem ser incluídos como valor nos espaços em branco. Os espaços de cor vermelha são células que calculam automaticamente os valores inseridos, portanto, não devem ser alterados.
- Não é necessário lançar os centavos e nem utilizar o ponto ou vírgula. Assim, por exemplo, o valor de R\$ 50.000,00 deve ser digitado como 50000

Preenchimento da planilha EBITDA

Instruções (2 de 12)

TEMPLATE DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	Valores (em R\$)	Análise Vertical (AV%)
(-) CUSTOS OPERACIONAIS	0	
(-) Custo dos Produtos Vendidos	0	
(-) Custo da mercadoria vendida Bruto		
(-) Perdas / Quebras em Mercadorias (perdas desconhecidas)		
(-) Material de Embalagem / Suprimento de Loja		
(-) Serviço de Transporte s/ Vendas		
(-) Gastos com Inventário / Armazenagem / Transporte		
(-) Conta patrimonial de Estoques		
(-) Embalagens		
(+ Acordos promocionais (Locações de espaços/gôndolas e VPC – verba de publicidade cooperada)		
(+ Acordos comerciais (bonificação)		
(+ Acordos logísticos		
(+ Descontos obtidos		
(-) Perda de mercadorias	0	
(-) Perda de mercadorias (perdas conhecidas)		
(-) Outros custos	0	
(-) Outros custos		
(=) LUCRO BRUTO	0	

- **Custo da mercadoria vendida:** considerar o valor das mercadorias adquiridas para a revenda, considerando o saldo líquido dos custos incorridos para que os produtos estejam disponíveis nas prateleiras dos pontos de venda.
- **Perdas / Quebras em mercadorias:** considerar as perdas no manuseio das mercadorias e provisões para perdas em estoque. Por exemplo: produtos com data de validade vencida, etc.
- **Material de embalagem / Suprimentos de Loja:** considerar os custos com empacotamento das mercadorias e outros suprimentos.
- **Gastos com inventário / Armazenagem / Transporte:** considerar os ajustes de inventário sobre contagem física para contábil, armazenagem em terceiros e outros tipos de armazenagem e fretes.

Preenchimento da planilha EBITDA

Instruções (3 de 12)

TEMPLATE DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	Valores (em R\$)	Análise Vertical (AV%)
(-) CUSTOS OPERACIONAIS	0	
(-) Custo dos Produtos Vendidos	0	
(-) Custo da mercadoria vendida Bruto		
(-) Perdas / Quebras em Mercadorias (perdas desconhecidas)		
(-) Material de Embalagem / Suprimento de Loja		
(-) Serviço de Transporte s/ Vendas		
(-) Gastos com Inventário / Armazenagem / Transporte		
(-) Conta patrimonial de Estoques		
(-) Embalagens		
(+ Acordos promocionais (Locações de espaços/gôndolas e VPC – verba de publicidade cooperada)		
(+ Acordos comerciais (bonificação)		
(+ Acordos logísticos		
(+ Descontos obtidos		
(-) Perda de mercadorias	0	
(-) Perda de mercadorias (perdas conhecidas)		
(-) Outros custos	0	
(-) Outros custos		
(=) LUCRO BRUTO	0	

- **Contas patrimoniais de estoques:** considerar quaisquer ajustes e reclassificações patrimoniais nos estoques.
- **Embalagens:** outras embalagens utilizadas nas lojas.
- **Acordos e descontos:** considerar quaisquer tipos de acordos comerciais com fornecedores e clientes e outros tipos de descontos relacionados a venda de mercadoria.
- **Perda de mercadorias:** outros tipos de perda de mercadorias, por exemplo, um pacote danificado no manuseio das mercadorias.
- **Outros custos:** quaisquer outros custos não-classificados nas descrições anteriores.

Preenchimento da planilha EBITDA

Instruções (4 de 12)

TEMPLATE DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	Valores (em R\$)	Análise Vertical (AV%)
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	0	
(-) DE VENDAS	0	
(-) Propaganda, publicidade e marketing	0	
(-) Televisão		
(-) Rádio		
(-) Tablóide		
(-) Outdoor		
(-) Carro de som		
(-) Patrocínios		
(-) Outros		
(-) Despesas com provisão para devedores duvidosos		
(+) Reversão de provisão para devedores duvidosos		
(-) Despesas com a administradora de cartões de crédito		

- **Propaganda, publicidade e marketing:** considerar quaisquer despesas com publicidade da loja, stands, promoções de produtos, folhetos informativos, jornais de ofertas, patrocínios, mídias, brindes, etc.
- **Despesas com provisão para devedores duvidosos e reversão de provisão:** conforme política contábil e da loja, considerar o valor da provisão para devedores em atraso, se aplicável.
- **Despesas com administradora de cartões de crédito:** taxas e aluguel das máquinas de cartões e outras taxas relacionadas ao manuseio dos pagamentos recebidos por cartões de créditos.

Preenchimento da planilha EBITDA

Instruções (5 de 12)

TEMPLATE DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	Valores (em R\$)	Análise Vertical (AV%)
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	0	
(-) ADMINISTRATIVAS	0	
(-) Despesas de Pessoal	0	
(-) Folha de pagamento	0	
(-) Salários		
(-) Pró-labore		
(-) Encargos sociais		
(-) Horas extras		
(-) Gratificações		
(-) Férias		
(-) 13º Salário		
(-) Rescisões trabalhistas		
(-) Aviso prévio e indenizações		
(-) Participações no resultado		
(-) Estagiários		
(-) Mão de obra terceirizada		
(-) Aprendizes		

- **Despesas com pessoal (operações / administrativo / familiar):** a linha em vermelho irá consolidar os valores com folha de pagamento do grupo de operações, administrativo e familiares, considerando os encargos e salários dos colaboradores, as despesas relacionadas aos benefícios e bonificações oferecidos, despesas com os direitos dos colaboradores e outros tipos de contratações.

Preenchimento da planilha EBITDA

Instruções (6 de 12)

TEMPLATE DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	Valores (em R\$)	Análise Vertical (AV%)
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	0	
(-) ADMINISTRATIVAS	0	
(-) Despesas de Pessoal	0	
(-) Outras despesas com pessoal	0	
(-) Cesta básica		
(-) Previdência Privada		
(-) Vale transporte		
(-) Vale refeição		
(-) Vale alimentação		
(-) Assistência médica		
(-) Assistência odontológica		
(-) Despesas com automóveis dos funcionários e gestores		
(-) Seguro de vida		
(-) Cursos e Treinamentos		
(-) Recrutamento e Seleção		
(-) Uniformes / EPI's		
(-) Outras despesas com pessoal		

- **Outras despesas com pessoal (operações / administrativo / familiar):** Outras despesas com benefícios não regulamentados, preparação técnica dos colaboradores, assistências oferecidas e uniformes.

Preenchimento da planilha EBITDA

Instruções (7 de 12)

TEMPLATE DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	Valores (em R\$)	Análise Vertical (AV%)
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	0	
(-) ADMINISTRATIVAS	0	
(-) Despesas de Pessoal	0	
(-) Ocupação	0	
(-) Aluguéis de imóveis		
(-) Depreciações e amortizações com Imóveis		
(-) Demais despesas com locação		
(-) Manutenção Equipamentos	0	
(-) Manutenção de máquinas e equipamentos		
(-) Manutenção predial		
(-) Reposição de peças e utensílios		
(-) Depreciações e amortizações com Equipamentos		
(-) Locação de maquinas e equipamentos Leves		
(-) Utilidades e serviços	0	
(-) Energia elétrica		
(-) Água e esgoto		
(-) Gás		
(-) Telefone, internet, fax		
(-) Cartório, correios e malotes		
(-) Seguros		
(-) Fotocópias, impressões e talonários		

- **Depreciação e amortização:** considerar a despesa com a redução de valor dos bens integrantes nos ativos fixos, em decorrência de desgaste ou perda de utilidade.

- **Manutenção e equipamentos:** considerar as despesas com benfeitorias, consertos e reformas dos bens imobilizados e locação de equipamentos.

- **Utilidades e serviços:** outras despesas de funcionamento e utilização da loja.

Preenchimento da planilha EBITDA

Instruções (8 de 12)

TEMPLATE DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	Valores (em R\$)	Análise Vertical (AV%)
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	0	
(-) ADMINISTRATIVAS	0	
(-) Despesas gerais	0	
(-) Viagens e representações		
(-) Material de escritório		
(-) Material de consumo		
(-) Materiais e suprimentos		
(-) Sacolas plásticas		
(-) Despesas ambulatoriais		
(-) Higiene e limpeza		
(-) Donativos e contribuições		
(-) Despesas jurídicas		
(-) Segurança		
(-) Despesas com veículos	0	
(-) Seguros de veículos		
(-) Estacionamento		
(-) Manutenção e reposição		
(-) Rastreamento veiculos		
(-) Leasing e locação		
(-) Outras despesas com veículos		

- **Despesas gerais:** considerar as despesas com reembolso de viagens , equipamentos de segurança, suprimentos, doações para entidades e incentivos ao governo, outras manutenções de monitoramentos e outras despesas de consumo.
- **Despesas com veículos:** considerar as despesas com manutenção dos veículos de frota e outras despesas essenciais para utilização dos veículos.

Preenchimento da planilha EBITDA

Instruções (9 de 12)

TEMPLATE DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	Valores (em R\$)	Análise Vertical (AV%)
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	0	
(-) ADMINISTRATIVAS	0	
(-) Informática	0	
(-) Softwares: sistemas, ERP, aplicativos		
(-) Hardware: computadores, PDVs		
(-) Manutenção		
(-) Demais despesas com informática (favor especificar, se possível)		
(-) Serviços profissionais contratados	0	
(-) Advogado		
(-) Administrativo		
(-) Contabilidade		
(-) Consultoria e assessoria (favor especificar, se possível)		
(-) Demais serviços de terceiros		
(-) Depreciações e amortizações com Despesas Gerais		
(-) Demais despesas		

- **Informática:** considerar as despesas com manutenção de software e hardware, provedores, hospedagem de sites, substituições de equipamentos e computadores, sistemas integrados, comunicação de dados e outras despesas de fins tecnológicos.
- **Serviços profissionais contratados:** considerar os serviços com contratação de advogados, consultorias, contabilidade terceirizada e outros prestadores de serviços considerados externos.
- **Depreciações e amortizações:** despesas com depreciações e amortizações de ativos não utilizados diretamente no processo de vendas.
- **Demais despesas:** quaisquer outras despesas não classificadas nas descrições anteriores.

Preenchimento da planilha EBITDA

Instruções (10 de 12)

TEMPLATE DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	Valores (em R\$)	Análise Vertical (AV%)
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	0	
(-) ADMINISTRATIVAS	0	
(-) TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES	0	
(-) Taxas municipais, estaduais e federais		
(-) IPVA, licenciamento e seguro obrigatórios		
(-) IPTU		
(-) IPEM		
(-) Multas de Declarações (DCTF, IRPJ, RAIS)		
(-) Parcelamento especial (PAES, PAEX, REFIS)		
(-) Outras taxas e contribuições		
(+) / (-) OUTROS RESULTADOS OPERACIONAIS LÍQUIDO	0	
(+) Outras receitas operacionais		
(-) Outras despesas operacionais		
(=) LUCRO OPERACIONAL	0	

- **Tributos e contribuições:** considerar as despesas com pagamentos de outros impostos de imóveis, veículos e outros, multas e autos de infrações, parcelamentos de impostos e outras taxas.
- **Outras receitas e despesas operacionais:** outras receitas e despesas recorrentes da operação da loja não classificadas nas descrições anteriores.

Preenchimento da planilha EBITDA

Instruções (11 de 12)

TEMPLATE DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	Valores (em R\$)	Análise Vertical (AV%)
RESULTADO FINANCEIRO, LÍQUIDO	0	
(+) Receitas financeiras	0	
(+) Juros de aplicações financeiras		
(+) Juros recebidos de atraso		
(-) Despesas Financeiras	0	
(-) I.O.F.		
(-) Juros passivos sobre empréstimos e financiamentos		
(-) Juros passivos sobre cheque especial		
(-) Renegociações bancárias		
(-) Multa e mora		
(-) Outras despesas financeiras		
RESULTADO NÃO OPERACIONAL, LÍQUIDO	0	
(+) Receitas não operacionais	0	
(+) Venda de imobilizado		
(+) Resultado de Equivalência Patrimonial		
(+) Outras receitas não operacionais		
(-) Despesas não operacionais	0	
(-) Outras despesas não operacionais		
(=) LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	0	

- **Receitas e despesas financeiras:** considerar como receitas financeiras os juros recebidos, descontos obtidos, lucro nas aplicações financeiras e outros rendimentos; considerar como despesas financeiras os juros sobre empréstimos e financiamentos, tarifas bancárias, parcelamentos de débitos bancários e multas por atraso de pagamentos.
- **Receitas e despesas não -operacionais:** considerar as receitas e despesas decorrentes de transações não incluídas nas atividades principais da loja. Por exemplo, a venda de ativos fixos e custos sobre tais vendas.

Preenchimento da planilha EBITDA

Instruções (12 de 12)

TEMPLATE DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	Valores (em R\$)	Análise Vertical (AV%)
(-) Imposto de renda e contribuição social	0	
(-) Imposto de renda		
(-) Contribuição social		
(=) LUCRO LÍQUIDO	0	

- **Imposto de renda e contribuição social:** considerar a apuração e pagamento dos impostos sobre o lucro.

Preenchimento da planilha EBITDA

Uma vez preenchida a planilha, note que os valores percentuais da coluna “D” estarão automaticamente lançados.

Neste caso, por favor, siga o tutorial descrito nos próximos slides.

PROJETO EBITDA: ESTRUTURA DE CUSTOS E DESPESAS

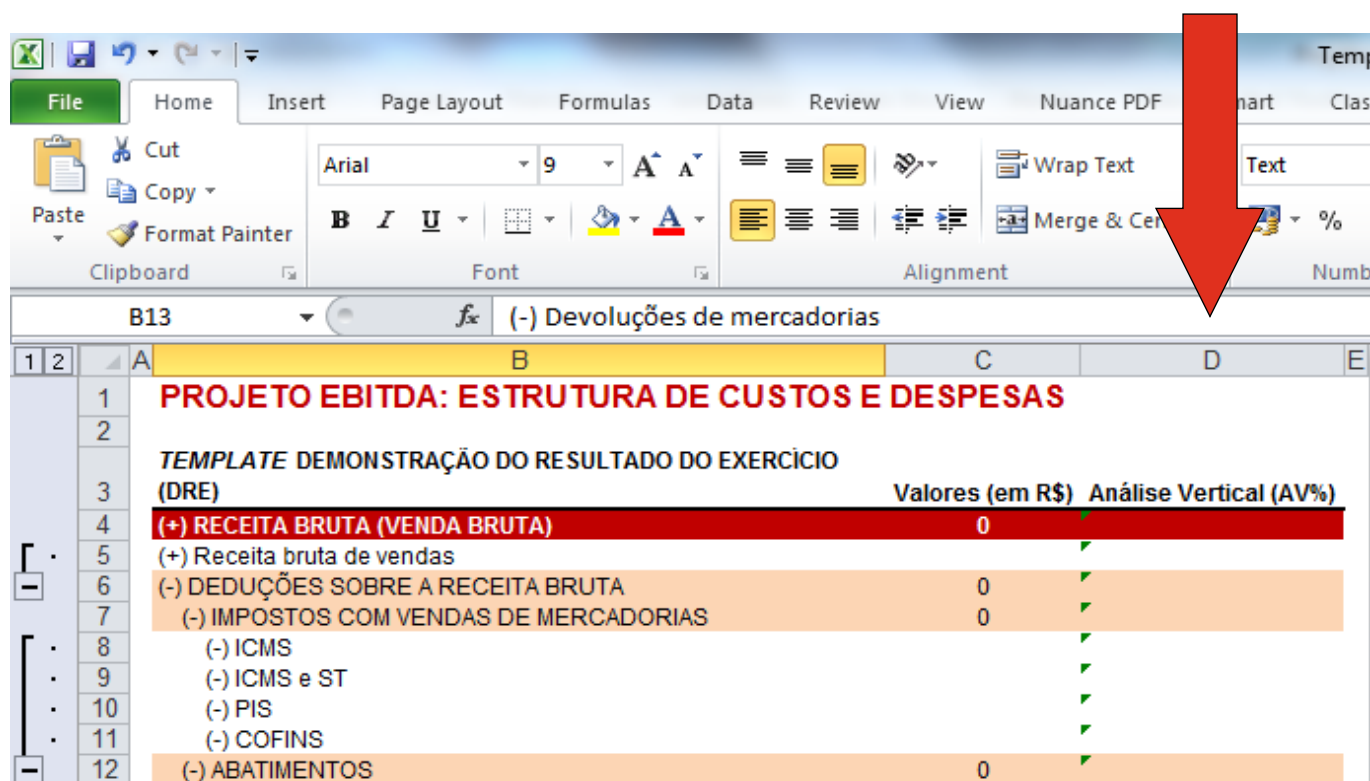
TEMPLATE DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

	Valores (em R\$)	Análise Vertical (AV%)
(+) RECEITA BRUTA (VENDA BRUTA)	100.000	100,00%
(+) Receita bruta de vendas	100.000	100,00%
(-) DEDUÇÕES SOBRE A RECEITA BRUTA	(32.650)	-32,65%
(-) IMPOSTOS COM VENDAS DE MERCADORIAS	(26.650)	-26,65%
(-) ICMS	(18.000)	-18,00%
(-) ICMS e ST	0	0,00%
(-) PIS	(3.650)	-3,65%
(-) COFINS	(5.000)	-5,00%
(-) ABATIMENTOS	(6.000)	-6,00%
(-) Devoluções de mercadorias	(5.000)	-5,00%
(-) Vendas Canceladas	(1.000)	-1,00%
(-) Descontos e Abatimentos Concedidos	0	0,00%
RECEITA LÍQUIDA (VENDA LÍQUIDA)	67.350	100,00%

Tutorial 1

Selecione toda a coluna “D”

Para realizar esta operação, posicione o cursor do mouse sobre a letra “D” e pressione o botão esquerdo do mouse. Toda a coluna “D” ficará em destaque.



The screenshot shows the Microsoft Excel interface with the 'Home' tab selected. The ribbon includes options for Clipboard, Font, and Alignment. The active cell is B13, containing the formula '(-) Devoluções de mercadorias'. The spreadsheet displays a financial statement template with the following data:

	Valores (em R\$)	Análise Vertical (AV%)
PROJETO EBITDA: ESTRUTURA DE CUSTOS E DESPESAS		
TEMPLATE DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)		
(+) RECEITA BRUTA (VENDA BRUTA)	0	
(+) Receita bruta de vendas		
(-) DEDUÇÕES SOBRE A RECEITA BRUTA	0	
(-) IMPOSTOS COM VENDAS DE MERCADORIAS	0	
(-) ICMS		
(-) ICMS e ST		
(-) PIS		
(-) COFINS		
(-) ABATIMENTOS	0	

Tutorial 2

Copie a coluna “D”

Posicione o cursor do mouse sobre a letra “D” e pressione o botão direito do mouse. Aparecerá uma “caixa” e você deve selecionar a opção “Copiar” (Copy)

The screenshot shows the Microsoft Excel interface. The spreadsheet has columns A, B, C, D, and E. Column D is selected. A context menu is open over column D, showing options: Cut, Copy, Paste Options, Paste Special..., Insert, Delete, Clear Contents, and Format Cells... A red arrow points to the 'Copy' option. The spreadsheet content is as follows:

	A	B	C	D	E
1		PROJETO EBITDA: ESTRUTURA DE CUSTOS E DESPESAS			
2		TEMPLATE DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO			
3		(DRE)		Valores (em R\$)	Análise
4		(+) RECEITA BRUTA (VENDA BRUTA)		0	
5		(+ Receita bruta de vendas			
6		(-) DEDUÇÕES SOBRE A RECEITA BRUTA		0	
7		(-) IMPOSTOS COM VENDAS DE MERCADORIAS		0	
8		(-) ICMS			
9		(-) ICMS e ST			
10		(-) PIS			
11		(-) COFINS			
12		(-) ABATIMENTOS		0	

Tutorial 3

Cole sobre a mesma a coluna “D”, mas primeiro selecione a opção de “Colar especial”...

Posicione o cursor do mouse sobre a letra “D” e pressione o botão direito do mouse. Aparecerá uma “caixa” e você deve selecionar a opção “Colar especial” (Paste Special). Clique sobre ela.

The screenshot shows the Microsoft Excel interface with the following data in the spreadsheet:

	A	B	C	D	E
1		PROJETO EBITDA: ESTRUTURA DE CUSTOS E DESPESAS			
2		TEMPLATE DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO			
3		(DRE)		Valores (em R\$)	Análise
4		(+) RECEITA BRUTA (VENDA BRUTA)		0	
5		(+ Receita bruta de vendas			
6		(-) DEDUÇÕES SOBRE A RECEITA BRUTA		0	
7		(-) IMPOSTOS COM VENDAS DE MERCADORIAS		0	
8		(-) ICMS			
9		(-) ICMS e ST			
10		(-) PIS			
11		(-) COFINS			
12		(-) ABATIMENTOS		0	

The context menu is open over cell D1, showing options: Cut, Copy, Paste Options, Paste Special..., Insert, Delete, Clear Contents, and Format Cells... A red arrow points to the 'Paste Special...' option.

Tutorial 4

Cole sobre a mesma a coluna “D”, mas primeiro selecione a opção de “Colar especial”. .. e em seguida, selecione “Valores” e “OK”.

Ao aparecer a caixa abaixo, primeiro selecione “Valores” (Values) e depois clique sobre “OK”.

The screenshot shows the Excel interface with the 'Colar Especial' dialog box open. The spreadsheet data is as follows:

	A	B	C
1		PROJETO EBITDA: ESTRUTURA DE CUSTOS E DESPESAS	
2		TEMPLATE DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
3		(DRE)	Valores (em R\$)
4		(+) RECEITA BRUTA (VENDA BRUTA)	0
5		(+) Receita bruta de vendas	
6		(-) DEDUÇÕES SOBRE A RECEITA BRUTA	0
7		(-) IMPOSTOS COM VENDAS DE MERCADORIAS	0
8		(-) ICMS	
9		(-) ICMS e ST	
10		(-) PIS	
11		(-) COFINS	
12		(-) ABATIMENTOS	0
13		(-) Devoluções de mercadorias	
14		(-) Vendas Canceladas	
15		(-) Descontos e Abatimentos Concedidos	

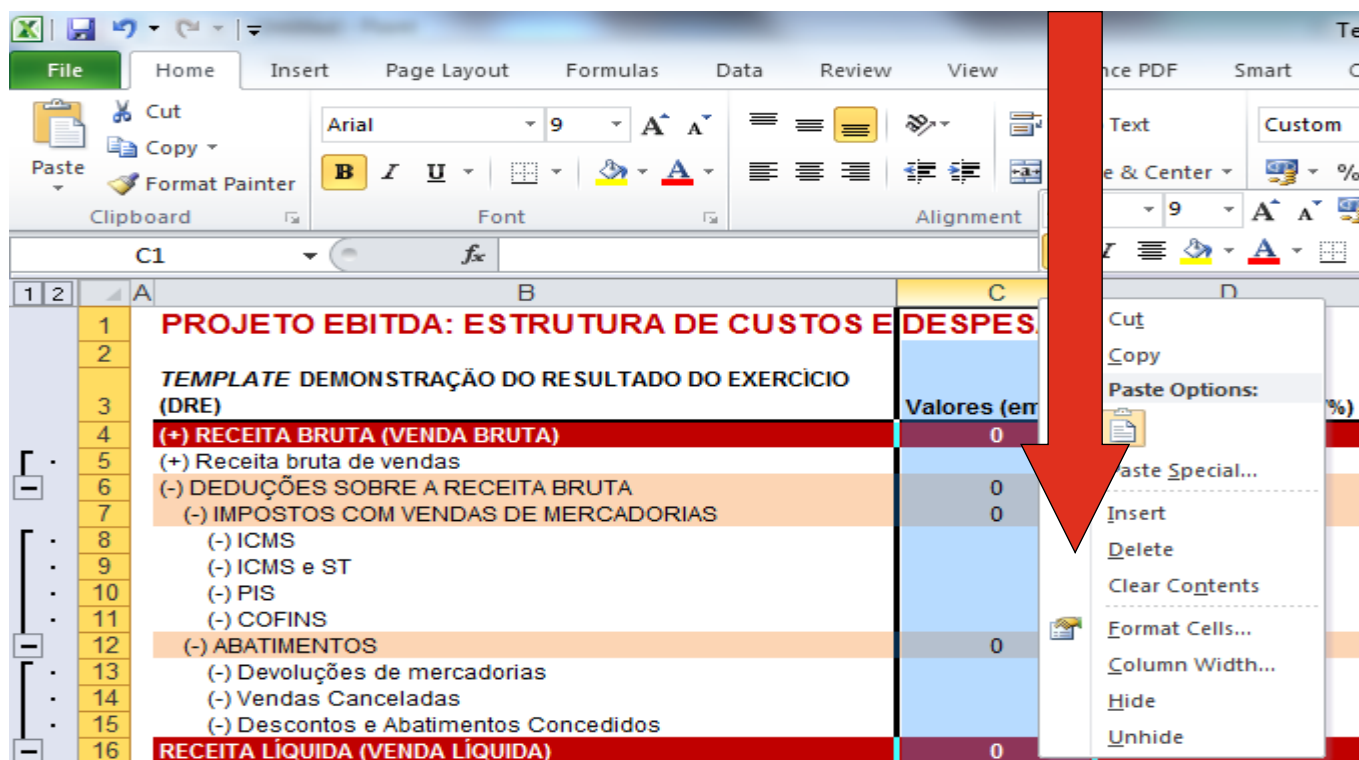
The 'Colar Especial' dialog box options are:

- Colar: All, Formulas, Formats, Comments, Validation
- Operação: None, Add, Subtract
- Other options: Skip blanks, Transpose

Tutorial 5

Pronto! Agora, você pode excluir a coluna “C” com os valores em R\$ e enviar para a APAS a planilha apenas com os percentuais.

Para excluir a coluna “C”, basta posicionar o cursor do mouse sobre a letra “C”, pressionar o botão direito e, ao aparecer a caixa com as opções, selecionar “Excluir” (Delete)



O termo “PwC” refere-se à rede (network) de firmas membro da PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ou, conforme o contexto determina, a cada uma das firmas membro participantes da rede da PwC. Cada firma membro da rede constitui uma pessoa jurídica separada e independente e que não atua como agente da PwCIL nem de qualquer outra firma membro. A PwCIL não presta serviços a clientes. A PwCIL não é responsável ou se obriga pelos atos ou omissões de qualquer de suas firmas membro, tampouco controla o julgamento profissional das referidas firmas ou pode obrigá-las de qualquer forma. Nenhuma firma membro é responsável pelos atos ou omissões de outra firma membro, nem controla o julgamento profissional de outra firma membro ou da PwCIL, nem pode obrigá-las de qualquer forma.

