

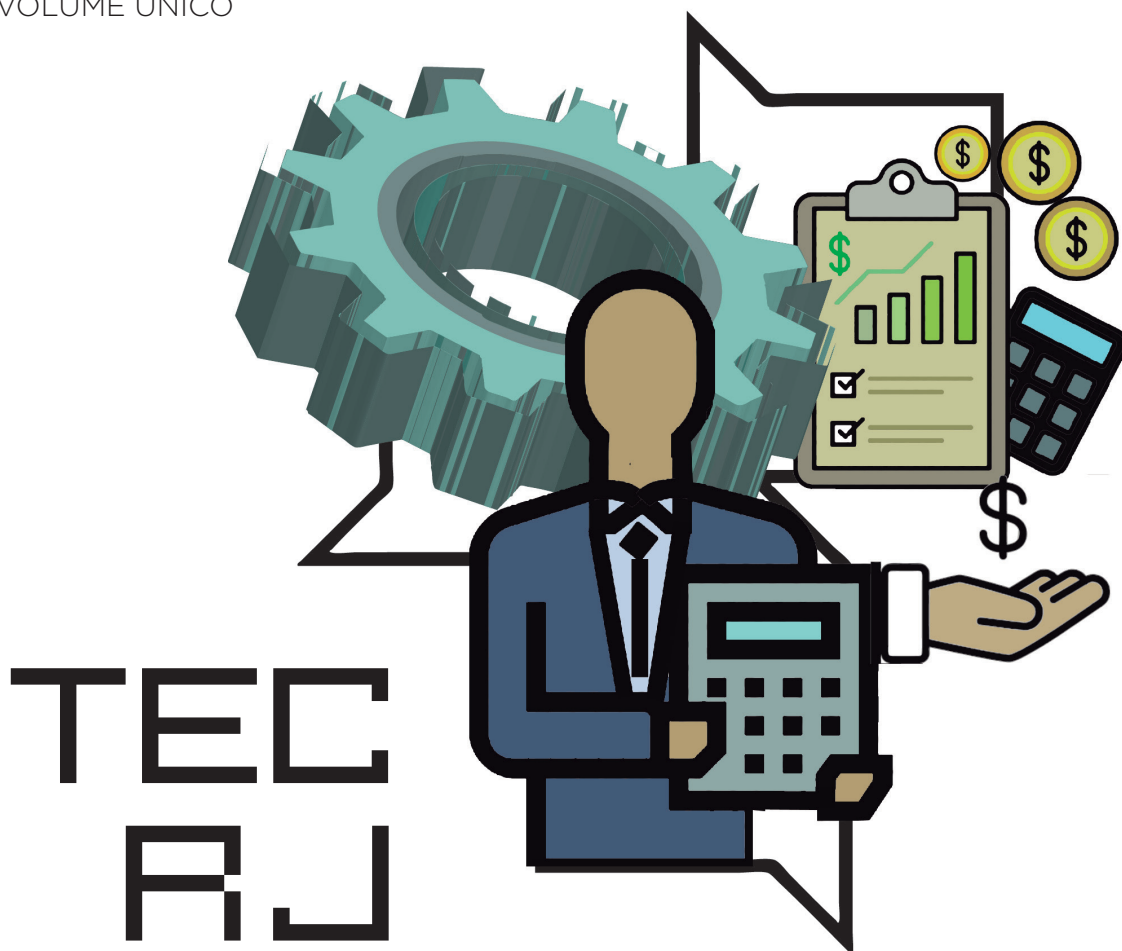
TEC  
ADM

APOSTILA COMPILADA

ORGANIZADOR: GLAUCO CARVALHO CAMPOS

# Administração Financeira e Orçamentária

VOLUME ÚNICO





## **Governo do Estado do Rio de Janeiro**

**Governador:** Wilson Witzel

**Secretário de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação:** Leonardo Rodrigues

## **FAETEC – Fundação de Apoio à Escola Técnica**

[www.faetec.rj.gov.br](http://www.faetec.rj.gov.br)

**Presidente:** Romulo Mello Massaccesi

**Vice Presidente Educacional:** Maicon Luiz Lisboa Felix

**Diretora da Diretoria de Desenvolvimento da Educação:** Márcia Cristina Pinheiro Farinazo

**Coordenadora do Programa Tec RJ:** Bárbara Sales Castelhana

## **Fundação Cecierj**

[www.cecierj.edu.br](http://www.cecierj.edu.br)

**Presidente:** Gilson Rodrigues

**Vice-Presidente de Educação Superior a Distância:** Marilvia Dansa de Alencar

**Vice-Presidente Científica:** Monica Dahmouche

**Organização de Conteúdo**  
Glauco Carvalho Campos

**Coordenação do Programa Tec RJ**  
Priscila de Souza Costa Couto

**Diretoria de Extensão**  
Michelle Casal Fernandes

**Diretoria de Material Didático**  
Bruno José Peixoto

**Coordenação de Design Instrucional**  
Flávia Busnardo da Cunha

**Diretoria de Material Impresso**  
Ulisses Schnaider

**Ilustração**  
Andre Amaral

**Capa**  
Larissa Averbug e Andre Amaral

**Projeto Gráfico**  
Larissa Averbug

**Produção Gráfica**  
Fábio Rapello Alencar

## **APOSTILA COMPILADA**

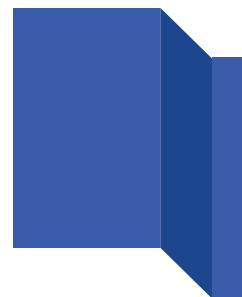
### **Composição do material:**

**Rede E-TEC Brasil**

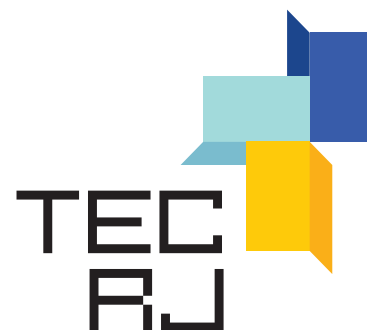
**Título:** Administração financeira  
(Técnico em Administração)

**Autor:** Pedro Salanek Filho  
IFPR, 2012, 124 p., 20 aulas.

**Link:** <http://proedu.rnp.br/handle/123456789/957>







TEC  
ADM

ORGANIZADOR: GLAUCO CARVALHO CAMPOS

# Administração Financeira e Orçamentária

VOLUME ÚNICO



**FAETEC**

Secretaria de  
Ciência, Tecnologia e Inovação











# Boas Vindas

Prezado(a) Aluno(a),

Seja bem-vindo ao TEC RJ

Você está recebendo o material didático impresso para acompanhamento de seus estudos, contendo as informações necessárias para seu aprendizado, exercício de desenvolvimento e fixação dos conteúdos. Este material foi selecionado e reeditado à partir da vasta gama de materiais disponibilizados pelo Ministério da Educação na Rede e-Tec Brasil. Assim, um único volume impresso pode apresentar aulas oriundas de materiais produzidos por diferentes instituições atuantes da Rede e-Tec Brasil. Sua ordenação final seguiu a orientação dada pelos coordenadores do TEC RJ.

Além do material didático impresso, disponibilizamos um Ambiente Virtual com conteúdos complementares, atividades individuais de reforço e colaboração com seus colegas, e outros materiais que podem auxiliar na sua aprendizagem. Você também pode enviar perguntas pelos fóruns de dúvida ao corpo docente de seu curso.

Tudo isto foi cuidadosamente planejado para que você tenha uma experiência gratuita de alta qualidade, que resulte em sólida formação técnica.

Bons estudos!









# Administração Financeira

*Pedro Salanek Filho*



**INSTITUTO FEDERAL  
PARANÁ**  
Educação a Distância

**Curitiba-PR  
2012**



**Presidência da República Federativa do Brasil**  
**Ministério da Educação**  
**Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica**

**INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ – EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

Este Caderno foi elaborado pelo Instituto Federal do Paraná para a rede e-Tec Brasil.

Prof. Irineu Mario Colombo  
**Reitor**

Prof.<sup>a</sup> Mara Christina Vilas Boas  
**Chefe de Gabinete**

Prof. Ezequiel Westphal  
**Pró-Reitoria de Ensino – PROENS**

Prof. Gilmar José Ferreira dos Santos  
**Pró-Reitoria de Administração – PROAD**

Prof. Silvestre Labiak  
**Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação – PROEPI**

Neide Alves  
**Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Assuntos Estudantis – PROGEPE**

Bruno Pereira Faraco  
**Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – PROPLAN**

Prof. José Carlos Ciccarino  
**Diretor Geral do Câmpus EaD**

Prof. Ricardo Herrera  
**Diretor de Planejamento e Administração do Câmpus EaD**

Prof.<sup>a</sup> Mércia Freire Rocha Cordeiro Machado  
**Diretora de Ensino, Pesquisa e Extensão – DEPE/EaD**

Prof.<sup>a</sup> Márcia Denise Gomes Machado Carlini  
**Coordenadora de Ensino Médio e Técnico do Câmpus EaD**

Prof. Roberto José Medeiros Junior  
**Coordenador do Curso**

Prof.<sup>a</sup> Ediane Santos Silva  
**Vice-coordenadora do Curso**

Adriana Valore de Sousa Bello  
Cassiano Luiz Gonzaga da Silva  
Jéssica Brisola Stori  
Denise Glovaski Souto  
**Assistência Pedagógica**

Paula Bonardi  
**Diagramação**

e-Tec/MEC  
**Projeto Gráfico**



Atribuição - Não Comercial - Compartilha Igual

Catologação na fonte pela Biblioteca do Instituto Federal do Paraná

S161a Salanek Filho, Pedro.

Administração financeira [recurso eletrônico] / Pedro Salanek Filho. – Dados eletrônicos (1 arquivo: 5 megabytes).– Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012.

ISBN 978-85-8299-160-2

1. Administração financeira. 2. Administração de empresas .  
I. Título.

CDD: Ed. 23 - 658

Biblioteca IFPR - Campus Curitiba  
Bibliotecária: Elisete Lopes Cassiano – CRB-9/1446



# Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,

Bem-vindo ao e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional pública de ensino, a Escola Técnica Aberta do Brasil, instituída pelo Decreto nº 6.301, de 12 de dezembro 2007, com o objetivo de democratizar o acesso ao ensino técnico público, na modalidade a distância. O programa é resultado de uma parceria entre o Ministério da Educação, por meio das Secretarias de Educação a Distância (SEED) e de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), as universidades e escolas técnicas estaduais e federais.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade, e promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

O e-Tec Brasil leva os cursos técnicos a locais distantes das instituições de ensino e para a periferia das grandes cidades, incentivando os jovens a concluir o ensino médio. Os cursos são ofertados pelas instituições públicas de ensino e o atendimento ao estudante é realizado em escolas-polo integrantes das redes públicas municipais e estaduais.

O Ministério da Educação, as instituições públicas de ensino técnico, seus servidores técnicos e professores acreditam que uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica, – é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação  
Janeiro de 2010

Nosso contato  
[etecbrasil@mec.gov.br](mailto:etecbrasil@mec.gov.br)







## Indicação de ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



**Atenção:** indica pontos de maior relevância no texto.



**Saiba mais:** oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



**Glossário:** indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



**Mídias integradas:** sempre que se desejar que os estudantes desenvolvam atividades empregando diferentes mídias: vídeos, filmes, jornais, ambiente AVEA e outras.



**Atividades de aprendizagem:** apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.







# Sumário

<b>Palavra do professor-autor</b>	<b>9</b>
<b>Aula 1 – Como controlar finanças empresariais</b>	<b>11</b>
1.1 Empresas e finanças	11
1.2 Créditos e Débitos	12
<b>Aula 2 – O profissional de finanças</b>	<b>15</b>
2.1 O perfil do profissional de finanças	15
2.2 Atribuições do administrador financeiro	15
<b>Aula 3 – Planejamento na área de finanças</b>	<b>19</b>
3.1 Planejando finanças	19
3.2 O que é um planejamento financeiro	19
<b>Aula 4 – O orçamento</b>	<b>23</b>
4.1 Tudo em finanças deve ser orçado	23
<b>Aula 5 – Gerando caixa para a empresa</b>	<b>27</b>
5.1 Geração de caixa	27
5.2 Geração de receitas	27
<b>Aula 6 – Como projetar os desembolsos no orçamento</b>	<b>29</b>
6.1 Viabilização dos negócios	29
6.2 Tipos de desembolsos	30
<b>Aula 7 – Custos: conceitos e tipos</b>	<b>33</b>
7.1 Classificação dos custos: Direto e Indireto	33
7.2 Classificação dos custos: Fixos e Variáveis	34
<b>Aula 8 – A gestão dos custos fixos</b>	<b>37</b>
8.1 Gerenciamento de custos fixos	37
<b>Aula 9 – A Gestão dos custos variáveis</b>	<b>41</b>
9.1 Gerenciamento de custos variáveis	41
<b>Aula 10 – Elaboração de um orçamento</b>	<b>43</b>
10.1 Estudo prático de uma empresa	43
<b>Aula 11 – O conceito de fluxo de caixa</b>	<b>49</b>
11.1 Conceito de fluxo de caixa	49



<b>Aula 12 – Fluxo de caixa</b>	<b>53</b>
12.1 Facilidades proporcionadas pelo uso do fluxo de caixa	53
12.2 As vantagens do fluxo de caixa	54
<b>Aula 13 – Entendendo o fluxo de caixa</b>	<b>59</b>
13.1 Fluxo de caixa: um exemplo prático	59
<b>Aula 14 – Formação de preços</b>	<b>65</b>
14.1 Conceito de preço	65
14.2 Evolução histórica da formação de preços	66
14.3 Critérios para a formação de preço	67
14.4 Visão mercadológica X visão financeira	67
<b>Aula 15 – Lucro: gerando resultado para o negócio</b>	<b>69</b>
15.1 Conceito de Lucro	69
15.2 Calculando o lucro	70
<b>Aula 16 – A definição de <i>Mark-up</i></b>	<b>73</b>
16.1 Calculando o lucro a partir dos custos	73
16.2 Cálculo de <i>Mark-up</i>	74
<b>Aula 17 – Calculando o <i>Mark-up</i></b>	<b>79</b>
17.1 Custo unitário total	79
<b>Aula 18 – Conceito de margem de contribuição</b>	<b>83</b>
18.1 O conceito de margem	83
18.2 Conceituando margem de contribuição	83
<b>Aula 19 – Ponto de equilíbrio em valores e em quantidade</b>	<b>89</b>
19.1 O conceito de ponto de equilíbrio	89
19.2 Cálculos do ponto de equilíbrio	90
<b>Aula 20 – Plano de negócio e avaliação de investimentos</b>	<b>95</b>
20.1 Ferramentas financeiras que devemos utilizar na elaboração de um plano de negócio	95
20.2 Retorno sobre os investimentos	96
20.3 Período de payback	96
20.4 Cálculos da TIR e VPL	97
20.5 Cálculos do ROI	99
<b>Referências</b>	<b>101</b>
<b>Atividades autoinstrutivas</b>	<b>105</b>
<b>Currículo do professor-autor</b>	<b>121</b>
<b>Anotações</b>	<b>124</b>



## Palavra do professor-autor

É com muita alegria que começamos a disciplina de Administração Financeira do Instituto Federal do Paraná. Vamos desenvolver o nosso aprendizado em uma das áreas mais importante dos negócios, que são as Finanças.

Desenvolvendo uma boa visão dos números gerenciados na empresa, o gestor financeiro poderá produzir seus controles e o planejamento de forma que gerem os melhores resultados (lucros) para o negócio.

O grande objetivo deste nosso módulo é produzir conhecimentos sólidos e que possam ser aplicados no dia a dia de uma empresa. Assuntos como orçamentos, fluxo de caixa, gestão de custos, formação de preços entre outros, fazem parte do nosso módulo.

Desejo sucesso nos estudos e nos negócio!

*Pedro Salanek Filho*







# Aula 1 – Como controlar finanças empresariais

O foco desta aula inicial é apresentar o conceito de finanças e a sua importância na gestão de empresas.

## 1.1 Empresas e finanças

O pensamento financeiro está em várias atividades do nosso dia a dia. Podemos citar como exemplo as atividades básicas que realizamos como a compra mensal de mantimentos no supermercado ou aquelas decisões que envolvem um grande volume de dinheiro, como a compra da casa própria.

Nestas duas situações você terá que controlar seus recursos para realizar bons negócios, ou seja, precisa avaliar, pesquisar e realizar controles para gerir bem o seu dinheiro.

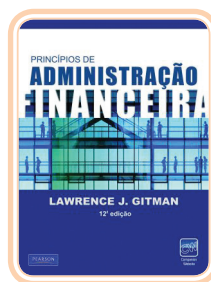
No nosso módulo de Finanças, para que uma empresa seja bem sucedida e contemple todos os seus objetivos, tanto no seu processo de planejamento como na execução, será fundamental que se desenvolvam também controles confiáveis da movimentação de todos os recursos financeiros. Se esses controles forem bem elaborados, podemos dizer que teremos uma boa gestão financeira.

Para seguir no nosso aprendizado inicial de finanças, é importante conceituarmos gestão ou administração financeira.

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2008) o objetivo da administração financeira é ganhar dinheiro e aumentar o valor do **patrimônio** dos proprietários.

Para Gitman, (2004) a administração financeira diz respeito as responsabilidades e tarefas de controle visando a melhoria do resultado da empresa.

Para Lemes Junior (2002, p. 243) “A administração financeira direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em sua maioria, as decisões demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande **antecedência**.”



**Figura 1.1: Livro de Administração Financeira**

Fonte: <http://www.livrariaresposta.com.br/>

### A-Z

#### **Patrimônio**

Herança paterna. Bens de família. Bens necessários à ordenação e sustentação de um eclesiástico. Quaisquer bens materiais ou morais, pertencentes a uma pessoa, instituição ou coletividade.

#### **Antecedência**

Ato de anteceder. Situação que explica outra posterior.



Podemos afirmar que, controlar finanças de uma empresa, guardada as suas devidas proporções, é como controlar as nossas contas de finanças pessoais. Todos nós precisamos ganhar dinheiro para conseguir pagar as nossas contas e, além disso, todos deveríamos gastar menos do que ganhamos, certo? Nessa condição, obtendo ganhos maiores do que gastos, iremos ter um saldo positivo (uma sobra de dinheiro) que poderemos poupar para adquirir futuramente outros bens (como um carro ou uma moto).

Outro ponto fundamental para aprendemos são as nomenclaturas utilizadas em finanças. Inicialmente serão comentadas sobre as entradas e saídas de recursos financeiros. Quando recebemos dinheiro dizemos que temos um **crédito** e quando desembolsamos dinheiro, teremos um **débito**. No item a seguir definiremos essas duas grandes contas financeiras.

A-Z

#### Crédito

Dinheiro posto à disposição de alguém numa casa bancária ou comercial. Aquilo que, na sua escrita, o negociante há de haver; dívida ativa. Facilidade em obter dinheiro por empréstimo ou de abrir conta em casas comerciais. Direito de receber o que se emprestou. Quantia a que corresponde este direito.

#### Débito

Aquilo que se deve; dívida. Parte de uma conta, oposta ao crédito, onde o negociante lança o que fornece ou paga.

## 1.2 Créditos e Débitos

Você vai concordar comigo que esses dois termos, crédito e débito já são bem conhecidos, certo? Um dos exemplos é quando acessamos a nossa conta corrente junto ao banco para observar a movimentação do nosso dinheiro. Sempre que é feito um depósito, a conta corrente registra um crédito e por outro lado quando emitimos um cheque ou utilizamos o nosso cartão da conta corrente, aparecerá o registro de um débito. Abaixo, vamos abordar um pouco mais esses exemplos de créditos e débitos.



Figura 1.2: Crédito e Débito

Fonte: <http://controle-economico.blogspot.com/>

A-Z

#### Receita

O total das somas de dinheiro que uma pessoa natural ou jurídica recebe dentro de certo espaço de tempo, relativamente aos seus negócios, proventos ou rendas. Resultado das vendas à vista realizadas em determinado período financeiro (dia, mês ou ano). Quantia recebida.

Em nossa conta corrente, quando recebemos dinheiro em forma de salário, por exemplo, podemos dizer que estamos recebendo um crédito. Dentro da estrutura empresarial, quando se concretiza um recebimento por uma venda, também podemos dizer que recebemos um crédito. Na área empresarial também chamamos essas várias entradas de recursos como "**Receitas**".



Quando realizamos um pagamento ou repassamos dinheiro para comprar algo ou para alguém, estamos realizando um gasto que também é chamado de débito. A empresa também terá que pagar pelos gastos com impostos, salários, matéria-prima, telefone, energia elétrica, etc. Na empresa podemos também denominar todas essas saídas de recursos como “**Desembolsos**”.

Salienta-se que, na gestão empresarial, os recursos financeiros dizem respeito a todo o dinheiro que será movimentado durante o desenvolvimento da atividade do negócio. Esses recursos estarão ligados aos recebimentos e pagamentos. É oportuno enfatizar que os recebimentos serão todas as entradas de dinheiro (créditos) e os pagamentos serão todas as saídas de dinheiro (débitos).

### Para saber mais

A administração financeira é uma ferramenta ou técnica utilizada para controlar da forma mais eficaz possível, no que diz respeito à movimentação operacional das atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios e observando os melhores “caminhos” para a condução financeira da empresa.



**Figura 1.3: Cálculos Financeiros**

Fonte: <http://indicavenda.com.br/>

Fonte: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

Aprender a analisar os gastos mensais é a melhor maneira controlar o nosso dinheiro. Estabelecer um limite para cada tipo de gasto também é muito importante. Cuidar com as compras no cartão de crédito e também dos pequenos gastos diários também são formas de cuidar das suas finanças.

## Resumo

Nessa aula aprendemos o conceito de finanças e a sua importância na gestão empresarial. Conhecemos alguns conceitos relacionados a entrada dos recursos (créditos) e a saídas de recursos (débitos).

A-Z

### Desembolso

Ação de desembolsar. Quantia que se desembolsou ou gastou.





- [illegible]



## Aula 2 – O profissional de finanças

O foco desta aula é descrever a função, bem como as atribuições e as ferramentas utilizadas pelo administrador financeiro.

### 2.1 O perfil do profissional de finanças

Em nossa primeira aula já aprendemos o conceito da área de finanças que, de forma bastante simples e prática, é definida como a área da empresa que visa gerir recursos financeiros. Para que essa gestão seja **eficaz**, é fundamental que a área tenha profissionais capacitados na gestão de toda essa movimentação financeira. Essa pessoa é o administrador ou gestor financeiro, que terá a responsabilidade de controlar estes recursos, buscando as melhores opções e tomando as decisões mais oportunas para obter o maior “**lucro**” possível.

Vale ressaltar que, muitas vezes, a área financeira é percebida apenas como uma área que elabora tabelas de controles, onde o administrador financeiro é um profissional que está envolvido em um emaranhado de “**planilhas**” de cálculos. Entretanto, devemos deixar claro que a área financeira é bem mais extensa do que apenas esta parte de controle.

O gestor financeiro deverá trabalhar muito com a parte “**estratégica**”, buscando acima de tudo a viabilidade do negócio, atuando de forma que o total dos créditos seja acima dos débitos, obtendo assim resultados positivos, ou seja, que os negócios gerem lucro para a empresa.

### 2.2 Atribuições do administrador financeiro

Os autores Berk, Demarzo e Harford (2010) definem a figura do gestor financeiro, como o profissional que toma decisões de investimentos, financiamentos e gerenciamento do movimento dos recursos financeiros.

Além dos controles internos que incluem os aspectos operacionais da empresa, o gestor financeiro deverá preocupar-se também com o ambiente externo. Este ambiente basicamente



**Figura 2.1: Cálculos realizados pelo administrador financeiro**  
Fonte: <http://ibfe.wordpress.com/>

#### A-Z

##### **Eficaz**

Que produz o efeito desejado; eficiente. Que produz muito.

##### **Lucro**

Interesse, proveito que se tira de uma operação comercial, industrial etc. Ganho que se obtém de qualquer especulação, depois de descontadas os gastos; ganho líquido. Proveito, utilidade, vantagem. A resultante da diferença entre o preço da aquisição e o atingido na venda sem dedução dos gastos.

##### **Planilha**

Formulário padronizado para registro de informações. Folha impressa para registro de cálculos.

##### **Estratégia**

Arte de conceber operações de guerra em planos de conjunto. Arte de dirigir coisas complexas.



## A-Z

### Inflação

Ato ou efeito de inflar. Inchaço, intumescência. Emissão excessiva de papel-moeda, provocando a redução do valor real de uma moeda em relação a determinado padrão monetário estável ou ao ouro. Aumento dos níveis de preços. Carestia resultante desses desequilíbrios

### Juros

Taxa percentual incidente sobre um valor ou quantia, numa unidade de tempo determinado.

Remuneração que uma pessoa recebe pela aplicação do seu capital; interesse, rendimento de dinheiro emprestado.

Recompensa. J. compostos: os que são pagos sobre o capital e os juros, reunidos periodicamente a este; juros de juros. J. de mora: os que o devedor paga sobre a quantia devida, desde a data do vencimento do débito até o dia em que faz o pagamento.

J. flutuante, Econ: juros que não são fixos, variando de acordo com taxas interbancárias.

J. simples: os que são pagos apenas sobre o capital empregado, conservando-se este constante durante o período de transação.

### Conjuntural

Coincidência ou concorrência de fatos ou circunstâncias.

Acontecimento, ato, ocasião.

Dificuldade, situação embaraçosa. Ensejo, oportunidade.

é influenciado por fatores econômicos que também interferem na viabilização dos negócios, influenciando, assim, diretamente a área de finanças. Entre eles encontramos as taxas de **juros** e os indicadores de **inflação**.

O acompanhamento das variáveis econômicas e a boa compreensão da influência sobre a viabilidade dos negócios irão contribuir para a tomada das decisões financeiras mais adequadas. O gestor financeiro deverá realizar uma análise **conjuntural**, verificando os riscos que poderão comprometer a empresa.

O administrador financeiro também precisa tomar outras decisões. Observe as perguntas abaixo e perceba como esse profissional tem grandes responsabilidades na empresa!

- A empresa necessita comprar novas mesas, cadeiras e computadores para ampliar sua estrutura, esses bens devem ser comprados à vista ou a prazo?
- A empresa tem uma dívida com fornecedores (débito) para quitar e não possui recursos suficientes (crédito) em seu caixa. O administrador financeiro deverá fazer um empréstimo no banco ou renegociar a dívida?

Observe que são duas situações que envolvem responsabilidades do gestor financeiro. Na primeira a empresa poderá esgotar os recursos disponíveis em seu caixa para aquisição dos bens e faltar recursos para os pagamentos de outros gastos. E na segunda terá que recorrer a bancos que cobram altos juros para emprestar dinheiro.



**Figura 2.2: Gestor Financeiro**

Fonte: <http://www.appbrasil.net>

Podemos também fazer uma correlação entre as duas situações. Será que não faltou dinheiro no caixa porque o gestor financeiro decidiu comprar as mesas, cadeiras e computadores (da primeira situação) com um dinheiro que estava disponível para pagar o fornecedor?

Então, com a apresentação dessas duas situações temos uma ideia muito clara da responsabilidade que é gerenciar a área de finanças.

Como esse profissional deverá estar sempre focado nas contas da empresa e tomar as decisões que não comprometam o caixa.



## Curiosidade

### Características profissionais do Administrador Financeiro

**Transparência:** fundamental, pois sem transparência e clareza de atuação a gestão financeira torna-se impraticável e prejudicial à empresa;

**Ética:** seguir os procedimentos, ser justo e correto com os demais;

**Disciplina:** uma vez traçado o caminho a ser seguido, estabelecer a rotina e os meios claros e práticos para atingir os objetivos determinados;

**Comprometimento efetivo:** liderar pelo exemplo, estar comprometido e quando dizer “podem contar comigo” não ficar apenas nas palavras;

**Orientação para resultados:** se orientar diante dos desafios para atingir os resultados esperados e nada menos do que o necessário é aceitável;

**Disponibilidade:** estar disponível para os colaboradores e superiores. Fazer parte do time;

**Formação de times e equipes:** não ter medo da competição, preparar seus sucessores e criar um time tão forte que a sinergia torna-se fator de sucesso do profissional como gestor e dos demais como integrantes (mais do que estrelar o espetáculo, devemos ter um bom elenco);

**Motivação:** através de seu exemplo pessoal motivar e inspirar os demais ao redor para um clima de superação e competição saudável;

**Assertividade:** estabelecer metas e objetivos alinhados à realidade que cerca o profissional; – Gerenciamento de tempo: próprio e da equipe evitando estresse desnecessário, pois todo mês haverá um fechamento financeiro;

**Pró-atividade:** ao identificar um problema o gestor analisa, debate, decide e resolve, buscando a melhoria contínua;

**Inteligência emocional:** controlar a si mesmo e interagir bem com o ambiente que o cerca;

**Inteligência interpessoal:** se relacionar bem com todos e criar parcerias efetivas de sucesso (pessoal, profissional e acadêmico).

Fonte: [http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/executivos/artigos/100504-gestor\\_financeiro\\_amancio.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/executivos/artigos/100504-gestor_financeiro_amancio.shtm)



Nessa aula aprendemos sobre o administrador financeiro. Aprendemos sobre algumas de suas responsabilidades e com as decisões financeiras que esse profissional deve conviver.



- Você já se imaginou gerenciando a área financeira de uma empresa? Você tem uma disponibilidade no caixa de R\$ 10.000,00 e possui pagamentos para quitar, sendo com salários R\$ 3.500,00, aluguel de equipamentos R\$ 6.000,00 e impostos R\$ 2.500,00 que totalizam R\$ 12.000,00. Que decisão você tomaria, visto que estão faltando recursos para quitar todas as dívidas. Você faria um empréstimo no banco? Ou tentaria parcelar alguma das dívidas?

[illegible]



## Aula 3 – Planejamento na área de finanças

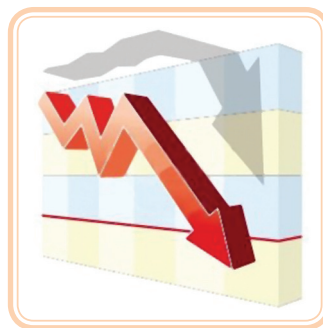
Nesta aula daremos os primeiros passos no que diz respeito ao planejamento financeiro nas empresas.

### 3.1 Planejando finanças

Em todas as áreas de negócios as melhores decisões sempre são aquelas que foram tomadas de forma planejada. Uma decisão que foi pensada com antecedência terá uma menor probabilidade de dar errada do que aquela tomada por impulso e sem nenhum tipo de planejamento.

Na área financeira isso não é diferente. Podemos até afirmar que nesta área o risco é ainda maior, pois envolve recursos financeiros, podendo assim gerar grandes “**prejuízos**”. Uma decisão financeira sem uma análise preliminar, sem uma reflexão de suas consequências, poderá gerar impactos negativos e dependendo do volume de dinheiro, envolvido nessa decisão, comprometer seriamente a empresa podendo levá-la a “**insolvência**”.

Com os comentários acima foi possível você observar como uma decisão financeira errada pode gerar sérios problemas para a empresa. Nesse módulo, em que estamos estudando a gestão financeira nos negócios, podemos imaginar que um planejamento inadequado, sem a definição clara dos seus gastos ou que não receba toda a receita esperada, pode ser um caso que se enquadre neste tipo de situação.



**Figura 3.1: Gráfico demonstrando impactos financeiros negativos**

Fonte: <http://www.sermateczanionline.com.br/>

#### A-Z

##### **Insolvência**

Qualidade de insolvente. Situação na qual o devedor não pode pagar as suas dívidas.

##### **Prejuízos**

Perda de lucro, certo e positivo, que se deixou de obter. Dano que alguém sofreu no seu patrimônio material ou moral.

### 3.2 O que é um planejamento financeiro

Um planejamento financeiro pode começar a qualquer momento. Pode ser feito no instante que a empresa está sendo criada, pode ser durante a execução de suas atividades e também pode ser feito quando começam as dificuldades financeiras.



É fundamental que no momento do planejamento sejam levados em conta todos os aspectos financeiros que são visíveis e também observar se não existem aspectos financeiros que são invisíveis. Como assim? Aspectos visíveis e invisíveis, você pode estar se perguntando! É muito comum em finanças você não lembrar de tudo que irá gastar. Geralmente são lembrados dos gastos mais comuns e evidentes, ficando esquecidos aqueles gastos que você somente irá lembrar na hora de pagar.

Outro ponto também que devemos sempre tomar cuidado é que, na hora de pesquisar e planejar fica estabelecido um determinado valor e na hora de pagar acabam aparecendo outros valores... Por que isso acontece? A resposta é simples! Foi por falta de planejamento.

Vamos agora conhecer o que alguns autores falam sobre planejamento financeiro:

Para Santos (2011), o planejamento financeiro empresarial pode ter início em qualquer etapa do empreendimento. O mais recomendado é que seja feito mesmo antes de iniciar e fundar o empreendimento e/ou empresa, deve levar em consideração todos os aspectos financeiros calculados para o monitoramento.

Segundo Mandelli (2009), o conceito de planejamento financeiro deve ser fragmentado em planejamento e finanças. Pelo dicionário, planejamento é traçar metas, elaborar planos direcionados a peculiaridades do projeto que se almeja por em prática. Já as finanças, pode-se dizer que são um método de administração dos recursos disponíveis, encaixando-se no meio empresarial ou particular, discutindo-se a distribuição e aplicação dos recursos.

Esses dois autores já nos mostram a importância de pensar de forma planejada. Sempre que fazemos um planejamento teremos grandes possibilidades de obter êxito. Se não fizermos planejamento teremos talvez que contar com a sorte para que não tenhamos surpresas negativas.



## Para saber mais

### O que é Planejamento financeiro?

Planejamento financeiro é um processo de desenvolvimento e implementação de um plano personalizado para evitar ou resolver problemas financeiros com objetivo de alcançar metas previamente determinadas. Esta forma sistemática de se planejar pode ser empregada tanto na nossa vida pessoal como em ambientes empresariais. Um planejamento financeiro eficiente inclui a elaboração e cumprimento das metas de forma disciplinada. De fato não é fácil criar metas ambiciosas e ao mesmo tempo realistas, muito menos conseguir cumpri-las dentro dos prazos estabelecidos, e por isso a proposta deste *site* é ajudar a todos que buscam um planejamento financeiro de sucesso.



**Figura 3.2: Planejando finanças**

Fonte: <http://www.grzero.com.br/>

Fonte: <http://www.planejamentofinanceiro.net.br/>

## Resumo

Nessa aula aprendemos como é importante desenvolver um planejamento financeiro para gerenciar com mais segurança uma empresa.

## Atividades de aprendizagem

- Por onde você começaria a planejar as finanças de uma empresa? Pensando nos gastos ou nas receitas?



---

---

---

---

---

---

---







## Aula 4 – O orçamento

A partir desta aula começaremos a abordar as ferramentas financeiras. A primeira que será comentada é o orçamento.

### 4.1 Tudo em finanças deve ser orçado

Com certeza você já ouviu falar na palavra orçamento, certo? Seja com o termo sendo usado pelo governo, em que sempre ouvimos em matérias jornalísticas, alguém falando em cortes do orçamento. Você deve ter ouvido também falar em orçamento doméstico, em que todas as famílias deveriam elaborar um orçamento para controlar melhor suas contas. Até parece que, sempre no início de cada ano esse papo de orçamento fica mais evidente. Mas o que será um orçamento? Você faz o seu? Reflita por alguns instantes antes de continuar a leitura...

O *site* wikipédia traz uma definição clara e simples de orçamento, descrevendo: “É um plano financeiro estratégico de uma administração para um determinado período”. Veja que definição interessante! É um plano financeiro estratégico, ou seja, o orçamento você sempre irá elaborar antes de receber ou pagar.

Um orçamento é uma espécie de antecipação daquilo que vai acontecer nas finanças da empresa. Todo negócio que está programado deve, durante a sua programação, ter a elaboração de um orçamento. Assim, teremos uma ideia clara daquilo que possivelmente seja recebido e também daquilo que possivelmente seja pago. O orçamento também pode ser definido como uma espécie de “**previsão**”. No orçamento você vai definindo os valores do negócio como se ele já estivesse acontecendo.

Toda empresa deveria elaborar o seu orçamento com antecedência. Anotando quais serão as receitas e os gastos dos períodos futuros. Essa orçamentação deve ser feita com base em previsões. Pode ser usado também aquilo que aconteceu em um período passado, mas nunca se limitando a copiar o que já aconteceu. É muito importante não se basear apenas no passado para definir o futuro de uma empresa.



**Figura 4.1: Orçamento Financeiro**  
Fonte: <http://www.portaldoresdecampes.com/>

**A-Z**

#### **Previsão**

Ato ou efeito de prever. Presciência, prevenção. Ação de prever o que deve ser feito ou evitado em favor da coletividade: Previsão orçamentária.



Outro ponto relevante é que um orçamento deve ser realista e equilibrado. Na hora do preenchimento os valores devem aproximar ao máximo da realidade. Caso a diferença seja muito alta, entre aquilo que foi gasto e o valor orçado, quer dizer que o orçamento foi mal elaborado.

Vamos observar agora o que alguns autores falam sobre orçamento:

A-Z

#### Instrumento

Todo meio de conseguir um fim,  
de chegar a um resultado.

Para Nascimento (2006, p.6), “Orçamento é um **instrumento** de formalização. Neste intuito, representa a quantificação das metas e objetivos da empresa, através de modelos contábeis prospectivos. Estes relatórios abrangem dados de caráter financeiro ou de caráter quantitativo, podendo ter um caráter operacional ou estratégico.”

Para Prado, Cordeiro e Salanek Filho (2009, p. 197) “O orçamento é um instrumento de natureza econômica com objetivo de prever determinadas quantias que serão utilizadas para determinados fins”.

Segundo Catelli, o orçamento pode ser sumarizado como um plano de ação detalhado, desenvolvido e distribuído como um guia para as operações e como uma base parcial para subsequente avaliação de desempenho.

Segundo Padoveze (2007) orçar significa processar todos os dados introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício.

Com base nessas informações e considerando o que já aprendemos nas aulas anteriores, já começa a se esboçar uma estrutura básica de controles financeiros. Na próxima aula falaremos sobre os tipos de receitas e de gastos em um orçamento.

### Para saber mais



**Figura 4.2: Cálculos para o orçamento**

Fonte: <http://administracao.org/>

#### A importância do orçamento

Independente do tamanho ou segmento de mercado em que atua a empresa deve obrigatoriamente elaborar um orçamento detalhado baseado numa perspectiva de vendas assertiva para o ano fiscal.



## Resumo

Nessa aula vimos o conceito de uma das principais ferramentas de gestão financeira: o orçamento.



Para saber mais sobre a elaboração de um orçamento acesse:

<http://www.nossadica.com/orcamento.php>



## Atividades de aprendizagem

- Você realiza orçamento de suas contas pessoais? Como que você faz esse controle? Descreva os itens e o período que você realiza o seu orçamento pessoal.

[illegible]







# Aula 5 – Gerando caixa para a empresa

Nessa aula já abordaremos a elaboração de um estudo de viabilidade e as principais fontes de receita de uma empresa.

## 5.1 Geração de caixa

Em se tratando de empresas, todo negócio necessita obrigatoriamente ter entrada de recursos financeiros para que seja **viabilizado** e tenha resultado positivo. Muitas vezes temos ótimas ideias para ganhar dinheiro, mas não conseguimos gerar recursos no caixa para que o negócio seja rentável.

Por que será que ótimas ideias não são transformadas em negócios bem sucedidos?

Na maioria das vezes foram porque não tiveram resultados financeiros positivos! Então, será que a ideia não foi tão boa assim ao ponto de gerar caixa?

## 5.2 Geração de receitas

Existe uma expressão bem conhecida na área de finanças que toda a empresa deve “gerar caixa”. Mas o que significa exatamente isso? Na prática todo negócio precisa ter entrada de recursos financeiros, ou seja, dinheiro. Já comentamos algo nesse sentido quando foi abordado o conceito de crédito na nossa primeira aula.

Gerar caixa é fazer com que o negócio viabilize e que a proposta para qual a empresa foi criada, venda de produto ou serviços, seja de fato consumida pelos clientes.

Tendo pessoas interessadas, que são chamadas de **público-alvo**, que desejam comprar os produtos/serviços será fundamental para essa movimentação financeira. Nenhuma empresa, em momento algum, se viabilizará, por muito tempo, gerando apenas despesas.

No material eletrônico Wilson Learning (2007), que trata sobre técnicas de vendas, cita três aspectos que são fundamentais na gestão das receitas de um negócio:

A-Z

### Viabilizado

Tornar viável, tornar exequível possibilitar a realização.

A-Z

### Público-alvo

Segmento do público ao qual se destina uma mensagem específica.



- a) a geração de receitas
- b) a satisfação dos clientes
- c) satisfação do profissional de vendas

O gestor financeiro terá que verificar como essas receitas podem ser geradas. Ele deverá identificar em que momento o consumidor está disposto a adquirir o produto/serviço e manter a satisfação de sua equipe de vendas. Neste sentido, começam a surgir os primeiros questionamentos: Será uma venda feita à vista ou a prazo? A venda será feita com ou sem garantias (porque o cliente pode não pagar)? A venda pode ser parcelada? Em quantas vezes?



Todas essas questões irão envolver também técnicas e estratégias de venda, que extrapolam o nosso módulo de finanças. Essa etapa da geração de caixa também envolverá um assunto que vamos tratar em outra aula, que é o fluxo de caixa.



**Figura 5.1: Processo de Vendas**  
 Fonte: <http://jpemergingenterprises.com.br/>

O site do SEBRAE destaca a importância das vendas através do seguinte texto: “Para administrar as vendas da empresa, é preciso estabelecer e negociar as metas da equipe, analisar o desempenho de cada vendedor, identificar deficiências, promover treinamentos, monitorar as compras dos clientes importantes e criar mecanismos de premiação e estímulo, entre outras iniciativas.”

## Resumo

Nesta aula aprendemos a importância da geração de receitas para o negócio.



## Atividades de aprendizagem

- Que tipo de negócio você gostaria de iniciar? Pense em alguma atividade e descreva as formas que você faria as vendas dos produtos/serviços.

---



---



---



---



---



## Aula 6 – Como projetar os desembolsos no orçamento

O objetivo desta nossa aula é ainda abordar a viabilidade dos negócios mencionando os desembolsos, detalhando os principais tipos de saídas de recursos financeiros.

### 6.1 Viabilização dos negócios

Nesta aula iremos comentar como viabilizar os negócios controlando as saídas de recursos financeiros.

É importante ressaltar que nem sempre um negócio será inviabilizado porque teve uma baixa receita de vendas, muitas vezes o problema está no alto volume de desembolsos, ou seja, dos gastos de forma geral. A empresa pode ter sido competente na gestão comercial (vendas), porém não foi tão competente em controlar bem os pagamentos podendo acabar gerando prejuízos.

Convido você nesta aula para aprender mais sobre os gastos e como controlá-los. Em um primeiro momento devemos observar que, geralmente, existem poucas fontes de recursos e muitos tipos pagamentos. Como assim? Essa relação diz respeito apenas ao aspecto quantitativo, poucos itens de entradas e muitos itens de saída. Veja que não estamos nos referindo aos volumes em **monetários** de recursos, mas sim a quantidade de itens que serão movimentados.

Quando você estiver elaborando um orçamento de uma empresa, você irá detalhar todas as contas que fazem parte do orçamento, tanto das entradas como das saídas. As contas de entradas serão, em quantidade de itens, menores do que as de saídas. Geralmente existem poucas fontes de recebimentos e muitos pagamentos que serão realizados, conforme demonstrado na tabela 6.1.

A-Z

**Monetário**

Que se refere à moeda.

**Tabela 6.1: Demonstrativo dos tipos de Receitas e Desembolsos**

Tipos de Entradas (Receitas)	Tipos de Saídas (Desembolsos)
1) Venda de Produto 2) Venda de Serviços	1) Aluguel 2) Seguro 3) Alimentação 4) Transporte 5) Publicidade 6) Comunicação 7) Impostos 8) Salários 9) Serviços terceirizados 10) Estádias

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Duarte (2009)



Nesse exemplo você pode observar que temos apenas dois itens de receitas e dez itens de desembolsos. Dessa forma, é possível já começar a perceber em qual grupo de contas será necessário um maior controle, certo? Controlar as saídas de recursos irá exigir maior atenção, devido a sua diversidade e quantidade de itens, do que o controle das receitas.

Vale salientar que, tanto as entradas como as saídas devem ser muito bem controladas, mas os desembolsos merecem um maior cuidado em função da sua grande quantidade de itens, isso fará com que o profissional que irá controlar as finanças direcione uma maior atenção e também um maior tempo para controlar as saídas de recursos.

## 6.2 Tipos de desembolsos

A partir desse momento entraremos em maiores detalhamentos sobre os tipos de desembolsos e os termos que encontraremos em planilhas de controles. Um dos termos mais comuns encontrados é com relação a custos. Geralmente se fala muito nos custos no negócio. Você sabe definir o que é um custo? Podemos falar que sempre as saídas de recursos de uma empresa serão custos? Nem sempre. Existe outro termo que também é bem conhecido que é denominado de despesa. Será que custos e despesas dizem respeito à mesma coisa? Todo custo é uma despesa e vice-versa?

Vamos neste primeiro momento a definição do que é um custo. Para Martins (2000) todo gasto relativo à bem ou serviço que são utilizados na produção de outros bens ou serviços são denominados de custos.

Já o autor Hansen (2001) já considera custo como o valor em dinheiro, ou o mesmo equivalente em dinheiro, que é utilizado para produtos/serviços que se cria a expectativa de benefícios (atual ou futuro) para a empresa.

Com relação a despesas entende-se como o valor gasto 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. Exemplos: Materiais de escritório e Salários da administração (ZANLUCA, 2010).

**Tabela 6.2: Diferenciação entre Custos e Despesas**

Custos	Despesas
Gastos de fabricação de produtos (matéria-prima)	Gastos administrativos e de vendas
Gastos com serviços	Não se identificam diretamente à produção
Gastos com o objeto de exploração da atividade final da empresa (atividade fim do negócio)	Gastos outras atividades não exploradas pela empresa (atividade meio do negócio)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Duarte (2009)



Agora temos então a definição do que é um custo e uma despesa. De forma geral podem dizer que tudo aquilo que será produzido terá um custo e tudo aquilo que a empresa tem de estrutura para manter e esforço de venda será uma despesa.

É considerada importante para a gestão de negócios, a correta diferenciação dos gastos existentes entre custos e despesas, mas essa distinção é feita mais em âmbito contábil, visto que a contabilidade trata essas duas contas de formas distintas (ZANLUCA, 2010).

Essa separação entre esses dois tipos gastos é importante, mas neste nosso módulo de finanças não iremos tratá-las separadamente visto que não iremos realizar a contabilização dos gastos. Portanto todos os desembolsos realizados em um negócio serão chamados de “custos” e as despesas já estarão embutidas nestes valores. A nossa separação será relacionada a custo de produção e custo de estrutura.

Quando vamos controlar as finanças de uma empresa, todos aqueles gastos relativos à fabricação de um produto ou os gastos para a geração de um serviço são denominados de **custos de produção**. Já os demais desembolsos serão tratados como **custos de estrutura** da empresa. Aqueles custos que irão existir sempre, mesmo que a empresa não tenha fabricado nenhum produto ou gerado nenhum serviço. Estes custos não possuem relação direta com a atividade produtiva da empresa.



**Figura 6.1: Projetando custos e despesas**

Fonte: <http://www.advanceconsultoria.com/>

Após essa definição da relação com produção e com benefícios, os custos se dividem em custos diretos e indiretos e também em fixos e variáveis. Mas esse assunto será tratado em nossa próxima aula.

## Resumo

Nesta aula tivemos muitos assuntos novos. Aprendemos que os desembolsos muitas vezes inviabilizam os negócios. Outro assunto novo foi o conceito de custos e despesas e também a diferença existente entre eles.



Quer saber mais sobre a diferença entre custos e despesas? Acesse o artigo no link abaixo e saiba mais: <http://www2.videolivreria.com.br/pdfs/6097.pdf>





- [illegible]



# Aula 7 – Custos: conceitos e tipos

Nesta aula abordaremos os tipos de custos, com as suas classificações em direto e indireto, bem como na sua relação de fixo ou variável.

## 7.1 Classificação dos custos: Direto e Indireto

O portal de contabilidade define “Custo direto como aquele que pode ser identificado e diretamente apropriado, no momento de sua ocorrência, isto é, está ligado diretamente a cada tipo de bem ou função de custo. É aquele que pode ser atribuído ou identificado direto a um produto, linha de produto, centro de custo ou departamento”. (Zanduca, 2010).

O mesmo autor ainda destaca que os custos diretos têm a propriedade de ser “perfeitamente mensuráveis de maneira objetiva. Os custos são qualificados aos portadores finais (produtos), individualmente considerados.” O autor ainda destaca que esses custos constituem todos aqueles elementos de custo individualizáveis com respeito ao produto ou serviço, isto é, se identificam imediatamente com a produção dos mesmos.

O mesmo portal define custo indireto como “aquele que não se pode apropriar diretamente a cada tipo de bem ou função de custo no momento de sua ocorrência. Os custos indiretos são apropriados aos portadores finais mediante o emprego de critérios pré-determinados.” São aqueles que apenas mediante aproximação podem ser atribuídos aos produtos por algum critério de **rateio**.

**Tabela 7.1: Diferenciação entre Custos Diretos e Indiretos**

Exemplos de custos diretos	Exemplos de custos indiretos
<ul style="list-style-type: none"><li>– Mão de obra contratada diretamente para um serviço específico;</li><li>– Serviços subcontratados e aplicados diretamente nos produtos ou serviços da empresa;</li><li>– Matéria-prima</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Mão de obra indireta: é representada pelo trabalho das áreas auxiliares e que não são mensuráveis em nenhum produto/serviço executado, como o salário de uma secretária;</li><li>– Materiais indiretos: são materiais empregados nas atividades auxiliares de empresa, ou cujo relacionamento com o negócio é irrelevante;</li><li>– Outros custos indiretos: custos com energia, saneamento e internet da sede da empresa.</li></ul>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Zanduca (2010).

### A-Z

#### Rateio

Ato ou efeito de ratear. Distribuição proporcional de lucros ou bens, de dividendos, prejuízos ou despesas; divisão equitativa.



A seguir vamos conhecer outras diferenças entre custos, que diz respeito a sua relação de custos fixos e custos variáveis.

## 7.2 Classificação dos custos: Fixos e Variáveis

Os custos variáveis são aqueles que se alteram com as quantidades de serviços produzidos, ou seja, são os custos de produção. O custo variável é o valor gasto diretamente com os serviços que a empresa produz. Para contextualização, nas atividades de prestação de serviços são os gastos com a mão de obra diretamente envolvida e materiais utilizados.

Guerreiro (2006, p. 16) o custo variável é aquele que guarda relação direta com a produção. “Quando o volume de produção e vendas aumentam, o custo aumenta; quando o volume de produção e vendas diminuem, o custo também diminui.”



**Figura 7.1: Custos fixos e variáveis e seus controles**

Fonte: <http://lilianecamargos.blogspot.com/>

Classificam-se como custos variáveis aqueles que variam proporcionalmente de acordo com o nível de produção ou atividades. Seus valores dependem diretamente do volume produzido ou volume de vendas efetivado num determinado período (Zanduca, 2010).

Os custos fixos são os custos que não se alteram com as quantidades de serviços produzidos, ou seja, são os custos de estrutura. São realizados para adequado funcionamento da empresa, independentemente do valor das vendas. Exemplos: aluguel da sede da empresa, condomínio, IPTU, água, luz, telefone, salários administrativos, pró-labore (retirada dos sócios), encargos sociais sobre salários e pró-labore, honorários profissionais (contador e outros).

Guerreiro (2006, p.17) menciona que os custos fixos são valores consumidos que não guardam estreita correlação com a produção e com as vendas da empresa. “Quando o volume de produção e vendas aumentam – dentro de um determinado intervalo – o custo fixo permanece de certa forma indiferente”.

Custos fixos são aqueles que não sofrem alteração de valor em caso de aumento ou diminuição da produção. Independem portanto, do nível de atividade, conhecidos também como custo de estrutura (Zanduca, 2010).



**Tabela 7.2: Diferenciação entre custos fixos e custos variáveis**

Custos fixos	Custos variáveis
Limpeza e Conservação da empresa	Matéria-prima
Aluguel da sede da empresa	Embalagem
Salários da Administração	Contratação de mão de obra para um trabalho (produto/serviço) específico
Internet da sede da empresa	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Duarte (2009)

Vamos explicar detalhadamente agora essa diferenciação de custos fixos e custos variáveis.

Os custos fixos dizem respeito a tudo aquilo que a empresa terá que pagar independente se algum produto ou serviço é produzido. Vamos pegar como exemplo o custo de acesso a internet que a empresa possui no seu escritório sede. Vamos supor que a empresa gaste R\$ 100,00 todos os meses para ter um acesso à internet de alta velocidade, esse valor será pago todo mês independente do volume de produção. Caso a empresa produza, por exemplo, 10% da sua capacidade total terá que pagar esse valor integral todo mês. Ou seja, não existe relação direta e proporcional entre o custo de internet e o volume produzido... Será sempre no valor de R\$ 100,00.

Por outro lado, em relação aos custos variáveis o raciocínio é diferente. Esses custos já são diretamente relacionados com a atividade da empresa e recebem também a denominação, como já dito na aula anterior, de custos de produção. Esses custos apenas existiram quando produtos ou serviços forem realizados. Vamos utilizar como exemplo a compra de matéria-prima. Vamos supor que o custo de um determinado componente seja de R\$ 250,00. A empresa apenas irá comprar esse item se tiver produzindo. À medida que produza mais, necessitará comprar um maior volume desta matéria-prima.



**Figura 7.2: Controlando gastos**

Fonte: <http://silveiraroccha.blogspot.com/>

## Resumo

Aprendemos a diferença entre custos fixos e custos variáveis. É oportuno relembrar que os custos fixos estão relacionados à estrutura da empresa que e os custos variáveis relacionados à produção.





- [illegible]



## Aula 8 – A gestão dos custos fixos

Nesta aula continuaremos a conversar sobre custos e daremos uma ênfase nos custos fixos para entendermos a sua relação com a gestão de negócios.

### 8.1 Gerenciamento de custos fixos

Tivemos nas nossas últimas aulas assuntos bem teóricos. Aprendemos sobre as entradas e saídas de recursos financeiros. Conhecemos como as receitas são geradas, vimos a diferença entre custos e despesas, bem como os conceitos de custos fixos e custos variáveis.

A intenção desta aula é avaliarmos esses conceitos de forma mais estratégica para a gestão dos negócios.

O primeiro passo é avaliarmos os custos fixos da empresa. Caso a sua empresa seja uma grande empresa, ela irá necessitar de uma boa estrutura de gestão. Terá que contratar funcionários de estrutura administrativa, de suporte, desenvolver sistemas de gerenciamento e garantir que possua profissionais capacitados para gerenciar empresas de grande porte.

Veja que a estrutura (custos fixos) não possui relação direta com os custos da produção (que são os custos variáveis daquilo que a empresa produz) e sim com a estrutura do negócio. Os custos fixos estão relacionados com a confiança que a empresa passará para o mercado, demonstrando que ela possui condições de gerenciar e produzir satisfatoriamente o seu produto.

Vamos ao exemplo? Vamos imaginar um exemplo bem bacana! Uma coisa que geralmente todo mundo gosta... Nosso exemplo será uma empresa que produz chocolate. Muito bom esse exemplo! Que tipo de chocolate você prefere?

Podemos supor que essa empresa esteja **prospectando** a fabricação de um grande volume de chocolate (10.000 ovos de chocolate) para a Páscoa. Essa produção ocorrerá nos próximos 6 meses, será então necessário desenvolver estrutura (custo fixo) para isso.

A-Z

#### Prospectando

Exercer as funções de prospector. Fazer sondagens ou ensaios para determinar o valor.



Vamos considerar que a empresa necessite alugar um novo imóvel para essa estrutura e amplie assim o espaço para aumentar a produção. Dentro dessa programação de gastos, tenha a previsão de gastar em torno de R\$ 24.000,00 (vinte e quatro mil reais) neste período de seis meses. Esse valor é expressivo, certo? Todo esse gasto não possui relação nenhuma com o chocolate que a empresa vai produzir. Desta forma, quando estiver elaborando o orçamento esse valor deverá constar na programação como custos fixos.

Você pode estar se perguntando com a seguinte questão: Vou produzir 10.000 ovos de chocolate e gastarei R\$ 24.000,00 com essa nova estrutura, mas quanto cada unidade de chocolate produzido deverá pagar deste valor? Possivelmente a sua primeira resposta seja uma divisão simples e direta no valor de R\$ 24.000,00 por 10.000 unidades certo? Ficando assim R\$ 2,40 para cada unidade produzida. Será que esse critério é o mais justo? Que cada ovo de chocolate pague uma parcela igual...

Essa é uma situação muito interessante quando começamos a avaliar custos fixos. O primeiro ponto que devemos verificar se os 10.000 ovos de chocolates são rigorosamente iguais e irão utilizar a estrutura da empresa de forma **equivalente**. Caso isso ocorra podemos sim distribuir os custos de forma igual. Por outro lado, se a empresa produzir tipos diferentes de chocolates (chocolate ao leite, chocolate amargo, chocolate branco, chocolate **diet**) teremos que distribuir os custos também de forma diferente, visto que eles utilizaram a estrutura da empresa de forma diferente. O tipo de chocolate que usar mais deverá também pagar mais dessa estrutura.

A-Z

**Equivalente**  
Que tem valor ou preço igual. Igual em força, intensidade ou quantidade. Aquilo que tem valor ou preço igual

**Diet**  
Diz-se do alimento ou cardápio isento de componentes como açúcar, sal ou gordura, destinado ao consumo por pessoas que apresentem distúrbios físicos ou metabólicos: hipertensão, diabetes, problemas cardíacos e outros.

O primeiro ponto é definir quanto cada tipo de chocolate utilizará da estrutura. Digamos que hipoteticamente um dos tipos de chocolate utilize 40% da estrutura, se esse fato se confirmar esse produto terá que pagar quase metade do custo fixo, certo? O restante, se os outros três forem proporcionais, poderão cada um deles se responsabilizar por 20% dos custos fixos totais. Essa forma de rateio está apresentada na Tabela 8.1.

Tabela 8.1: Exemplo de rateio de custo fixo

Custo fixo total	Rateio de custos fixos por tipo de chocolate
R\$ 24.000,00	Chocolate ao leite – R\$ 9.600,00 – 40% Chocolate amargo – R\$ 4.800,00 – 20% Chocolate branco – R\$ 4.800,00 – 20% Chocolate <i>diet</i> – R\$ 4.800,00 – 20%

Fonte: Elaborada pelo autor



Os custos fixos são necessários para o funcionamento dos negócios e precisam ser observados com muito cuidado quando estamos elaborando o orçamento. É de certa forma comum lembrarmos apenas dos custos variáveis (gastos com a produção do chocolate) e esquecermos dos custos fixos (estrutura da empresa).

Para Guerreiro (2006, p. 70) “os custos fixos existem para contemplar algumas questões fundamentais, entre elas os processos e atividades.” Este autor comenta que a empresa possui atividades operacionais para serem desenvolvidas e que possui tarefas sequenciais que irão consumindo recursos.

É importante frisarmos que os meses que a produção reduzir, o custo do aluguel será distribuído em uma quantidade menor de chocolate.



**Figura 8.1: Controlando os custos fixos**

Fonte: <http://situado.net/>

## Resumo

Aprendemos nessa aula sobre o custo que a empresa tem para manter uma estrutura física. Os custos fixos envolvem todos esses gastos relacionados a essa estrutura.

## Atividades de aprendizagem

- Reflita novamente sobre a seguinte situação do aluguel como custo fixo. Se uma empresa tem R\$ 2.000,00 mensais de custo fixo de aluguel. Considerando que esta empresa tinha planejado produzir 1.000 unidades no ano e realizou apenas 800 unidades. O que acontecerá com esse custo fixo mensal? Aumentará? Diminuirá? Permanecerá igual?

---

---

---

---

---



Para saber mais sobre a influência dos custos fixos nas decisões financeiras da empresa acesse: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR30\\_0725.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR30_0725.pdf)









# Aula 9 – A Gestão dos custos variáveis

Nesta aula abordaremos com mais profundidade os custos variáveis e veremos como eles aumentam quando a empresa realiza mais negócios.

## 9.1 Gerenciamento de custos variáveis

Na aula anterior falamos dos custos fixos, que são custos relacionados a estrutura da empresa. Podemos até dizer que os custos fixos não se alteram com as quantidades produzidas, visto que estão relacionados aos gastos internos da empresa e não com a produção.

Já em relação aos custos variáveis, esses sim possuem relação direta com o produto ou serviço. Esses custos apenas existem porque existe produção. Os custos variáveis possuem relação direta com o negócio, se o produto existir (for produzido) existirá o custo variável e se o produto não existir (não for produzido) não existirá o custo variável.

Temos que considerar também que a existência do custo variável está diretamente relacionada com a geração de receitas. Quando o produto for fabricado e depois vendido, este estará gerando receitas e também gerando custo variável. Por outro lado, se o produto não for fabricado não irá gerar receitas e também não terá custos variáveis, pois nada será produzido.

Podemos citar como exemplo de custos variáveis as embalagens que envolverão o produto. Vamos considerar que o produto é colocado em uma embalagem de papel que é menos prejudicial ao meio ambiente do que uma embalagem de plástico.



**Figura 9.1: Embalagens de papelão**

Fonte: <http://kmaweb.com.br/>



Abaixo vamos destacar os possíveis custos variáveis para a fabricação de 4.000 ovos de chocolates, vamos usar apenas o custo de fabricação do chocolate ao leite. Destacaremos os principais itens que farão parte da produção. Custos como aluguel, por exemplo, não entrarão nessa etapa, pois como vimos anteriormente são custos fixos.

**Tabela 9.1: Demonstração de custos variáveis na produção de chocolate**

Custos Variáveis – chocolate ao leite	Valores
Matéria-prima (chocolate em barras)	R\$ 4.000,00
Outros produtos (leite, açúcar, etc)	R\$ 200,00
Embalagem	R\$ 2.000,00
Mão de obra (funcionários da produção)	R\$ 4.000,00
Outros	R\$ 500,00
<b>Custos Variáveis Totais</b>	<b>R\$ 10.700,00</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

Podemos observar na tabela 9.1 que todos os gastos mencionados estão relacionados a produção do chocolate ao leite. Dessa forma, custos variáveis somente existem quando existe produção. Existindo produção, são geradas receitas e são contratados ou produzidos custos variáveis.

## Resumo

Nessa aula foi comentado sobre a questão dos custos variáveis e a sua relação com o produto. Foi mencionado também que os custos variáveis somente existem quando existirem produtos, se os produtos não forem fabricados não existiram custos variáveis.



## Atividades de aprendizagem

- Quais são os custos variáveis mais expressivos em um restaurante?

---

---

---

---

---

---



## Aula 10 – Elaboração de um orçamento

Esta nossa aula será muito especial, pois será montado um orçamento que envolve geração de receitas, lançamentos de custos variáveis da empresa e distribuição de custos fixos.

### 10.1 Estudo prático de uma empresa

Chegou o momento que vamos agrupar todas as informações que estamos conversando desde a aula 5. Será possível elaborarmos um orçamento juntando todas as informações que aprendemos. Faremos isso de forma simulada projetando um período de 6 meses e utilizando informações **fictícias** já citadas nas aulas anteriores.



**Figura 10.1: Orçamento**

Fonte: <http://blog.algarmidia.com.br/>

**A-Z**

**Fictícia**

Ilusório. Simulado. Imaginário.  
Fabuloso.

Na aula oito citamos uma empresa que possui um custo fixo de R\$ 24.000,00 e que irá produzir 10.000 unidades (ovos de Páscoa) em seis meses. Um destes produtos (chocolate ao leite) é responsável por 40% dos custos e os outros três tipos de chocolates por 20% cada. Na aula nove vimos o exemplo do chocolate ao leite, que terá gastos variáveis de R\$ 10.700,00. Vamos considerar agora que o chocolate ao leite será vendido por R\$ 10,00 cada unidade.

Nessa base de informações que iremos projetar um orçamento para os próximos 6 meses. Veja a tabela 10.1 com a descrição dos valores do chocolate ao leite.



**Tabela 10.1: Demonstração de Projeção Orçamentária de produção de chocolate**

<b>Produto A Chocolate ao leite</b>	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>	<b>Mês 4</b>	<b>Mês 5</b>	<b>Mês 6</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Receitas</b>	-	-	-	-	<b>10.000</b>	<b>30.000</b>	<b>40.000</b>
– Venda	-	-	-	-	10.000	30.000	40.000
<b>Custos Variáveis</b>	-	-	<b>2.050</b>	<b>2.300</b>	<b>3.300</b>	<b>3.050</b>	<b>10.700</b>
– Matéria-prima	-	-	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000
– Açúcar, Leite, etc	-	-	50	50	50	50	200
– Embalagem	-	-	-	-	1.000	1.000	2.000
– Mão de Obra	-	-	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000
– Outros	-	-	-	250	250	-	500
<b>Custos Fixos (40%)</b>	<b>1.600</b>	<b>1.600</b>	<b>1.600</b>	<b>1.600</b>	<b>1.600</b>	<b>1.600</b>	<b>9.600</b>
<b>Resultado Final</b>	<b>(1.600)</b>	<b>(1.600)</b>	<b>(3.650)</b>	<b>(3.900)</b>	<b>5.100</b>	<b>35.350</b>	<b>19.700</b>

Obs. A linha de Receitas é totalizada com a venda de chocolates. A linha de custos variáveis é o somatório de matéria-prima, açúcar, embalagens, mão de obra e outros. O resultado final é totalizado pela dedução das receitas pelos custos variáveis e pelos custos fixos. Salienta-se que esse exemplo foi desenvolvido apenas para uso acadêmico e não possui relação direta com os custos reais de produção de chocolate.

Fonte: Elaborada pelo autor

Podemos observar que chocolate ao leite, que será finalizada a produção no sexto mês, apresentou nos dois primeiros meses em função dos custos fixos um prejuízo de R\$ 1.600,00 em cada mês. No terceiro e quarto mês mais prejuízos de R\$ 3.650,00 e R\$ 3.900,00 respectivamente. No quinto mês apresentou um lucro de R\$ 5.100,00 e no último mês um lucro de R\$ 35.350,00. Dessa forma, considerando os meses que foram lucrativos e os meses que geraram prejuízos, considerando suas receitas, seus custos variáveis e seus custos fixos, está totalizando um lucro provável, no orçamento, de R\$ 19.700,00.

Vamos agora simular os demais produtos (chocolates) que a empresa vende. Como estamos aprendendo os conceitos de custos fixos, custos variáveis e orçamento, vamos considerar que os outros três tipos de chocolates possuem processo de produção de custos iguais, assim teremos a demonstração na tabela 8, 9 e 10 do orçamento dos outros tipos de chocolate. Vamos considerar o preço de venda de R\$ 7,00 a unidade e cada um desses produtos é responsável por 2.000 unidades de fabricação e venda.



**Tabela 10.2: Demonstração de projeção orçamentária de produção de chocolate**

<b>Produto A Chocolate amargo</b>	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>	<b>Mês 4</b>	<b>Mês 5</b>	<b>Mês 6</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Receitas</b>	-	-	-	-	<b>5.000</b>	<b>9.000</b>	<b>14.000</b>
– Venda	-	-	-	-	5.000	9.000	14.000
<b>Custos Variáveis</b>	-	-	<b>1.030</b>	<b>1.130</b>	<b>1.630</b>	<b>1.530</b>	<b>5.320</b>
– Matéria-prima	-	-	600	600	600	600	2.400
– Açúcar, Leite, etc	-	-	30	30	30	30	120
– Embalagem	-	-	-	-	500	500	1.000
– Mão de Obra	-	-	400	400	400	400	1.600
– Outros	-	-	-	100	100	-	200
<b>Custos Fixos (20%)</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>4.800</b>
<b>Resultado Final</b>	<b>(800)</b>	<b>(800)</b>	<b>(1.830)</b>	<b>(1.930)</b>	<b>2.570</b>	<b>6.670</b>	<b>3.880</b>

Obs. A linha de Receitas é totalizada com a venda de chocolates. A linha de custos variáveis é o somatório de matéria-prima, açúcar, embalagens, mão de obra e outros. O resultado final é totalizado pela dedução das receitas pelos custos variáveis e pelos custos fixos. Salienta-se que esse exemplo foi desenvolvido apenas para uso acadêmico e não possui relação direta com os custos reais de produção de chocolate.

Fonte: Elaborada pelo autor

Podemos observar na tabela 10.2 que o chocolate amargo, considerando os lucros e prejuízos acumulados o resultado final será um lucro de R\$3.880,00.

**Tabela 10.3: Demonstração de projeção orçamentária de produção de chocolate**

<b>Produto A Chocolate branco</b>	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>	<b>Mês 4</b>	<b>Mês 5</b>	<b>Mês 6</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Receitas</b>	-	-	-	-	<b>5.000</b>	<b>9.000</b>	<b>14.000</b>
– Venda	-	-	-	-	5.000	9.000	14.000
<b>Custos Variáveis</b>	-	-	<b>1.030</b>	<b>1.130</b>	<b>1.630</b>	<b>1.530</b>	<b>5.320</b>
– Matéria-prima	-	-	600	600	600	600	2.400
– Açúcar, Leite, etc	-	-	30	30	30	30	120
– Embalagem	-	-	-	-	500	500	1.000
– Mão de Obra	-	-	400	400	400	400	1.600
– Outros	-	-	-	100	100	-	200
<b>Custos Fixos (20%)</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>4.800</b>
<b>Resultado Final</b>	<b>(800)</b>	<b>(800)</b>	<b>(1.830)</b>	<b>(1.930)</b>	<b>2.570</b>	<b>6.670</b>	<b>3.880</b>

Obs. A linha de receitas é totalizada com a venda de chocolates. A linha de custos variáveis é o somatório de matéria-prima, açúcar, embalagens, mão de obra e outros. O resultado final é totalizado pela dedução das receitas pelos custos variáveis e pelos custos fixos. Salienta-se que esse exemplo foi desenvolvido apenas para uso acadêmico e não possui relação direta com os custos reais de produção de chocolate.

Fonte: Elaborada pelo autor



Podemos observar na tabela 10.3 que o chocolate branco, considerando os lucros e prejuízos acumulados o resultado final também será de um lucro de R\$ 3.880,00.

**Tabela 10.4: Demonstração de projeção orçamentária de produção de chocolate**

<b>Produto A Chocolate diet</b>	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>	<b>Mês 4</b>	<b>Mês 5</b>	<b>Mês 6</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Receitas</b>	-	-	-	-	<b>5.000</b>	<b>9.000</b>	<b>14.000</b>
– Venda	-	-	-	-	5.000	9.000	14.000
<b>Custos Variáveis</b>	-	-	<b>1.030</b>	<b>1.130</b>	<b>1.630</b>	<b>1.530</b>	<b>5.320</b>
– Matéria-prima	-	-	600	600	600	600	2.400
– Açúcar, Leite, etc	-	-	30	30	30	30	120
– Embalagem	-	-	-	-	500	500	1.000
– Mão de Obra	-	-	400	400	400	400	1.600
– Outros	-	-	-	100	100	-	200
<b>Custos Fixos (20%)</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>4.800</b>
<b>Resultado Final</b>	<b>(800)</b>	<b>(800)</b>	<b>(1.830)</b>	<b>(1.930)</b>	<b>2.570</b>	<b>6.670</b>	<b>3.880</b>

Obs. A linha de Receitas é totalizada com a venda de chocolates. A linha de custos variáveis é o somatório de matéria-prima, açúcar, embalagens, mão de obra e outros. O resultado final é totalizado pela dedução das receitas pelos custos variáveis e pelos custos fixos. Salienta-se que esse exemplo foi desenvolvido apenas para uso acadêmico e não possui relação direta com os custos reais de produção de chocolate.

Fonte: Elaborada pelo autor

Como consideramos os três tipos de chocolate (amargo, branco e *diet*) com receitas e custos iguais. Podemos observar na tabela 10.4 que o chocolate *diet*, considerando os lucros e prejuízos acumulados o resultado final também será de um lucro de R\$ 3.880,00.

Já temos agora a projeção orçamentária de todos os produtos. Na tabela 10.5 temos o agrupamento da projeção. Será possível visualizar o resultado geral da empresa. Foram somados todos os valores mensais de receitas, todos os valores mensais de custos variáveis e de custos fixos. O objetivo do agrupamento, destas informações, é visualizar o resultado geral do negócio que será lucrativo em R\$ 31.340,00 que foram originados pelas receitas que totalizaram R\$ 82.000,00 – os custos variáveis projetados são de R\$ 26.660,00 e os custos fixos totalizam o valor de R\$ 24.000,00.

É oportuno salientar que, no exemplo da empresa de chocolate, consideramos como custos fixos apenas o aluguel, mas existem diversos outros tipos de custos fixos para serem incluídos.



**Tabela 10.5: Demonstração de projeção orçamentária agrupado**

<b>Produto A Orçamento Geral</b>	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>	<b>Mês 4</b>	<b>Mês 5</b>	<b>Mês 6</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Receitas</b>	-	-	-	-	<b>25.000</b>	<b>57.000</b>	<b>82.000</b>
– Venda	-	-	-	-	25.000	57.000	82.000
<b>Custos Variáveis</b>	-	-	<b>5.140</b>	<b>5.690</b>	<b>8.190</b>	<b>7.460</b>	<b>26.660</b>
– Matéria-prima	-	-	2.800	2.800	2.800	2.800	11.200
– Açúcar, Leite, etc	-	-	140	140	140	140	560
– Embalagem	-	-	-	-	2.500	2.500	5.000
– Mão de Obra	-	-	2.200	2.200	2.200	2.200	8.800
– Outros	-	-	-	550	550	-	1.100
<b>Custos Fixos</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>24.000</b>
<b>Resultado Final</b>	<b>(4.000)</b>	<b>(4.000)</b>	<b>(9.140)</b>	<b>(9.690)</b>	<b>12.810</b>	<b>45.360</b>	<b>31.340</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

## Resumo

Nesta aula aprendemos a agrupar os diversos conceitos que conversamos no decorrer das 10 primeiras aulas deste curso. Foi possível visualizar através da projeção orçamentária do negócio, que acontecerão ao longo de 6 meses, todas as receitas, os custos fixos e variáveis e os resultados.

## Anotações

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---







# Aula 11 – O conceito de fluxo de caixa

Após a conclusão das aulas que tratavam sobre as previsões de receitas e dos custos fixos e variáveis que são utilizadas para a elaboração do orçamento, passaremos agora a conversar sobre outra ferramenta financeira, o fluxo de caixa.

## 11.1 Conceito de fluxo de caixa

Você já ouviu falar em fluxo de caixa? Qual será a finalidade dessa ferramenta no processo de gestão financeira de empresas? Qual a relação do fluxo de caixa com o orçamento?

São várias as perguntas que podem ser feitas sobre essa nova ferramenta que iremos aprender a utilizar. O fluxo de caixa tem uma relação direta com a movimentação dos recursos financeiros. Enquanto que no orçamento realizamos uma **provisão** com antecedência, podendo até ser superior ao período de um ano, no fluxo de caixa já trabalhamos com o controle dos pagamentos e recebimento e também ocorre em períodos bem mais reduzidos.

O fluxo de caixa tem a finalidade de controlar os recebimentos e pagamentos do caixa. Utilizamos o fluxo de caixa para observar em que momento de um determinado período (dia, semana, mês, trimestre, etc.) teremos mais ou menos dinheiro no caixa.



**Figura 11.1: Elaborando um fluxo de caixa**

Fonte: <http://portaldoprofessor.mec.gov.br>

Enquanto o orçamento é elaborado para avaliar a viabilidade como um todo o negócio, observando se o mesmo é ou não lucrativo, o fluxo de caixa é utilizado posteriormente e tem a finalidade de controlar a movimentação do caixa. Costuma-se também elaborar provisões de fluxo de caixa. Nesta provisão o administrador observa tudo o que ele terá para receber e também para pagar e vai acompanhando se os valores vão se confirmando.

Para Piaveta (2005) O fluxo de caixa é uma demonstração de caráter **dinâmico** e prático, que oferece ao gerente financeiro uma bagagem de informações que o ajudará na tomada de decisões. Esse documento representa a previsão, o controle e o registro de entradas e saídas financeiras durante um determinado período, contendo informações sobre a vida financeira da empresa.

A-Z

**Provisão**

Ato ou efeito de prover ou programar.

A-Z

**Dinâmico**

Referente a dinâmica, a movimento, a força.



Para Reinert e Bertolini, “o fluxo de caixa de uma empresa é o conjunto de entradas e saídas de recursos ao longo de um determinado período, ele consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa”.

Nessa mesma linha o *site* [www.efetividade.net](http://www.efetividade.net) menciona que o fluxo de caixa é um instrumento gerencial que controla e informa todas as movimentações financeiras (entradas e saídas de valores monetários) de um dado período (diário, semanal, mensal, etc.). O fluxo de caixa é composto dos dados obtidos dos controles de contas a pagar, contas à receber, de saldos de aplicações e todos os demais que representem as movimentações de recursos financeiros disponíveis da organização.

É muito interessante nas definições acima que são mencionados termos relacionados a controle e tomada de decisão. Na segunda definição é apresentado também os conceitos de contas à pagar e contas à receber. Essas duas informações serão fundamentais para elaborar o fluxo de caixa. Vamos saber um pouco mais sobre essas duas contas.

Para Reinert e Bertolini o controle de contas a pagar proporciona uma visualização global dos compromissos assumidos pela empresa, permitindo acompanhar de forma fácil os pagamentos a serem efetuados em determinado período nos exemplos a seguir. Os mesmos autores ainda destacam que também deve ser elaborado um demonstrativo dos compromissos a vencer para efeito de controle de vencimentos e de disponibilidades de recursos na ocasião dos pagamentos.

Quanto aos conceitos de contas a receber os autores Reinert e Bertolini mencionam que as contas a receber são representadas por **faturas** ou **duplicatas** e são relacionadas com as receitas da empresa, ou seja, tudo aquilo que a empresa tem para receber.

Agora já sabemos o conceito de fluxo de caixa e que nesse documento elaborado pelo departamento financeiro encontramos duas grandes contas, as contas a receber e as contas a pagar.

Em todo departamento financeiro existem controles, através de documentos, da movimentação financeira que será feita no caixa. Vamos supor que é realizada uma grande venda de um produto. Com essa confirmação será emitida uma nota fiscal entre as partes.

#### A-Z

##### Fatura

Relação que acompanha a remessa de mercadorias expedidas e que contém a designação de quantidades, marcas, pesos, preços e importâncias. Documento que legitima a circulação da mercadoria, servindo também de base para a cobrança de impostos.

##### Duplicata

Título de crédito, negociável, pelo qual o comprador se obriga a pagar no prazo estipulado à importância da fatura.



Vamos relembrar aquele nosso exemplo da empresa de chocolates. O chocolate ao leite, você lembra? Esse produto tem uma programação de receber R\$ 40.000,00 de receitas. Vamos supor que um dos clientes irá comprar o valor de R\$ 20.000,00 que será dividido em duas parcelas de R\$ 10.000,00 – esta informação será lançada no fluxo de caixa de forma mais detalhada. Será lançado como “contas a receber”.

Outro exemplo é com relação à programação dos valores que serão pagos. Da mesma forma que a empresa de chocolates emite uma nota fiscal para receber, por outro lado contrata fornecedores que deverão ser pagos também. Essa informação também deverá fazer parte do fluxo de caixa. Será lançado como “contas a pagar”.



**Figura 11.2: Controlando um fluxo de caixa**

Fonte: <http://enquantoisso.com/>

## Resumo

Nesta aula conhecemos três novos conceitos. O primeiro foi o de fluxo de caixa e os outros dois relacionados aos conceitos e contas a pagar e de contas a receber. Esses termos serão fundamentais para acompanharmos o dia a dia da movimentação financeira do caixa da empresa.

## Atividades de aprendizagem

- Reflita sobre os conceitos de contas a pagar e contas a receber por alguns instantes. Em seguida descreva 3 exemplos de contas a receber e 3 exemplos de contas a pagar.



---

---

---

---

---

---

---

---







## Aula 12 – Fluxo de caixa

Nesta aula serão apresentados exemplos de fluxos de caixa. O objetivo dessa aula será demonstrar claramente as vantagens pelo uso dessa ferramenta.

### 12.1 Facilidades proporcionadas pelo uso do fluxo de caixa

Uma das contribuições que o fluxo de caixa traz para a empresa é a visualização dos impactos que as decisões de negociação, de prazos e valores, irão trazer para o dia a dia do caixa da empresa.

Quando se está trabalhando comercialmente na geração de receitas ou na compra de matéria-prima, nem sempre são percebidos os descompassos entre a entrada e a saída dos recursos.

Quanto começa a existir esses descompassos ou também podemos chamadas de desequilíbrios na caixa, esse fato poderá comprometer os resultados dos negócios. Veja, por exemplo, se você está gerenciando uma empresa e negocia a maioria dos pagamentos antes da maioria dos recebimentos, você terá um desequilíbrio de caixa. Você gastará antes de receber ou também podemos dizer que os prazos das suas contas a pagar são menores que os prazos das suas contas a receber. Isso se confirmando, você terá um descompasso entre os prazos e faltará dinheiro em seu caixa.

Quando ocorre essa situação geralmente recorremos a um financiamento, ou seja, vamos emprestar dinheiro – geralmente junto a uma instituição financeira/banco – para depois que recebermos as nossas contas a receber iremos lá e pagamos pelo empréstimo. O maior problema em tomar esses empréstimos é o valor dos juros que teremos para pagar ao banco e normalmente são altos. Nesse momento o banco entra na condição de antecipar o desequilíbrio de prazos que a nossa negociação gerou quando determinamos as datas dos pagamentos e dos recebimentos.

O fluxo de caixa irá trazer com antecedência a disposição dos momentos em que ocorrerão os pagamentos e os recebimentos. Caso seja possível elaborar um fluxo de caixa com 30 dias de antecedência, por exemplo, será possível visualizar a programação daquilo que irá ocorrer no caixa dentro deste período.



Para o autor Pivetta (2005) um fluxo de caixa ajuda a perceber toda a movimentação que ocorrerá no caixa. O autor também menciona a importância de trabalhar com o dinheiro do caixa, sem depender muito dos empréstimos junto aos bancos. O autor destaca em seu estudo cinco pontos cruciais que um fluxo de caixa permite visualizar: a) Existência de concentração de pagamentos/recebimentos; b) Sazonalidades; c) Necessidade e resultados das políticas de marketing e promoções; d) Estrutura de custos/despesas fixa; e) Efeitos dos impostos;

## 12.2 As vantagens do fluxo de caixa

A grande vantagem na elaboração de um fluxo de caixa, sem sobra de dúvidas, é a visualização do saldo de caixa de forma antecipada. Conseguir enxergar os próximos dias, as próximas semanas e às vezes os próximos meses traz informações relevantes para a tomada de decisão, de forma mais segura, na área financeira.



**Figura 12.1: Financiamentos bancários**

Fonte: <http://verdadevsmentira.blogspot.com>

Quando temos essa visão projetada da movimentação de caixa poderemos antecipadamente já avaliar quais serão as melhores decisões. Veja o seguinte exemplo: Uma empresa elabora um fluxo de caixa sempre de 30 dias. Na projeção do próximo mês observou-se que na segunda semana o volume nominal de pagamentos é superior aos de recebimentos. A empresa terá uma falta de dinheiro na ordem de R\$ 50.000,00 (por exemplo). A área financeira, através dessa informação gerada pelo fluxo de caixa, já começa a pensar em alternativas para

cobrir essa diferença. É importante frisar que última alternativa que deveria ser buscada é o financiamento bancário, porém, na maioria das vezes, é a primeira porque é a mais fácil de ser resolvida.

Quais seriam as outras opções? Tem como acertar essa diferença sem depender do banco?

As alternativas estariam em negociar a antecipação dos recebimentos ou o alongamento dos pagamentos. Essas negociações serão mais fáceis de serem tomadas de forma antecipada, visto que a empresa terá um tempo para negociar e decidir a melhor opção.



Às vezes, tentar inicialmente negociar a antecipação... Caso não consiga, inicia uma negociação para **postergar** os pagamentos. É provável nesse processo de negociação com os recebimentos e pagamentos que envolva mudanças nos valores. Como assim? Você deve estar me perguntando... Os valores já não estavam definidos pelos contratos? Sim! Você está correto em seu pensamento. Mas, temos que observar que estavam negociados para determinadas datas. Caso ocorra antecipação de um recebimento, por exemplo, o seu cliente provavelmente irá solicitar um desconto, visto que ele estará pagando de forma antecipada. Nessa situação, quem paga antes deseja pagar menos, certo? Por isso será possível recebermos antes, porém com um valor menor.

Outra possibilidade de ajustar os saldos de caixa é de prorrogar os pagamentos. Nessa situação possivelmente o seu fornecedor irá desejar receber mais, certo? Quem terá que receber depois, vai quer receber mais! Isso é uma situação normal de negociação. Muitas vezes já vem até indicado nos documentos para pagamentos, os **boletos**, que se tiver atraso no pagamento irá incidir juros.

E agora? Qual a menor decisão?

Temos três situações:

- a)** Receber um valor menor com a antecipação dos recebimentos;
- b)** Pagar um valor maior com a prorrogação dos pagamentos;
- c)** Buscar um financiamento no banco para suprir a necessidade de caixa;

Qual decisão é a mais acertada? Se você pensou que é aquela que terá o menor impacto financeiro para o caixa, você acertou! Vamos entender claramente esse impacto.

Caso o desconto concedido no contas a receber seja menor que o juro que teria que ser pago para o fornecedor ou para o banco, você dará desconto no contas a receber e irá receber antes.

Outra opção: os juros para pagar ao seu fornecedor em atraso serão menores que o desconto nos valores a receber, nessa segunda opção você pagaria o seu fornecedor com atraso.

## A-Z

### Postergar

Protelar. Adiar. Deixar para trás; deixar em atraso.

### Boletos

Documento emitido pelo fornecedor para a realização do pagamento por um produto ou serviço.



A última opção, menos provável, é que os juros do banco sejam menores que os valores de desconto ou de acréscimo nos valores a receber e a pagar, respectivamente.

É possível também que, nesse processo de negociação, a empresa consiga não conceder desconto (contas a receber) ou não pagar juros (contas a pagar). Caso isso aconteça, **o departamento financeiro realizou uma grande negociação** que não irá trazer nenhum impacto negativo para o caixa!

Além do gerenciamento dos recebimentos e pagamentos, o autor Pivetta ainda descrever outras vantagens em utilizar o fluxo de caixa, que seguem abaixo:

- Salдар as obrigações da empresa nas datas de vencimento;
- Planejar pagamentos em datas certas para não incorrer em **inadimplência**;
- Dispor de um fundo com saldo de caixa para eventuais despesas;
- Buscar perfeito equilíbrio entre recebimentos e pagamentos de caixa da empresa;

**A-Z**  
**Inadimplência**  
Descumprimento de um contrato ou de qualquer de suas condições.

Portanto, com a descrição das vantagens em utilizar o fluxo de caixa, fica bem claro que é fundamental um departamento financeiro trabalhar com essa ferramenta, pois irá facilitar o gerenciamento dos pagamentos, recebimento e do saldo de caixa ao longo do tempo.



**Figura 12.2: Conhecendo melhor os controles de fluxo de caixa**

Fonte: <http://musicaemercado.com.br>

## Resumo

Nessa aula aprendemos a importância em utilizar a ferramenta fluxo de caixa, principalmente na visualização e projeção de caixa. Vimos que o fluxo de caixa irá contribuir para ajustar possíveis desequilíbrios no caixa entre os valores a receber e os valores a pagar.



## Atividades de aprendizagem



- Sobre as três opções mencionadas na aula com relação às alternativas para equilibrar o caixa. Você terá que fazer uma avaliação entre as opções abaixo e apontar qual que será mais oportuna para a empresa.

1. Pagar juros de 5% para negociar valores a pagar;
2. Conceder desconto de 2,5% no contas a receber;
3. Pagar juros de 8,5% ao banco para obter um empréstimo;

[illegible]







## Aula 13 – Entendendo o fluxo de caixa

Essa nossa aula será bem prática! Vamos fazer a simulação de um fluxo de caixa, considerando a necessidade de negociar valores a pagar ou valores a receber.

### 13.1 Fluxo de caixa: um exemplo prático

Já tratamos do assunto fluxo de caixa nas duas últimas aulas. Comentamos sobre seu conceito, aprendemos o que são contas a pagar e contas a receber. Conhecemos também as opções em caso de caixa negativo, em que teremos que negociar com fornecedores/credores ou mesmo buscar empréstimos junto aos bancos.

Agora chegou o momento de elaborar um caso prático. Em que, no primeiro momento, faremos uma projeção separada dos recebimentos e dos pagamentos e em seguida vamos simular como se os pagamentos e os recebimentos estivessem ocorrendo.

Vamos então iniciar essa projeção! Faremos a elaboração de um fluxo de caixa semanal, ou seja, uma coluna para cada semana do mês – assim sendo o nosso fluxo e caixa terá quatro colunas.



**Figura 13.1: Controlando os recursos financeiros**

Fonte: <http://www.porcofilosofo.com>

Com relação à base de recebimentos os documentos referentes aos valores a receber demonstram a seguinte relação de recebimentos, conforme apontados na Tabela 13.1.

**Tabela 13.1: Contas a Receber para projeção de Fluxo de Caixa**

Contas a Receber (R\$)	1ª semana	2ª semana	3ª semana	4ª semana	TOTAL
– Cliente A	-	300.000	-	-	300.000
– Cliente B	-	-	50.000	50.000	100.000
– Cliente C	-	-	200.000	-	200.000
– Cliente D	15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
– Cliente E	20.000	30.000	50.000	100.000	200.000
– Cliente F	10.000	-	-	-	10.000
– Cliente G	-	-	50.000	-	50.000
– Cliente H	-	-	-	70.000	70.000
– Outras receitas	-	10.000	-	-	10.000
<b>TOTAL</b>	<b>45.000</b>	<b>355.000</b>	<b>365.000</b>	<b>235.000</b>	<b>1.000.000</b>

Fonte: Elaborada pelo autor



Por essa descrição de valores, observamos que na primeira semana a soma de todos os recebimento irão totalizar:

- 1ª semana R\$ 45.000,00
- 2ª semana R\$ 355.000,00
- 3ª semana R\$ 365.000,00
- 4ª semana R\$ 235.000,00.

Dessa forma percebemos que a primeira e a última semana serão as de maiores dificuldades para realizar pagamentos, visto que apresentam os menores volumes de valores a receber.

Com relação às informações dos fornecedores e outros pagamentos os documentos referentes aos valores a pagar demonstram a seguinte relação de desembolsos.

**Tabela 13.2: Contas a pagar para projeção de Fluxo de Caixa**

Contas a Pagar (R\$)	1ª semana	2ª semana	3ª semana	4ª semana	TOTAL
– Fornecedor A	-	200.000	200.000	200.000	600.000
– Fornecedor B	-	120.000	-	-	120.000
– Fornecedor C	25.000	25.000	-	-	50.000
– Fornecedor D	-	-	-	30.000	30.000
– Fornecedor E	-	-	40.000	-	40.000
– Salários	-	70.000	-	-	70.000
– Pró-Labore dos proprietários	-	10.000	-	-	10.000
– Impostos	-	-	20.000	8.000	28.000
– Água/ Luz/ Telefone	1.000	300	100	-	1.400
– Aluguel	-	4.000	-	-	4.000
– Honorários Contábeis	-	1.000	-	-	1.000
– Combustível	-	500	-	500	1.000
– Material de escritório	100	-	-	-	100
– Despesas com manutenção	-	500	-	-	500
– Despesas com veículos	-	200	-	200	400
– Despesas comerciais	-	-	3.000	-	3.000
– Despesas financeiras	-	200	100	-	300
– Compra de equipamentos	5.000	-	3.800	-	8.800
– Outros pagamentos	1.250	950	3.200	1.100	6.500
<b>TOTAL</b>	<b>32.350</b>	<b>432.650</b>	<b>270.200</b>	<b>239.800</b>	<b>975.000</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

**A-Z**

**Honorários contábeis**  
Valores para escritórios de contabilidade terceirizados para a elaboração da contabilidade da empresa.



Vamos agora começar a elaborar o fluxo de caixa então! Ainda está faltando uma informação. Sempre teremos que considerar também o saldo de caixa do mês anterior, ou seja, quando que a empresa tem de saldo em relação aos pagamentos e recebimentos ocorridos anteriormente. Para esse nosso exemplo vamos considerar um valor de R\$ 15.000,00 de saldo inicial.

Dessa forma na nossa projeção o caixa vai inicial com um saldo de R\$ 15.000,00 e passaremos a considerar a cada semana os valores dos recebimentos e pagamentos apontados nas tabelas.

Na elaboração da nossa planilha de fluxo de caixa teremos que criar as seguintes linhas totalizadoras:

- **Saldo Inicial** – Informações referente ao saldo de caixa que encerrou o período anterior
- **Total das Contas a Receber** – Informações referente volume semana de recebimentos
- **Total das Contas a Pagar** – Informações referente volume semana de pagamentos
- **Saldo Parcial** – Diferença entre o total dos recebimentos e dos pagamentos da semana
- **Saldo Final** – Saldo inicial adicionado do saldo parcial

**Tabela 13.3: Projeção de Fluxo de Caixa com simulação das contas a receber e das contas a pagar**

	1ª semana	2ª semana	3ª semana	4ª semana	TOTAL
<b>Saldo Inicial (saldo do mês anterior)</b>	<b>15.000</b>	<b>27.650</b>	<b>- 50.000</b>	<b>44.800</b>	
<b>Contas a Receber (R\$)</b>					
– Cliente A	-	300.000	-	-	300.000
– Cliente B	-	-	50.000	50.000	100.000
– Cliente C	-	-	200.000	-	200.000
– Cliente D	15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
– Cliente E	20.000	30.000	50.000	100.000	200.000
– Cliente F	10.000	-	-	-	10.000
– Cliente G	-	-	50.000	-	50.000
– Cliente H	-	-	-	70.000	70.000
– Outras receitas	-	10.000	-	-	10.000
<b>TOTAL</b>	<b>45.000</b>	<b>355.000</b>	<b>365.000</b>	<b>235.000</b>	<b>1.000.000</b>



**Honorários contábeis**  
Valores para escritórios de contabilidade terceirizados para a elaboração da contabilidade da empresa.

A-Z

Contas a Pagar (R\$)					
– Fornecedor A	-	200.000	200.000	200.000	600.000
– Fornecedor B	-	120.000	-	-	120.000
– Fornecedor C	25.000	25.000	-	-	50.000
– Fornecedor D	-	-	-	30.000	30.000
– Fornecedor E	-	-	40.000	-	40.000
– Salários	-	70.000	-	-	70.000
– Pró-Labore dos proprietários	-	10.000	-	-	10.000
– Impostos	-	-	20.000	8.000	28.000
– Água/ Luz/ Telefone	1.000	300	100	-	1.400
– Aluguel	-	4.000	-	-	4.000
– Honorários Contábeis	-	1.000	-	-	1.000
– Combustível	-	500	-	500	1.000
– Material de escritório	100	-	-	-	100
– Despesas com manutenção	-	500	-	-	500
– Despesas com veículos	-	200	-	200	400
– Despesas comerciais	-	-	3.000	-	3.000
– Despesas financeiras	-	200	100	-	300
– Compra de equipamentos	5.000	-	3.800	-	8.800
– Outros pagamentos	1.250	950	3.200	1.100	6.500
<b>TOTAL</b>	<b>32.350</b>	<b>432.650</b>	<b>270.200</b>	<b>239.800</b>	<b>975.000</b>

<b>Saldo Parcial (contas a receber – contas a pagar)</b>	<b>12.650</b>	<b>- 77.650</b>	<b>94.800</b>	<b>- 4.800</b>	
--	---------------	-----------------	---------------	----------------	--

<b>Saldo Final (Saldo inicial + saldo parcial)</b>	<b>27.650</b>	<b>- 50.000</b>	<b>44.800</b>	<b>40.000</b>	
--	---------------	-----------------	---------------	---------------	--

Obs. O sinal negativo (-) na frente dos números significa que o volume de pagamentos superou o volume de recebimentos, deixando o saldo parcial e/ou final negativo.

Fonte: Elaborada pelo autor

Pronto! Já temos um fluxo de caixa projetado. Considerando que essa será a programação dos recebimentos e pagamentos para o próximo mês, podemos observar aquela condição que mencionamos lá na aula 12 – que na segunda semana o caixa apresentaria um saldo final negativo de R\$ 50.000,00. Nas outras semanas o resultado foi positivo, sendo R\$ 27.650,00 na primeira semana; R\$ 44.800,00 na terceira semana e R\$ 40.000,00 o saldo final na última semana. Podemos também analisar porque sobrou esse valor de R\$ 40.000,00 na última semana através do raciocínio abaixo.

A empresa começou com um saldo inicial de R\$ 15.000,00 durante o mês teve uma programação de recebimentos de R\$ 1.000.000,00 e uma programação de pagamentos de R\$ 975.000,00 – observamos que a diferença entre a movimentação desses dois valores será de R\$ 25.000,00 – certo? O



total de R\$ 25.000,00 mais o saldo inicial de R\$ 15.000,00 irá totalizar o valor de R\$ 40.000,00 como saldo final desse mês e também será o inicial do mês seguinte caso a projeção continuasse para mais um período.

Vamos raciocinar para verificar qual será a melhor opção para equilibrar o caixa na segunda semana. Poderíamos tentar negociar a antecipar de algumas das receitas da semana 3 ou 4. Por exemplo, poderíamos negociar a antecipação dos recebimentos com os clientes B, C, G ou H. Não há a necessidade de negociar com um ou com outro, nada impede que façamos a antecipação de pequenas parcelas com todos eles.

Outra possibilidade seria a negociação dos valores a pagar. Poderíamos negociar o adiamento do pagamento com os fornecedores A, B e C. Outra opção seria verificar uma composição com todos os pagamentos para equilibrar essa diferença de R\$ 50.000,00. Recomenda-se evitar atrasar os salários que estão programados para pagamento nessa semana, visto que poderia desmotivar a equipe.

## Resumo

Nessa aula desenvolvemos um fluxo de caixa semanal de uma empresa. Avaliamos os recebimentos e os pagamentos e também a necessidade de realizar negociações para equilibrar o saldo de caixa.

## Atividades de aprendizagem

- Abaixo será apresentado um fluxo de caixa também do período de um mês com a divisão semanal de pagamentos. Você deverá totalizar os valores a analisar se a empresa terá que realizar negociações ou não para o equilíbrio dos seus saldos de caixa. Não esqueça de anotar quais seriam as melhores opções para serem negociadas.



**Tabela 13.4: Exercício de Projeção de Fluxo de Caixa com simulação das contas a receber e das contas a pagar em uma empresa**

	1ª semana	2ª semana	3ª semana	4ª semana	TOTAL
Saldo Inicial (saldo do mês anterior)	5.000				
Contas a Receber (R\$)					
– Cliente A	-	-	30.000	-	-
– Cliente B	-	10.000	-	10.000	-
– Cliente C	5.000	5.000	3.000	2.000	-
– Cliente D	-	-	-	50.000	-
– Cliente E	5.000	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>					



Contas a Pagar (R\$)					
– Fornecedor A	-	30.000	-	20.000	-
– Fornecedor B	-	-	20.000	-	-
– Fornecedor C	5.000	5.000	-	10.000	-
– Salários	5.000	-	-	-	-
– Pró-Labore dos proprietários	2.000	-	-	-	-
– Impostos	-	-	800	-	-
– Água/ Luz/ Telefone	-	350	-	-	-
– Aluguel	-	-	1.200	-	-
– Honorários Contábeis	-	500	-	-	-
– Combustível	-	200	-	200	-
– Material de escritório	-	60	150	-	-
– Despesas com manutenção	-	300	-	-	-
– Despesas com veículos	-	-	-	200	-
– Despesas comerciais	-	1.000	-	-	-
– Despesas financeiras	-	-	100	-	-
– Compra de equipamentos	-	-	-	3.500	-
– Outros pagamentos	100	290	350	200	-
<b>TOTAL</b>					

<b>Saldo Parcial (contas a receber – contas a pagar)</b>					
--	--	--	--	--	--

<b>Saldo Final (Saldo inicial + saldo parcial)</b>					
--	--	--	--	--	--

Obs. O sinal negativo (-) na frente dos números significa que o volume de pagamentos superou o volume de recebimentos, deixando o saldo parcial e/ou final negativo.

Fonte: Elaborada pelo autor

---



---



---



---



---



---



---



---



## Aula 14 – Formação de preços

Nesta aula começaremos um assunto novo que diz respeito à formação do preço de venda. Teremos um novo assunto para aprender agora. Quando administramos financeiramente uma empresa, além dos controles de orçamento e fluxo de caixa, que já aprendemos nas aulas anteriores, temos que saber calcular o preço que um produto ou serviço deverá ser vendido.

### 14.1 Conceito de preço

O que é preço? É apenas um valor em moeda corrente? O preço de venda nada mais é do que o valor que o produto ou serviço deve ser vendido considerando os custos variáveis, os custos fixos proporcionais, e ainda o lucro líquido estimado.

Para definir o preço de venda o gestor deve considerar dois aspectos: o financeiro (interno) e o mercadológico (externo). Pelo aspecto financeiro, o preço de venda deverá cobrir tanto os custos (variável e fixo), bem como o lucro líquido. Pelo aspecto mercadológico, o preço de venda deverá também estar próximo do praticado pelos concorrentes diretos. Nessa mesma linha o autor GUERREIRO (2006, p.50) destaca “o modelo de simulação de preços pode ter duas concepções: formar preços a partir da estrutura de custos e formar preços a partir de referências de preços de mercado”.

Para KOTLER, ARMSTRONG (2000, p. 29) preço significa “a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obterem o produto”. Os mesmo autores ainda mencionam o preço como os totais de valor que os consumidores trocam pelos benefícios gerados por produtos ou serviços.

Além disso, para a definição do preço, outros fatores também influenciam diretamente: conhecimento de marca, tempo de mercado, volume de vendas já conquistado e agressividade da concorrência... Se o preço determinado pelo mercado for menor que o encontrado a partir dos custos da empresa, o gestor financeiro deve rever os cálculos financeiros para avaliar até a viabilidade de continuar atuando no seguimento daquele serviço.



**Figura 14.1: Formação de preços**

Fonte: <http://www.sosempresarial.com.br>



Para OLIVEIRA (2005, p. 2) “a fixação de preços é uma decisão de suma importância para a administração, por ser o fator primordial de sobrevivência, lucratividade e posicionamento da empresa no mercado”.

Para MONTEIRO (2002, p. 4), “há dois pontos de vista a considerar em relação ao preço. Primeiro, para a empresa, preço é a quantidade de dinheiro que está disposta a aceitar em troca de um produto. Para os consumidores, preço é algo que estão dispostos a pagar em troca de um produto.”

O aumento da concorrência, que vem acontecendo em quase todos os tipos de negócio, está levando o empresário a trabalhar, a cada dia, com uma menor margem de lucro. A maior liberdade nos preços e a crescente diversificação de produtos e serviços têm sido fatores que contribuíram para este cenário de concorrência **acirrada**.

A-Z

**Acirrada**

Irritado, exasperado.  
Intransigente, obstinado,  
cabeçudo. Encarniçado.

## 14.2 Evolução histórica da formação de preços

Antigamente as empresas calculavam todos os custos e acrescentava uma margem de lucro para formar o preço de venda, desta forma quem determinava o preço “era quem vendia”, e a equação para formar o preço era simples ( $\text{CUSTO} + \text{LUCRO} = \text{PREÇO}$ ).



**Figura 14.2: Histórico da formação de preços**

Fonte: <http://www.kerodicas.com>

Atualmente o processo se inverteu e o preço passou a ser determinado pelo mercado, hoje a empresa que não perceber que é o cliente que influencia no preço, está em grandes riscos de insucesso no seu negócio. Desta forma o lucro, que antes era calculado pelo gestor financeiro (onde era possível colocar a margem de lucro que queria), passou a ser a diferença entre o preço “aceito pelo mercado” e o total dos custos e despesas.



Essa mudança é significativa, pois, enquanto no modelo anterior o preço era função de uma planilha interna, propiciando meros repasses de custos, no modelo atual o preço é definido pelo mercado. Neste novo modelo também é levado em conta o poder aquisitivo, qualidade, alternativas de escolha e a utilidade do produto e/ou serviço. Na empresa, isso significa repensar métodos de trabalho e gestão, planejando com base na variável externa, ou seja, de fora para dentro, buscando seu retorno via **produtividade**, redução de custos, eficiência, qualidade, o que significa repensar a empresa estrategicamente quanto aos métodos de gestão financeira.

## A-Z

### **Produtividade**

Qualidade ou estado de produtivo; faculdade de produzir. Rendimento de uma atividade econômica em função de tempo, área, capital, pessoal e outros fatores de produção.

## **14.3 Critérios para a formação de preço**

Como o preço é dado pelo mercado, porque então se preocupar tanto com a política e formação de preços? Não deveríamos apenas seguir os preços praticados pelo mercado?

Dentro deste cenário e desta nova forma de calcular os preços passa a ser fundamental um bom gerenciamento de “Custos”. Podemos comparar que antigamente era o período de “formação dos preços” enquanto que atualmente é o período de “formação dos custos”.

Podemos dizer que o lucro provém dos preços e dos volumes de negócios; portanto, muito mais do que qualquer outra situação, é de importância vital que a empresa conheça seus custos e despesas de forma detalhada, que examine cuidadosamente sua política e formação de preços e administre todas as variáveis envolvidas na questão, de forma a conhecer exatamente seus limites de atuação, no que diz respeito ao mercado, volumes e retornos possíveis. Assim sendo, a empresa irá observar o preço que o mercado está praticando e confrontar com os custos internos. Casos os custos seja muitos altos e próximos do preço praticado, a empresa terá uma baixa lucratividade. Por outro lado, se os custos superarem o preço de venda praticado pelo mercado a empresa terá duas opções... Tentar vender mais caro demonstrando que seu produto é diferenciado ou buscar a redução de custos para ser competitivo e poder atuar com o preço de venda praticado no mercado.

## **14.4 Visão mercadológica X visão financeira**

A formação do preço de venda deve respeitar a duas perspectivas (interna e externa) e ambas são importantes de serem consideradas.



Para SALANEK FILHO, 2006 na financeira interna é considerado o paradigma tradicional, onde o preço é formado de dentro para fora. Nesta visão permite cobrir os custos e despesas e gerar a rentabilidade desejada. Considera-se como o produto e/ou serviço ideal ao cliente e neste modelo respeita-se a **rentabilidade**. Na mercadológica (externa) é observado o comportamento dos preços no mercado. O preço é formado de fora para dentro. Nesta perspectiva existe interação com a liberdade de preços e com a necessidade de mercado e respeita-se a **competitividade**.



**Figura 14.3: Conhecendo melhor a formação de preços**

Fonte: <http://diariosdebordo-2.blogspot.com>



Como iniciamos um novo assunto – preço de venda – leitura complementares são importantes para o entendimento do conceito. Acesse o link: <http://www.martinsfontespaulista.com.br/anexos/produtos/capitulos/518870.pdf> e leia sobre a formação de preços para serviços e produtos.

## Resumo

Nessa aula começamos a conhecer um novo assunto, o preço. Aprendemos que o preço deve superar os custos para gerar lucros e também respeitar os valores que são praticados pelo mercado, sendo assim competitivos.



## Atividades de aprendizagem

- Você já formou preço de algum produto ou serviços que você vendeu?
  - a) Caso positivo lembre-se de como você fez essa conta... O preço que você vendeu foi correto? Foi adequado para você e para o seu cliente?
  - b) Caso você nunca tenha vendido nenhum produto ou serviço... Pergunte para algum comerciante próximo de sua casa. Como ele forma o preço dos produtos/serviços que vende?

---

---

---

---



# Aula 15 – Lucro: gerando resultado para o negócio

Nesta aula abordaremos um novo assunto que é o lucro, sua definição e como deve ser calculado.

De forma geral dizemos que o lucro é o valor que sobra entre o preço de venda e todos os gastos que tivemos. Pode ser definido também como o valor que desejamos ganhar. Esse ganho ele deve ser um valor **atrativo** para que a comercialização desse produto continue existindo. Quanto maior a diferença entre o preço de venda e os custos, podemos dizer que maior será o nosso lucro e mais estimulados ficaremos para continuar vendendo aquele produto. Vejamos abaixo as definições sobre o lucro.

## A-Z

### Atrativo

Atraente. Simpático. Encanto, sedução. Tendência, propensão. Coisa que atrai; atração.

## 15.1 Conceito de Lucro

Na ótica empresarial dizemos que o lucro ou lucratividade não é apenas um desejo da empresa, mas também um motivo de sobrevivência. Uma empresa para continuar existindo ela precisa ser lucrativa, se não a tendência para encerrar suas atividades é **eminente**.

Para Bezerra, “o lucro das empresas é importante instrumento não só de sobrevivência das empresas, mas também de medição do sucesso que tiveram em atender a necessidades de bens e serviços da sociedade”.

Sob a **ótica** financeira o lucro é a melhor forma de medir o sucesso de um negócio. A empresa irá continuar atuando no mercado, pagamentos seus custos, os salários dos seus funcionários e os impostos para o governo apenas se ela for lucrativa. Nenhuma empresa sobrevive ao longo do tempo se não gerar lucro.

Entre os diversos **indicadores** de sucesso do negócio o lucro é a mais eficiente forma de medir o desempenho de um negócio. O sucesso e a competência do administrador financeiro começam a ser valorizados no momento em que ele consegue fazer que entre mais dinheiro no caixa do que sai. Esse simples raciocínio faz com que o negócio seja rentável e a empresa continue exercendo a sua atividade.

## A-Z

### Eminente

Que emite. Quem emite. Com Pessoa que emite ou saca um título, criando uma obrigação de pagamento.

### Ótica

Visão, percepção.

### Indicadores

Que indica, ou serve de indicação.



Podemos observar que muitas empresas possuem ótimas ideias e excelentes produtos e não sobrevivem, na maioria das vezes, isso ocorre pela falta de lucratividade no momento da venda.

Para KOTLER (2000, p.45) Nas empresas privadas o maior objetivo é o lucro e devem alcançar o lucro como consequência da criação de valor para os clientes.

## 15.2 Calculando o lucro

Além do cálculo nominal do lucro, ou seja, em dinheiro é muito comum também calcularmos o lucro em percentual. Veja o exemplo: Uma empresa resolveu no final do ano avaliar o seu desempenho financeiro e verificar qual foi a sua lucratividade e apurou os seguintes resultados.

Receita Total – R\$ 500.000,00

Custo Total – R\$ 400.000,00

Logo o lucro será de R\$ 100.000,00.



**Figura 15.1: Gerando lucro**

Fonte: <http://dicasdotrader.blogspot.com.br>

Nesse simples exemplo começamos a verificar o resultado do negócio. Esse lucro, além de ser apresentado de forma nominal – R\$ 100.000,00 – também pode ser calculado em percentuais sobre a receita. Podemos fazer essa conta dividindo o valor de R\$ 100.000,00 pela receita total que foi de R\$ 500.000,00 logo teremos o percentual de 20%. Desta forma, dizemos que o nosso lucro foi de 20% da nossa receita total, conforme demonstrado abaixo!

$$\text{Lucro em percentual} = \frac{\text{Lucro (R\$)}}{\text{Receita (R\$)}} = \frac{100.000,00}{500.000,00} = 20\%$$

Nesse exemplo fica clara essa demonstração percentual do lucro. Esse formato também é importante quando vamos comparar vários períodos com receitas e lucratividades diferentes. Muitas vezes vamos nos surpreender que, nem sempre o período que a empresa atinge o maior lucro nominal, também será o maior lucro percentual. Veja o exemplo abaixo:



**Tabela 15.1: Demonstrativo de lucratividade nominal e percentual**

Item	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita (R\$)	350.000,00	450.000,00	500.000,00	550.000,00	600.000,00
Lucro (R\$)	50.000,00	60.000,00	55.000,00	70.000,00	83.000,00
Lucro (%)	14,3%	13,3%	11,0%	12,7%	13,8%

Fonte: Elaborada pelo autor

Observamos na tabela 15.1 que o melhor lucro percentual aconteceu no primeiro ano, quando atingiu 14,3% e observamos também que foi o menor lucro nominal de todos, pois atingiu apenas R\$ 50.000,00 – como que esse fato pode ocorrer? O menor lucro pode ser chamado de melhor lucro?

Pode sim! O primeiro ano demonstra que foi o ano em que a empresa foi mais eficiente, ou seja, conseguiu atingir o maior lucro em relação a sua receita. Do valor de R\$ 350.000,00 que a empresa recebeu ela teve de sobra no final do ano o valor de R\$ 50.000,00. Essa proporção mostra muito mais eficiência do que ocorreu, por exemplo, no ano 3. Nesse ano a empresa até lucrou mais – R\$ 55.000,00 – mas o seu **faturamento** total foi de R\$ 500.000,00 e proporcionalmente sobrou um menor lucro do que no primeiro ano.

A-Z

**Faturamento**  
Ato ou efeito de faturar;  
faturação.

## Resumo

Nessa aula aprendemos a importância do lucro na gestão financeira das empresas. Nenhum negócio irá sobreviver ao longo do tempo se não for lucrativo. Além disso, aprendemos a calcular a lucratividade em percentual.

## Atividades de aprendizagem

- Vamos praticar um pouco mais o cálculo do lucro em percentual. Na tabela a seguir, calcule o lucro percentual dos meses indicados e descreva em quais períodos a empresa apresentou o melhor e o pior lucro percentual.



**Tabela 15.2: Demonstrativo de lucratividade nominal e percentual**

Item	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Receita (R\$)	60.000,00	75.000,00	80.000,00	100.000,00
Lucro (R\$)	8.000,00	15.000,00	12.000,00	18.000,00
Lucro (%)				

Fonte: Elaborada pelo autor

---

---

---







## Aula 16 – A definição de *Mark-up*

Continuaremos a falar sobre o lucro, mas daremos outro enfoque. Você conhecerá um novo conceito usado na formação do preço que é chamado de *mark-up* ou também de taxa de marcação. Na aula passada aprendemos a importância da empresa gerar lucro e saber avaliar o desempenho desse lucro sobre o total das receitas. Nesta aula aprenderemos a calcular um percentual de lucro desejado, ou seja, teremos o custo total e desejamos definir o percentual de lucratividade que a empresa terá no período. Então vamos lá, mais uma aula estudando os resultados do negócio!

### 16.1 Calculando o lucro a partir dos custos

Pense na seguinte situação! Você tem uma empresa que trabalha com confecção de roupas. O custo de um tipo de casaco que você produz custa R\$ 100,00 e você deseja ganhar 20% de lucro, por quanto que você deverá negociar com o seu cliente?



**Figura 16.1: Calculando o lucro**

Fonte: <http://www.w3.org>

Você deve ter pensado rapidamente nessa resposta, certo? Agora tome muito cuidado com a resposta, pois o valor de venda não será um cálculo direto e simples. Caso você aplique 20% diretamente sobre os custos e determine que o seu preço de venda seja R\$ 120,00 – **o cálculo estará errado!** O preço de venda será outro. Acompanhe comigo esse raciocínio:



Você definindo o preço de venda pelo valor de R\$ 120,00 e aplicar aquele conceito que nós aprendemos na aula anterior em que dividimos o lucro pelo total do faturamento teremos outro percentual e não o de 20%.

$$\text{Lucro em percentual} = \frac{\text{Lucro (R\$)}}{\text{Receita (R\$)}} = \frac{20,00}{120,00} = 16,7\%$$

Nesse cálculo direto não ganharemos 20% de lucro e apenas 16,7%. Caso você calcule neste formato você imagina que atingirá um percentual de lucro e na verdade estará atingindo um percentual menor. Para sabermos calcular adequadamente o nosso preço de venda e o nosso lucro percentual vamos aprender o conceito de *mark-up* ou também chamado de taxa de marcação.

## 16.2 Cálculo de *Mark-up*

Veja só que palavra nova apareceu aqui na nossa aula. O que será que significa esse termo? Como que ele é calculado? Vamos então para a definição e demonstração dos cálculos.

O *site* Wikipédia traz a seguinte definição “é um termo usado em economia para indicar quanto do preço do produto está acima do seu custo de produção e distribuição”.

Para MONTEIRO (2002, p. 11) *apud* Padoveze “o *mark-up* é uma metodologia usada para se calcular preços de venda a partir do custo de cada produto. Este método consiste na aplicação de um multiplicador sobre os custos que resulta no preço final de venda”.

Para PORTON & FURLAN (2002) o *mark-up* representa um percentual sobre o preço de venda, necessário para cobrir despesas e custos do produto, impostos sobre venda e a margem de lucro pretendida.

O conceito *mark-up* é muito usado pelas empresas, esse cálculo parte do pressuposto de que a base para diferenciação de preços de venda dos diversos produtos produzidos pela empresa é o custo (PADOVEZE, 1994).

Após a apresentação dos conceitos, vamos agora entender como que os cálculos são feitos. Para PORTON & FURLAN (2002) existem duas formas do *mark-up* ser calculado. Encontramos o cálculo do *mark-up* divisor e o cálculo do *mark-up* multiplicador.



$$\text{Mark-up divisor} = (100\% - (\% \text{ de lucro})) / 100$$

$$\text{Mark-up divisor} = (100\% - (20\%)) / 100$$

$$\text{Mark-up divisor} = (80\%) / 100$$

$$\text{Mark-up divisor} = 0,80$$

$$\text{Mark-up multiplicador} = 1 / ((100\% - (\% \text{ de lucro})) / 100)$$

$$\text{Mark-up multiplicador} = 1 / ((100\% - (20\%)) / 100)$$

$$\text{Mark-up multiplicador} = 1 / ((80\%) / 100)$$

$$\text{Mark-up multiplicador} = 1 / 0,80$$

$$\text{Mark-up multiplicador} = 1,25$$

Pronto! Agora temos o *mark-up* calculado nos dois formatos e já podemos calcular o preço de venda correto da nossa empresa. No primeiro cálculo vamos dividir o nosso custo total pelo *mark-up* divisor e no segundo cálculo iremos multiplicar o custo pelo *mark-up* multiplicador.

Preço de venda pelo *mark-up* divisor:

$$\text{Preço de venda} = \text{R\$ } 100,00 / 0,80$$

$$\text{Preço de venda} = \text{R\$ } 125,00$$

Preço de venda pelo *mark-up* multiplicador:

$$\text{Preço de venda} = \text{R\$ } 100,00 \times 1,25$$

$$\text{Preço de venda} = \text{R\$ } 125,00$$

As empresas podem utilizar tanto o *mark-up* divisor como o *mark-up* multiplicador que o cálculo do preço de venda será o mesmo. (COPPI, SOUZA E BASSO, 2005).

Utilizando qualquer um dos cálculos teremos o preço de venda calculado de forma correta. Portanto o nosso preço de venda não será R\$ 120,00 conforme comentamos no início da nossa aula e sim o valor de R\$ 125,00 – dessa forma o nosso lucro também não será de R\$ 20,00 e sim de R\$ 25,00. Vamos agora verificar o percentual do lucro sobre o total das receitas e verificar se realmente temos os 20%.

$$\text{Lucro em percentual} = \frac{\text{Lucro (R\$)}}{\text{Receita (R\$)}} = \frac{25,00}{125,00} = 20\%$$

É importante frisar que devemos incluir o *Mark-up* não apenas o lucro, mas também todos os demais percentuais que terão o preço de venda como base



para o cálculo de seus percentuais. **Além do lucro, que deve ser calculado sobre o preço de venda, geralmente a empresa paga impostos sobre o preço de venda e também comissão para seus funcionários da área comercial também sobre o preço de venda.** Vejamos então o exemplo:

Outro exemplo, o dono de uma loja de revenda de óculos calcula o custo médio (custo fixo + custo variável) o valor de R\$ 100,00. Essa pequena empresa deseja obter um lucro de 30%, deverá pagar 15% de impostos e também 5% de comissão para o vendedor (funcionário da loja). Qual será o preço de venda?

Observe agora que temos três tipos de percentuais e todos eles deverão compor o *Mark-up*. Assim sendo, faremos o cálculo considerando o percentual em 50%.

Cálculo pelo *mark-up* divisor:

$$\text{Mark-up divisor} = (100\% - (\% \text{ de lucro} + \% \text{ de impostos} + \% \text{ de comissão})) / 100$$

$$\text{Mark-up divisor} = (100\% - (30\% + 15\% + 5\%)) / 100$$

$$\text{Mark-up divisor} = (100\% - (50\%)) / 100$$

$$\text{Mark-up divisor} = (50\%) / 100$$

$$\text{Mark-up divisor} = 0,50$$

Preço de venda pelo *mark-up* divisor:

$$\text{Preço de venda} = \text{R\$ } 100,00 / 0,50$$

$$\text{Preço de venda} = \text{R\$ } 200,00$$

Cálculo pelo *mark-up* multiplicador

$$\text{Mark-up multiplicador} = 1 / ((100\% - (\% \text{ de lucro} + \% \text{ de impostos} + \% \text{ de comissão})) / 100)$$

$$\text{Mark-up multiplicador} = 1 / ((100\% - (30\% + 15\% + 5\%)) / 100)$$

$$\text{Mark-up multiplicador} = 1 / (100\% - (50\%)) / 100)$$

$$\text{Mark-up multiplicador} = 1 / (50\%) / 100)$$

$$\text{Mark-up multiplicador} = 2,0000$$



Preço de venda pelo *mark-up* multiplicador:

Preço de venda = R\$ 100,00 x 2,0000

Preço de venda = R\$ 200,00

O preço de venda será de R\$ 200,00. A distribuição desse valor acontecerá da seguinte forma:

- Preço de venda = R\$ 200,00
- Lucro (30%) = R\$ 60,00
- Impostos (15%) = R\$ 30,00
- Comissão (5%) = R\$ 10,00

A soma de todos os valores dos percentuais totaliza o valor de R\$ 100,00 que deduzidos do preço de venda de R\$ 200,00 – restará o valor também de R\$ 100,00 para o pagamento dos custos.

Vamos continuar vendendo óculos?

Por se tratar de um produto que melhora a nossa visão, vamos usar como exemplo em outros cálculos. Portanto fique bem atento, com os olhos bem abertos e utilizaremos muito o exemplo dessa empresa que revende óculos.

Será um exemplo que iremos utilizar até a aula 19. Com base nela faremos o cálculo também da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio, que são assunto que veremos mais a frente.



**Figura 16.2: Calculando o mark-up**

Fonte: <http://www.dominos.com.br>



**Mark-up correto contribui para o sucesso do negócio**

Em um mercado acirrado e cada vez mais competitivo, as empresas necessitam, mais do que nunca, elaborar um planejamento estratégico cuidadoso para obter sucesso nos negócios. Para não perder dinheiro, é necessário uma correta análise da formação de seu preço de venda, também conhecido como *mark-up* (do inglês marcar para cima), fator determinante para a sobrevivência de qualquer empreendimento.



# Resumo

Nesta aula tivemos conhecimentos importantíssimos sobre a formação de preço com o uso da metodologia *mark-up* (divisor ou multiplicador). O objetivo foi demonstrar que não devemos aplicar os percentuais diretamente sobre o custos e sim usar a fórmula do *mark-up*.



## Atividades de aprendizagem

- Calcule os índices de *mark-up* bem como o preço de venda para as situações abaixo indicadas.

Tabela 16.1: Cálculo do preço de venda utilizando a metodologia *mark-up*

Item	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Custo total	500,00	1.200,00	5.000,00	20.000,00
% Lucro	10%	15%	25%	8%
% Impostos	5%	10%	10%	15%
% Comissão	1%	3%	10%	2%
Mark-up divisor				
Preço de venda				
Mark-up multiplicador				
Preço de venda				

Fonte: Elaborada pelo autor



## Aula 17 – Calculando o *Mark-up*

Na última aula aprendemos um conceito importantíssimo para a formação do preço que é o cálculo do *mark-up*. Nesta aula vamos aprimorar um pouco mais esse conhecimento e principalmente aprender mais sobre os custos. A cada nova aula vamos gerar novos conhecimentos! Estamos caminhando muito bem para ter uma visão ampla de como funciona a gestão financeira de uma empresa. Já aprendemos sobre o orçamento, o fluxo de caixa e agora vamos relembrar um assunto importante: os custos, que são de grande importância na formação de preços.

### 17.1 Custo unitário total

Na última aula usamos um exemplo, para formar preço, de uma loja que revendo óculos, certo? No decorrer do descritivo desta empresa foi comentado que o “custo unitário de óculos” é de R\$ 100,00 – como será que a empresa chegou neste custo? Que tipos de custos fazem parte deste custo unitário?

Com base nestes questionamentos vamos recapitular os conceitos de custos que abordamos lá no início do nosso curso, mais precisamente na aula 7. Aprendemos a separar os custos entre fixos e variáveis. Comentamos que os custos fixos são os custos de estrutura e os custos variáveis são os custos de produção. Naquela oportunidade conversamos muito sobre o total destes custos e agora conversaremos sobre os custos unitários. Vamos lá então!

Custos unitários são compostos por custos fixos unitários e custos variáveis unitários, ou seja, precisamos chegar na unidade que estamos produzindo.

Quanto será o gasto com cada óculos?

Nesses custos deverão estar incluídos os custos variáveis (custo de compra) e os custos fixos (estrutura da loja). Será fundamental, a título deste nosso exemplo, que a empresa revende apenas um tipo de óculos e que o custo médio de compra seja de R\$ 50,00. Utilizaremos esse exemplo simples (de um único produto) para entendermos bem o conceito de custo unitário total.





**Figura 17.1: Exemplo de óculos**

Fonte: <http://www.turistamalemolente.com.br>

**Tabela 17.1: Exemplos de custos variáveis unitários de uma empresa que revende óculos**

Itens	Quantidade de óculos vendidos			
	10	50	100	400
Custos Variáveis Unitários (por óculos)	50,00	50,00	50,00	50,00
<b>TOTAL</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

Observamos, no exemplo acima que, na amplitude do custo variável unitário, cada óculos irá custar o mesmo valor. Vamos considerar o valor de R\$ 50,00 como custo médio. É obvio que se pegarmos o total dos custos variáveis estes aumentaram a medida que aumentarem o número de unidades. Mas é importante frisar que estamos **calculando o custo variável unitário**.

Com relação ao custo fixo a visão já deve ser outra. Necessitamos obrigatoriamente saber o número de óculos vendidos para que seja possível diluir o custo fixo total. Neste tipo de custos, caso aumente o número de unidades vendidas teremos custos fixos unitários menores e se diminuir o número de unidades vendidas, teremos custos fixos unitários maiores. Observe a tabela 17.2.

**Tabela 17.2: Exemplos de custos unitários fixos de uma empresa de revenda de óculos**

Itens		Quantidade de unidades de óculos vendidas			
	Custo Fixo Total	10	50	100	400
Custos Fixos Unitários (por unidade)					
– Aluguel	4.000,00	400,00	80,00	40,00	10,00
– Publicidade	300,00	30,00	6,00	3,00	0,75
– IPTU	100,00	70,00	2,00	1,00	0,25
– Salários	6.000,00	600,00	120,00	60,00	15,00
– Outros custos	9.600,00	960,00	192,00	96,00	24,00
TOTAL	20.000,00	2.000,00	400,00	200,00	50,00

Fonte: Elaborada pelo autor



Verificamos na tabela 17.2 que à medida que o número de unidades aumenta diminui o custo fixo unitário por óculos vendidos e vice-versa. Nessa situação teremos claramente o valor que cada óculos terá de custo fixo.

Com os dois cálculos efetuados e as duas tabelas prontas será possível determinar o custo unitário total que é a soma do custo fixo unitário mais o custo variável unitário.

**Tabela 17.3: Exemplos de custos unitários totais de uma empresa de revenda de óculos**

Itens	Quantidade de óculos vendidos			
	10	50	100	400
<b>Custos Variáveis Unitários</b>				
– Compra dos óculos	50,00	50,00	50,00	50,00
<b>TOTAL</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>
<b>Custos Fixos Unitários</b>				
– Aluguel	400,00	80,00	40,00	10,00
– Publicidade	30,00	6,00	3,00	0,75
– IPTU	70,00	2,00	1,00	0,25
– Salários	600,00	120,00	60,00	15,00
– Outros custos	960,00	192,00	96,00	24,00
<b>TOTAL</b>	<b>2.000,00</b>	<b>400,00</b>	<b>200,00</b>	<b>50,00</b>
<b>Custo Unitário Total (CUT) (por formando)</b>	<b>2.050,00</b>	<b>450,00</b>	<b>250,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

Na tabela 17.3 tivemos uma visão muito clara do fechamento dos custos unitários. É possível avaliar que se tiver apenas 10 unidades vendidas os custos ficarão altíssimos, não tanto em função dos custos variáveis mais sim em função dos custos fixos distribuídos para apenas 10 unidades.

Caso tenhamos 50 ou 100 unidades o custos total atingirão 450,00 e 250,00 respectivamente a unidade. Ou seja, à medida que aumenta o número de venda o custo unitário total diminui, sempre devido a redução dos custos fixo. E finalmente se tivermos 400 unidades vendidas será atingido o valor do nosso exemplo inicial, ou seja, um custo de R\$ 100,00 por óculos.



**Figura 17.2: Preços de Venda**  
Fonte: <http://www.imobiliariaemribeiraopreto.com>

Tendo esse custo determinado o gestor financeiro deverá a seguir aplicar o *mark-up* e formar o preço de venda por unidade!



# Resumo

Nesta aula aprendemos a calcular o custo unitário total através do detalhamento do custo fixo unitário e do custo variável unitário.



## Atividades de aprendizagem

- Com base no aprendizado desta aula, calcule os custos variáveis unitários, os custos fixos unitários e o custo unitário total:

Custo A = 13,00

Custo B = 2,00

Aluguel = 1.500,00

Publicidade = 500,00

Terceiros = 350,00

Outros custos fixos = 150,00

Tabela 17.4: Exercício sobre custos unitários totais

Itens	Quantidade			
	20	30	40	50
Custos Variáveis Unitários				
- Custo A				
- Custo B				
TOTAL				
Custos Fixos Unitários				
- Aluguel				
- Publicidade				
- Terceiros				
- Outros				
TOTAL				
Custo Unitário Total (CUT) (por formando)				

Fonte: Elaborada pelo autor

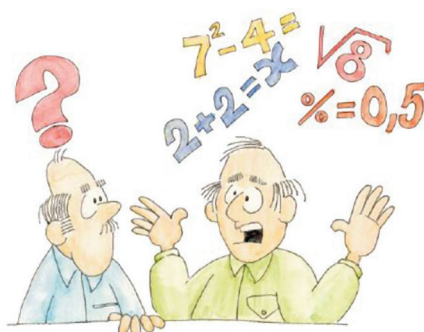


## Aula 18 – Conceito de margem de contribuição

Nesta aula aprenderemos um novo conceito que é a margem de contribuição. A margem de contribuição (MC) é um tema novo e de grande importância na avaliação financeira dos negócios. Abaixo vamos entender melhor esse indicador, abordando a sua conceituação e os seus cálculos.

### 18.1 O conceito de margem

É muito comum na área de finanças ouvirmos o termo margem. A mais conhecida, sem dúvidas, é a margem de lucro. Nas aulas anteriores já calculamos o lucro, tanto em valor como em percentual, inclusive o percentual podemos chamar de margem de lucro.



**Figura 18.1: Cálculos financeiros do negócio**

Fonte: <http://loungeempreendedor.blogspot.com>

Sempre que usarmos o termo margem significa dizer que é a relação entre o volume de recursos que entra e que sai do caixa. Encontramos um termo denominado de margem bruta, outro denominado de margem líquida... Existe também a margem antes dos impostos, ou seja, podemos observar essa relação entre as receitas e em alguns momentos que o pagamentos vão sendo efetuados. A seguir conversaremos então sobre a margem de contribuição e porque ela é tão importante assim.

### 18.2 Conceituando margem de contribuição

Tem um momento que é fundamental observar a relação entre as entradas e as saídas de caixa. Para descobrirmos esse momento precisamos relembrar dos conceitos de custos fixos, dos custos variáveis e dos percentuais de *mark-up*.



Para calcularmos a margem de contribuição será necessário observarmos a relação entre estas variáveis. Em linhas gerais podemos dizer que a margem de contribuição é o valor que sobra para pagar os custos fixos e para a empresa ter lucro. Como assim? Como que essa margem então é calculada?

Vamos descrever agora exatamente esse detalhamento. Em um primeiro momento precisamos ter a receita total. Em seguida devemos refletir sobre todos os custos que teremos para obter essa receita, que são os custos variáveis. Vale lembrar que os custos variáveis são custos de produção e os custos fixos são os de estruturas. Caso a empresa não produza nada, não existiram custos de produção, mas teremos os custos de estrutura!

Além dos custos variáveis teremos que considerar também os percentuais do *mark-up* que não ficaram para a empresa, ou seja o precisaremos saber também os percentuais de impostos sobre receitas e o percentual de comissão.

Agora já temos todas as informações necessárias para calcular a margem de contribuição. Vamos observar a fórmula no quadro abaixo.

$$MC = \text{RECEITAS} - (\text{CUSTOS VARIÁVEIS} + (\text{RECEITAS} \times \text{PERCENTUAIS DE IMPOSTOS E COMISSÕES}))$$

Fonte: Prado, Cordeiro e Salanek Filho (2009)

Para GUERREIRO (2006, p. 24) “margem de contribuição corresponde às receitas de vendas menos os custos e despesas variáveis. O total da margem de contribuição deve ser suficiente para cobrir todos os custos e despesas fixas e propiciar o lucro esperado”.

Segundo PRADO, CORDEIRO E SALANEK FILHO (2009, p. 196) “a margem de contribuição é o valor que sobra do faturamento total menos o custo variável. A margem de contribuição representa quanto a empresa tem para pagar os custos fixos e gerar o lucro estimado”.

Então vamos lá! Com o entendimento do conceito poderemos agora aplicar a fórmula da margem de contribuição. Vamos usar aquele nosso mesmo exemplo da empresa que atua na revenda de óculos, lembra?

Inicialmente temos que lembrar as informações através da Tabela 18.1.



**Tabela 18.1: Formação de preços para uma empresa de revenda de óculos**

Itens	Quantidade para 400 unidades
<b>Custos Variáveis Unitários</b>	
– Compra	50,00
<b>TOTAL</b>	<b>50,00</b>
<b>Custos Fixos Unitários - por formando</b>	
– Aluguel	10,00
– Publicidade	0,75
– IPTU	0,25
– Salários	15,00
– Outros custos	24,00
<b>TOTAL</b>	<b>50,00</b>
<b>Custo Unitário Total (CUT)</b>	<b>100,00</b>
<b>Percentuais para cálculo do <i>Mark-up</i></b>	
– Comissão (5%); Impostos (15%); Lucro (30%).	<b>50%</b>
<b><i>Mark-up</i> multiplicador</b>	<b>2,00</b>
<b><i>Mark-up</i> divisor</b>	<b>0,50</b>
<b>Preço de venda</b>	<b>200,00</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base nas aulas 16 e 17 deste material

Na tabela 18.1 está apresentada, de forma unitária, o descritivo do cálculo dos custos (fixos e variáveis) e da formação do preço de venda com a aplicação do *mark-up* (divisor ou multiplicador). Vamos elaborar o cálculo considerando a receitas e os custos toda margem de contribuição na Tabela 18.2.

**Tabela 18.2: Exemplo sobre o cálculo da margem de contribuição**

Itens	Valores Unitários (por óculos)	Valores Totais (400 unidades)
Custos Variáveis	50,00	20.000,00
Custos Fixos	50,00	20.000,00
<b>Custos Totais</b>	<b>100,00</b>	<b>40.000,00</b>
<b>Preço de Venda / Faturamento</b>	<b>200,00</b>	<b>80.000,00</b>
<b>15 % de impostos</b>	<b>30,00</b>	<b>12.000,00</b>
<b>5 % de comissões</b>	<b>10,00</b>	<b>4.000,00</b>
<b>30% de lucro</b>	<b>60,00</b>	<b>24.000,00</b>
<b>Margem de Contribuição</b>		
Receitas – (custos variáveis + (receitas x percentuais de impostos e comissões))	110,00	44.000,00
<b>Margem de Contribuição em percentual sobre o faturamento</b>	<b>55,00%</b>	<b>55,00%</b>

Fonte: Elaborada pelo autor



Margem de Contribuição Unitária:

$$MC = 200,00 - (50,00 + (200,00 \times 20\%)) = R\$ 110,00$$

$$MC \text{ percentual} = 110,00 / 200,00 = 55,00\%$$

Margem de Contribuição Total:

$$MC = 80.000,00 - (20.000,00 + (80.000,00 \times 20\%)) = R\$ 44.000,00$$

$$MC \text{ percentual} = 44.000,00 / 80.000,00 = 55,00\%$$

Agora já temos todos os valores calculados e o conhecimento de um novo indicador de avaliação financeira – a margem de contribuição. De forma geral podemos dizer que a atividade da empresa contribui com R\$ 110,00 por unidade ou também com 55,00% da receita para pagar os custos fixos e também para ter lucro. Podemos afirmar também que sobra 55,00% (próximo da metade do faturamento) para cobrir todos os custos de estrutura e também para gerar resultado positivo (lucro) para a empresa.



**Figura 18.2: Calculando a margem de contribuição**

Fonte: <http://www.uapi.ufpi.br>

A margem de contribuição é muito importante de ser calculada, pois demonstra quando sobra do faturamento após pagar os custos de produção. No nosso exemplo sobrou um percentual relativamente alto (55,00%), mas poderia ter sobrado apenas 20%. Nessa situação estaríamos afirmando que a atividade da empresa contribui com apenas 20% para cobrir os custos fixos e gerar lucro.

Nessa linha de raciocínio você já deve estar imaginando que é melhor que tenhamos uma margem de contribuição alta. Isso mesmo! Quanto maior a margem de contribuição, maior será a sobra de recursos para empresa cobrir sua estrutura fixa e ganhar dinheiro.

## Para saber mais

### Margem de Contribuição

O estudo aborda os problemas empresariais ligados à necessidade de maximização do resultado em um contexto de escassez de recursos e outras condições adversas que limitam a capacidade produtiva. Neste sentido, apresenta o Custeio Variável e o conceito de Margem de Contribuição pelo fator limitante da produção, como um instrumento de controle e otimização de recursos da maior importância para o processo decisório, sendo tais conceitos ilustrados com um exemplo numérico.

Fonte: <http://www.intercostos.org/documentos/Trabajo025.pdf>



## Resumo

Nesta aula aprendemos a calcular a margem de contribuição. Esse cálculo irá nos mostrar se somos eficientes em gerar receitas e gastar pouco com os custos de produção. Quanto menos gastarmos com a produção, mais dinheiro irá sobrar para pagar os custos fixos e também gerar lucro.

## Atividades de aprendizagem

- Calcule a margem de contribuição dos exemplos abaixo e assinale qual dos exemplos traz a melhor margem de contribuição tanto em valor como em percentual sobre o preço de venda.



Tabela 18.3: Exercício sobre cálculo da Margem de Contribuição

Itens	Exemplo 1	Exemplo 2
Custos Variáveis	1.200,00	850,00
Custos Fixos	800,00	150,00
<b>Custos totais</b>	<b>2.000,00</b>	<b>1.000,00</b>
<b>Preço de Venda</b>	<b>2.500,00</b>	<b>1.250,00</b>
<b>8 % de impostos</b>	<b>200,00</b>	<b>100,00</b>
<b>2 % de comissões</b>	<b>50,00</b>	<b>25,00</b>
<b>10% de lucro</b>	<b>250,00</b>	<b>125,00</b>
<b>Margem de Contribuição</b>		
Receitas – (custos variáveis + (receitas x percentuais de impostos e comissões))		
<b>Margem de Contribuição em percentual sobre o faturamento</b>		

Fonte: Elaborada pelo autor

---

---

---

---

---

---

---

---







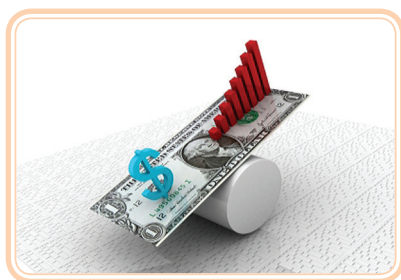
# Aula 19 – Ponto de equilíbrio em valores e em quantidade

Estamos quase encerrando o nosso módulo. Nesta aula aprenderemos um novo conceito para o gerenciamento das finanças de uma empresa. Esse novo conceito é o ponto de equilíbrio.

Ponto de equilíbrio (PE) é o último dos conceitos que trabalharemos em nosso módulo de finanças relacionado a formação de preços. Sua finalidade é calcular qual o momento em que as contas se equilibram, sem gerar lucro, nem prejuízo.



## 19.1 O conceito de ponto de equilíbrio



**Figura 19.1: Ponto de equilíbrio financeiro**

Fonte: <http://loungeempreendedor.blogspot.com/>

O nosso último assunto é também um dos mais importantes. Este cálculo do ponto de equilíbrio dará uma informação de grande relevância para a decisão da empresa. Será possível determinar qual o faturamento mínimo, tanto em valores (receita total) como em quantidades (número de vendas efetuadas). Sabemos avaliar até que ponto é viável realizar a comercialização do produto, bem como e o faturamento mínimo a ser atingido.

Para Prado, Cordeiro e Salanek Filho (2009, p. 196) “o ponto de equilíbrio é calculado em valor e em quantidade para saber quanto que a empresa precisa vender para cobrir apenas o custo (fixo e variável) das mercadorias vendidas. No ponto de equilíbrio a empresa não terá nem lucro e nem prejuízos”.

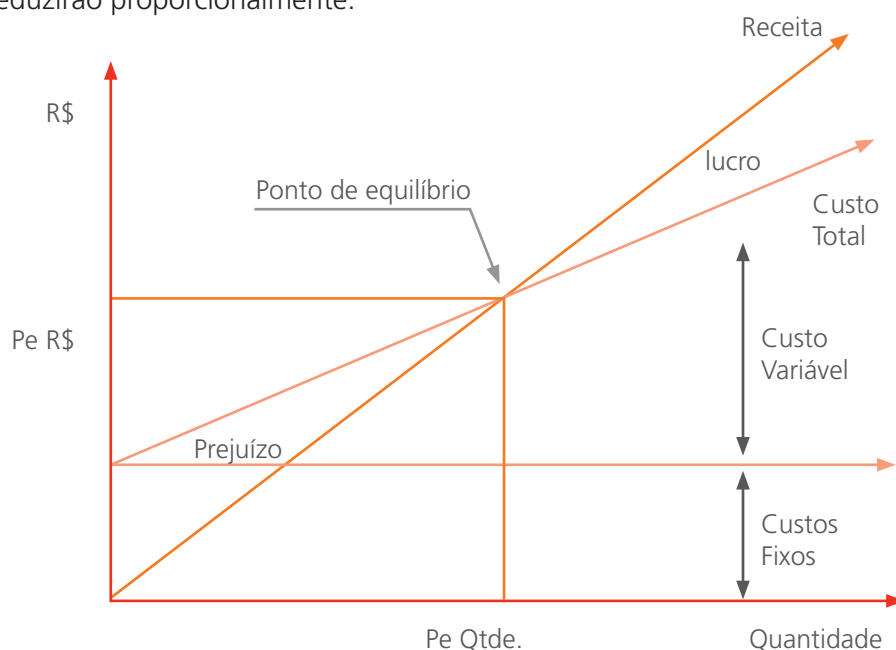
Para Guerreiro (2006, p.36) “o ponto de equilíbrio diz respeito a um determinado volume de quantidade de receita em que o lucro é nulo. Esse ponto é denominado na literatura de ponto de equilíbrio”.



No site [fluxodecaixa.com](http://fluxodecaixa.com) encontramos a seguinte definição: “Ponto de Equilíbrio é um dos indicadores que informa o volume necessário de vendas, no período considerado, para cobrir todas as despesas, fixas e variáveis, incluindo-se o custo da mercadoria vendida ou do serviço prestado”.

No ponto de equilíbrio não teremos então nem lucro e nem prejuízo. Será um volume de receita que terá apenas uma finalidade: pagar todos os compromissos de forma que o negócio não gere prejuízos.

Na figura 19.1 será possível observarmos essa relação em uma ótica visual. Abaixo do ponto de equilíbrio a empresa terá prejuízos e acima do ponto de equilíbrio a empresa terá lucro. Vela salientar que os custos variáveis, no ponto de equilíbrio, serão equivalentes aos volumes vendidos. Caso a empresa produza mais os custos variáveis aumentarão e se produzir menos eles reduzirão proporcionalmente.



**Figura 19.1: Demonstrativo gráfico do ponto de equilíbrio**

Fonte: Adaptado de [www.fluxodecaixa.com](http://www.fluxodecaixa.com)

## 19.2 Cálculos do ponto de equilíbrio

Para Prado, Cordeiro e Salanek Filho (2009) o cálculo do ponto de equilíbrio envolve o uso das informações de custos fixos, margem de contribuição, faturamento e preço de venda.

Ponto de Equilíbrio em valores

$$PE \text{ (valores)} = (CF / MC) \times \text{Faturamento}$$

Fonte: Prado, Cordeiro e Salanek Filho



## Ponto de Equilíbrio em quantidades

$$\text{PE (quantidade)} = \text{PE (valores)} / \text{Preço de venda}$$

Fonte: Prado, Cordeiro e Salanek Filho

O nosso próximo passo será utilizar a aplicação do ponto de equilíbrio na empresa que revende óculos. Vamos observar como se comporta o ponto de equilíbrio. Abaixo, na tabela 19.1, resgataremos os cálculos com o complemento do ponto de equilíbrio.

**Tabela 19.1: Exemplo sobre cálculo do ponto de equilíbrio**

Itens	Valores Totais (400 unidades)
Custos Variáveis	20.000,00
Custos Fixos	20.000,00
Custos totais	40.000,00
Faturamento	80.000,00
15 % de impostos	12.000,00
5 % de comissões	4.000,00
20% de lucro	24.000,00
Margem de Contribuição	
Receitas – (custos variáveis + (receitas x percentuais de impostos e comissões))	44.000,00
Margem de Contribuição em percentual sobre o faturamento	55,00%
Ponto de Equilíbrio em valores PE (valores) = (CF / MC) x Faturamento	36.363,64
Ponto de Equilíbrio em quantidade PE (quantidade) – PE (valores) / preço de venda	181,8 Praticamente 182 óculos

Fonte: Elaborada pelo autor

Pronto! Agora temos o ponto de equilíbrio calculado. Vamos então interpretar os valores para ficar bem claro o entendimento desse valor.

Atingimos o valor de R\$ 36.363,64 – esse será o valor mínimo que a empresa deverá atingir para pagar todas as suas contas, inclusive as de características fixas. Para atingir esse volume de faturamento preciso saber exatamente quantos óculos devem ser comprados e vendidos. Para obter essa quantidade devemos dividir pelo preço de venda. A quantidade calculada é de 181,8 unidades... Como não é possível vender óculos pela metade! Determinamos que o ponto de equilíbrio fica próximo a 182 unidades. Caso a empresa



decida vender esse número de óculos atingirá um volume que terá um lucro muito baixo, próximo de zero que seria o ponto de equilíbrio... Veja essa demonstração na tabela 19.2.

**Tabela 19.2: Exemplo sobre cálculo do ponto de equilíbrio**

Itens	Valores Totais (400 unidades)	Valores Totais (181 unidades)	Valores Totais (182 unidades)
Custos Variáveis	20.000,00	9.050,00	9.100,00
Custos Fixos	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Custos totais	40.000,00	29.050,00	29.100,00
Faturamento	80.000,00	36.200,00	36.400,00
15 % de impostos	12.000,00	5.430,00	5.460,00
5 % de comissões	4.000,00	1.810,00	1.820,00
Lucro nominal – R\$	24.000,00	(90,00)	20,00
Lucro percentual	30%	(0,25%)	0,05%

Fonte: Elaborada pelo autor

Pela tabela 19.2 podemos visualizar, na primeira coluna, o volume total de faturamento com a participação de 400 unidades e um lucro de R\$ 24.000,00 que corresponde a 30% do faturamento. Na segunda coluna o resultado, para um total de 181 unidades, é negativo em R\$ 90,00 – pois a empresa vendeu menos que o ponto de equilíbrio. Se a empresa vender 182 unidades terá um lucro mínimo de R\$ 20,00.

Ficará claro para os administradores que uma empresa nessas condições não vender menos do que 182 óculos. Esses gestores também observarão que o ideal seria trabalhar com o volume de 400 unidades. Eles saberão também que se a turma tiver entre 182 e 400 unidades vendidas a empresa será lucrativa.

Uma última situação... E se a empresa vender mais de 400 óculos? Como ficarão os lucros? Serão em volumes acima de R\$ 24.000,00. Os gestores terão que observar apenas se a estrutura fixa, que custa R\$ 20.000,00 irá suportar a realização de mais vendas. Será bem provável que a empresa terá que ampliar também a estrutura fixa aumentando assim os custos fixos e tendo que recalcular toda a viabilidade.





**Figura 19.2: Buscando o ponto de equilíbrio**

Fonte: <http://wkupdarling.blogspot.com/>

## Resumo

Nesta aula elaboramos mais um importante cálculo: o ponto de equilíbrio. A partir desta informação será possível o administrador financeiro saber quanto em volume de receitas e de unidades terá que atingir, pelo menos, para honrar todos os seus compromissos financeiros.

## Atividade de aprendizagem

- Calcule o ponto de equilíbrio da empresa abaixo. No final do quadro anote o valor mínimo de faturamento e a quantidade mínima que deverão ser comercializados.



**Tabela 19.3: Exercício sobre cálculo do Ponto de Equilíbrio**

Itens	Valores Totais (10.000 convites)
Custos Variáveis	600.000,00
Custos Fixos	850.000,00
<b>Custos totais</b>	<b>1.450.000,00</b>
<b>Preço de Venda</b>	<b>2.900.000,00</b>
<b>25 % de impostos</b>	<b>725.000,00</b>
<b>7 % de comissões</b>	<b>203.000,00</b>
<b>18% de lucro</b>	<b>522.000,00</b>
<b>Margem de Contribuição</b>	
Receitas – (custos variáveis + (receitas x percentuais de impostos e comissões))	1.372.000,00
Margem de Contribuição em percentual sobre o faturamento	47,31%
Ponto de Equilíbrio em valores $PE (valores) = (CF / MC) \times Faturamento$	
Ponto de Equilíbrio em quantidade $PE (quantidade) = PE (valores) / preço de venda$	

Fonte: Elaborada pelo autor







## Aula 20 – Plano de negócio e avaliação de investimentos

Chegamos a nossa última aula de finanças. Nesta aula, destacaremos as ferramentas necessárias para a gestão financeira e para a elaboração de um plano de negócio. Destacaremos também, alguns cálculos que devem ser feitos para a verificação do retorno dos investimentos em uma empresa.

### 20.1 Ferramentas financeiras que devemos utilizar na elaboração de um plano de negócio

Você já aprendeu sobre finanças em nossas aulas, a partir de agora você aprenderá como usar esses conhecimentos para iniciar uma empresa. Vamos lá!



**Figura 20.1: Anotações financeiras importantes**

Fonte: <http://www.efetividade.net/>

#### Geração de Receitas

Essa foi uma das etapas iniciais do nosso módulo, na qual mencionamos a importância em gerar receitas. É fundamental a gestão visualizar quais serão os possíveis clientes, bem como outras fontes de recursos que podem ser buscadas.

#### Orçamento

Elaborar um orçamento é o primeiro passo para a gestão financeira. O orçamento pode ser elaborado por etapas. Podemos ter o orçamento da estrutura fixa da empresa e podemos ter o orçamento detalhado por tipos de produtos que a empresa pretende vender. Essas informações devem ser agrupadas para que tenhamos o orçamento geral do negócio.

#### Fluxo de caixa

Outra ferramenta necessária para gerir os negócios é o fluxo de caixa. Essa ferramenta servirá para a gestão diária da entrada e saída dos recursos da empresa. O departamento financeiro projetando um fluxo de caixa corretamente saberá em que momentos a empresa terá sobra ou falta de recursos no caixa. Tendo sobras poderá programar novos investimentos. Tendo falta deverá readequar os pagamentos e recebimentos ou até buscar um financiamento bancário para cobrir o caixa.



### **Gestão dos Custos e Formação dos Preços**

Um gestor financeiro deverá saber detalhadamente os custos do negócio. Ter um controle e sempre realizar um acompanhamento dos custos fixos (estrutura) e dos custos variáveis (produção) será obrigatório na gestão financeira. Além disso, deverá saber calcular os percentuais de impostos sobre vendas; comissões sobre vendas e também do lucro para ter o preço de venda correto através do cálculo do *mark-up*.

### **Margem de Contribuição**

Esse cálculo também foi desenvolvido no decorrer do módulo como um dos mais importantes a ser elaborado. Quando a empresa terá disponível para pagar a estrutura fixa e obter lucro após o pagamento dos custos variáveis, dos impostos sobre venda e das comissões sobre venda. É oportuno lembrar que a empresa deverá trabalhar para obter os maiores índices possíveis de margem de contribuição. Caso o índice seja baixo a empresa terá que comercializar muitos produtos (com margem baixa) para conseguir pagar a estrutura e obter resultado positivo.

### **Ponto de Equilíbrio**

Este foi o último dos cálculos elaborados! O ponto de equilíbrio nos informará quanto pelo menos a empresa deverá faturar para conseguir pagar todos os seus custos (fixos e variáveis). Salienta-se que no momento do ponto de equilíbrio a empresa não apresenta nem lucro e nem prejuízo.

## **20.2 Retorno sobre os investimentos**

Este será o nosso último assunto. Na gestão financeira além da avaliação de todos os indicadores operacionais que comentamos e citamos acima, como o orçamento, fluxo de caixa, margem de contribuição, etc. A gestão financeira deverá avaliar o retorno do investimento sobre o capital dos sócios. Nessa linha trabalharemos com o tempo de *payback*, a análise sobre os investimentos (TIR e VPL) e o ROI (retorno sobre os investimentos).

## **20.3 Período de payback**

Pelo *site* do Wikipédia encontramos a seguinte definição para *payback* “é o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro acumulado se iguala ao valor desse investimento” é um termo usado em finanças para indicar o retorno dos pagamentos de um investimento. Para Salanek Filho (2006, p. 8) “o *payback* é usado em decisões de aceitar ou rejeitar projetos. Se o *payback* for menor que o período ideal aceita-se o projeto, caso contrário rejeita-se o projeto”.



Na tabela 20.1 está demonstrado um comparativo de dois projetos, projeto X e projeto Y. Considerando que a decisão é de aceitar apenas o projeto com retorno no prazo de 3 anos, será aceito o projeto X e rejeitado do projeto Y.

**Tabela 20.1: Tempo de Payback**

	Projeto X	Projeto Y
Investimento inicial	10.000,00	10.000,00
Ano	Entrada de Caixa	
1	5.000,00	2.000,00
2	4.000,00	4.000,00
3	1.000,00	3.000,00
4	100,00	2.000,00
Período de payback	3 anos	4 anos

Fonte: Salanek Filho (2006)

Observamos que o projeto X irá trazer um retorno mais rápido do que o projeto Y, mesmo verificando que o volume de retorno do projeto Y é maior do que do projeto X. O que vale no período de *payback* é o projeto que traz o retorno mais rápido.

Essa ferramenta será muito útil quando o gestor financeiro tiver que decidir entre dois ou mais projetos de qualquer natureza que tiver os seus valores retornando ao longo do tempo. O gestor deverá fazer a projeção a cada período do resultado dos projetos. Com essa referência poderá tomar a decisão e definir qual projeto será escolhido.

Vale ressaltar também que o *payback* leva em conta apenas variáveis financeiras. Deve-se sempre observar outros aspectos também que possa justificar um projeto com retorno financeiro mais longo.

## 20.4 Cálculos da TIR e VPL

Pelo *site* do Wikipédia, “a Taxa Interna de Retorno (TIR), vem do inglês IRR (*Internal Rate of Return*), é a taxa necessária para igualar o valor de um investimento com os seus respectivos retornos futuros ou saldos de caixa. Sendo usada em análise de investimentos, significa a taxa de retorno de um projeto”.

O mesmo *site* traz o conceito de VPL. “O valor presente líquido (VPL), também conhecido como valor atual líquido ou método do valor atual, é a fórmula financeira capaz de determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada, menos o custo do investimento inicial”.



Ainda na questão conceitual, Pereira e Almeida mencionam que “a Taxa Interna de Retorno (TIR) é a taxa de juros (desconto) que iguala, em determinado momento do tempo, o valor presente das entradas (recebimentos) com o das saídas (pagamentos) previstas de caixa”.

Para a demonstração destes cálculos usaremos as telas do Excel. São cálculos mais complexos para realizarmos em calculadoras simples e, através das funções financeiras dessa ferramenta fundamental para um departamento financeiro, faremos o detalhamento dos cálculos!

**Tabela 20.2: Cálculo da TIR e VPL**

A	B	C
48	Base de dados para calcular TIR e VPL	Real
49	Investimento inicial	(100.000,00)
50	1. período	18.000,00
51	2. período	18.000,00
52	3. período	18.000,00
53	4. período	18.000,00
54	5. período	18.000,00
55	6. período	18.000,00
56	TIR (período)	2,2442%
57	VPL	R\$100.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste exemplo a empresa elaborou um investimento de R\$ 100.000,00 e obteve recebimentos diversos ao longo de seis anos. A planilha calcula a relação desses valores – que ao longo do tempo totalizaram R\$ 108.000,00 – e apresenta um único percentual de 2,2442%. Esse percentual é a taxa interna de retorno geral do projeto.

Os dois quadros com as setas e com as descrições de TIR e VPL são exatamente as fórmulas que deverá ser escrito dentro de cada célula. Para o cálculo da TIR deverá ser marcado o intervalo, que no exemplo acima está entre a célula C49 e a célula C55. Para o cálculo do VPL deve contemplar inicialmente a célula da TIR e posteriormente o intervalo de recebimentos que é da célula C50 até a C55. A linha C57 é apenas uma confirmação de que a TIR de 2,2442% com seis pagamentos de R\$ 18.000,00 correspondem a um valor presente líquido de R\$100.000,00.



## 20.5 Cálculos do ROI

Agora apresentaremos outro indicador em percentual. O ROI é uma relação da lucratividade com o capital investido. Geralmente a conta é feita da seguinte forma: uma divisão do lucro com o valor que o dono da empresa investiu.

No *site* wikipedia a definição de ROI é dar como “retorno sobre investimento (em inglês, *return on investment* ou ROI), também chamado taxa de retorno (em inglês, *rate of return* ou ROR), taxa de lucro ou simplesmente retorno, é a relação entre o dinheiro ganho ou perdido através de um investimento, e o montante de dinheiro investido”.

Esse indicador tem um grande objetivo! Demonstrar para o dono da empresa se compensa mais ele investir o seu dinheiro na empresa ou, por exemplo, na poupança.

Vamos para um exemplo... Um empresário resolveu criar uma empresa e investiu no primeiro ano R\$ 50.000,00 – no final do ano ele observou que o lucro da empresa foi de R\$ 5.000,00 – ou seja, seu retorno foi de 10% ao ano. Esse empresário compara com o ganho que ele teria se tivesse investido na poupança que normalmente paga em torno de 6% ao ano. Nessa comparação foi mais vantajoso investir no negócio que trouxe um retorno maior. Porém devemos levar em conta que no negócio ele não tem a facilidade de retirar os R\$ 50.000,00 da empresa. Já na poupança ele pode, em qualquer momento, ir até o caixa do banco e efetuar o saque.

### Cálculo do ROI

$$\text{ROI} = \text{Lucro} / \text{Investimento}$$

Fonte: Elaborado pelo autor com base no site wikipédia



**Figura 20.2: Calculando o lucro**

Fonte: <http://blogalize.net>



Acesse o *site* abaixo e conheça outras metodologias para o cálculo do ROI  
[http://pt.wikipedia.org/wiki/Retorno\\_sobre\\_investimento](http://pt.wikipedia.org/wiki/Retorno_sobre_investimento)



Nesta aula final descrevemos as etapas fundamentais para a elaboração de um plano de negócio em seus aspectos financeiros. Outro aprendizado foi com relação a ferramentas para medir o resultado como o payback, a TIR, o VPL e o ROI.



- Descreva o seu entendimento sobre as ferramentas TIR e VPL. Utilize a leitura do texto conceitual no site a seguir para embasar a sua resposta: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Taxa\\_interna\\_de\\_retorno](http://pt.wikipedia.org/wiki/Taxa_interna_de_retorno)

[illegible]



## Referências

Berk, J; Demarzo; P. e Harford, J. **Fundamentos de finanças empresariais**. São Paulo: Artmed, 2010.

Bezerra, Andréa Cristina da Silva. **Definição de lucros**. Disponível em <<http://www.ceap.br/artigos/ART06122007183423.PDF>>. Acesso em 21 de janeiro de 2012.

CATELLI, Armando. **Sistema de Contabilidade de Custo Estândar**. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/51231568/Artigo-Orc-Empresarial-um-estudo-nas-10-maiores-ind-de-siderurgia>> Acesso em 18 de janeiro de 2012

Coppi, R, Souza, U, e Basso C., Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/51231568/Artigo-Orc-Empresarial-um-estudo-nas-10-maiores-ind-de-siderurgia>> Acesso em 02 de fevereiro de 2012

Duarte, João Davi Oliveira. **Organização e Gestão de Eventos**: Métodos e técnicas na sua aplicação na atividade das empresas de eventos. Universidade Fernando Pessoa, 2009. Disponível em: < [http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1198/1/Monografia\\_Jo%C3%A3o%20Duartex.pdf](http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1198/1/Monografia_Jo%C3%A3o%20Duartex.pdf) >. Acesso em 05 de novembro de 2011.

Fluxo de caixa. Disponível em <[www.efetividade.net](http://www.efetividade.net)> Acesso em 15 de dezembro de 2011

Fluxo de caixa. Disponível em <[www.fluxodecaixa.com](http://www.fluxodecaixa.com)> Acesso em 17 de dezembro de 2011

Gitman, Lauwrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Harbra, 2004

Guerreiro, Reinaldo. **Gestão do Lucro**. São Paulo. Atlas: 2006

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos**: Contabilidade e Controle. São Paulo: Pioneira, 2001.

Kotler, P. **Administração de Marketing**. 10a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

Kotler, Philip; Armstrong, Gray. **Princípios de Marketing**.. 4. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2000.

Learning Wilson. 2007, Disponível em: [http://files.wilsonlearning.com.pt/estudos/artigo\\_gestaovendas.pdf](http://files.wilsonlearning.com.pt/estudos/artigo_gestaovendas.pdf). Acessado em 29 de maio de 2012

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa, CHEROBIM, Ana Paula, RIGO, Cláudio Miessa. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Mandelli, Paulo. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/planejamento-financeiro/29100/>> acessado em 07 de janeiro de 2012



MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2000.

Monteiro, A.A.S, **Formação de preço para empresas de serviço**. Disponível em <<http://www.fabianocoelho.com.br/artigos-contabilidade-gestao/Artigo-Formacao-de-preco-para-empresas-de-servico.pdf>> acessado em 19 de janeiro de 2012.

Nascimento, Artur Roberto. Disponível em <<http://www.empresasedinheiro.com/planejamento-financeiro-empresarial/>> acessado em 09 de janeiro de 2012

Oliveira, H.R. **Formação do preços de venda na micro e pequena empresa comercial varejista**. Disponível em : <[http://www.humbertorosa.com.br/Banco\\_de\\_Artigos/Humberto/Humberto\\_Capitulo\\_Livro\\_de\\_Marketing\\_.pdf](http://www.humbertorosa.com.br/Banco_de_Artigos/Humberto/Humberto_Capitulo_Livro_de_Marketing_.pdf)> acessado em 26 de janeiro de 2012

Padoveze, Clóvis Luis. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007

Piveta, Geize. **A utilização do fluxo de caixa nas empresas: Um modelo para a pequena empresa**. Disponível em <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vln02/a01vln02.pdf>> acessado em 06 de janeiro de 2012

Pereira. Almeida. **Método manual para o cálculo da taxa interna de retorno**. Disponível em: <<http://www.faculdadeobjetivo.com.br/arquivos/MetodoManual.pdf>> acessado em 16 de janeiro de 2012

Porton, R.A.B; Furlan, R. **Uma proposta de metodologia de preço de venda para micro e pequena empresa do setor varejista**. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR71\\_0561.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR71_0561.pdf)> acessado em 26 de janeiro de 2012

Prado, J.L.; Cordeiro, L; Salanek Filho, P. **Apostila de Finanças do curso Bom negócio**. Curitiba, 2009.

Reinert, N. e Bertolini, G.R.F. **A Necessidade de Organização dos Controles Financeiros para uma Melhor Gestão de Empresas de Pequeno Porte**. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminarario/Artigos%20apresentados%20em%20Comunica%E7%F5es/ART%2011%20-%20%20A%20Necessidade%20de%20Organiza%E7%E3o%20dos%20Controles%20Financeiros.pdf>> acessado em 22 de dezembro de 2011.

Ross, S; Westerfield, R e Jordan, B. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: McGraw-Hill Brasil, 2008.

Salanek Filho, P. **Apostila de Finanças Empresariais do curso Bom negócio**. Curitiba, 2006.

Santos, Italo. Disponível em <<http://www.empresasedinheiro.com/planejamento-financeiro-empresarial/>> acessado em 03 de janeiro de 2012



SEBRAE Disponível em [http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/utilize-as-ferramentas/vendas/gestao/integra\\_bia/ident\\_unico/427](http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/utilize-as-ferramentas/vendas/gestao/integra_bia/ident_unico/427). Acessado em 29 de maio de 2012

Wikipédia. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org> > Acessado entre 12 de novembro de 2011 e 03 de janeiro de 2012

Zanluca, Julio Cesar. Disponível em <[http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/custos\\_direitos.htm](http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/custos_direitos.htm)> acessado em 15 de janeiro de 2012 2010

## Referências das figuras

Figura 1.1: Livro de Administração Financeira

Fonte: <http://www.livrariaresposta.com.br/v2/produto.php?id=198426>

Figura 1.2: Crédito e Débito

Fonte: <http://controle-economico.blogspot.com/2010/05/contabilidade-debito-x-credito-e-outras.html>

Figura 1.3: Cálculos Financeiros

Fonte: <http://indicavenda.com.br/blog/?p=2932>

Figura 2.1: Cálculos realizados pelo administrador financeiro

Fonte: <http://ibfe.wordpress.com/tag/juros-simples-e-composto/>

Figura 2.2: Gestor Financeiro

Fonte: <http://www.appbrasil.net/page/financeiros-para-que>

Figura 3.1: Gráfico demonstrando impactos financeiros negativos

Fonte: <http://www.sermateczaninonline.com.br/posts/deficit-na-industria-de-transformacao-ja-e-de-us-353-bi/>

Figura 3.2: Planejando finanças

Fonte: <http://www.grzero.com.br/curso-de-analise-e-planejamento-financeiro-no-sebrae/>

Figura 4.1: Orçamento Financeiro

Fonte: <http://www.portaldoresdecampos.com/2011/03/01/foi-tudo-9-a-0-2/cifrao-3/>

Figura 4.2: Cálculos para o orçamento

Fonte: <http://administracao.org/dicas-de-administracao-de-orcamento.html>

Figura 5.1: Processo de Vendas

Fonte: <http://jpemergingenterprises.com.br/servicos/startup-de-empresas/captacao-de-recursos/>

Figura 5.2: Gerando Vendas

Fonte: <http://saovicentern.blogspot.com/2011/11/prefeituras-vao-receber-r-70-milhoes.html>

Figura 6.1: Projetando custos e despesas

Fonte: <http://www.advanceconsultoria.com/?p=960>

Figura 7.1: Custos fixos e variáveis e seus controles

Fonte: <http://lilianecamargos.blogspot.com/2010/10/custos-do-edificio.html>

Figura 7.2: Controlando gastos

Fonte: <http://silveiraroccha.blogspot.com/2011/01/cortes-de-gastos-serao-foco-de-inicio.html>

Figura 8.1: Controlando os custos fixos

Fonte: <http://situado.net/planilha-de-gastos-pessoais/>

Figura 9.1: Embalagens de papelão

Fonte: <http://kmaweb.com.br/blog-new/?p=6887>



Figura de chocolate : Aula 9

Fonte: <http://www.cliquefarma.com.br/blog/chocolate-diet/>

Figura 10.1: Orçamento

Fonte: <http://blog.algarmidia.com.br/papo-do-empendedor/?p=1774>

Figura 11.1: Elaborando um fluxo de caixa

Fonte: <http://portaldoprofessor.mec.gov.br/fichaTecnicaAula.html?aula=24199>

Figura 11.2: Controlando um fluxo de caixa

Fonte: <http://enquantoisso.com/curso-gratis-fluxo-de-caixa-online-e-onde-fazer>

Figura 12.1: Financiamentos bancários

Fonte: <http://verdadevsmentira.blogspot.com/2011/04/os-bancos-e-o-dinheiro.html>

Figura 12.2: Conhecendo melhor os controles de fluxo de caixa

Fonte: <http://musicaemercado.com.br/pagina/1257/licao-basica-sobre-fluxo-de-caixa>

Figura 13.1: Controlando os recursos financeiros

Fonte: <http://www.porcofilosofo.com/2012/01/20-passos-para-voce-economizar-dinheiro.html>

Figura 14.1: Formação de preços

Fonte: <http://www.sosempresarial.com.br/planilhas/176-formacao-do-preco-de-venda.html>

Figura 14.2: Histórico da formação de preços

Fonte: <http://www.kerodicas.com/noticias/artigo=41965/>

Figura 14.3: Conhecendo melhor a formação de preços

Fonte: <http://diariosdebordo-2.blogspot.com/2011/07/preco-nao-se-discute.html>

Figura 15.1: Gerando lucro

Fonte: <http://dicasdotrader.blogspot.com.br/2012/02/mtig4-3666-de-lucro.html>

Figura 16.1: Calculando o lucro

Fonte: <http://www.w3.org/Style/CSS/translating>

Figura 16.2: Calculando o *mark-up*

Fonte: <http://www.dominos.com.br/promocoes/brasil/uf/RJ>

Figura 17.1: Exemplo de óculos

Fonte: <http://www.turistamalemolente.com.br/oculos-de-grau-e-considerado-como-um-acessorio-saiba-como-usar>

Figura 17.2: Preços de Venda

Fonte: <http://www.imobiliariaemribeiraopreto.com/noticias/Copa-e-Olimpiada-Aquecem-Mercado-Imobiliario-3>

Figura 18.1: Cálculos financeiros do negócio

Fonte: <http://loungeempreendedor.blogspot.com/2011/01/margem-de-contribuicao.html>

Figura 18.2: Calculando a margem de contribuição

Fonte: [http://www.uapi.ufpi.br/conteudo/disciplinas/contabilidade/uni07/uni07\\_custos\\_dec\\_28.html](http://www.uapi.ufpi.br/conteudo/disciplinas/contabilidade/uni07/uni07_custos_dec_28.html)

Figura 19.1: Ponto de equilíbrio financeiro

Fonte: <http://loungeempreendedor.blogspot.com/2011/01/ponto-de-equilibrio.html>

Figura 19.2: Buscando o ponto de equilíbrio

Fonte: <http://wkupdarling.blogspot.com/2011/10/relacionamentos-gangorra.html>

Figura 20.1: Anotações financeiras importantes

Fonte: <http://www.efetividade.net/2007/10/10/modelo-de-plano-de-negocios-como-fazer-o-seu-com-efetividade/>

Figura 20.2: Calculando o lucro

Fonte: <http://blobalize.net/author/admin/page/104>



## Atividades autoinstrutivas

**1. Em finanças são muito conhecidos os termos crédito e débito. Esses dois termos possuem sua relação respectivamente com quais termos relacionados às finanças?**

- a) Receitas e desembolsos
- b) Fluxo de caixa e preços
- c) Giro e pagamentos
- d) Pagamentos e margem
- e) Dinheiro e cheques

**2. O administrador ou gestor financeiro é a pessoa que terá a responsabilidade de controlar os recursos, buscando as melhores opções e tomando as decisões mais oportunas para obter o maior \_\_\_\_\_ possível:**

- a) Controle
- b) Custo
- c) Lucro
- d) Pagamento
- e) Percentual

**3. Fazem parte das características do administrador financeiro:**

- a) Descontrole, disponibilidade e ética
- b) Descontrole, irritação e transparência
- c) Nervosismo, ética, disponibilidade
- d) Nervosismo, ética, descontrolado
- e) Transparência, disponibilidade e ética



**4. De acordo com o texto, o administrador financeiro deve controlar as finanças da empresa, mas também ficar sempre atento para os aspectos externos do negócio, entre eles:**

- a)** Concorrência e indicadores do governo
- b)** Meio ambiente e impostos
- c)** Prejuízos e impostos
- d)** Taxas de juros e prejuízos
- e)** Taxas de juros e indicadores de inflação

**5. Podemos definir planejamento financeiro como:**

- a)** É um controle relacionado apenas para anotar toda a movimentação de dinheiro que circula na empresa, sem prévia observação dos gastos.
- b)** É um processo de controle dos custos e das despesas que ocorrem na empresa e não inclui o controle das receitas.
- c)** É um processo de desenvolvimento e implementação de um plano personalizado para evitar ou resolver problemas financeiros com objetivos de alcançar metas previamente determinadas.
- d)** É um processo de elaboração de um plano de contingência para somente evitar endividamento bancário.
- e)** O planejamento financeiro está ligado ao arquivo de documentos e da empresa que possuem registro de valores financeiros.

**6. Um orçamento é uma espécie de antecipação daquilo que vai acontecer nas finanças da empresa. Toda empresa deve elaborar um orçamento. Assim, teremos uma ideia clara daquilo que possivelmente seja recebido e também daquilo que possivelmente seja pago. O orçamento também pode ser definido como uma espécie de \_\_\_\_\_.**

- a)** Giro
- b)** Apenas registro
- c)** Pagamento
- d)** Previsão
- e)** Custo



**7. De acordo com o texto, podemos definir um orçamento como a estimativa de despesas e receitas, sendo a sua principal função o controle financeiro. Um bom orçamento é fundamental para um bom funcionamento da empresa e o seu equilíbrio permite dar a conhecer os:**

- a)** Dívidas dos clientes
- b)** Funcionários da empresa
- c)** Patrocinadores
- d)** As áreas operacionais e seus limites
- e)** Os gastos com publicidade

**8. São exemplos de fontes de receitas da empresa:**

- a)** Impostos
- b)** Custos fixos
- c)** Custos Variáveis
- d)** Clientes
- e)** Lucros

**9. São exemplos de Desembolsos para a empresa:**

- a)** Contas a Receber
- b)** Dono da empresa
- c)** Receitas financeiras
- d)** Folha de pagamento
- e)** Receitas operacionais

**10. Existe uma diferença entre o conceito de custos e despesas. Qual das opções abaixo melhor define o conceito de custo:**

- a)** Custos e despesas são as mesmas coisas. Não existem diferenças.
- b)** Gastos relacionados a bens e serviços utilizados para a produção de outros bens e serviços.



- c) Todos os gastos com investimentos administrativos da empresa.
- d) Todos os valores pagos de forma parcelada ou financiada.
- e) Gastos com bens e serviços utilizados na manutenção da atividade, bem como os esforços para obtenção das receitas.

**11. Existe uma diferença entre o conceito de custos e despesas. Qual das opções abaixo melhor define o conceito de despesas:**

- a) Custos e despesas são as mesmas coisas. Não existem diferenças.
- b) Gastos relacionados a bens e serviços utilizados para a produção de outros bens e serviços.
- c) Todos os gastos com investimentos administrativos da empresa.
- d) Todos os valores pagos de forma parcelada ou financiada.
- e) Gastos com bens e serviços utilizados na manutenção da atividade, bem como os esforços para obtenção das receitas.

**12. Os custos diretos têm a propriedade de ser “perfeitamente mensuráveis de maneira objetiva. Os custos são qualificados aos portadores finais (produtos), individualmente considerados”. Dentro dessa afirmação, podemos então classificar como custos diretos:**

- a) Mão de obra contratada diretamente para produção.
- b) Materiais empregados nas atividades auxiliares de empresa.
- c) Gastos com água, luz e energia da sede da empresa.
- d) Salário da secretária.
- e) Gastos irrelevantes com a realização da atividade fim da empresa.

**13. Os custos que não se pode apropriar diretamente a cada tipo de bem ou função de custo no momento de sua ocorrência são denominados de custos indiretos. Estes custos são atribuídos aos produtos por algum critério de:**

- a) Desembolsos.
- b) Despesas.
- c) Gastos.
- d) Investimentos.
- e) Rateio.



**14. Quais são os custos que se alteram com as quantidades de serviços produzidos?**

- a) Fixos.
- b) Diretos.
- c) Indiretos.
- d) Variáveis.
- e) Investimentos.

**15. Quais são os custos que não se alteram com as quantidades de serviços produzidos?**

- a) Fixos.
- b) Diretos.
- c) Indiretos.
- d) Variáveis.
- e) Investimentos.

**16. Os custos fixos também são chamados de custos de:**

- a) Desperdícios.
- b) Investimentos.
- c) Produção.
- d) Estrutura.
- e) Administrativos.

**17. Os custos variáveis também são chamados de custos de:**

- a) Desperdícios.
- b) Investimentos.
- c) Produção.
- d) Estrutura.
- e) Administrativos.



**18. A matéria-prima para a fabricação de um produto é chamado de custo:**

- a) Fixo.
- b) Investimentos.
- c) Variável.
- d) Mão de Obra.
- e) Limpeza e conservação.

**19. Uma empresa possui um desembolso de R\$ 5.000,00 mensais de custos fixos. Considerando que esta empresa tinha planejado vender duas toneladas do seu único produto e vendeu apenas uma tonelada. O que acontecerá com o valor deste custo fixo mensal?**

- a) Aumentou.
- b) Diminuiu.
- c) Permaneceu inalterado.
- d) Variou 50%.
- e) Todas as alternativas estão incorretas.

**20. Qual a diferença entre orçamento e fluxo de caixa?**

- a) Não existem diferenças. São considerados a mesma coisa.
- b) O orçamento é elaborado para avaliar a viabilidade como um todo da empresa, observando se o mesmo é ou não lucrativo. O fluxo de caixa é utilizado posteriormente e tem a finalidade de controlar a movimentação do caixa.
- c) O orçamento é elaborado para avaliar apenas as despesas. O fluxo de caixa é utilizado para verificação das receitas.
- d) O orçamento é elaborado para avaliar os custos fixos e variáveis. O fluxo de caixa é utilizado para controlar: contas a pagar e contas a receber.
- e) O orçamento é elaborado para avaliar os gastos administrativos. O fluxo de caixa é utilizado para avaliar os gastos produtivos.



**21. Podemos considerar como a principal vantagem do fluxo de caixa?**

- a) Verificar os custos fixos.
- b) Avaliar os custos variáveis.
- c) Visualização do saldo de caixa de forma antecipada.
- d) Gerenciar o aumento dos gastos administrativos.
- e) Gerenciar apenas o aumento dos gastos com manutenção.

**22. Quanto o saldo anterior de caixa somado com volume de recebimentos da semana forem inferiores ao volume de pagamentos da semana, uma das alternativas imediatas para a empresa é:**

- a) Fazer uma reunião com a diretoria da empresa.
- b) Buscar um empréstimo bancário.
- c) Rever todo o orçamento.
- d) Ficar inadimplente e não honrar os compromissos de pagamentos.
- e) Fechar a empresa.

**23. Considerando uma falta de recursos no caixa da empresa de R\$ 100.000,00. Qual das opções abaixo causaria o menor prejuízo para a empresa?**

- a) Pagar juros de 5% para os fornecedores para postergação.
- b) Pagar juros de 9% para os bancos.
- c) Conceder um desconto de 3% para os clientes para antecipação.
- d) Ficar inadimplente e não honrar os compromissos de pagamentos.
- e) Parar a produção.

**24. Do ponto de vista financeiro, podemos afirmar que o conceito de preço é?**

- a) O valor totalizado pela soma de todos os custos (fixos e variáveis).
- b) O saldo entre as entradas e saídas verificadas semanalmente pela utilização do fluxo de caixa.



- c) O valor praticado pelos concorrentes no mercado e que a empresa deve se enquadrar para ser competitiva.
- d) O valor que o cliente deseja pagar para obter um serviço da sua empresa.
- e) O valor que o serviço deve ser vendido considerando os custos variáveis, os custos fixos proporcionais e ainda o lucro líquido estimado.

**25. Conforme mencionado no texto, é considerado também um dos fatores que influência na formação de preços?**

- a) Conhecimento da marca.
- b) Orçamento defasado.
- c) Fluxo de caixa negativo.
- d) Empréstimo bancário elevado.
- e) Prejuízos acumulados.

**26. Complete a frase conforme a afirmação do autor Oliveira: “a fixação de preços é uma decisão de suma importância para a administração, por ser o fator primordial de \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_ da empresa no mercado**

- a) Gestão, avaliação dos lucros, inadimplência.
- b) Custos, recebimentos, pagamentos.
- c) Sobrevivência, lucratividade, posicionamento.
- d) Empréstimos, inadimplência, controle.
- e) Empréstimos, lucratividade e controle.

**27. O texto menciona a visão mercadológica e financeira para a formação de preços. Podemos afirmar que a visão mercadológica respeita-se a \_\_\_\_\_ e na visão financeira respeita-se a \_\_\_\_\_.**

- a) Gestão e Lucro.
- b) Custos e Despesas.
- c) Lucros e Prejuízos.
- d) Competitividade e rentabilidade.
- e) Pagamentos e recebimentos.



**28. Uma empresa que teve uma receita de R\$ 100.000,00 e um lucro de R\$ 5.000,00 – podemos afirmar que o lucro percentual foi de:**

- a) 10%.
- b) 50%.
- c) 0,5%.
- d) 5%.
- e) 100%.

**29. Uma empresa que teve uma receita de R\$ 10.000,00 e um lucro de R\$ 1.000,00 – podemos afirmar que o lucro percentual foi de:**

- a) 10%.
- b) 50%.
- c) 0,5%.
- d) 5%.
- e) 100%.

**30. Uma empresa que teve uma receita de R\$ 100.000,00 e um custo total de R\$ 80.000,00 – podemos afirmar que o lucro percentual foi de:**

- a) 80%.
- b) 10%.
- c) 20%.
- d) 8%.
- e) 100%.

**31. Qual das frases abaixo melhor define o conceito de *Mark-up*:**

- a) É um termo usado para indicar quanto do orçamento está abaixo do prejuízo gerado na empresa.
- b) É um termo usado para indicar quanto do preço do produto está acima do seu lucro.



- c) É um termo usado em economia para indicar quanto do preço do produto está acima do seu custo de produção e distribuição.
- d) É um termo usado para indicar quanto do custo fixo do produto está abaixo do seu custo variável.
- e) É um termo usado para indicar quanto do fluxo de caixa do produto está acima do lucro da empresa.

**32. Existem duas formas de calcular o *Mark-up*:**

- a) Público e privado.
- b) Positivo e negativo.
- c) Multiplicador e divisor.
- d) Adição e subtração.
- e) Direto e inverso.

**33. Qual é o *Mark-up* multiplicador para a soma de percentual de 20%:**

- a) 0,20.
- b) 1,20.
- c) 1,25.
- d) 120.
- e) 125.

**34. Qual é o preço de venda para uma empresa que possui custos unitários de R\$ 10,00 e a soma dos percentuais de 50%:**

- a) R\$ 15,00.
- b) R\$ 20,00.
- c) R\$ 12,50.
- d) R\$ 15,50.
- e) R\$ 10,50.



**35. Qual é o preço de venda para uma empresa que possui custos unitários de R\$ 10,00 e a soma dos percentuais de 30%:**

- a) R\$ 13,00.
- b) R\$ 13,90.
- c) R\$ 14,29.
- d) R\$ 140,29.
- e) R\$ 130,00.

**36. Qual é o *Mark-up* divisor para uma soma de percentual de 20%:**

- a) 0,80.
- b) 1,20.
- c) 1,25.
- d) 0,20.
- e) 1,80.

**37. O que significa margem de contribuição?**

- a) É o valor que sobra do fluxo de caixa total menos o lucro. A margem de contribuição representa quanto a empresa tem para pagar os custos fixos.
- b) É o valor que sobra do faturamento total menos o custo fixo. A margem de contribuição representa quanto a empresa tem para pagar os custos variáveis e gerar o lucro estimado.
- c) É o lucro menos o custo variável. A margem de contribuição representa quanto a empresa tem para pagar gerenciar o fluxo de caixa.
- d) É o valor que sobra do faturamento total menos o custo variável. A margem de contribuição representa quanto a empresa tem para pagar os custos fixos e gerar o lucro estimado.
- e) É o valor que sobra do faturamento total menos o custo fixo. A margem de contribuição representa quanto a empresa tem para pagar os gastos administrativos e de manutenção.



**38. Calcule a margem de contribuição unitária do exemplo abaixo:**

Itens	Valores
Custos Variáveis	2,00
Custos Fixos	3,00
Custos totais	5,00
Preço de Venda	12,50
18 % de impostos	2,25
12 % de comissões	1,50
30% de lucro	3,75
<b>Margem de Contribuição</b>	
Receitas – (custos variáveis + (receitas x percentuais de impostos e comissões))	

**a)** R\$ 12,50.

**b)** R\$ 3,75.

**c)** R\$ 6,75.

**d)** R\$ 6,50.

**e)** R\$ 10,00.

**39. O volume que a empresa precisa vender para cobrir apenas o custo (fixo e variável) das mercadorias vendidas. Neste volume a empresa não terá nem lucro e nem prejuízos. Esta é a definição para:**

**a)** Fluxo de caixa.

**b)** Orçamento.

**c)** Margem de Contribuição.

**d)** Ponto de Equilíbrio.

**e)** *Mark-up*.

**40. O ponto de equilíbrio é calculado por uma divisão entre duas variáveis. Quais são elas?**

**a)** CF e MC.

**b)** *Mark-up* e CV.

**c)** *Mark-up* e CF.



d) MC e *Mark-up*.

e) CV e CF.

**41. Como que o ponto de equilíbrio pode ser calculado em quantidades?**

a) Dividindo o volume de faturamento do ponto de equilíbrio pelo custo fixo.

b) Dividindo o volume de faturamento do ponto de equilíbrio pelo custo variável.

c) Dividindo o volume de faturamento do ponto de equilíbrio pelo preço de venda.

d) Dividindo o volume de faturamento do ponto de equilíbrio pelo *mark-up*.

e) Dividindo o volume de faturamento do ponto de equilíbrio pelo custo unitário total.

**42. Qual o ponto de equilíbrio para a seguinte situação: Faturamento: R\$ 250.000,00 – b) Margem de Contribuição: R\$ 40.000,00 – Custos fixos: R\$ 30.000,00?**

a) R\$ 200.000,00.

b) R\$ 150.000,00.

c) R\$ 187.500,00.

d) R\$ 287.500,00.

e) R\$ 70.000,00.

**43. Calcule a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio (em valores) para a situação abaixo?**

Itens	Valores Totais
Custos Variáveis	18.000,00
Custos Fixos	7.000,00
Custos totais	25.000,00
Faturamento	31.250,00
10 % de impostos	3.125,00
2 % de comissões	625,00
8 % de lucro	2.500,00
Margem de Contribuição Receitas – (custos variáveis + (receitas x percentuais de impostos e comissões))	
Ponto de Equilíbrio em valores $PE (valores) = (CF / MC) \times \text{Faturamento}$	



- a) MC = 9.500,00; PE (valor) = 21.750,00.
- b) MC = 21.750,00; PE (valor) = 9.500,00.
- c) MC = 23.026,32; PE (valor) = 31.250,00.
- d) MC = 9.500,00; PE (valor) = 23.026,32.
- e) MC = 21.750,00; PE (valor) = 23.026,32.

**44. Qual o ponto de equilíbrio (em valores e quantidades) para a seguinte situação: Faturamento: R\$ 100.000,00 – b) Margem de Contribuição: R\$ 20.000,00 – Custos fixos: R\$ 10.000,00 – preço de venda: R\$ 50,00?**

- a) PE (valor) R\$ 30.000,00; PE (qtde) 1.500 unidades
- b) PE (valor) R\$ 90.000,00; PE (qtde) 2.300 unidades
- c) PE (valor) R\$ 80.000,00; PE (qtde) 3.000 unidades
- d) PE (valor) R\$ 40.000,00; PE (qtde) 2.100 unidades
- e) PE (valor) R\$ 50.000,00; PE (qtde) 1.000 unidades

**45. Qual o conceito de *pay-back*?**

- a) É o tempo decorrido entre a elaboração do fluxo de caixa e o momento no qual ocorre o desembolso do primeiro pagamento.
- b) É o tempo decorrido entre o orçamento inicial e o momento no qual a empresa gasta todos os seus recursos.
- c) É o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro acumulado se iguala ao valor desse investimento.
- d) É o tempo decorrido entre o desembolso dos custos fixos e o momento da entrada das receitas.
- e) É o tempo equivalente ao período de *mark-up*. *Pay-back* e *mark-up* são sinônimos.

**46. Geralmente são aceitos projetos com \_\_\_\_\_ tempo de *pay-back*?**

- a) menor
- b) maior
- c) igual
- d) todas as alternativas estão corretas
- e) todas as alternativas estão incorretas



**47. Qual o significado de TIR?**

- a) Taxa Integral de Rentabilidade
- b) Tempo Integral de Resultado
- c) Tempo Interno de Retorno
- d) Taxa Interna de Retorno
- e) Tempo Imediato de Retorno

**48. Qual o significado de VPL?**

- a) Variação Permanente do Lucro
- b) Variação de Prejuízos e Lucros
- c) Valor Presente Líquido
- d) Valor Permanente de Lucro
- e) Valor Progressivo sobre Lucro

**49. Qual a definição de ROI?**

- a) É a tradução de Resultado Operacional de Indicadores. É uma planilha elaborada para avaliação dos recursos que circularam pela empresa.
- b) Retorno sobre indicadores de faturamento e empréstimos bancários. É a relação entre os juros pagos para bancos e o lucro.
- c) Retorno sobre investimento e também chamado de taxa de retorno, (em inglês, *return on investment* ou ROI). É relação entre o dinheiro ganho ou perdido através de um investimento e o montante de dinheiro.
- d) É a tradução de Renda Operacional de Investimentos. É uma planilha elaborada para análise dos custos e dois lucros da empresa.
- e) É a relação entre os custos e o *mark-up* calculado. É utilizado para avaliar o volume do nível de preços praticados pelo mercado.

**50. Calcule o ROI para a seguinte situação: Investimentos: R\$ 400.000,00 e Lucro de R\$ 80.000,00?**

- a) 80%
- b) 40%
- c) 20%
- d) 10%
- e) 12%







# Currículo do professor-autor

## Pedro Salanek Filho

Administrador de empresas formado pela FESP (1996), Pós-graduado em Finanças Avançado pela UNIFAE (1998), MBA em Gestão empresarial pelo ISAE/FGV (2003), Curso de Extensão em Metodologia de Ensino Superior pela FESP (2004) e Mestre em Organizações e Desenvolvimento pela UNIFAE (2007);

Atuando desde 1988 em empresas privadas, possui experiência nos setores da construção civil, bancário, petroquímico, imobiliário e cooperativismo. Dentro das principais atividades atuou com: Acompanhamento por indicadores e assessoria do processo de gestão econômico-financeira, Organização de treinamento na área de gestão financeira e elaboração de diagnósticos. Como educador atua em cursos de graduação e pós-graduação nas disciplinas de gestão financeira e sustentabilidade corporativa.

Menção Honrosa com o Prêmio Jovem Empreendedor prestada pela Assembleia Legislativa/PR em novembro/2007; Prêmio TOYP BRASIL 2008 na categoria: Liderança Social e Ambiental pela JCI - Junior Chamber International Brasil em novembro/2008.







## Anotações

[illegible]



