

Tema 3: Finanças

Assunto 3: Diagnóstico financeiro

Unidade 1: Diagnosticando a situação financeira

Olá, caro(a) aluno(a). Este material destina-se ao seu uso como aluno(a) inscrito(a) no Curso Aprender a Empreender pela Internet, promovido pelo Sebrae. Conforme você já leu no Guia do curso, este é um recurso adicional do qual você dispõe para apoiá-lo(a) e está disponibilizado para download. Para facilitar o manuseio do material, seguir-se-á a seqüência estabelecida para o curso em temas, assuntos e unidades. O material está disponibilizado por tema, na 1ª unidade de cada assunto, indicando-se as unidades a que se refere. **Nas atividades educacionais propostas e realizadas com recursos tecnológicos especiais, você deve navegar no curso pela internet.** Neste material, ao encontrar a palavra **Atenção!** vá ao ambiente do curso e localize a unidade e passo indicados. Você deve percorrer todos os passos e clicar em **Concluir** no final de cada unidade. Quando todas as unidades de um mesmo assunto estiverem concluídas no ambiente do curso na internet, você terá acesso aos textos do próximo assunto para download.

Olá! Bem-vindo(a) a este encontro.

Na unidade anterior, você aprendeu como fazer o fluxo de caixa de seu negócio. Além de ter participado de todas as atividades que se propunham a ajudar o nosso amigo Pedro a fazer a gestão da barraca Água Doce para aumentar a receita, refletiu, também, sobre o seu próprio empreendimento.

Procure rever os conteúdos das unidades durante o período do curso, para que não lhe reste qualquer dúvida. Lembre-se! Você pode recorrer ao(a) tutor(a) nos horários em que ele estiver disponível para sua turma (on line) ou enviar perguntas ao Tira-Dúvidas. Você já sabe o que fazer em ambos os casos. (Recorra ao Guia na lapela superior, em cinza) se estiver esquecido.

Neste encontro, vamos aplicar os conhecimentos obtidos em “Projeção de Resultados”, “Aprendendo com o Pedro” e “Fluxo de Caixa”. Continuaremos a desenvolver os assuntos com muitos exercícios e você também vai poder imprimir formulários com os dados de sua empresa, o que lhe facilitará a condução de seu negócio em direção ao sucesso.

SAIBA MAIS

Orçamento fiscal é o orçamento de caixa geral do governo Federal. **As entradas** são representadas pelos tributos federais (impostos, taxas e contribuições). **As saídas** são os dispêndios com pessoal, gastos gerais com a manutenção da máquina do governo, os investimentos em infraestrutura e a formação dos fundos.

TEORIA

Não só os planejadores responsáveis pelos orçamentos do governo precisam conhecer e utilizar ferramentas de planejamento financeiro e de gestão. Elas são muito importantes para entender a situação de qualquer negócio, seja ele pequeno ou grande, formal ou informal.

Muitas vezes, o(a) empreendedor(a) ataca um problema com a solução errada – como, por exemplo, ao pedir um empréstimo porque está sem dinheiro para honrar seus compromissos. A falta de dinheiro é somente uma consequência de outra causa, que pode ser a má política de preços ou os custos elevados de operação.

Ao obter o empréstimo, o empresário resolve temporariamente seus compromissos – mas logo se vê novamente em apuros, com um aumento nos seus custos (causado pelo pagamento das prestações do empréstimo) sem necessariamente melhorar o desempenho das suas vendas.

Por este motivo, é preciso utilizar as ferramentas de gestão financeira e de planejamento para visualizar corretamente a situação do seu negócio antes de decidir que tipo de solução deve ser aplicada – da mesma forma que um médico sempre examinará o paciente com seus instrumentos (estetoscópio e termômetro, por exemplo) antes de prescrever algum remédio.

Vamos conhecer uma nova moradora da Vila do Empreendedor. Ela é conhecida de Pedro da Barraca Água Doce e de Dona Genésia da Escola da PAZ. Como o Pedro, ela também precisa de esclarecimentos para melhorar o seu negócio.

Vamos conhecê-la?

ESTUDO DE CASO



D. Gertrudes tem 50 anos, 3 filhos e 2 netos. É uma boa dona de casa e tem muito talento para cozinhar. Os vizinhos e amigos estão sempre a lhe pedir receitas de bolo, receitas de salgados, etc. Principalmente de pastéis: pastel de queijo, de carne, de frango, de siri, Romeu e Julieta...

Um dia, D. Gertrudes resolveu que estava mais do que na hora de realizar o seu sonho de montar uma pastelaria. Após alguns meses de funcionamento, a empresária sentia-se satisfeita por verificar que o seu saldo no banco estava positivo.

Na verdade, D. Gertrudes analisa se sua empresa está indo bem através do seu "[caixa](#)", verificando se sobra ou falta dinheiro no saldo bancário. Como seu saldo atual no banco é de R\$ 5.250,00, ela acredita que sua empresa está muito bem.

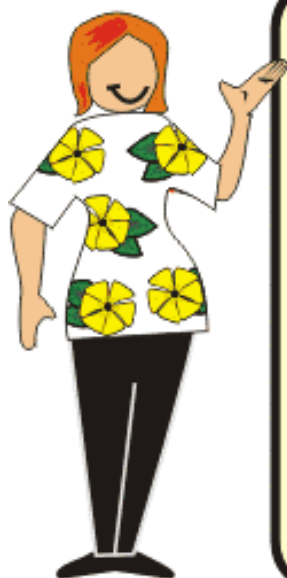
Há alguns dias, conversando com um amigo, que havia realizado a capacitação no [SEBRAE](#), ele lhe disse que, às vezes, em um negócio pode estar faltando dinheiro e estar numa situação boa. Outras vezes, pode estar com dinheiro de sobra e não estar em boa situação.

Como é? À primeira vista, parece uma afirmação estranha...

O que estarão pensando os seus colegas de turma? Se quiser conferir, vá até o ambiente do curso na internet, clique na lapela **Fórum** e mande mensagens para eles.

Lembre-se de que há muitos empreendedores, de todos os cantos do Brasil, fazendo este curso e você, com certeza, vai fazer muitos amigos. Utilize este recurso de interatividade que lhe é franqueado.

D. Gertrudes resolveu certificar-se da situação da Pastéis & Sonhos:



Prazo de compra	30 dias
Prazo de venda	a vista
Saldo de caixa e bancos	R\$ 5.250,00
Contas a pagar	R\$ 6.750,00
(fornecedores para 30 dias)	
Valor dos estoques de produtos para fabricar pastéis	R\$ 1.125,00
Valor mensal das vendas	R\$ 9.750,00
(não há sazonalidade)	
Custos de materiais para fazer os pastéis	R\$ 5.662,00
Percentual dos impostos	6%
Percentual de comissão para as balconistas	10%
Valor mensal dos custos fixos	R\$ 3.413,00
Necessidade de estoques	3 dias
Investimento inicial	R\$ 8.000,00

E agora? O que fazer com tantos números? Vamos acompanhar este estudo de caso com muita atenção.

TEORIA

COMO ELABORAR O DIAGNÓSTICO DA PASTÉIS & SONHOS

Para acompanhar, passo a passo, a elaboração do diagnóstico da Pastéis & Sonhos, você precisará ir ao ambiente do curso na internet.

Atenção! Vá até o passo 5 desta mesma unidade (Diagnosticando a situação financeira) e do mesmo assunto (Diagnóstico financeiro). Lá você aprenderá passo-a-passo a elaborar este diagnóstico.

No passo 6 você terá a oportunidade de aprender passo-a-passo a fazer o diagnóstico de seu empreendimento.

Depois de cursar estes passos, aproveite e faça o exercício de relaxamento que está no passo 7.

ATENÇÃO!

- Os itens aluguel, honorários contábeis e seguros são facilmente projetados, visto que normalmente não mudam de um mês para o outro. Já os itens água, luz, telefone (mesmo regulares) não se repetem de um mês para outro. É aconselhável, para fazer a projeção, consultar os seus valores de projeção de resultados.

- Ao consultar a estrutura gerencial de resultados para formular os valores dos custos regulares, porém de valores diferenciados, devemos traçar uma média do último trimestre de consumo para nos aproximarmos do valor real.
- Com relação às entradas, devemos assumir uma postura realista. Cada empreendedor(a) sabe que deve contar com alguns atrasos nos pagamentos a receber e até com a possibilidade de inadimplência.

TEORIA

ANALISANDO A ESTRUTURA DE RESULTADOS

Depois de montar o fluxo de caixa da Pastéis & Sonhos (atividade realizada na web no passo 5 desta mesma unidade (Diagnosticando a Situação Financeira) e do mesmo assunto (Diagnóstico Financeiro)), analise atentamente as informações do quadro abaixo. Você, a esta altura, já deve ser capaz de, com a ajuda de uma calculadora, conferir todos os valores aqui relacionados. Se tiver dúvidas, volte, e consulte a unidade Projeção de Resultados.

ESTRUTURA DE RESULTADOS	
1. Faturamento	R\$ 9.750,00
2. Custos variáveis	
- material	R\$ 5.662,00
- impostos	R\$ 585,00
- Comissões	R\$ 975,00
3. Margem de Contribuição	R\$ 2.528,00
4. Custos fixos	R\$ 3.413,00
5. Resultado (Lucro ou prejuízo) -	R\$ 885,00

A empresária verificou que para resolver os problemas da pastelaria, é preciso se preocupar com a gestão do negócio.

A Dona Gertrudes adquiria seus produtos no supermercado, agora, descobriu que, devido ao volume de compras, se comprar em um atacadista conseguirá preços menores, portanto reduzirá os custos.

Atenção! Vamos acompanhar D. Gertrudes, retornando ao ambiente do curso na internet, no passo 7 desta mesma unidade (Diagnosticando a situação financeira) e assunto (Diagnóstico financeiro), onde ela apresenta as estratégias de recuperação do seu empreendimento. Também transcrevemos estas estratégias neste material para que você possa guardá-las.

Assim, Dona Gertrudes chegou à seguinte estratégia de recuperação:

- Aumentar as vendas em 15%, montando uma estratégia de marketing que permita atingir essa meta.
- Reduzir em 10% os custos fixos.
- Buscar novos fornecedores com preços 9% mais baixos.

PASTELARIA PASTÉIS & SONHOS: SOB NOVA GESTÃO

Vamos lhe mostrar um novo quadro de “Estrutura de Resultados” com base nas decisões tomadas por D. Gertrudes de redução de custos e ampliação de vendas.

A esta altura, você já sabe como conferir os resultados da tabela abaixo. Com a ajuda de uma máquina calculadora, tente compreender o porquê de cada valor registrado. Se tiver dúvidas, volte para a unidade “[Projeção de Resultados](#)” ou para as páginas anteriores.

ESTRUTURA DE RESULTADOS	
1. Faturamento	R\$ 11.212,50
2. Custos variáveis	
•Material	R\$ 5.925,28*
•Impostos	R\$ 672,75
•Comissão	R\$ 1.121,25
3. Margem de Contribuição	R\$ 3.493,22
4. Custos Fixos	R\$ 3.071,70
5. Resultados (Lucro ou prejuízo)	R\$ 421,52

* Como a proposta é aumentar as vendas em 15%, também deve ser aumentado em 15% o valor das compras
(R\$ 5.152,42 x 1,15 = R\$ 5.925,28)

Agora, você vai ver como Dona Gertrudes melhorou a situação da “Pastéis & Sonhos”, utilizando, mês a mês, uma nova estratégia de recuperação.

COMO ELABORAR O DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

Atenção! Para acompanhar, passo a passo, a elaboração do Fluxo de Caixa da Pastéis & Sonhos após a recuperação, vá até o ambiente do curso na internet. No passo 11 desta mesma unidade (Diagnosticando a situação financeira) e do mesmo assunto (Diagnóstico financeiro) você encontrará os exercícios propostos.

ATENÇÃO!

- Os itens aluguel, honorários contábeis e seguros são facilmente projetados, visto que normalmente não mudam de um mês para o outro. Já os itens água, luz, telefone (mesmo regulares) não se repetem de um mês para outro. É aconselhável, para fazer a projeção, consultar os seus valores de projeção de resultados.
- Ao consultar a estrutura gerencial de resultados para formular os valores dos custos regulares, porém de valores diferenciados, devemos traçar uma média do último trimestre de consumo para nos aproximarmos do valor real.
- Com relação às entradas, devemos assumir uma postura realista. Cada empreendedor(a) sabe que deve contar com alguns atrasos nos pagamentos a receber e até com a possibilidade de inadimplência.

PESQUISA

MÃOS À OBRA

Vamos lhe propor agora um desafio:

Como ficará o fluxo de caixa de seu negócio, se você decidir:

- reduzir os custos fixos em 10%?
- aumentar suas vendas em 15%?

Atenção! Acesse o ambiente do curso na internet e vá até o passo 12 desta mesma unidade (Diagnosticando a situação financeira) e do mesmo assunto (Diagnóstico financeiro) para montar o fluxo de caixa do seu empreendimento após a recuperação.

Pense com calma nos números de seu empreendimento. Você pode imprimir a tabela preenchida na web, se desejar.

ATENÇÃO!

- Os itens aluguel, honorários contábeis e seguros são facilmente projetados, visto que normalmente não mudam de um mês para o outro. Já os itens água, luz, telefone (mesmo regulares) não se repetem de um mês para outro. É aconselhável, para fazer a projeção, consultar os seus valores de projeção de resultados.
- Ao consultar a estrutura gerencial de resultados para formular os valores dos custos regulares, porém de valores diferenciados, devemos traçar uma média do último trimestre de consumo para nos aproximarmos do valor real.

- Com relação às entradas, devemos assumir uma postura realista. Cada empreendedor(a) sabe que deve contar com alguns atrasos nos pagamentos a receber e até com a possibilidade de inadimplência.

DEFININDO INDICADORES FINANCEIROS

A utilização de indicadores financeiros possibilita comparações com outras alternativas de investimento, tanto no campo de aplicações financeiras a risco zero (caderneta de poupança, por exemplo), como outras alternativas de empreendimentos.

ALGUNS INDICADORES FINANCEIROS

1. LUCRATIVIDADE

Determina a parcela percentual das receitas operacionais que representa o lucro do negócio.

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{lucro líquido} \times 100}{\text{Faturamento}}$$

Considerando a situação financeira da Pastelaria Pastéis & Sonhos antes das decisões de D. Gertrudes, temos:

$$\text{Lucratividade} = \frac{-\text{R\$}885,00 \times 100}{\text{R\$} 9.750,00} = -9,07\%$$

O resultado de -9,07% significa um prejuízo e não um lucro. Medindo de forma simplificada, a atividade de D. Gertrudes não acrescentou nenhum valor aos insumos (matéria-prima) e ao trabalho (salários e pró-labore) de sua empresa, ou seja, não houve eficiência operacional. Ao ver que ao final de todo o seu trabalho não há margem líquida de lucro, D. Gertrudes deve se concentrar em reduzir custos, tanto fixos como variáveis (renegociando os preços de seus fornecedores atuais ou substituindo-os por outros de mesma qualidade, mas preço inferior).

Com a decisão de aumentar vendas e reduzir custos, temos:

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{R\$} 421,52 \times 100}{\text{R\$} 11.212,50} = 3,8\%$$

2. RENTABILIDADE SIMPLES

Indica o retorno dos recursos totais investidos no empreendimento, servindo para comparar o investimento em nossa empresa com outros investimentos, como por exemplo em um Certificado de Depósito Bancário - CDB no mercado financeiro.

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{lucro líquido} \times 100}{\text{Investimento total}}$$

Na pastelaria da Dona Gertrudes a rentabilidade, na situação anterior, era encontrada da seguinte forma:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{- \text{R\$}885,00 \times 100}{\text{R\$} 8.000,00} = -11,06\%$$

Com a nova situação, temos:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{R\$} 421,52 \times 100}{\text{R\$} 8.000,00} = 5,3\%$$

Se multiplicarmos esse valor mensal por 12 meses teremos a rentabilidade anual de 63,23% a qual deve ser comparada com a rentabilidade de aplicações no mercado financeiro ao ano.

3. PONTO DE EQUILÍBRIO EM REAL (R\$)

O Ponto de Equilíbrio em Real (R\$) é o número necessário de vendas de um determinado produto, em um dado período, onde as receitas totais se igualam aos custos e despesas totais.

No ponto de equilíbrio, a empresa consegue absorver todos os seus custos fixos e os variáveis até aquele ponto. A partir desse nível, mesmo sem alteração dos preços de venda, ocorre lucratividade.

PE (R\$) = Ponto de Equilíbrio em R\$

CVT = Custo Variável Total

CFT = Custo Fixo Total

FAT = Faturamento (Receita total/total de vendas)

$$\text{Ponto de Equilíbrio R\$} = \frac{\text{CFT}}{[1 - (\text{CVT}/\text{FAT})]}$$

O Ponto de Equilíbrio da empresa da D. Gertrudes hoje:

$$\text{Ponto de Equilíbrio R\$} = \frac{\text{R\$ 3.071,70}}{[1 - (\text{R\$ 7.719,28} / \text{R\$ 11.212,50})]}$$

$$\begin{aligned} \text{Ponto de Equilíbrio R\$} &= \frac{\text{R\$ 3.071,70}}{1 - \text{R\$ 0,69}} \\ \text{Ponto de Equilíbrio R\$} &= \frac{\text{R\$ 3.071,70}}{\text{R\$ 0,31}} = \text{R\$ 9.908,71} \end{aligned}$$

ENTREVISTA

Por mais complicado que pareça a economia de um país, ela tem a mesma lógica do orçamento familiar ou de uma empresa.

Vamos entrevistar o professor Ademir Sousa, especialista em planejamento governamental. Ele é amigo de Dona Genésia e veio conhecer a Escola da Paz, na Vila do Empreendedor.

Alunos SEBRAE: Bom dia, professor. Pode nos responder algumas questões sobre o tema Finanças?

Prof. Ademir: É um grande prazer conversar com vocês.

Alunos SEBRAE: O que significa PIB?

Prof. Ademir: É a sigla de Produto Interno Bruto. Quer dizer, é toda a riqueza que o país produz a cada ano. Os resultados de seus negócios estão incluídos aqui.

Alunos SEBRAE: O que quer dizer déficit fiscal e superávit fiscal? Os noticiários estão sempre falando disso.

Prof. Ademir: Déficit fiscal é quando as saídas de recursos são maiores do que as entradas de recursos. O superávit é a situação inversa (gasta-se menos do que se recolhe).

Alunos SEBRAE: O que o governo faz quando ocorre déficit fiscal?

Prof. Ademir: Vocês também ouvem falar disto nos noticiários. É nessa situação que o governo emite títulos da dívida pública federal e os vende no mercado financeiro aos bancos. Se houver superávit, o governo resgata esses mesmos títulos.

Alunos SEBRAE: Professor, não seria melhor que o governo obtivesse equilíbrio fiscal?

Prof. Ademir: Sim. Mas somente será possível o equilíbrio fiscal e mesmo uma sobra de recursos, se for implantada uma reforma fiscal eficaz, onde todos paguem menos impostos.

Alunos SEBRAE: Agradecemos as suas explicações. A partir de agora, vamos poder acompanhar melhor as notícias sobre a situação econômica do Brasil.

EXERCÍCIO DE FIXAÇÃO

Atenção! Que tal exercitar os conceitos aprendidos até o momento? Preparamos para você alguns exercícios que só podem ser realizado pela web. Vá até os passos 17 e 18 desta mesma unidade (Diagnosticando a situação financeira) e do mesmo assunto (Diagnóstico financeiro).

Durante esses encontros, você pôde acompanhar a melhoria que D. Gertrudes conseguiu obter nos resultados da “Pastéis & Sonhos”.

A partir da situação inicial que você conheceu, ela decidiu implementar mudanças na gestão financeira de sua pastelaria, e está obtendo bons resultados!

Sabemos o esforço que você fez para acompanhar os assuntos que foram tratados.

Parabéns! Valeu o seu esforço! Se lhe restaram dúvidas, recorra ao(a) seu(a) tutor(a) ou ao Tira-Dúvidas. Para o Tira-Dúvidas, você deve ir ao ambiente do curso na internet e clicar no botão **Tira-Dúvidas** na lapela superior.

Você está concluindo esta unidade sobre o tema “Finanças”.

RESUMO

Nesta unidade você aprendeu que:

- É importante que o(a) empreendedor(a) conheça e utilize as ferramentas de planejamento financeiro e de gestão, para que ele possa entender bem a situação de seu negócio, seja ele grande ou pequeno.
- Um empréstimo é sempre uma solução temporária. E, nem sempre, se constitui numa boa solução. Muitas vezes, a falta de dinheiro pode ser consequência de uma má política de preços e de custos.
- A utilização de indicadores financeiros possibilita ao(a) empreendedor(a) estabelecer comparações com outras alternativas de investimento.
- A lucratividade determina a parcela percentual das receitas operacionais que representam o lucro do negócio.
- A rentabilidade simples indica o retorno dos recursos totais investidos no empreendimento e serve para que o(a) empreendedor(a) compare o investimento feito na empresa com outras possibilidades, das quais ele pode dispor.
- Existe um Ponto de Equilíbrio, a partir do qual ocorre lucratividade, mesmo sem alteração dos preços de venda.
- O(A) empreendedor(a) não pode se descuidar da gestão do seu negócio.
- Estabelecer o diagnóstico financeiro do seu negócio é de fundamental importância para qualquer empreendedor(a).

Um lembrete para você! Aqui termina o curso, para que você receba o certificado você deve entrar no ambiente do curso pela internet, clicar em todos os passos da unidade que está estudando e, no último passo (final da unidade), clicar no botão **Concluir**. Depois responda à avaliação. Em até 90 dias você receberá o certificado em sua casa. **Lembre-se** que para receber o certificado você deverá fazer os procedimentos indicados neste parágrafo.