

FINANÇAS

# GUIA DEFINITIVO PARA TORNAR SEU NEGÓCIO MAIS LUCRATIVO



**SEBRAE**



© 2019. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

## **INFORMAÇÕES E CONTATO**

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – SEBRAE/BA

Unidade de Gestão do Portfólio – UGEP

Rua Horácio César, 64 – Bairro Dois de Julho

CEP: 40.060-350 – Salvador / BA

Tel.: (71) 3320-4436

### **Presidente do Conselho Deliberativo Estadual**

Carlos de Souza Andrade

### **Diretor Superintendente**

Jorge Khoury

### **Diretor Técnico**

Franklin Santana Santos

### **Diretor Administrativo e Financeiro**

José Cabral Ferreira

### **Unidade de Gestão do Portfólio (UGEP)**

Norma Lúcia Oliveira da Silva

Leandro de Oliveira Barreto

### **Analistas**

André Gustavo de Araújo Barbosa

Viviane Canna Brasil Sousa

### **Projeto Gráfico, editoração e revisão ortográfica**

Yayá Comunicação Integrada

[www.ba.sebrae.com.br](http://www.ba.sebrae.com.br) **0800 570 0800**



SebraeBahia

# SUMÁRIO

Como ter mais resultados financeiros em sua empresa	4
O que é lucro, margem de lucro e como calcular	6
Otimização dos recursos para aumentar a produtividade	9
Ferramentas de gestão de resultados: fazendo a curva ABC	11
Quanto eu espero que determinado produto gere de lucro para que eu invista no negócio?	13
Como analisar os resultados da minha empresa	14
O que fazer para aumentar a lucratividade da minha empresa?	16
Como fazer um planejamento detalhado da minha empresa	18
Seja paciente com os resultados	20

# COMO TER MAIS RESULTADOS FINANCEIROS EM SUA EMPRESA



Pequena, média, grande. Familiar, individual ou sociedade anônima. **Todas as empresas estão no mercado com o objetivo de dar resultados financeiros positivos. Até mesmo as instituições sociais, sem fins lucrativos, precisam olhar a saúde financeira para crescer e manter seus serviços à comunidade.** Quem decide empreender espera ter retorno de seu investimento inicial e ver seu negócio prosperar.

O que acontece, muitas vezes, é que o micro ou pequeno empresário tem dificuldade de calcular se todo o esforço no empreendimento escolhido está ou não refletido em sucesso. Com o tempo e a energia necessários para manter o negócio girando, é comum que muitos esqueçam de medir o resultado para ter instrumentos precisos que o ajudem a otimizar a operação.

Para saber como ter mais resultados financeiros em sua empresa é preciso entender, primeiramente, o que é lucro. **Basicamente, lucro é a diferença entre o faturamento obtido com as vendas de um produto ou serviço e os custos de execução do trabalho.** Para calcular corretamente é preciso diluir do faturamento o custo das mercadorias vendidas, as despesas variáveis e as despesas fixas, incluindo o pró-labore.

## Entre os itens incluídos nos custos de execução, os principais são:

- Custo da mercadoria / produção;
- Despesas com transporte / logística;
- Despesas com armazenamento;
- Perdas;
- Embalagens;
- Luz;
- Telefone;
- Juros de financiamento;
- Impostos;
- Taxas de cartões de crédito ou débito;
- Pró-labore.

O esquecimento de um desses itens – ou de outras despesas não citadas – na hora da formação de preço ou da apuração de resultados pode trazer graves problemas de gestão. **A margem de lucro é um dos principais fatores que um empreendedor deve considerar no momento de precificar o seu produto ou serviço.**

**Ela envolve dois conceitos básicos: formação do preço de venda e retorno esperado para o capital investido.** Traçar metas realistas é o premissa básica. Planejar as ações para alcançar essas projeções é um caminho acertado para saber se elas são práticas.

Se por um lado, um preço muito baixo traz prejuízos evidentes, cobrar valores muito altos vai tirar a competitividade do negócio e, conseqüentemente, afastar clientes. Então, é preciso olhar para o mercado e traçar metas realistas e planejar as ações para alcançar essas projeções.



# O QUE É LUCRO, MARGEM DE LUCRO E COMO CALCULAR

A compreensão dos elementos financeiros, sobretudo o lucro, são de grande relevância para aqueles que atuam no mundo dos negócios. Em um sentido amplo, lucro é todo ganho ou vantagem obtidos. **É considerado lucro todo o rendimento positivo obtido através de uma negociação econômica ou de qualquer outro gênero. Por definição econômica, ele representa o valor resultante da receita de uma transação comercial, subtraindo os seus custos de produção.** Conceito essencial de ser apreendido pelos empreendedores, o lucro é um dos pilares que ajudam qualquer negócio a sobreviver de forma saudável.



Há dois tipos de lucro obtidos pelas empresas:

**Lucro bruto:** que corresponde ao valor obtido no faturamento da empresa, descontados os custos existentes para prover o serviço, produzir ou comprar o produto. Para um varejista, por exemplo, o lucro bruto representa as vendas menos o custo dos bens vendidos.

**Lucro líquido:** que corresponde ao valor obtido após descontar do lucro bruto todas as demais despesas da empresa, entre gastos administrativos, financeiros, operacionais, entre outros.

O lucro líquido é conhecido após a empresa pagar impostos e salários, por exemplo. É aí que ela descobre se a atividade registrou lucro ou prejuízo no período analisado.

Chegar até o lucro líquido desejado depende de planejamento e é justo aí que muitos empreendedores acabam se atrapalhando em meio a gastos extraordinários, ou até mesmo não contabilizados.

**Já a margem de lucro é a porcentagem de lucro sobre as suas vendas, ou seja: ele é um valor encaixado no preço de venda de cada produto ou serviço.**



## Como calcular o meu índice de lucratividade?

O índice de lucratividade é extremamente importante para as empresas. Através dele será possível saber como anda a eficiência operacional obtida, tudo em forma percentual, pois assim é possível observar qual o ganho que a empresa consegue obter de acordo com o trabalho que vem sendo feito. É também com esse dado que a empresa analisa se vale a pena manter as estratégias de projeto que estão sendo implementados.

A fórmula para se calcular o índice de lucratividade é simples. Para fazer o cálculo da porcentagem que sua empresa ganha sobre todas as suas vendas, você precisa usar a seguinte fórmula de divisão e multiplicação:

$$\begin{aligned} \text{Lucro} / \text{Receita} &= A \\ A \times 100 &= \text{percentual da margem de lucro} \end{aligned}$$

Para exemplificar, vamos pensar em uma empresa que faturou R\$ 20 mil em um mês e teve custos de R\$ 13 mil no mesmo período.

**Receita total:** R\$ 20.000,00

**Custos:** R\$ 13.000,00

**Lucro:** R\$ 20.000,00 - R\$ 13.000,00 = R\$ 7.000,00

**Margem de lucro:** R\$ 7.000,00/R\$ 20.000,00 = 0.35 x 100 = 35%

Assim, pelos cálculos, a margem de lucro dessa empresa foi de 35%. Esse é, portanto, o número que o empresário deve fornecer a um investidor ou banco, quando for questionado sobre a lucratividade.

Outra fórmula que também pode ser usada é quando você precisa calcular a margem de lucro de cada produto ou serviço. Veja abaixo:

Preço de venda  
do produto

—

total de custos  
operacionais

=

margem de lucro  
individual





# OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS PARA AUMENTAR A PRODUTIVIDADE

Se o produto na vitrine não for o queridinho do momento, aquele pelo qual as pessoas fazem qualquer loucura pra comprar, não adianta sonhar: a etiqueta tem que mostrar um preço que seja atraente. **Se houver concorrência, então, é preciso ter bom senso na relação com o cliente.** Claro que quem decide empreender quer ter uma remuneração para seu capital investido maior do que receberia em uma aplicação no mercado financeiro, por exemplo. **Mas o mundo dos negócios exige conhecimento, prática e perspicácia para não colocar tudo a perder querendo ganhar rápido demais.**

Em média, o mercado tem métricas de retorno a depender do setor do empreendimento. **De forma geral, para o varejo espera-se cerca de 4% sobre o total das vendas. Em serviços, a expectativa é de cerca de 20% sobre o total negociado.** É preciso conhecer as especificidades do seu mercado para ajustar as suas expectativas à realidade.

## Retorno médio (com base no faturamento)

Varejo

Serviços

4%

20%





convertido em lucro, algumas observações:

- A empresa vendeu bem este mês? Maravilha! **Mas é preciso saber se a empresa recebeu bem. Para quem oferece algum tipo de linha de crédito direto, vale checar se há clientes inadimplentes.** Outro perigo são as taxas altas de cartões de crédito (especialmente em antecipação de recebíveis ou parcelamentos) ou um frete para os clientes que impactem na operação. Para quem trabalha com produtos sazonais ou perecíveis, produto encalhado ou vencido pode corroer o seu aparente bom resultado.
- Para calcular corretamente a margem, não basta abater o preço de compra do preço de venda. **Armazenamento, embalagem, frete, impostos, pós-venda devem entrar na conta.** Isso, além dos custos do negócio, como aluguel, salários, luz, telefone, água, manutenção, publicidade, entre outros.
- Outra maneira de otimizar os seus esforços é conhecer os produtos que mais impactam no seu faturamento. Assim, o estoque passa a trabalhar a favor do negócio. **Mais importante é saber quais os produtos que mais repercutem no lucro da empresa. Os produtos que deem mais lucro com menos unidades vendidas valem um olhar especial do empreendedor. A curva ABC, que apresentaremos logo adiante, é uma ferramenta para ter essa análise.**

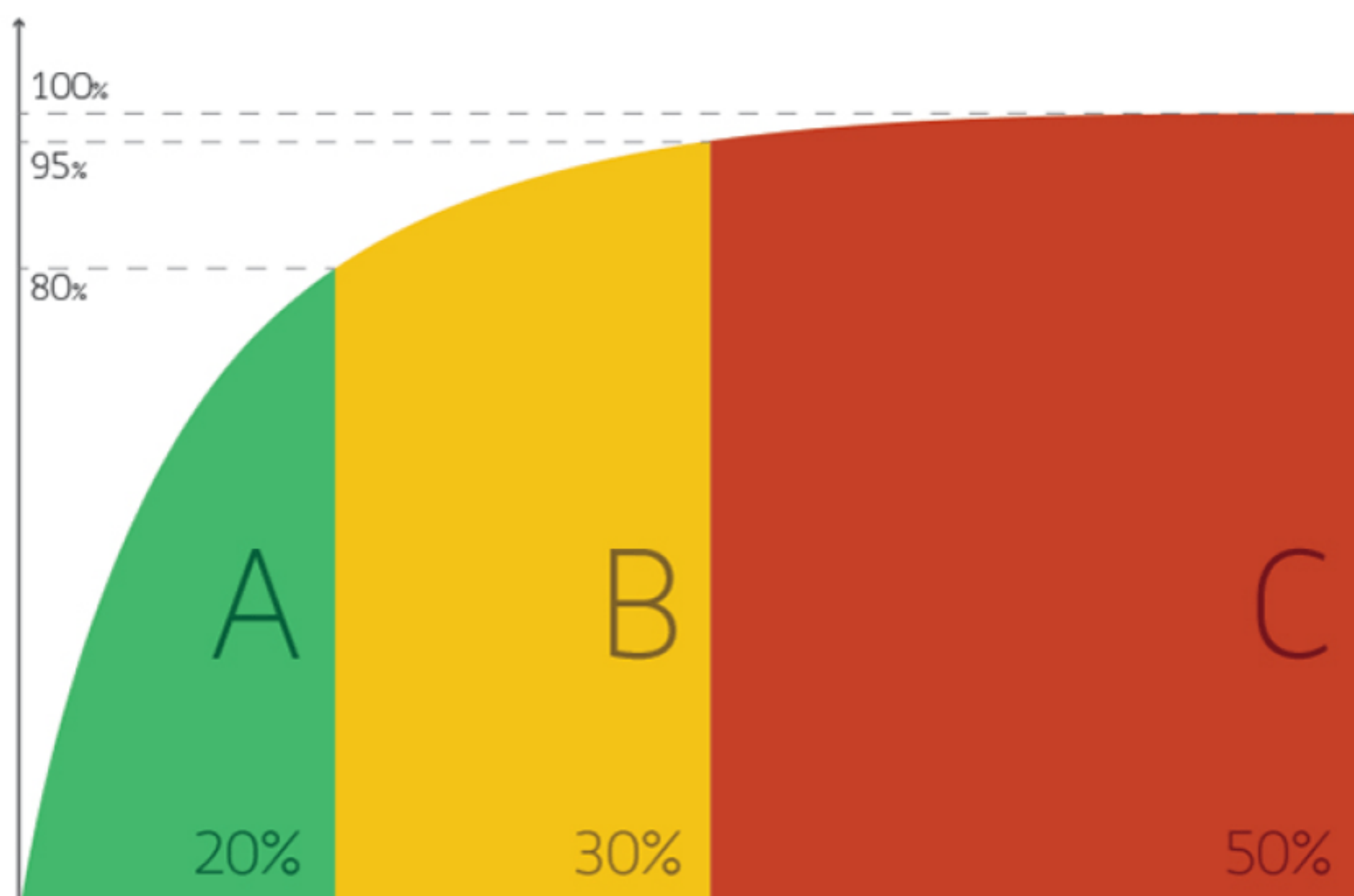
# FERRAMENTAS DE GESTÃO DE RESULTADOS: FAZENDO A CURVA ABC

Primeiramente, é preciso calcular o volume de vendas de cada tipo de produto ou serviço comercializado, observe o exemplo:

Código	Quantidade	Valor unitário	Valor Total	Participação %
Produto 1	5	10	50	7,90%
Produto 2	9	30	270	42,65%
Produto 3	7	8	56	8,85%
Produto 4	2	42	84	13,27%
Produto 5	12	9	108	17,06%
Produto 6	20	2	40	6,32%
Produto 7	5	5	25	3,95%

A tabela deve ser reordenada pela coluna de participação, da maior para a menor participação. Os produtos que representam em torno de 80% do movimento são produtos A; os que representam aproximadamente 15% do total são B; e os demais, com os 5% restantes são os C. Investir mais na faixa A pode trazer mais resultados com menos esforços.

Código	Quantidade	Valor unitário	Valor Total	Participação %	
Produto 2	9	30	270	42,65%	A
Produto 5	12	9	108	17,06%	A
Produto 4	2	42	84	13,27%	A
Produto 3	7	8	56	8,85%	A
Produto 1	5	10	50	7,90%	B
Produto 6	20	2	40	6,32%	B
Produto 7	5	5	25	3,95%	C



*fonte: endeavor.org*

Para ter uma visão ainda mais detalhada sobre a origem do lucro da empresa, **vale refazer a curva ABC com os valores da receita líquida de cada produto ou serviço.** Ou seja: o valor pago pelo cliente menos custo de produção/aquisição, impostos, embalagem, frete e demais custos daquele item. Desta forma, o empreendedor poderá otimizar o volume no retorno.

Há diversos sites que oferecem uma base de planilha com as fórmulas prontas para o cálculo da curva ABC. **Quem tem dificuldade de montar uma planilha do zero pode usar um desses instrumentos, apenas adaptando ao seu estoque ou catálogo de serviços.** Visite o site do Sebrae e baixe a planilha da curva ABC.

# QUANTO EU ESPERO QUE DETERMINADO PRODUTO GERE DE LUCRO PARA QUE EU INVISTA NO NEGÓCIO?

A alta lucratividade de uma empresa é o objeto de desejo de todo empreendedor. Mas os estudos apontam para a necessidade de equilíbrio entre lucro e sustentabilidade. Isso porque um crescimento fantástico seguido de uma queda desastrosa trará impactos severos, podendo levar até à falência do negócio. **É preciso perseguir um lucro que sustente o negócio e também deixe dividendos para o proprietário, mas com o olhar a longo prazo para clientes, funcionários, sócios e até fornecedores.** Por isso, é preciso sempre lembrar de separar uma parte dos resultados para reinvestir e garantir a longevidade da empresa, compensando os esforços por um longo período.

Os lucros são a essência da sobrevivência. Só que maximizá-los pode comprometer a sobrevivência em si. Mas como fazer que um produto ou serviço gere lucro?



As ferramentas que permitem analisar o resultado do mix de produtos e serviços oferecidos são pontos de partida para esse trabalho. **Apostando com mais força no mix de produtos que dão mais retorno financeiro, a empresa estará no caminho de crescer de forma mais constante, ficando menos suscetível à grandes variações na lucratividade mês a mês,** planejando as compras e investimentos com base no que tem mais aceitação dos clientes e agrega mais saldo ao final de cada período apurado.

Mas quanto é possível lucrar em cada produto? Fazendo os cálculos corretamente, até mesmo antes de fazer novas encomendas de produtos ou insumos, a empresa saberá quais são as melhores apostas, chegando ao máximo de lucratividade que o seu segmento permite.

# COMO ANALISAR OS RESULTADOS DA MINHA EMPRESA



Para calcular o resultado da sua empresa e saber se ela está ou não dando lucro, é preciso ter um bom controle de todas as suas despesas. **Frequentemente empreendedores esquecem de colocar nessa balança alguns dos custos fixos, que existem independentemente de haver ou não produção.** Taxas anuais pagas ao poder público, manutenção e seguros, por exemplo, precisam estar na planilha.

Quando o resultado fica negativo, ou mesmo abaixo da margem de remuneração do setor, com um lucro menor do que o projetado, é preciso olhar a eficiência operacional. Nesse ponto, o empreendedor pode encontrar questões associadas ao volume de vendas: em todo negócio, existe uma quantidade mínima a ser negociada para justificar o investimento ou o endividamento para financiar o projeto.

Não perca de vista as questões referentes à sazonalidade do seu negócio. Por exemplo: uma pousada na praia costuma faturar bem mais alto no verão, mas o dono do negócio não pode basear seu sucesso nem no resultado de janeiro, tampouco no de agosto, isoladamente, para não ter uma análise otimista ou pessimista demais. **Bons negócios costumam ter um prazo de maturação e quando este tempo é mais longo, ou exige maior volume de investimento, é preciso buscar fontes de financiamento com encargos mais baixos - e não esquecer de colocar os juros na equação do resultado.**

## Tenha o controle

**Ter um controle de receita e despesas é a base para conhecer a saúde financeira de um empreendimento.** Abaixo, um exemplo geral de como pode ser calculado o resultado de um mês de negócios:

Receita Bruta (vendas + patrocínio + outras receitas) -  
Dedução das Vendas (impostos sobre vendas + descontos)  
**= Receita Líquida**

Receita Líquida - Custos Mercadorias Vendidas (CMV) - Outros Custos  
Variáveis (comissões + taxas de cartões + frete + embalagem)  
**= Margem de Contribuição**

Margem de Contribuição - Despesas operacionais  
(água + energia elétrica + limpeza + pessoal + aluguel  
+ condomínio + auditoria + treinamento + contabilidade  
+ informática + outras despesas + pró-labore)  
**= Resultado Operacional**

Resultado Operacional (+/-) Resultado Financeiro Líquido  
(+receitas financeiras, como aplicações / - despesas financeiras, como  
empréstimos) (+/-) Outras Receitas e Despesas  
**= Resultado Antes dos Impostos sobre Lucro**

Resultado antes dos Impostos sobre Lucro -  
Imposto sobre o Lucro  
**= Resultado Gerencial do Período**



# O QUE FAZER PARA AUMENTAR A LUCRATIVIDADE DA MINHA EMPRESA?

Um bom começo para obter lucros expressivos está na primeira ponta da equação: comprar bem. Um roteiro básico a ser seguido tem sete etapas.

## Preparar a previsão de vendas

Cada empresa deve considerar um período de acordo com a natureza do negócio. Em moda, por exemplo, é comum usar semestres – primavera/verão; outono/inverno. **Muitas empresas deixam essa previsão a cargo do setor de compras, o que é um erro. É preciso ouvir quem cuida das vendas – maior interessado no que terá para oferecer aos clientes.**

## Ajustar a previsão às possibilidades da empresa

Com a previsão de vendas, é preciso agora ouvir quem cuida das finanças. Ele será o advogado do diabo, pois conhece as verdadeiras possibilidades e limitações. A última palavra deve ser de quem vai pagar a fatura. **Por mais que os argumentos de vendas potenciais e boas oportunidades de compras sejam fortes, analisar as condições para suportar essas novas despesas é vital.**

## Decidir o que vai comprar

Com base na previsão de vendas e na capacidade da empresa, o setor de compras toma a decisão. **Deve ser avaliado o plano de desembolso mensal e a relação estoque/venda para que o setor financeiro planeje os desembolsos.** E caso necessário, de onde virá o recurso complementar.





## Elaborar orçamento para as compras previstas durante um período

Fazer o planejamento para entender se as compras precisam ser feitas todas de uma só vez ou se é possível fracionar a entrada de mercadorias. **Para isso, o instrumento primordial é a previsão de vendas divididas por período.** Deve-se levar em conta a capacidade de estoque, a perda – especialmente em caso de perecíveis e custos de logística, além do tempo de entrega. Em alguns casos, o frete menor justifica uma compra maior, desde que isso não comprometa a saúde financeira da empresa.

## Elaborar orçamento de mercadorias por seção

Com a previsão de vendas aprovada e o conhecimento do orçamento disponível, o planejamento será distribuído de acordo com a necessidade de complementação de estoque. **Assim será possível saber quais novidades adquirir e fazer as cotas de compras mensais – ou no recorte de tempo que for mais indicado para a especificidade de cada empresa.**

## Efetivar as compras

Tudo planejado, esta é a etapa mais fácil. Os fornecedores já estão cadastrados e as encomendas podem ser feitas para atender ao planejamento. **As aquisições devem ser acompanhadas pelo setor de vendas, que deve ter a previsão de chegada de mercadorias, e pelo setor financeiro, que deve saber o que foi aceito e também acompanhar lotes rejeitados ou cancelamento de pedidos.** O setor de compras deve fazer controle de qualidade para evitar perdas.

## Acompanhar os pedidos

Com a compra a caminho, é preciso acompanhar o trânsito com muita atenção. Saber se as entregas foram atendidas no prazo e a contento é essencial. **Telefonar, mandar e-mail, insistir para que as entregas sejam conforme combinado. É também preciso verificar o acúmulo de encomendas não entregues.** Muitas empresas organizadas fazem encomendas mais ou menos no mesmo período e os pedidos podem acabar avolumados na fábrica, prejudicando o planejamento.

# COMO FAZER UM PLANEJAMENTO DETALHADO DA MINHA EMPRESA

Conhecer seus gastos, todos eles, faz com que o empresário tome decisões mais conscientes, baseadas em seus resultados. Com a apuração dos resultados, o empresário olha além do fluxo de caixa, com uma análise mais profunda. **E com uma série histórica, seja por trimestre, semestre ou anual, vai concluir com mais precisão se há alguma falha na gestão financeira e, havendo, onde ela está.** Aconselha-se um período mínimo de seis meses de estudo antes de decretar se a empresa está, de fato, tendo lucro ou prejuízo.

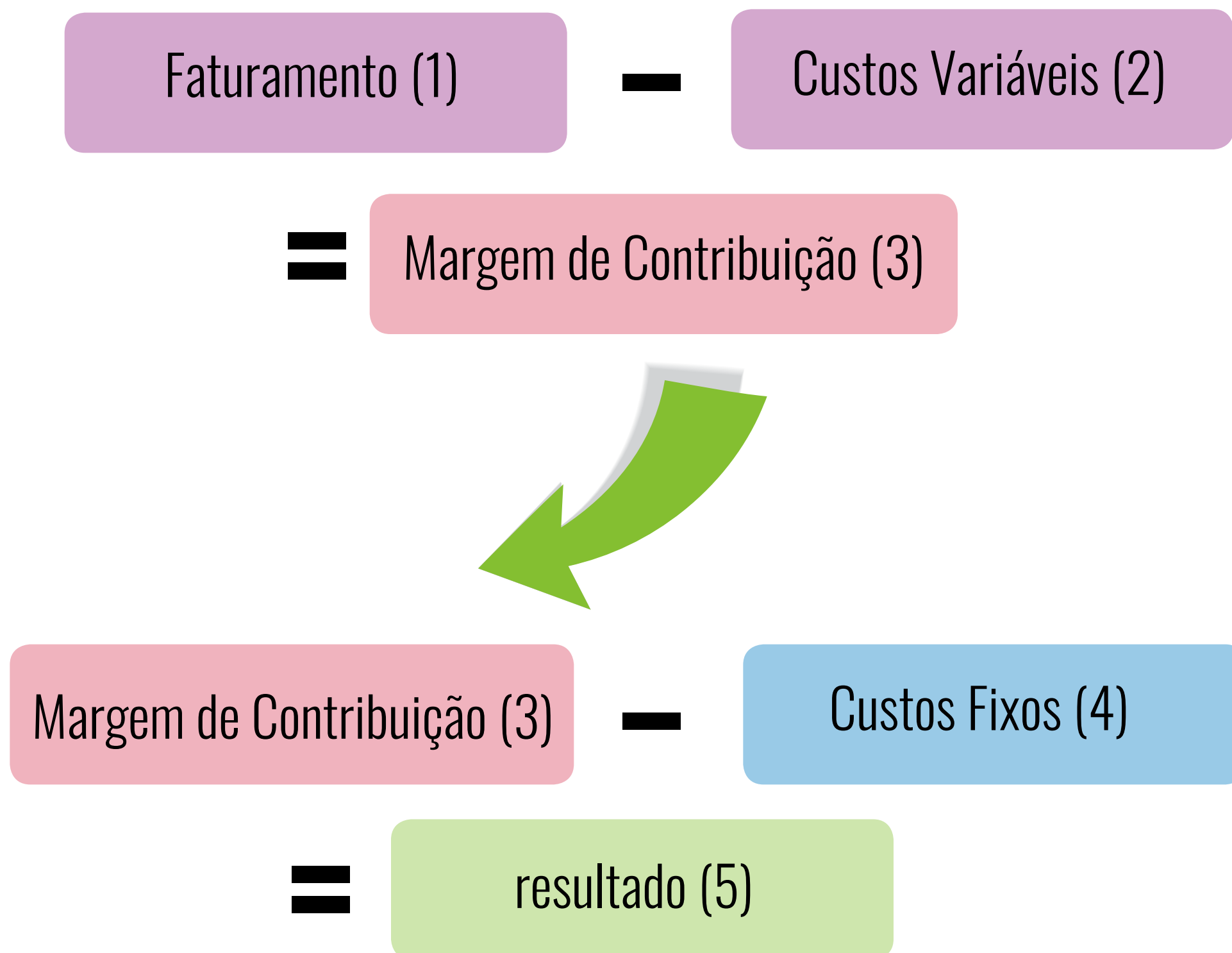
Muito cuidado para não confundir recebimento com faturamento. **Um erro comum é incluir no faturamento – que reflete o total de vendas do mês – os recebimentos de negócios de períodos anteriores.** Ou seja: vendas fechadas a prazo, por exemplo, quitadas no período seguinte. Isso mascara o real resultado daquele mês analisado.

Outro erro comum está no controle de estoque. Não se deve incluir no custo da mercadoria vendida o que foi adquirido pela empresa num período diferente. É preciso separar os valores apenas dos produtos vendidos, por lotes, mantendo o controle de forma organizada.



Em resumo, busque fazer o controle do mês não com base nos boletos vencidos pagos e nos valores recebidos naquele período. Considere o que entrou e o que saiu baseando-se na margem de contribuição de cada produto para obter um resultado real - de preferência, um bom lucro.

A conta base é:



Na equação, os valores que precisam estar cuidadosamente colocados são:

- (1) Faturamento:** valor recebido das vendas totais no período
- (2) Custos variáveis:** custo da mercadoria vendida (CMV) ou do serviço prestado (separar por lote e identificar o valor que foi negociado no momento da compra)
- (3) Margem de contribuição:** saldo da movimentação de produtos ou serviços, descontados seus custos individuais.
- (4) Custos fixos:** despesas que existem em razão do negócio, independentemente da movimentação (aluguel, energia elétrica, quadro fixo de funcionários, IPTU...)
- (5) Resultado:** saldo positivo, lucro; saldo negativo; prejuízo.

## SEJA PACIENTE COM OS RESULTADOS

Alguns negócios precisam de mais tempo para dar um retorno sobre investimento conforme o esperado, e isso pode desestimular alguns empreendedores, que acabam adotando uma estratégia errada de negócios e colocam toda a empresa em perigo.

É por esta razão que elaborar um bom planejamento estratégico faz toda a diferença. **Estabeleça metas, divida-as em objetivos, determine o que deve ser feito e defina prazos.** Esse cuidado vai trazer o retorno que você procura no tempo mais hábil possível.

Ter total domínio sobre as finanças da empresa é fundamental. Por isso é preciso ter atenção, disciplina e, sobretudo, controle financeiro para não ser enganado com um lucro ilusório.

Informação de qualidade é a alma do negócio. Quem anota, controla e acompanha tudo que entra e sai na empresa tem muito mais chance de ter sucesso e bons lucros.

Comece hoje a colocar em prática tudo o que aprendeu e lembre-se sempre de contar com o Sebrae quando precisar.





Quer saber mais?  
Acesse o site do Sebrae e conheça outros conteúdos.

[www.ba.sebrae.com.br](http://www.ba.sebrae.com.br) **0800 570 0800**



SebraeBahia