



PROGRAMA SEBRAE PARA  
EMPRESAS AVANÇADAS

# GESTÃO FINANCEIRA do Controle à Decisão

Manual do Participante



Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas

© 2012 – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae.

Todos os direitos reservados.

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

#### Informações e contatos

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Unidade de Capacitação Empresarial – UCE

SGAS Quadra 605, Conjunto A – CEP 70200-904 – Brasília/DF

Telefone: (61) 3348 7230 – Fax: (61) 3347 4938

www.sebrae.com.br

#### **Presidente do Conselho Deliberativo Nacional do Sebrae**

Roberto Simões

#### **Diretor-Presidente do Sebrae**

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

#### **Diretor-Técnico do Sebrae**

Carlos Alberto dos Santos

#### **Diretor de Administração e Finanças do Sebrae**

José Claudio dos Santos

#### **Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial**

Mirela Malvestiti

#### **Coordenação Nacional**

Andréia Calderan

#### **Consultores Conteudistas**

Ehuinder Fernandes – Public Consultoria Ltda.

Patrícia Liz Gutierrez – Gutierrez & Sanches Consultoria Ltda.

#### **Consultora Educacional**

Maria Lucia Scarpini Wickert

Cleide Maria Della Costa

#### **Revisão de Conteúdo**

Luiz Antonio Furtado – Pratic Consultoria

Patricia Liz Gutierrez – Gutierrez & Sanches Consultoria Ltda.

#### **Editoração Eletrônica e Revisão**

*i*-Comunicação

F992f Furtado, Luiz Antonio.

Gutierrez, Patricia Liz - Gestão financeira : do controle à decisão : manual do participante / Educacional, marialuciascarpin Wickert. -- Brasília : sebrae, 2009

96 p.: il. (Programa Sebrae para empresas avançadas).

1. Gestão financeira. 2. Estrutura financeira. 3. Diagnóstico da empresa.  
4. Controle financeiro. 5. Planejamento orçamentário. 6. Indicador de Desempenho. 7. Capital de giro. 8. Projeção financeira. I. Gutierrez, patrícia Liz. li. Wickert, marialuciascarpini. lii. Título.

CDU 658.15:334.012.64/65 (073)

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae  
Unidade de Capacitação Empresarial – UCE

# **GESTÃO FINANCEIRA do Controle à Decisão**

**Manual do Participante**

Brasília – DF  
Sebrae Nacional  
2012

# Apresentação



A partir de agora você está iniciando uma jornada de aprendizagem.

O GPS – Guia Personalizado de Soluções, que você está recebendo agora, servirá como um guia durante todo o seu percurso. Nele estarão armazenadas as orientações, as estratégias de aprendizagem e os resultados alcançados.

Inclua no seu GPS todos os materiais que você irá receber, bem como outros que você considerar importantes.

O propósito desta solução educacional é propiciar condições para que você desenvolva competências para:

- Analisar os aspectos fundamentais da gestão financeira, para melhorar o processo de tomada de decisões.
- Desenvolver na empresa uma Gestão Financeira eficiente e eficaz.
- Predispor-se a investir em sua formação técnica e científica, a ter uma atitude de reflexão em todas as ações e a desenvolver competências atitudinais necessárias a um gestor de empresas.

# Encontro Iniciação Participante



# **GESTÃO FINANCEIRA**

---

## **do Controle à Decisão**

S1E1

## **GESTÃO FINANCEIRA**

### **Competências do Encontro**

- Conhecer os aspectos relevantes para uma boa gestão financeira.
- Refletir sobre as ações que executa na gestão financeira de sua empresa.
- Realizar o diagnóstico individual dos conhecimentos sobre gestão financeira.
- Elaborar um contrato de aprendizagem e PDP (Plano de Desenvolvimento Pessoal)

S2E1

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## Programação



Fase	Grupo/individual por empresa	Forma	Tempo
<b>Palestra</b>	Grupo	Presencial	2 horas
<b>Encontro inicial</b>	Grupo	Presencial	8 horas
<b>Entrevista</b>	Individual por empresa	Presencial	2 horas
<b>Estudos e acompanhamento</b>	<b>Individual por empresa</b>	<b>Internet</b>	<b>90 horas</b>
<b>Encontro intermediário 30 dias</b>	Grupo	Presencial	4 horas
<b>Atendimento personalizado 30 dias</b>	Individual por empresa	Presencial	1 hora
<b>Encontro intermediário 60 dias</b>	Grupo	Presencial	4 horas
<b>Atendimento personalizado 60 dias</b>	Individual por empresa	Presencial	1 hora
<b>Encontro de encerramento</b>	Grupo	Presencial	4 horas
<b>Total de dedicação do participante</b>			<b>116 horas</b>

S5E1



## ENCONTRO INICIAÇÃO Início do Percorso

- Sensibilização à solução de Gestão Financeira.
- Introdução à Gestão Financeira.
- Diagnóstico de necessidades pessoais de aprendizagem e aplicação na empresa.
- Contrato de aprendizagem coletivo.
- Integração.
- Elaboração do PDP (Plano de Desenvolvimento Pessoal)

S6E1

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## ACOMPANHAMENTO Navegação

- Comunicação individual e coletiva pela internet.
- Diário digital, fórum, *chat*, biblioteca, avisos.
- Estratégias personalizadas.
- Relatórios parciais.
- Aplicação dos aprendizados na empresa.
- Avaliação individualizada.

S8E1

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---









## Atendimento Presencial

Esclarecer as dúvidas e auxiliar no processo de desenvolvimento dos estudos e da implantação na empresa.

S12E1

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---















## Atividade 3 – ESTRUTURA FINANCEIRA DA EMPRESA



S19E1

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Fluxo de Informações da Empresa



S21E1

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---







## Atividade 4 – ESTUDO DE CASO

A Lua Azul é uma empresa atacadista de confecções de roupas femininas moda jovem, atuante há 7 anos no mercado.

No momento seu faturamento está concentrado 60% em dois grandes clientes com contratos de exclusividade em linhas de produtos. Já os demais 40%, estão pulverizados em diversos clientes.

A Srta. Ana Luiza é diretora e proprietária da empresa e alguns fatores a tem preocupado. Um dos seus grandes clientes vem enfrentando problemas econômicos e prevê a redução nas compras no período de março a agosto.

Porém no período de setembro a dezembro as compras tende a crescer, mas em quantidade menor que o registrado no ano anterior.

Visto isto, a Lua Azul sofrerá uma diminuição nas vendas no período de março a agosto em cerca de 40% sobre o faturamento de janeiro do mesmo ano. No período de setembro a dezembro há previsão de 10% de aumento sobre o mês de janeiro.

Já prevendo esta sazonalidade a Srta. Ana Luiza calculou os demonstrativos financeiros (Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultado) referente a dezembro do ano anterior e projetou o orçamento de caixa para os próximos 12 meses, onde calculará os demonstrativos fazendo um comparativo para tomar decisões sobre os resultados da empresa. Para isso a Srta. Ana Luiza precisa da sua ajuda:

Ela precisa inicialmente analisar os dados do ano anterior e calcular os indicadores de liquidez e desempenho da empresa, saber qual a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio para, em seguida fazer a análise horizontal comparando os dados do ano atual com os do ano anterior.

## PREMISSAS DAS PROJEÇÕES PARA O ANO ATUAL.

- Receita de vendas: Para o mês de Fevereiro haverá um aumento de 15% sobre o mês de janeiro em função dos pedidos já realizados no ano anterior, porém, com a redução das vendas, nos meses de março a agosto, sofrerá diminuição em 40%, considerando como base o mês de janeiro.

Com a sazonalidade e considerando que as vendas se aquecem no período de setembro a dezembro, a previsão é que haja um aumento neste período em 10%, considerando o faturamento atual de janeiro.

Janeiro	135.000,00
Fevereiro	155.250,00
Março	81.000,00
Abril	81.000,00
Maió	81.000,00
Junho	81.000,00
Julho	81.000,00
Agosto	81.000,00
Setembro	148.500,00
Outubro	148.500,00
Novembro	148.500,00
Dezembro	148.500,00

- Imposto sobre vendas: 15% (Percentual utilizado para fins didáticos, consulte o enquadramento tributário da sua empresa para os seus cálculos);
- Custos das mercadorias vendidas (CMV): representa 40% das receitas de vendas;
- Frete representa 1% das receitas de vendas e são pagas dentro do mês;
- Comissão de vendas representa 2% das receitas de vendas e são pagas dentro do mês;
- Mão de obra de terceiros representa 2% das receitas de vendas e são pagas dentro do mês;
- Percentual de depreciação: 10%;

Prazo médio de recebimento clientes: 30 dias.

Prazo de pagamento	Média
À vista	25%
30 dias	50%
60 dias	25%
Média	30 dias

Prazo médio de pagamento dos fornecedores: 27.

Prazo de recebimento	Média
À vista	10%
30 dias	90%
Média	27 dias

Investimento em máquinas e equipamentos: 8.000,00 para Janeiro.

Amortização do financiamento: 5.000,00 até outubro.

Os salários sofrerão ajustes em 6%, a partir de agosto, referente ao mês de janeiro.

As despesas mensais sofrerão ajustes em 5%, a partir de agosto, referente ao mês de janeiro.

Aumento do pró-labore em 10%, a partir de agosto, referente ao mês de janeiro.

ORÇAMENTO DE CAIXA ANO ANTERIOR				
		Nov.	Dez.	Total do ano
<b>FATURAMENTO</b>	%	<b>150.000,00</b>	<b>173.250,00</b>	<b>1.781.000,00</b>
À vista	25	37.500,00	43.312,50	445.250,00
A prazo – 30 dias	50	31.000,00	75.000,00	803.875,00
A prazo – 60 dias	25	26.000,00	68.000,00	364.400,00
<b>I – TOTAIS DAS ENTRADAS</b>				<b>1.613.525,00</b>
<b>Compras representam 40% do faturamento</b>	<b>40</b>	<b>60.000,00</b>	<b>69.300,00</b>	712.400,00
Compras à vista	10	6.000,00	6.930,00	71.240,00
Compras a prazo – 30 dias	90	46.000,00	54.000,00	578.790,00
Impostos s/ vendas	15	18.700,00	22.500,00	267.150,00
Frete	1	1.500,00	1.732,50	17.810,00
Comissões s/ vendas	2	3.000,00	3.465,00	35.620,00
Mão de obra terceiros	2	3.000,00	3.465,00	35.620,00
Despesas com salário encargos		18.700,00	18.700,00	217.000,00
Outras despesas		11.300,00	11.300,00	138.425,00
Pró-labore		10.000,00	10.000,00	120.000,00
Pagamento de empréstimos		5.000,00	5.000,00	100.000,00
Investimento/Ativo				20.000,00
<b>II – TOTAIS DOS PAGAMENTOS</b>				<b>1.601.655,00</b>
<b>Resultado operacional</b>				11.870,00
Saldo Inicial				3.130,00
<b>III – SALDO DE CAIXA</b>				<b>15.000,00</b>

### Apuração do resultado 31/12/XX

<b>Receita Bruta</b>	<b>1.781.000,00</b>
(-) Impostos sobre venda	267.150,00
<b>= Receita Líquida</b>	<b>1.513.850,00</b>
(-) Custo das mercadorias vendidas	712.400,00
(-) Fretes	17.810,00
(-) Comissões	35.620,00
(-) Mão de obra de terceiros	35.620,00
<b>= Margem de Contribuição</b>	<b>712.400,00</b>
(-) Despesas Operacionais	482.425,00
Despesas com salários e encargos	217.000,00
Outras despesas	138.425,00
Pró-labore	120.000,00
Depreciação	7.000,00
<b>= Lucro/Prejuízo</b>	<b>229.975,00</b>

### Balanco Patrimonial 31/12/XX

ATIVO		PASSIVO	
<b>Circulante</b>	<b>380.825,00</b>	<b>Circulante</b>	<b>153.850,00</b>
Disponível	15.000,00	Contas a pagar fornecedores	93.600,00
Contas a receber clientes	167.437,50	Financiamentos	30.000,00
Estoque	198.387,50	Imposto a pagar	20.250,00
<b>Não Circulante</b>	<b>63.000,00</b>	Provisões	10.000,00
Realizável a Longo prazo	0,00	<b>Passivo não Circulante</b>	<b>20.000,00</b>
Imobilizado	70.000,00	Financiamentos	20.000,00
(-) Depreciação	(7.000,00)	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>269.975,00</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>443.825,00</b>	Capital Social	40.000,00
		Reserva de lucro	229.975,00
		<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>443.825,00</b>

Obs.: As contas a pagar fornecedores englobam todos os gastos com pessoal e administrativo, pró-labore em função das novas normas contábeis.

A empresa precisa distribuir o valor da reserva de lucro que ultrapassou o capital social.

INDICADORES	ÍNDICES	CÁLCULO
L.G (Liquidez Geral)		$(\text{Total do ativo circulante} + \text{Longo prazo}) / (\text{total do passivo circulante} + \text{passivo não circulante})$
L.C (Liquidez Corrente)		$(\text{Total do ativo circulante}) / (\text{total do passivo circulante})$
L.S (Liquidez Seca)		$(\text{Ativo Circulante} - \text{estoques}) / (\text{total do passivo circulante})$
Rentabilidade do ativo		$(\text{lucro} / \text{total do ativo}) \times 100$
Rentabilidade do Patrimônio Líquido		$(\text{lucro} / \text{total do Patrimônio Líquido}) \times 100$
Lucratividade		$(\text{lucro} / \text{Receita bruta}) \times 100$
% da Margem de contribuição		$(\text{Margem de contribuição} / \text{receita bruta}) \times 100$
Ponto de equilíbrio.		$\text{Despesas fixas} / (\% \text{ da Margem de Contribuição} / 100)$

Com base nos cálculos realizados, faça uma análise dos indicadores apresentados, avaliando se estes resultados são considerados satisfatórios para o desempenho positivo do negócio.

---



---



---



---



---

ORÇAMENTO DE CAIXA PROJETADO							
		Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.
<b>FATURAMENTO</b>	%	135.000,00	155.250,00	81.000,00	81.000,00	81.000,00	81.000,00
À vista	25	33.750,00	38.812,50	20.250,00	20.250,00	20.250,00	20.250,00
A prazo – 30 dias	50	86.625,00	67.500,00	77.625,00	40.500,00	40.500,00	40.500,00
A prazo – 60 dias	25	37.500,00	43.312,50	33.750,00	38.812,50	20.250,00	20.250,00
<b>I – TOTAIS DAS ENTRADAS</b>		<b>157.875,00</b>	<b>149.625,00</b>	<b>131.625,00</b>	<b>99.562,50</b>	<b>81.000,00</b>	<b>81.000,00</b>
<b>Compras representam 40% Fat.</b>	<b>40</b>	<b>54.000,00</b>	<b>62.100,00</b>	<b>32.400,00</b>	<b>32.400,00</b>	<b>32.400,00</b>	<b>32.400,00</b>
Compras à vista	10	5.400,00	6.210,00	3.240,00	3.240,00	3.240,00	3.240,00
Compras a prazo – 30 dias	90	62.370,00	48.600,00	55.890,00	29.160,00	29.160,00	29.160,00
Impostos s/ vendas	15	25.987,50	20.250,00	23.287,50	12.150,00	12.150,00	12.150,00
Frete	1	1.350,00	1.552,50	810,00	810,00	810,00	810,00
Comissões s/ vendas	2	2.700,00	3.105,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00
Mão de Obra terceiros	2	2.700,00	3.105,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00
Despesas com salário/ encargos		18.700,00	18.700,00	18.700,00	18.700,00	18.700,00	18.700,00
Outras despesas		11.300,00	11.639,00	11.639,00	11.639,00	11.639,00	11.639,00
Pró-labore		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Pagamento de empréstimos		5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Investimento/ativo		8.000,00					
<b>II – TOTAIS DOS PAGAMENTOS</b>		<b>153.507,50</b>	<b>128.161,50</b>	<b>131.806,50</b>	<b>93.939,00</b>	<b>93.939,00</b>	<b>93.939,00</b>
<b>Resultado operacional</b>		4.367,50	21.463,50	(181,50)	5.623,50	(12.939,00)	(12.939,00)
Saldo inicial		15.000,00	19.367,50	40.831,00	40.649,50	46.273,00	33.334,00
<b>III – SALDO DE CAIXA</b>		<b>19.367,50</b>	<b>40.831,00</b>	<b>40.649,50</b>	<b>46.273,00</b>	<b>33.334,00</b>	<b>20.395,00</b>

ORÇAMENTO DE CAIXA								
		Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
<b>FATURAMENTO</b>	%	81.000,00	81.000,00	148.500,00	148.500,00	148.500,00	148.500,00	1.370.250,00
À vista	25	20.250,00	20.250,00	37.125,00	37.125,00	37.125,00	37.125,00	342.562,50
A prazo – 30 dias	50	40.500,00	40.500,00	40.500,00	74.250,00	74.250,00	74.250,00	697.500,00
A prazo – 60 dias	25	20.250,00	20.250,00	20.250,00	20.250,00	37.125,00	37.125,00	349.125,00
<b>I – TOTAIS DAS ENTRADAS</b>		<b>81.000,00</b>	<b>81.000,00</b>	<b>97.875,00</b>	<b>131.625,00</b>	<b>148.500,00</b>	<b>148.500,00</b>	<b>1.389.187,50</b>
<b>Compras representam 40% Fat.</b>	<b>40</b>	<b>32.400,00</b>	<b>32.400,00</b>	<b>59.400,00</b>	<b>59.400,00</b>	<b>59.400,00</b>	<b>59.400,00</b>	<b>548.100,00</b>
Compras à vista	10	3.240,00	3.240,00	5.940,00	5.940,00	5.940,00	5.940,00	54.810,00
Compras a prazo – 30 dias	90	29.160,00	29.160,00	29.160,00	53.460,00	53.460,00	53.460,00	502.200,00
Impostos s/ vendas	15	12.150,00	12.150,00	12.150,00	22.275,00	22.275,00	22.275,00	209.250,00
Frete	1	810,00	810,00	1.485,00	1.485,00	1.485,00	1.485,00	13.702,50
Comissões s/ vendas	2	1.620,00	1.620,00	2.970,00	2.970,00	2.970,00	2.970,00	27.405,00
Mão de Obra terceiros	2	1.620,00	1.620,00	2.970,00	2.970,00	2.970,00	2.970,00	27.405,00
Despesas com salário/encargos		18.700,00	19.822,00	19.822,00	19.822,00	19.822,00	19.822,00	230.010,00
Outras despesas		11.639,00	12.220,95	12.220,95	12.220,95	12.220,95	12.220,95	142.238,75
Pró-labore		10.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	125.000,00
Pagamento de empréstimos		5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00			50.000,00
Investimento/ ativo								8.000,00
<b>II – TOTAIS DOS PAGAMENTOS</b>		<b>93.939,00</b>	<b>96.642,95</b>	<b>102.717,95</b>	<b>137.142,95</b>	<b>132.142,95</b>	<b>132.142,95</b>	<b>1.390.021,25</b>
<b>Resultado operacional</b>		(12.939,00)	(15.642,95)	(4.842,95)	(5.517,95)	16.357,05	16.357,05	-833,75
Saldo Inicial		20.395,00	7.456,00	(8.186,95)	(13.029,90)	(18.547,85)	(2.190,80)	15.000,00
<b>III – SALDO DE CAIXA</b>		<b>7.456,00</b>	<b>(8.186,95)</b>	<b>(13.029,90)</b>	<b>(18.547,85)</b>	<b>(2.190,80)</b>	<b>14.166,25</b>	<b>14.166,25</b>

Acumulado 31/12/XX		AV	Acumulado ano atual		AV	AH		
	<b>Receita</b>	<b>1.781.000,00</b>	<b>100%</b>		<b>Receita</b>	<b>1.370.250,00</b>	<b>100%</b>	<b>-23,06%</b>
(-)	Imposto	267.150,00	15%	(-)	Imposto		15%	-23,06%
(=)	Receita Líquida	1.513.850,00	85%	(=)	Receita Líquida		85%	-23,06%
(-)	CMV	712.400,00	40%	(-)	CMV		40%	-23,06%
(-)	Frete	17.810,00	1%	(-)	Frete		1%	-23,06%
(-)	Comissão	35.620,00	2%	(-)	Comissão		2%	-23,06%
(-)	Mão de obra terceiros	35.620,00	2%	(-)	Mão de obra terceiros		2%	-23,06%
(=)	<b>Margem de Contribuição</b>	<b>712.400,00</b>	<b>40%</b>	(=)	<b>Margem de Contribuição</b>		<b>40%</b>	<b>%</b>
(-)	Despesas Operacionais	482.425,00	27%	(-)	Despesas Operacionais		%	%
	Despesa com salários	217.000,00	12,2%		Despesa com salários		%	%
	Outras despesas	138.425,00	7,8%		Outras despesas		%	%
	Pró-Labore	120.000,00	6,7%		Pró-Labore		%	%
	Depreciação	7.000,00	0,4%		Depreciação	7.800,00	%	%
(=)	<b>Lucro/Prejuízo</b>	<b>229.975,00</b>	<b>13%</b>	(=)	<b>Lucro/Prejuízo</b>		<b>%</b>	<b>%</b>

AV = Análise Vertical ((valor da conta/receita)x100)

AH = Análise Horizontal ((valor atual da conta/valor anterior da conta)-1)x100

Considerando o estudo de caso da Lua Azul, onde tivemos que realizar uma série de análises utilizando ferramentas que nos auxiliaram nos cálculos e também indicadores, cite 3 ferramentas ou indicadores que considera fundamental para se realizar análises e planejamento financeiro.

---



---



---



---



---

A partir da análise realizada na empresa Lua Azul, do ano que foi concluído, você considera que o desempenho foi satisfatório? Argumente sua resposta.

---

---

---

---

---

A partir do orçamento de caixa projetado para o próximo ano, vocês consideram que a empresa tem previsões para um desempenho positivo? O que sugerem para melhorar estes resultados.

---

---

---

---

---

Tendo analisado os resultados apresentados pela empresa Lua Azul e também realizado o orçamento para o próximo ano e calculado os indicadores projetados, cite 3 aspectos positivos da realização de um planejamento financeiro eficiente.

---

---

---

---

---

## Atividade 5 – ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO INDIVIDUAL

Temas e competências para analisar os aspectos fundamentais da gestão financeira, para melhorar o processo de tomada de decisões.

### 1. Controles financeiros

- Conhecer ferramentas/instrumentos/processos para controles financeiros;
- Utilizar ferramentas/instrumentos/processos que possibilitem a organização e o controle financeiro para melhor gestão do capital da empresa.

### 2. Capital de giro

- Conhecer a necessidade do capital de giro da empresa;
- Determinar e gerenciar o capital de giro da empresa.

### 3. Projeções financeiras

- Analisar as informações necessárias para as projeções financeiras;
- Realizar projeções financeiras para assegurar decisões estratégicas de curto prazo.

### 4. Custos e formação de preços

- Analisar custos, despesas e investimentos para a determinação do preço de venda e os impactos mercadológicos;
- Apurar custos e despesas e determinar o preço de venda, adequando-se ao mercado.

### 5. Margem de contribuição (MC) e Ponto de Equilíbrio (PE).

- Entender o processo de cálculo da margem de contribuição e analisar o ponto de equilíbrio da empresa;
- Dimensionar a participação de cada produto/serviço na margem de contribuição total e calcular o ponto de equilíbrio da empresa.

## 6. Indicadores de Resultados

- Analisar os indicadores de desempenho financeiro, lucratividade e rentabilidade, sistematicamente, para avaliar o resultado da empresa;
- Calcular os indicadores de desempenho da empresa.

## 7. Planejamento orçamentário

- Conhecer os elementos que compõem o orçamento financeiro e comparar simulações para avaliar alternativas de mudanças;
- Elaborar o planejamento orçamentário e planejar estratégias para maximização de resultados.

## Atividade 6 – NAVEGAR É PRECISO

### Competências Atitudinais

- Predispor-se a investir em sua formação técnica e científica, a ter uma atitude de reflexão em todas as ações e a desenvolver competências atitudinais necessárias a um gestor de empresas;
- Predispor-se a manter atualizadas as informações financeiras da empresa;
- Acompanhar a informação e utilizá-la para tomada de decisões;
- Desenvolver pesquisa e levantamento de informações;
- Refletir e questionar sobre seus hábitos na execução de uma atividade;
- Ter responsabilidade com os gastos pessoais e os da empresa;
- Ter uma atitude positiva para o futuro da empresa;
- Repensar o que faz e como faz para tomar decisões;
- Predispor-se a avaliar sua empresa para antecipar-se e promover suas transformações;
- Ter visão de conjunto;
- Buscar contínuo aperfeiçoamento;
- Estar receptivo a mudanças, pensar novo, agir de forma diferente;
- Desenvolver o hábito de fazer projeções, ter visão de futuro, desenvolver a criatividade, lançar e testar hipóteses;
- Valorizar os saberes advindos da experiência;
- Estimular um aprendizado contínuo compartilhado e disseminado por toda a empresa.

