

# *minha meta é ter lucro.*

## ABRI MINHA EMPRESA! E AGORA?

Como o lucro não vem por acaso, é claro que seu esforço deve ser dirigido para realização de negócios lucrativos.

Dominar seus custos é ter domínio de seu negócio.

Veja aqui detalhes importantes.





## **SÉRIE ABRI MINHA EMPRESA! E AGORA?**

### **Conselho Deliberativo**

Presidente: Fábio Meirelles (FAESP)

ACSP Associação Comercial de São Paulo

ANPEI Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras  
Banco Nossa Caixa S. A.

FAESP Federação da Agricultura do Estado de São Paulo

FIESP Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

FECOMERCIO Federação do Comércio do Estado de São Paulo

ParqTec Fundação Parque Alta Tecnologia de São Carlos

IPT Instituto de Pesquisas Tecnológicas

Secretaria de Estado de Desenvolvimento

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SINDIBANCOS Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo

CEF Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal

BB Superintendência Estadual do Banco do Brasil

### **Diretor - Superintendente**

Ricardo Luiz Tortorella

### **Diretores Operacionais**

José Milton Dallari Soares

Paulo Eduardo Stabile de Arruda

### **Gerentes Executivos**

Alessandro Paes dos Reis

Regina Maria Borges Bartolomei

Waldir Catanzaro

### **PROJETO E DESENVOLVIMENTO**

### **U.O. Orientação Empresarial**

Gerente: Antonio Carlos de Matos

Coordenação: Geraldo Alves / Guilherme Santos / Roberto Bellucci

Autor: Antonio Carlos de Matos

### **COLABORAÇÃO**

### **Observatório da Micro e Pequena Empresa do SEBRAE-SP**

Gerente: Marco Aurélio Bedê

### **Assessoria de Comunicação Social do SEBRAE-SP**

Gerente: Davi Machado

### **APOIO**

### **JUCESP - Junta Comercial do Estado de São Paulo**

Este material foi produzido em outubro de 2008.  
Para utilização posterior é aconselhável verificar  
possíveis alterações na legislação e em aspectos  
tributários relacionados.



***minha  
meta é  
ter lucro.***

**4**

**SEBRAE  
SP**

No fascículo anterior, iniciamos a discussão sobre o que deve ser planejado prioritariamente. O ponto de partida deve ser a: **meta de vendas mensais**. Como o lucro não vem por acaso, você, seus sócios e seus funcionários devem atuar de maneira absolutamente dirigida para a geração desse resultado.

**E tem mais:**



Para conseguir um volume de vendas que possa gerar este lucro, haverá custos e despesas. Com qual nível de custo e despesas sua empresa consegue atuar?

É muito normal que uma empresa que está começando não consiga, nos primeiros meses, o volume de vendas que propicie o lucro esperado, mas também não pode ter prejuízo: qual volume mínimo de vendas é necessário conseguir para não gerar prejuízo?



Você se lembra, não é? A este volume de vendas, que não gera prejuízo, mas também não gera lucro, denominamos “Ponto de Equilíbrio”.

## Primeiramente vamos estudar seus custos

Na sua empresa você terá três tipos de gastos: **custo direto**, **despesas fixas e despesas comerciais**. Até que a operação de sua empresa tenha se tornado rotina, é necessário realizar **estimativas** dos custos e despesas que ocorrerão. Na medida em que suas operações forem bem planejadas, você conseguirá desenvolver um processo seguro para **apurar e manter** estes gastos sob controle.

### CUSTOS DIRETOS



São gastos que ocorrem em função da produção, ou da aquisição de produtos para comercialização ou execução do serviço, e você tem de conseguir determinar o valor do **custo direto** para cada produto ou serviço. Só assim terá segurança na definição do “preço de vendas” dos produtos ou dos serviços. Exemplo de custo variável: custo de aquisição do produto, ou custo das matérias primas utilizadas, componentes, embalagem, mão-de-obra aplicada, etc.

### DESPESAS FIXAS



São todos os gastos que a empresa tem em sua operação, não relacionados diretamente a nenhum produto ou serviço. Inclui aluguel, gastos com manutenção, custo da administração como salários, materiais de consumo, luz, água, telefone, etc.

### DESPESAS COMERCIAIS



São os gastos que ocorrem todas as vezes que sua empresa realizar vendas. Portanto, são despesas que variam conforme o volume de vendas. Normalmente, são os impostos, as contribuições e comissão de vendedores. Mas, podem ocorrer outras despesas como taxa de administração de cartão de crédito, se vender com cartão.

## **Deve se dar atenção especial aos impostos e contribuições.**

- ▶ Quais são os impostos e as contribuições que incidem nas vendas?
- ▶ Como são apurados?
- ▶ Em que momento?
- ▶ Quando devem ser pagos?
- ▶ Quais são as opções para pagar menos impostos?
- ▶ O que é crédito de imposto?
- ▶ Como utilizar crédito de imposto para reduzir imposto a pagar?
- ▶ Quais os riscos de calcular erradamente os impostos?
- ▶ Como tratar os impostos e contribuições no preço de venda?

Você já deve ter percebido que para conseguir viabilizar sua empresa é necessário ter um bom domínio de seus custos, para poder tomar boas decisões. Conheça bem os custos de sua empresa, se tiver dificuldades procure o SEBRAE-SP, e conseguirá orientações detalhadas para resolver suas dúvidas.

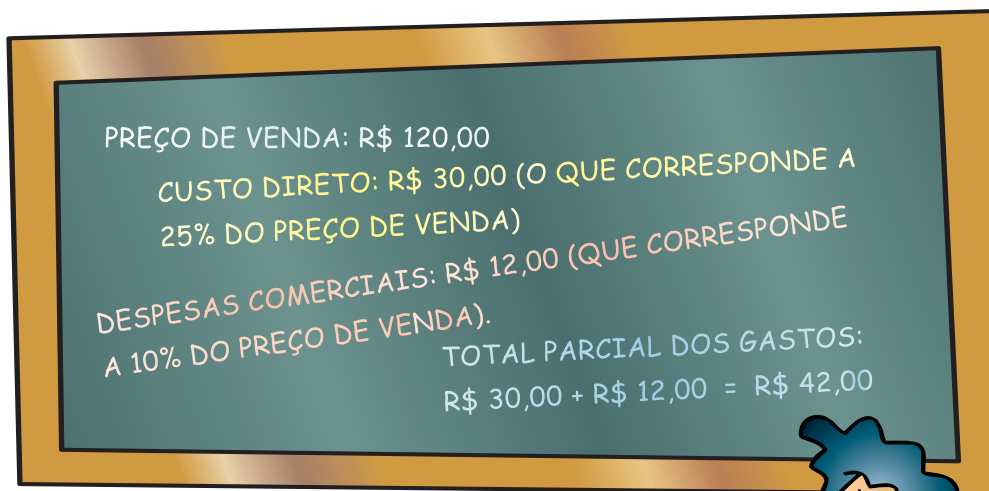


## Reflexões sobre o “Ponto de equilíbrio” e sobre a “Margem de Contribuição”

Veja o exemplo abaixo. Mas pense como é na sua empresa, seja ela um comércio, indústria ou prestadora de serviço. Se este exemplo não for o que acontece em sua empresa, entenda que este exemplo é para melhor conceituar a questão, é um exemplo ilustrativo.

Uma empresa vende um produto por R\$120,00 por unidade. Tem um “Custo Direto” (Custo da Mercadoria Vendida) de R\$30,00 e “Despesas Comerciais” (impostos e comissões de venda) de R\$12,00. O que totaliza R\$ 42,00.

Esta empresa tem um total de “Despesas Fixas” mensais de R\$ 15.000,00 em média. O dono desta empresa tem uma expectativa de lucro de cerca de 10% das receitas.



Portanto, sobram R\$ 78,00, significa que este produto contribui com R\$ 78,00 para pagar as “Despesas Fixas” e acumular o “Lucro”.

Parece ser um bom negócio.



Mas, se esta empresa vender apenas uma unidade deste produto, com os R\$ 120,00 que receber conseguirá pagar os fornecedores e o governo (custos diretos e despesas comerciais), mas não conseguirá pagar as despesas fixas, que geralmente são mensais. Por exemplo: Aluguel, Luz, Água, salários de funcionários, a retirada pró-labore, etc. Pois cada venda apenas “contribui” com sua parcela para cobrir estas despesas mensais, daí vem o conceito de “Margem de Contribuição”.

*Margem de Contribuição* é quanto cada produto vendido contribui para pagar as despesas fixas mensais e quanto contribui para formar o “lucro”.

Assim, *Margem de Contribuição* = *Preço de venda* - (*Custo Direto* + *Despesas Comerciais*).

Neste exemplo é: R\$ 120,00 - (30 + 12) = R\$ 78,00, o que corresponde a 65% do preço de venda.

Portanto a Margem de Contribuição deste produto é de 65%.

Significa que toda vez que vender este produto, esta empresa deve guardar R\$ 78,00, juntando até completar a quantia que precisa para pagar as Despesas Fixas da empresa, como aluguel, luz, telefone, salários etc. e também acumular lucro.



Daí, a pergunta: quanto esta empresa precisará vender para ter dinheiro suficiente para pagar os custos diretos, as despesas comerciais e toda a despesa fixa da empresa no mês. Quantas vendas ela deverá realizar? Qual deve ser o faturamento mensal desta empresa para cobrir tudo que precisa?

A questão é que o preço pode ser bom, mas o faturamento pode ser que não. O lucro que realmente importa não é de uma unidade de venda, mas aquele acumulado em um período de vendas, após cobrir todos os custos e despesas. Qual o volume de faturamento ideal para o tamanho da empresa?

Vejamos então a técnica de “ponto de equilíbrio”.



*Ponto de equilíbrio* representa a quantidade de venda que precisa ser realizada mensalmente para gerar receitas suficientes para pagar todo o custo direto gerado, todas as despesas comerciais geradas e todas as despesas fixas que a empresa tiver no mês. Isto é, “empatar”. Não ter lucro acumulado no mês, mas também não ter prejuízo.

▶ Significa que um volume de vendas inferior ao “ponto de equilíbrio” levará a empresa a ter prejuízo. Pois, no final do mês, não terá dinheiro suficiente para pagar as contas das despesas fixas.

▶ Significa que um volume de vendas superior ao “ponto de equilíbrio” permitirá a acumular lucro. É este lucro que realmente importa. O lucro acumulado em um período, não somente o “lucro” proporcional de uma venda.

Note que, mesmo que tenha sido calculado “lucro” em cada venda, pode ser que o pagamento das despesas fixas do mês consuma todo este “lucro” e no final do mês o resultado da empresa seja nulo ou prejuízo. Muitas empresas entram nesta situação, pois realizam venda com “lucro”, mais nunca sobra dinheiro no final do mês. Por que? Porque as despesas fixas levam tudo. A quantidade vendida é inferior ao que necessitaria.

Para acumular lucro é necessário vender acima do ponto de equilíbrio.

Cálculo do “ponto de equilíbrio”, ainda considerando nosso exemplo ilustrativo:

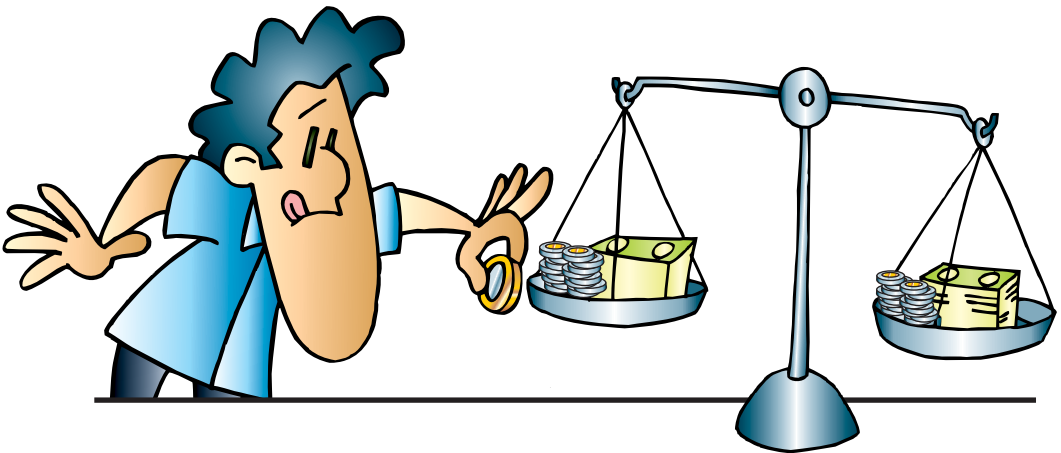
$$\begin{aligned} \text{Ponto de Equilíbrio} &= \frac{\text{Despesas Fixas}}{1 - (\% \text{ Custo Direto} + \% \text{ Despesas Comerciais})} \\ &= \frac{15.000,00}{1 - (25\% + 10\%)} \quad ; \quad \frac{15.000,00}{1 - 35\%} \\ &= \frac{15.000,00}{1 - 0,35} = 23.076,92 \end{aligned}$$

Portanto o “Ponto de Equilíbrio”, nesta empresa exemplificada é de R\$23.076,92. Com este volume de receitas de venda esta empresa conseguirá pagar todos os gastos da operação, mas não conseguirá ter lucro.

E no caso de sua empresa, qual é o ponto de equilíbrio? Você já pensou nisto? Se sua empresa está começando agora, ela deveria conseguir vender pelo menos no nível do “ponto de equilíbrio”.

## Eis sua primeira meta ►

No plano de viabilização do seu negócio, você deve **CONHECER O “PONTO DE EQUILÍBRIO”** e saber o que fazer para conseguir vender e obter este volume de receitas, já é o começo do domínio de seu negócio. Estude este assunto, conte com o SEBRAE-SP, sempre que precisar.



Aprender é sempre um bom negócio. Fique atento ao próximo fascículo oferecido pelo Sebrae-SP, no qual continuaremos com esse assunto.

Se tiver alguma dúvida ou sugestões, entre em contato com o Sebrae-SP, pelo 0800 570 0800, pelo portal [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br) ou em nossos escritórios e Postos de Atendimento. Mencione que sua empresa faz parte do programa de dicas “Abri minha empresa, e agora?”.

## Confira no fascículo nº 5



- Um agente importante: A MARGEM DE LUCRO.
- Boas práticas de venda para atingir suas metas.
- Precisão nos cálculos para fugir do prejuízo.
- O bom planejamento para apurar e controlar os gastos

A série ABRI MINHA EMPRESA! E AGORA? não pode ser encontrada em bancas, livrarias ou qualquer outro ponto do circuito comercial. Ela é distribuída gratuitamente pelo SEBRAE-SP.

Aprender é sempre um bom negócio. Não desperdice esta oportunidade. Sucesso!



**Central de Relacionamento**  
**0800 570 0800**  
De segunda a sexta, das 8h às 20h - ligação gratuita.  
[ouvidoria@sebraesp.com.br](mailto:ouvidoria@sebraesp.com.br)  
[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)