



material de apoio

PLANEJAMENTO FINANCEIRO



SEJAM BEM-VINDOS

Esse é nosso material de apoio disponibilizado aos alunos do curso Planejamento Financeiro, ministrado pela Atuar Cursos.

A apostila foi feita com todo carinho e atenção, pensada em ajudar da melhor forma possível nossos alunos, como um material de apoio para nossas aulas.

Caso encontrem algum erro, favor direcionem para nosso e-mail: contato@atuarcursos.com

Desejamos a todos(as) uma ótima leitura e que esse conteúdo possa ser muito útil para complementar o conteúdo visto dentro do curso!

Vamos aprender juntos?



SUMÁRIO

O que é planejamento financeiro.....	3
Habilidades técnicas.....	6
Por que planejar é tão importante.....	7
Modelagem financeira.....	11
Fluxo financeiro.....	12
Acompanhamento de indicadores.....	18
Orçamento.....	20
• Cronograma.....	22
• Premissas.....	26
• Regras.....	27
• Despesas	29
Lançamento de despesas.....	37
P&I.....	50
Projeção de receita.....	55



O QUE É A ÁREA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO

A área de planejamento financeiro é uma área estratégica, responsável por **planejar, apoiar e analisar o planejamento financeiro** de uma empresa.

É a área que **olha para as finanças da empresa e gera insights estratégicos pra tomada de decisão** da alta liderança.

É conhecida também por outros nomes no mercado, como finanças corporativas, controladoria estratégica, e um dos mais falados que é “FP&A”.



O QUE É A ÁREA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO

PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES:

- Estabelecer metas financeiras sempre em consonância com o planejamento estratégico da empresa;
- Realizar projeções de resultado financeiro de curto, médio e longo prazo, sendo de meses, trimestres, anos, 4, 5 ou 10 anos, dependendo muito da maturidade da companhia e da necessidade estratégica;
- Monitorar constantemente a performance financeira do negócio, comparando sempre o realizado x planejamento.;
- Apurar e explicar o resultado financeiro, mensal, trimestral, semestral e anual;



O QUE É A ÁREA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO

PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES:

- Analisar e gerar insights estratégicos para a alta direção da organização;
- Realizar estudos e avaliar projetos a fim de apoiar a diretoria executiva nas tomadas de decisões estratégicas.



HABILIDADES TÉCNICAS

HABILIDADES TÉCNICAS FUNDAMENTAIS PARA QUEM VAI TRABALHAR NA ÁREA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO:

- Boa capacidade de **escrita, comunicação e relacionamento interpessoal**, pois no planejamento financeiro você lida com muitas áreas, gestores e pessoas;
- **Excel avançado e Power BI**, pois o Excel é a principal ferramenta de trabalho do profissional da área de finanças, e o Power BI é onde essas informações vão ser apresentadas;
- **Boa capacidade analítica e raciocínio lógico**, pois é necessário fazer análises estratégicas.



POR QUE PLANEJAR É TÃO IMPORTANTE?

“Planejamento é uma ferramenta administrativa, que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro”

Planejamento tem a ver com o **futuro**. Geralmente, percebemos a importância da previsibilidade quando estamos diante de uma indecisão.

O que é feito na área de planejamento financeiro é uma **decorrência da necessidade e tentativa de projetar o futuro** para que o melhor cenário para que a projeção seja construído e alcançado.



POR QUE PLANEJAR É TÃO IMPORTANTE?

Por que nos preocupamos tanto com o futuro?

Ao longo da história da humanidade, diversos povos, de culturas e localizações diferentes, destinaram esforços e recursos a uma atividade em comum: **tentar prever o futuro.**

Alguns através da observação da natureza, outros da astronomia, do ocultismo, mitologias, entre outros meios.

Isso era muito importante para esses povos, pois, basicamente, conhecendo o futuro eles conseguiriam prever **eventos climáticos e desastres naturais, otimizar e planejar** os períodos de **cultivo e colheita, estocar alimentos e mantimentos** com antecedência, **treinar e posicionar** exércitos, estabelecer alvos e **construir defesas.**



POR QUE PLANEJAR É TÃO IMPORTANTE?

Isso que acontecia no passado, vemos hoje nas empresas. Uma vez que você tem um conhecimento futuro sobre o que pode acontecer, é possível se planejar melhor.

Projetar o futuro faz com que possamos nos antecipar aos fatos. Com isso, **crises** podem ser **amenizadas**, e **oportunidades** podem ser **aproveitadas**.

Planejamento amplia o **campo de visão** da empresa e reduz o risco futuro.



POR QUE PLANEJAR É TÃO IMPORTANTE?

RISCO VS. INCERTEZA

Risco: representa uma situação em que as possibilidades dos eventos futuros são **conhecidas e matematicamente estimáveis**.

Incerteza: está relacionada a um estado em que as possibilidades dos eventos futuros são **indeterminadas ou desconhecidas**. Sendo assim, a empresa não consegue se preparar para a situação. É provocada, geralmente, pela escassez de informações suficientes para projetar o futuro.



MODELAGEM FINANCEIRA

Modelagem financeira é o termo usado para se referir às práticas de **projeções financeiras**.

Nessas projeções um modelo teórico é construído com a finalidade de **simular a realidade**.

Seu objetivo principal é tornar conhecido o resultado futuro decorrente da execução de algum **investimento, estratégia, projeto ou demais eventos**.



FLUXO FINANCEIRO

Todo o trabalho de planejamento financeiro está diretamente ligado ao planejamento estratégico da empresa. Então a primeira etapa é o **desdobramento do planejamento estratégico em metas**.

Essas metas abrangem **metas financeiras, comerciais**, metas de **marketing**, metas **operacionais**, entre outras.

Para que as metas sejam atingidas, a empresa precisa de recursos financeiros para executá-las. Sendo assim, as despesas de cada meta para alcançá-las, se traduz no **orçamento**.

Cada meta possui o seu orçamento de acordo com suas estratégias. Comercial possui o orçamento para sua meta, assim como marketing, operações, entre outras metas.



FLUXO FINANCEIRO

Todos os orçamentos definidos para a execução da estratégia de cada área, são consolidados no **orçamento oficial**, também conhecido como **budget**.

Para que o orçamento oficial possa ser construído, é preciso que boa parte das informações necessárias sejam feitos pelas áreas da empresa (comercial, marketing, operações).

Esse orçamento é alimentado com diversas estimativas de custos das áreas, como por exemplo, as despesas com o pessoal, na área de RH, todos os cálculos relacionados a impostos e tributos, estimados pela área de contabilidade. Tudo isso é passado para a área do planejamento financeiro para que possa ser consolidado no orçamento final.



FLUXO FINANCEIRO

A projeção de vendas, geralmente, é realizado pela área comercial, pois são eles que conseguem dimensionar melhor a capacidade de vendas da empresa.

Quando falamos de precificação de bens e serviços, várias áreas estão envolvidas, como o time **comercial**, que é quem de fato vai realizar as vendas, então não adianta colocar um preço muito elevado, que o vendedor não consiga vender.

Essa precificação também precisa estar relacionada com a estratégia de **marketing** da empresa, como o público alvo para qual o produto vai ser lançado.

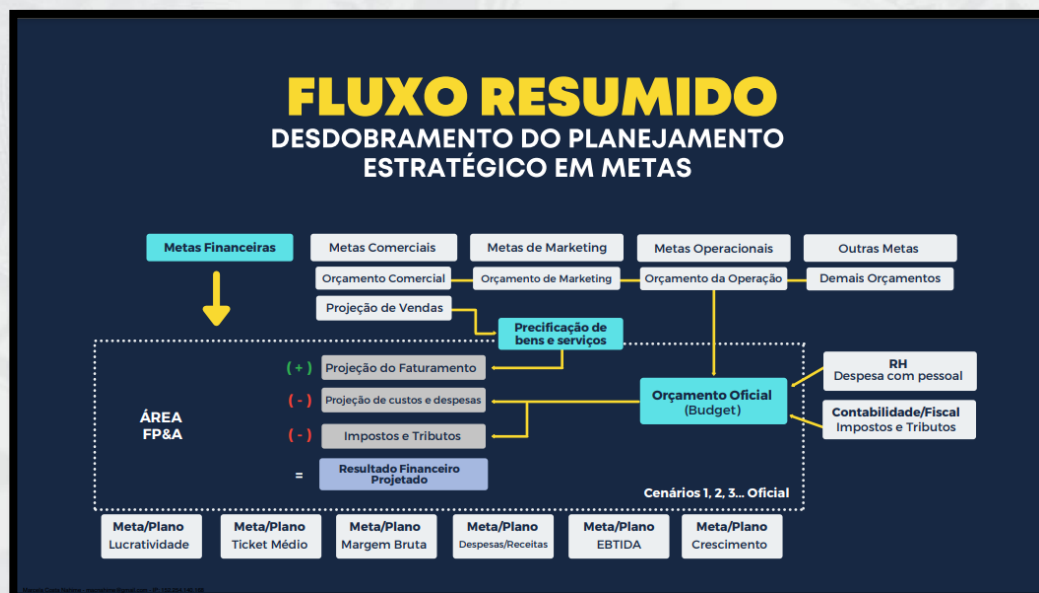
Mas de nada adianta termos um preço “bacana” do ponto de vista do marketing e comercial, mas totalmente inviável para a área de financeiro, fazendo a empresa sair no **prejuízo**.



FLUXO FINANCEIRO

Uma vez que temos a projeção da quantidade de vendas e a precificação de bens e serviços bem definidos, conseguimos chegar facilmente na **projeção do faturamento**.

O planejamento financeiro, é, por fim, a junção da projeção do faturamento + projeção de custos e despesas + impostos e tributos.





FLUXO FINANCEIRO

Esse exemplo de fluxo é hipotético, pois ele pode sempre ser adaptável à necessidade da empresa, podendo ter mais ou menos etapas à medida do que for necessário.

Difícilmente o fluxo vai rodar apenas uma vez, pois trabalhamos com **cenários**. Então, para cada cenário podemos rodar um exemplo diferente.

Por exemplo:

A empresa está estudando a entrada em um mercado diferente ou desenvolvendo um produto diferente para um canal diferente. Nesse momento de rodar o orçamento, a empresa pode trabalhar com cenários diferentes.

Em um primeiro cenário irá rodar uma estratégia de investimento de marketing para entrar em um mercado X.



FLUXO FINANCEIRO

Sendo assim, a área de marketing irá mandar o orçamento do custo da execução dessa estratégia, e o time comercial irá passar a projeção de vendas dessa estratégia.

Feito isso, o financeiro irá calcular a viabilidade, e a gestão analisará para ver se é uma questão relevante, aprovando ou não esse cenário, rodando um novo caso necessário.

O ideal é considerar os cenários que tem maior conexão com o planejamento estratégico.



ACOMPANHAMENTO DE INDICADORES

Os indicadores podem receber nomes como **KPI's**, **Key Drivers** ou **indicadores-chaves**.

Eles são indicadores **essenciais** para o acompanhamento do negócio, para que as metas sejam alcançadas. Para cada tipo de negócio e área, temos indicadores importantes.

O acompanhamento pode ser feito de forma mensal, trimestral, semestral e anual.

A frequência dos acompanhamento é importante para que, caso haja alguma falha no processo ou algo não esteja funcionando bem, a empresa possa tomar alguma iniciativa para tentar **reverter esse resultado**.

O intervalo do acompanhamento é feito de acordo com a realidade da empresa.



ACOMPANHAMENTO DE INDICADORES

O conjunto dos *key drivers* são essenciais para que a performance da empresa possa ser comparada e explicada de maneira mais fácil.

A estrutura de comparar o real VS aquilo que era planejado, e depois ver a variação dos dois valores, é uma estrutura muito usada nas empresas.

A partir do momento que é identificado algum desvio, a gestão pode **traçar planos de ação** para encontrar a causa raiz do desvio e realizar um planejamento para contornar o problema.

	REAL	PLANO	VAR.
Meta/Plano Lucratividade	15%	13%	2%
Meta/Plano Ticket Médio	7.000	6.800	200
Meta/Plano Margem Bruta	70%	72%	2%
Meta/Plano Despesas/Receitas	23%	24%	1%
Meta/Plano EBTIDA	12.000	13.000	1.000
Meta/Plano Crescimento	4%	6%	2%



ORÇAMENTO

O orçamento é uma das principais variáveis de resultado de um negócio, pois ele pode facilmente ser ajustado de acordo com a necessidade de cada negócio.

Benefícios de ter um controle orçamentário:

- **Previsibilidade de custos e despesas:** quando a previsibilidade dos custos e despesas é feita, é possível se planejar com antecipação, também é possível mapear fornecedores de produtos, tentado descontos e negociações.
- **Projeção do fluxo de caixa e estudo de necessidade de capital:** para determinadas realidades e cenários de negócios, talvez seja necessário o aporte de capital externo para que a atividade do negócio ainda continue viável.



ORÇAMENTO

BENEFÍCIOS DE TER UM CONTROLE ORÇAMENTÁRIO:

- **Direcionamento de recursos para iniciativas estratégicas e projetos:** nessa etapa, pode ser levantado o custo da execução de uma estratégia, sabendo assim qual valor será destinado para essa estratégia/projeto. O valor será orçado, levado para a aprovação, e caso faça sentido, será aprovado e o projeto será executado.
- **Planejamento de compras e insights para negociação/alteração de fornecedores:** uma vez que você sabe suas despesas futuras, é possível fazer um replanejamento de fornecedores e tentar descontos ou comprar em grande quantidade para ganhar economia de escala.



ORÇAMENTO: CRONOGRAMA

O cronograma é uma das **principais etapas**, pois é o que irá ditar o ritmo do trabalho.

O cronograma indica todas as datas do processo orçamentário e os responsáveis por cada entrega.

O cronograma deve ser **claro, objetivo e preciso**. Todos devem estar cientes da sua entrega e seu prazo.

Todos precisam se comprometer. A liderança precisa cobrar máxima pontualidade e qualidade nas informações.

ORÇAMENTO: CRONOGRAMA

EXEMPLO DE CRONOGRAMA:

- 1º)** O cronograma se inicia com a diretoria executiva definindo as regras e etapas de início e fim;
- 2º)** A área de planejamento financeiro irá preparar os templates, arquivos e suportes do planejamento.
- 3º)** Quem deve mapear todas as premissas importantes para o negócio é a área de FP&A, mas sempre consultando outras áreas.

Exemplo de premissa: taxa de conversão.

- 4º)** A área de planejamento financeiro, juntamente com todas as outras áreas, irá fazer um kick-off, ou seja, apresentar como todo o processo funcionará.



ORÇAMENTO: CRONOGRAMA

5º) Na etapa seguinte, os envolvidos nesse processo devem ser treinados;

6º) Todas as premissas mapeadas anteriormente serão disponibilizadas para que as áreas possam calcular.

7º) Uma vez que as premissas foram levantadas e disponibilizadas, e todos sabem o que deve ser feito, o próximo passo é preencher as planilhas com os valores de orçamento.

8º) A área de FP&A irá fazer a consolidação e análise, vendo o que cada área preparou no seu próprio orçamento. As análises serão feitas para ver se o que foi solicitado faz sentido.



ORÇAMENTO: CRONOGRAMA

9º) A diretoria executiva fará a defesa do orçamento, de acordo com as críticas aos custos feita pela análise realizada pela área de FP&A.

10º) O processo termina quando há a aprovação final da diretoria executiva para os orçamentos de todas as áreas.





ORÇAMENTO: PREMISSAS

As premissas serão a **base de cálculo de todas as despesas**. Por isso, invista tempo no mapeamento, pesquisa e validação das premissas.

Evite ao máximo simplificações nessa etapa.

Levantar todas as premissas, é, de fato, algo cansativo, mas extremamente importante para conseguir trabalhar com premissas mais próximas da realidade.

Procure sempre trabalhar com a melhor informação disponível.



ORÇAMENTO: REGRAS

As regras são essenciais para a projeção das despesas.
Elas serão a causa geradora do racional de cálculo

Exemplo:

Política de auxílio refeição de R\$20,00 para membros que realizarem atividades externas, como projetos e reuniões com clientes.

Conhecendo a regra, aplicamos o valor da política sobre a quantidade de projetos externos e quantidade de reuniões com cliente.

Multiplicando a quantidade pela premissa de custo (nesse caso R\$20,00), chegamos ao valor orçado motivado pela política de auxílio refeição.



ORÇAMENTO: REGRAS

É muito importante que todas as regras sejam **debatidas e acertadas** no início do processo.

Uma vez que as regras são definidas e aprovadas, elas não devem entrar em debate novamente depois, se não o processo não andar.

REGRAS:

$$\text{QUANTIDADE PROJETADA} \times \text{PREMISSA DE CUSTO} = \text{ORÇAMENTO}$$



ORÇAMENTO: DESPESAS

As despesas são as orçadas, como falado anteriormente, e também as realizadas, que são feitas na prática.

Toda movimentação financeira, real ou projetada, deve ser sempre atrelada a um “**endereço financeiro**”.

Esse endereço é composto por alguns códigos que permitirão identificar a natureza da despesa e a área que gastou.

- Para identificar a natureza da despesa, usamos o **plano de contas**.
- Para identificar a área que gastou, usamos o **centro de custos**.
- O plano de contas e o centro de custos, constituem o **endereço financeiro**.



ORÇAMENTO: DESPESAS

PLANO DE CONTAS

O plano de contas é de responsabilidade da contabilidade. Todavia, pode ser flexibilizado para atender também às necessidades do financeiro gerencial.

- **Financeiro gerencial** é uma análise financeira voltada para fins internos, fornecendo informações aos proprietários, sócios, diretores e demais agentes internos da empresa.

É responsável por apoiar o a gestão através da análise financeira estratégica.

Os relatório do financeiro gerencial são diversos, pois não há necessidade de seguir os relatórios legais e oficiais, **uma vez que seu uso será para fins estratégicos da gestão interna.**



ORÇAMENTO: DESPESAS

PLANO DE CONTAS

- O grupo **contábil** é voltado principalmente para fins externos.

A contabilidade é responsável pela manutenção da empresa dentro das regras e normas contábeis, zelando pelo cumprimento das **exigências fiscais, tributárias, regulatórias** e demais assuntos relacionados ao governo.

Possui a exigência de alguns relatórios, como o Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) e Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC).



ORÇAMENTO: DESPESAS

PLANO DE CONTAS

Toda movimentação financeira deve ser sempre registrada em uma **Conta Contábil** de acordo com sua natureza.

EXEMPLO SIMPLIFICADO

CÓDIGO DA CONTA	DESCRIÇÃO DA CONTA
2.2.01	Despesa com água e luz
2.2.02	Despesa com aluguéis de imóveis
2.2.03	Despesa com transporte urbano
2.2.04	Despesa com lanches, refeições e alimentação
2.2.05	Despesa com material de escritório
2.2.06	Despesa com marketing digital
2.2.07	Despesa com serviços gráficos

Esses são alguns exemplos de descrição de contas. Toda vez que o analista fizer o lançamento de determinada despesa, **ele sempre vai enquadrar a despesa no código que se relaciona com a natureza dela.**



ORÇAMENTO: DESPESAS

PLANO DE CONTAS

Exemplo do plano de contas no Excel:

Estrutura básica			Possibilidades		
Código Conta	Descrição Conta	Concatenado	Pacote	Tipo	Categoria
2.2.01	Água e luz	2.2.01 - Água e luz	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas
2.2.02	Aluguéis de imóveis	2.2.02 - Aluguéis de imóveis	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas
2.2.03	Manutenção e reformas	2.2.03 - Manutenção e reformas	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas
2.2.04	Internet e telefonia	2.2.04 - Internet e telefonia	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas
2.2.05	Transportes urbanos	2.2.05 - Transportes urbanos	Viagens e Locomoção	Gastos gerais	Despesas
2.2.06	Lanches, refeições e alimentação	2.2.06 - Lanches, refeições e alimentação	Viagens e Locomoção	Gastos gerais	Despesas
2.2.07	Material de escritório	2.2.07 - Material de escritório	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas
2.2.08	Marketing digital	2.2.08 - Marketing digital	Despesas de Marketing	Gastos gerais	Despesas
2.2.09	Outras despesas de marketing	2.2.09 - Outras despesas de marketing	Despesas de Marketing	Gastos gerais	Despesas
2.2.10	Serviços gráficos	2.2.10 - Serviços gráficos	Despesas de Marketing	Gastos gerais	Despesas
2.2.11	Ajuda de Custo	2.2.11 - Ajuda de Custo	Benefícios	Gastos com pessoal	Despesas
2.2.12	Cursos e treinamentos	2.2.12 - Cursos e treinamentos	Benefícios	Gastos com pessoal	Despesas
2.2.13	Bonificação	2.2.13 - Bonificação	Benefícios	Gastos com pessoal	Despesas
2.2.14	Passagens aéreas	2.2.14 - Passagens aéreas	Viagens e Locomoção	Gastos gerais	Despesas
2.2.15	Hospedagens e diárias	2.2.15 - Hospedagens e diárias	Viagens e Locomoção	Gastos gerais	Despesas
2.2.16	Aquisição de bens de pequeno valor	2.2.16 - Aquisição de bens de pequeno valor	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas
2.2.17	Taxas e tributos	2.2.17 - Taxas e tributos	Impostos	Gastos gerais	Despesas
2.2.18	Contratação de serviços de terceiros	2.2.18 - Contratação de serviços de terceiros	Serviços externos	Gastos gerais	Despesas
2.2.19	Consultoria e assessoria	2.2.19 - Consultoria e assessoria	Serviços externos	Gastos gerais	Despesas
2.2.20	Serviços de contabilidade	2.2.20 - Serviços de contabilidade	Serviços externos	Gastos gerais	Despesas

Na primeira coluna temos o **código**, que deve ser individual para cada contas, e na segunda coluna temos a **descrição** baseada na natureza das **despesas**. E na terceira coluna temos um concatenado, juntando as duas anteriores.

As naturezas das despesas são definidas de acordo com a realidade de cada empresa.



ORÇAMENTO: DESPESAS

PLANO DE CONTAS

A parte de **possibilidades** aumenta a capacidade analítica, e são fundamentais para formatar o relatório financeiro de acordo com as categorias.

As possibilidades foram divididas em três grupos: **Pacote; Tipo e Categoria.**

Estrutura básica			Possibilidades		
Código Conta	Descrição Conta	Concatenado	Pacote	Tipo	Categoria
2.2.01	Água e luz	2.2.01 - Água e luz	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas
2.2.02	Aluguéis de imóveis	2.2.02 - Aluguéis de imóveis	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas
2.2.03	Manutenção e reformas	2.2.03 - Manutenção e reformas	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas
2.2.04	Internet e telefonia	2.2.04 - Internet e telefonia	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas
2.2.05	Transportes urbanos	2.2.05 - Transportes urbanos	Viagens e Locomoção	Gastos gerais	Despesas
2.2.06	Lanches, refeições e alimentação	2.2.06 - Lanches, refeições e alimentação	Viagens e Locomoção	Gastos gerais	Despesas
2.2.07	Material de escritório	2.2.07 - Material de escritório	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas
2.2.08	Marketing digital	2.2.08 - Marketing digital	Despesas de Marketing	Gastos gerais	Despesas
2.2.09	Outras despesas de marketing	2.2.09 - Outras despesas de marketing	Despesas de Marketing	Gastos gerais	Despesas
2.2.10	Serviços gráficos	2.2.10 - Serviços gráficos	Despesas de Marketing	Gastos gerais	Despesas
2.2.11	Ajuda de Custo	2.2.11 - Ajuda de Custo	Benefícios	Gastos com pessoal	Despesas
2.2.12	Cursos e treinamentos	2.2.12 - Cursos e treinamentos	Benefícios	Gastos com pessoal	Despesas
2.2.13	Bonificação	2.2.13 - Bonificação	Benefícios	Gastos com pessoal	Despesas
2.2.14	Passagens aéreas	2.2.14 - Passagens aéreas	Viagens e Locomoção	Gastos gerais	Despesas
2.2.15	Hospedagens e diárias	2.2.15 - Hospedagens e diárias	Viagens e Locomoção	Gastos gerais	Despesas
2.2.16	Aquisição de bens de pequeno valor	2.2.16 - Aquisição de bens de pequeno valor	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas
2.2.17	Taxas e tributos	2.2.17 - Taxas e tributos	Impostos	Gastos gerais	Despesas
2.2.18	Contratação de serviços de terceiros	2.2.18 - Contratação de serviços de terceiros	Serviços externos	Gastos gerais	Despesas
2.2.19	Consultoria e assessoria	2.2.19 - Consultoria e assessoria	Serviços externos	Gastos gerais	Despesas
2.2.20	Serviços de contabilidade	2.2.20 - Serviços de contabilidade	Serviços externos	Gastos gerais	Despesas



ORÇAMENTO: DESPESAS

CENTRO DE CUSTO

É uma **estrutura gerencial**, definida e controlada pela área de planejamento financeiro. Tem por objetivo identificar as áreas no processo de controle orçamentário, possibilitando a rastreabilidade dos responsáveis pelas despesas.

CÓDIGO DO CDC	DESCRIÇÃO DA CONTA
4021	Área de marketing
4022	Área comercial
4023	Área financeira
4024	Área de RH
4025	Área de projetos
4026	Presidência



ORÇAMENTO: DESPESAS

CENTRO DE CUSTO

Exemplo no Excel:

Estrutura básica			Possibilidades		
Código CDC	Nome CDC	Concatenado	Diretoria	Sigla	Gestor
4021	Área de marketing	4021 - Área de marketing	Marketing e Vendas	MV	Luciana
4022	Área comercial	4022 - Área comercial	Marketing e Vendas	MV	Pedro
4023	Área financeira	4023 - Área financeira	Administrativo e Financeiro	A&F	Cláudia
4024	Área de RH	4024 - Área de RH	Administrativo e Financeiro	A&F	Roberto
4025	Área de projetos	4025 - Área de projetos	Projetos	PR	Fernanda
4026	Presidência	4026 - Presidência	Presidência	CEO	André
4026	Área administrativa	4026 - Área administrativa	Administrativo e Financeiro	A&F	Beatriz

Temos o código do centro de custo, o nome do CDC, o concatenado, e em possibilidades temos alguns agrupamentos que podemos fazer com a estrutura, como a diretoria, sigla e gestor.



LANÇAMENTO DE DESPESAS

Uma vez que temos as estruturas das despesas, podemos registrar a despesa de modo a identificar facilmente a natureza do gasto e a área demandante.

EXEMPLO SIMPLIFICADO

Despesa com táxi no valor de R\$ 200 consumida por 2 membros da área comercial em função de visita a clientes

Código da Conta	Descrição da Conta	Centro de Custo	Nome do Centro de Custo	Descrição da Despesa	Valor	Data
2.2.03	Despesa com transporte urbano	4022	Área comercial	Despesa com táxi para visita a clientes	R\$ 200	23/08/2021

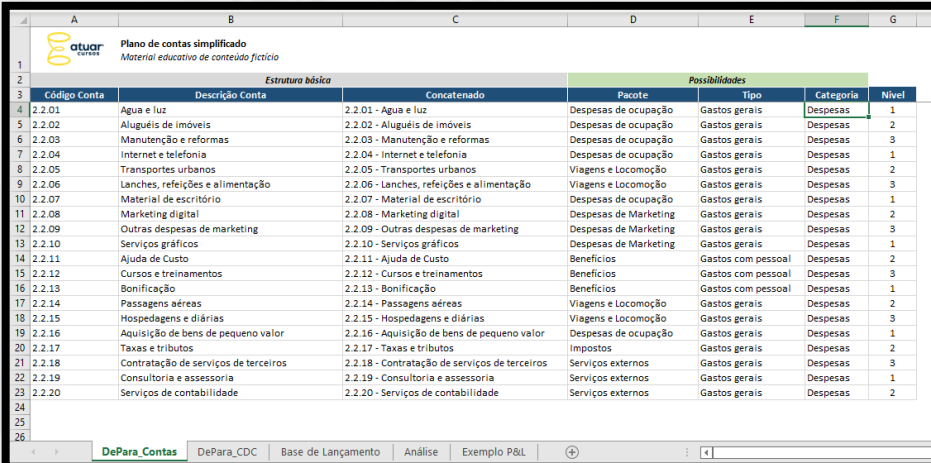
Pode parecer simples, mas, em grande quantidade, **essa estrutura fará toda a diferença** e traz a possibilidade de construir visões diferentes utilizando a estrutura de base de dados no Excel

Também possibilita complementar a estrutura com outras colunas de identificação para possibilitar ainda mais profundidade na informação financeira



LANÇAMENTO DE DESPESAS: EXCEL

Em “Arquivos usados nas aulas”, no início do curso, você encontra a planilha de Excel que usamos para mostrar o lançamento das despesas.



Plano de contas simplificado Material educativo de conteúdo fictício						
Estrutura básica			Possibilidades			
Código Conta	Descrição Conta	Concatenado	Pacote	Tipo	Categoria	Nível
2.2.01	Água e luz	2.2.01 - Água e luz	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas	1
2.2.02	Aluguéis de imóveis	2.2.02 - Aluguéis de imóveis	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas	2
2.2.03	Manutenção e reformas	2.2.03 - Manutenção e reformas	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas	3
2.2.04	Internet e telefonia	2.2.04 - Internet e telefonia	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas	1
2.2.05	Transportes urbanos	2.2.05 - Transportes urbanos	Viagens e Locomoção	Gastos gerais	Despesas	2
2.2.06	Lanches, refeições e alimentação	2.2.06 - Lanches, refeições e alimentação	Viagens e Locomoção	Gastos gerais	Despesas	3
2.2.07	Material de escritório	2.2.07 - Material de escritório	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas	1
2.2.08	Marketing digital	2.2.08 - Marketing digital	Despesas de Marketing	Gastos gerais	Despesas	2
2.2.09	Outras despesas de marketing	2.2.09 - Outras despesas de marketing	Despesas de Marketing	Gastos gerais	Despesas	3
2.2.10	Serviços gráficos	2.2.10 - Serviços gráficos	Despesas de Marketing	Gastos gerais	Despesas	1
2.2.11	Ajuda de Custo	2.2.11 - Ajuda de Custo	Benefícios	Gastos com pessoal	Despesas	2
2.2.12	Cursos e treinamentos	2.2.12 - Cursos e treinamentos	Benefícios	Gastos com pessoal	Despesas	3
2.2.13	Bonificação	2.2.13 - Bonificação	Benefícios	Gastos com pessoal	Despesas	1
2.2.14	Passagens aéreas	2.2.14 - Passagens aéreas	Viagens e Locomoção	Gastos gerais	Despesas	2
2.2.15	Hospedagens e diárias	2.2.15 - Hospedagens e diárias	Viagens e Locomoção	Gastos gerais	Despesas	3
2.2.16	Aquisição de bens de pequeno valor	2.2.16 - Aquisição de bens de pequeno valor	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas	1
2.2.17	Taxas e tributos	2.2.17 - Taxas e tributos	Impostos	Gastos gerais	Despesas	2
2.2.18	Contratação de serviços de terceiros	2.2.18 - Contratação de serviços de terceiros	Serviços externos	Gastos gerais	Despesas	3
2.2.19	Consultoria e assessoria	2.2.19 - Consultoria e assessoria	Serviços externos	Gastos gerais	Despesas	1
2.2.20	Serviços de contabilidade	2.2.20 - Serviços de contabilidade	Serviços externos	Gastos gerais	Despesas	2

Na primeira aba da planilha, temos as contas que a empresa tem que ter para **cada natureza de despesas**.

Na segunda aba, temos o mesmo esquema apresentado anteriormente para o centro de custo.



LANÇAMENTO DE DESPESAS: EXCEL

Na Base de Lançamento de despesa, relacionamos todas as informações das despesas usando a fórmula “PROCV”, nas duas abas anteriores.

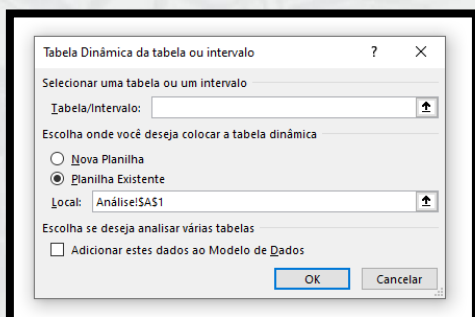
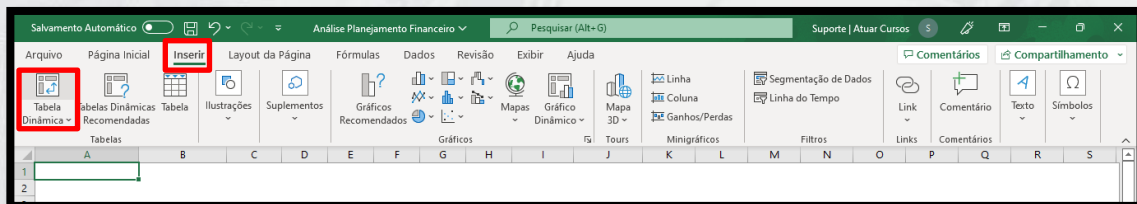
1	Código Conta	Código CDC	Mês	Valor	Tr1	Descrição Conta	Concatenado	Pacote	Tipo	Categoria	Nome CDC	Com
2	2.2.02	4021	Janeiro	13	1Q21	Aluguéis de imóveis	2.2.02 - Aluguéis de imóveis	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas	Área de marketing	4021 - Área
3	2.2.08	4021	Janeiro	434	1Q21	Marketing digital	2.2.08 - Marketing digital	Despesas de Marketing	Gastos gerais	Despesas	Área de marketing	4021 - Área
4	2.2.08	4021	Janeiro	158	1Q21	Marketing digital	2.2.08 - Marketing digital	Despesas de Marketing	Gastos gerais	Despesas	Área de marketing	4021 - Área
5	2.2.08	4021	Janeiro	831	1Q21	Marketing digital	2.2.08 - Marketing digital	Despesas de Marketing	Gastos gerais	Despesas	Área de marketing	4021 - Área
6	2.2.07	4021	Janeiro	752	1Q21	Material de escritório	2.2.07 - Material de escritório	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas	Área de marketing	4021 - Área
7	2.2.07	4022	Janeiro	145	1Q21	Material de escritório	2.2.07 - Material de escritório	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas	Área comercial	4022 - Área
8	2.2.07	4023	Janeiro	812	1Q21	Material de escritório	2.2.07 - Material de escritório	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas	Área financeira	4023 - Área
9	2.2.07	4024	Janeiro	821	1Q21	Material de escritório	2.2.07 - Material de escritório	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas	Área de RH	4024 - Área
10	2.2.07	4025	Janeiro	266	1Q21	Material de escritório	2.2.07 - Material de escritório	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas	Área de projetos	4025 - Área
11	2.2.07	4026	Janeiro	597	1Q21	Material de escritório	2.2.07 - Material de escritório	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas	Presidência	4026 - Pres
12	2.2.07	4026	Janeiro	275	1Q21	Material de escritório	2.2.07 - Material de escritório	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas	Presidência	4026 - Pres
13	2.2.11	4021	Janeiro	234	1Q21	Ajuda de Custo	2.2.11 - Ajuda de Custo	Benefícios	Gastos com pessoal	Despesas	Área de marketing	4021 - Área
14	2.2.11	4022	Janeiro	355	1Q21	Ajuda de Custo	2.2.11 - Ajuda de Custo	Benefícios	Gastos com pessoal	Despesas	Área comercial	4022 - Área
15	2.2.11	4023	Janeiro	187	1Q21	Ajuda de Custo	2.2.11 - Ajuda de Custo	Benefícios	Gastos com pessoal	Despesas	Área financeira	4023 - Área
16	2.2.11	4024	Janeiro	636	1Q21	Ajuda de Custo	2.2.11 - Ajuda de Custo	Benefícios	Gastos com pessoal	Despesas	Área de RH	4024 - Área
17	2.2.11	4025	Janeiro	150	1Q21	Ajuda de Custo	2.2.11 - Ajuda de Custo	Benefícios	Gastos com pessoal	Despesas	Área de projetos	4025 - Área
18	2.2.11	4026	Janeiro	707	1Q21	Ajuda de Custo	2.2.11 - Ajuda de Custo	Benefícios	Gastos com pessoal	Despesas	Presidência	4026 - Pres
19	2.2.11	4021	Janeiro	239	1Q21	Ajuda de Custo	2.2.11 - Ajuda de Custo	Benefícios	Gastos com pessoal	Despesas	Área de marketing	4021 - Área
20	2.2.11	4022	Janeiro	251	1Q21	Ajuda de Custo	2.2.11 - Ajuda de Custo	Benefícios	Gastos com pessoal	Despesas	Área comercial	4022 - Área
21	2.2.11	4023	Janeiro	918	1Q21	Ajuda de Custo	2.2.11 - Ajuda de Custo	Benefícios	Gastos com pessoal	Despesas	Área financeira	4023 - Área
22	2.2.01	4026	Janeiro	261	1Q21	Água e luz	2.2.01 - Água e luz	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas	Presidência	4026 - Pres
23	2.2.01	4026	Janeiro	409	1Q21	Água e luz	2.2.01 - Água e luz	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas	Presidência	4026 - Pres
24	2.2.02	4026	Janeiro	186	1Q21	Aluguéis de imóveis	2.2.02 - Aluguéis de imóveis	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas	Presidência	4026 - Pres
25	2.2.03	4026	Janeiro	812	1Q21	Manutenção e reformas	2.2.03 - Manutenção e reformas	Despesas de ocupação	Gastos gerais	Despesas	Presidência	4026 - Pres
26	2.2.12	4021	Janeiro	73	1Q21	Cursos e treinamentos	2.2.12 - Cursos e treinamentos	Benefícios	Gastos com pessoal	Despesas	Área de marketing	4021 - Área
27	2.2.12	4022	Janeiro	256	1Q21	Cursos e treinamentos	2.2.12 - Cursos e treinamentos	Benefícios	Gastos com pessoal	Despesas	Área comercial	4022 - Área
28	2.2.12	4023	Janeiro	880	1Q21	Cursos e treinamentos	2.2.12 - Cursos e treinamentos	Benefícios	Gastos com pessoal	Despesas	Área financeira	4023 - Área

LANÇAMENTO DE DESPESAS: EXCEL

FAZENDO A ANÁLISE DOS LANÇAMENTOS

A ferramenta principal do Excel que usamos para fazer esse tipo de análise é a **Tabela Dinâmica**.

Para adicionar uma Tabela Dinâmica, criamos uma nova aba, que denominamos de “Análise”, clicamos na primeira célula (A1), “Inserir” e depois em “Tabela Dinâmica”.



Em Tabela/Intervalo, selecione toda a tabela na aba “Base de Lançamentos”, clicando na coluna A e apertando as teclas Ctrl + Shift + →. Depois só dar um Enter e “OK”.

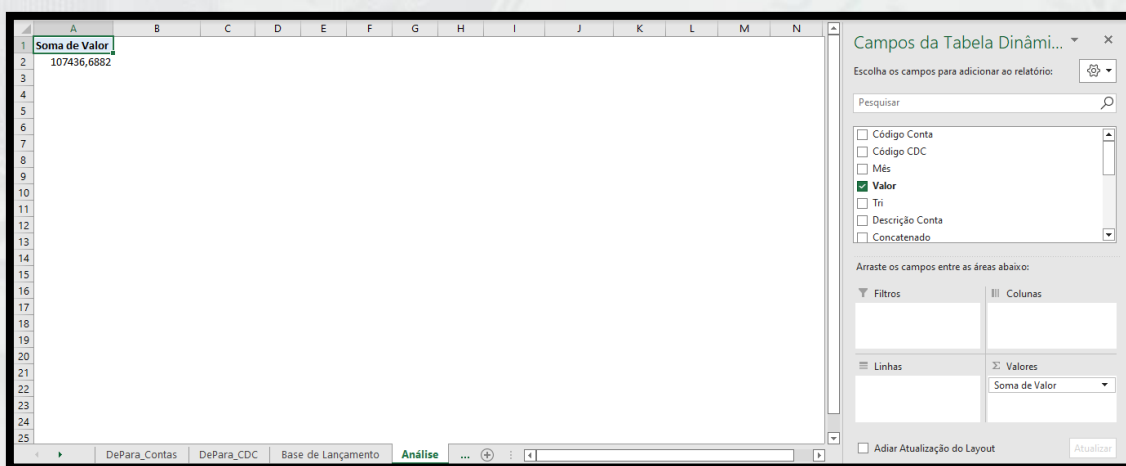


LANÇAMENTO DE DESPESAS: EXCEL

FAZENDO A ANÁLISE DOS LANÇAMENTOS

Com a nossa tabela dinâmica criada, podemos começar a construir o relatório.

Para fazer um relatório de despesa por área, selecionamos “Valor”. Sua soma automaticamente aparecerá no campos “Valores” e essa soma aparecerá na célula que estava selecionada ao criar a tabela.





LANÇAMENTO DE DESPESAS: EXCEL

FAZENDO A ANÁLISE DOS LANÇAMENTOS

Como queremos fazer nosso relatório por áreas, sabendo quanto gastamos com cada área, selecionamos a coluna “Nome CDC”, que é a coluna que diz onde cada despesa foi alocada. Selecionamos essa coluna e arrastamos para o campo “Linha”

The screenshot shows an Excel spreadsheet with a PivotTable and the 'Campos da Tabela Dinâmica' (Dynamic Table Fields) task pane. The PivotTable has 'Rótulos de Linha' (Row Labels) and 'Soma de Valor' (Sum of Values). The task pane shows the 'Nome CDC' field selected for the 'Linhas' (Rows) area.

Rótulos de Linha	Soma de Valor
Área comercial	18709,43678
Área de marketing	28812,67076
Área de projetos	7379,261795
Área de RH	11102,66752
Área financeira	17381,76906
Presidência	24050,88231
Total Geral	107436,6882

Campos da Tabela Dinâmica

Escolha os campos para adicionar ao relatório:

Pesquisar

☐ Categoria
☒ Nome CDC
☐ Concatenado2
☐ Diretoria
☐ Sigla
☐ Gestor
☐ Nível

Arraste os campos entre as áreas abaixo:

Filtros	Colunas

Linhas	Valores
Nome CDC	Soma de Valor

☐ Adiar Atualização do Layout Atualizar



LANÇAMENTO DE DESPESAS: EXCEL

FAZENDO A ANÁLISE DOS LANÇAMENTOS

Alterando a formatação dos números da coluna “Soma de Valor” para contábil, sem casas após a vírgula, e classificando do maior para o menor, conseguimos ver com mais precisão os valores analisados.

	A	B
1	Rótulos de Linha	Soma de Valor
2	Área de marketing	28.813
3	Presidência	24.051
4	Área comercial	18.709
5	Área financeira	17.382
6	Área de RH	11.103
7	Área de projetos	7.379
8	Total Geral	107.437
9		

Dessa forma, obtemos o **relatório por área**.



LANÇAMENTO DE DESPESAS: EXCEL

FAZENDO A ANÁLISE DOS LANÇAMENTOS

Caso queira abrir o relatório mês a mês, é muito simples.

Basta adicionar a coluna “Mês” no campo “Colunas”.

The screenshot shows an Excel spreadsheet with a PivotTable summarizing expenses by month. The PivotTable is located in the range B2:I9. The PivotTable Fields task pane is open on the right, showing the configuration for the PivotTable.

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Total Geral
Soma de Valor								
Rótulos de Linha								
Área de marketing	3.480	4.658	4.332	4.689	4.757	3.908	2.989	28.813
Presidência	3.248	3.320	3.547	4.284	1.637	2.475	5.539	24.051
Área comercial	2.187	2.788	2.569	2.625	3.261	3.068	2.212	18.709
Área financeira	2.815	2.158	1.142	2.393	3.456	1.941	3.477	17.382
Área de RH	2.005	1.470	1.993	1.370	1.267	1.046	1.951	11.103
Área de projetos	416	1.620	1.675	1.434	913	793	529	7.379
Total Geral	14.151	16.014	15.258	16.795	15.291	13.230	16.698	107.437

Campos da Tabela Dinâmica

Escolha os campos para adicionar ao relatório:

Pesquisar

☐ Código Conta
☐ Código CDC
☒ Mês
☒ Valor
☐ Tri
☐ Descrição Conta
☐ Concatenado

Arraste os campos entre as áreas abaixo:

Filtros

Colunas
Mês

Linhas
Nome CDC

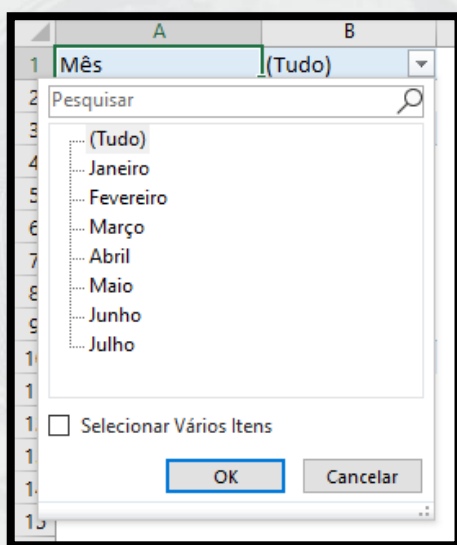
Valores
Soma de Valor

☐ Adiar Atualização do Layout **Atualizar**

LANÇAMENTO DE DESPESAS: EXCEL

FAZENDO A ANÁLISE DOS LANÇAMENTOS

Movendo a coluna “Mês” para o campo “Filtros”, conseguimos ter uma visualização melhor de cada mês, um por um, selecionando qual queremos analisar.



	A	B
1	Mês	Março
2		
3	Rótulos de Linha	Soma de Valor
4	Área de marketing	4.332
5	Presidência	3.547
6	Área comercial	2.569
7	Área de RH	1.993
8	Área de projetos	1.675
9	Área financeira	1.142
10	Total Geral	15.258



LANÇAMENTO DE DESPESAS: EXCEL

FAZENDO A ANÁLISE DOS LANÇAMENTOS

Para ver esse mês relatório que criamos por natureza de despesa, basta trocar o “Nome CDC”, que está no campo “Linhas”, para “Descrição de Conta”.

	A	B
1	Mês	Março
2		
3	Rótulos de Linha	Soma de Valor
4	Ajuda de Custo	4.715
5	Material de escritório	4.110
6	Marketing digital	2.254
7	Outras despesas de marketing	1.338
8	Água e luz	1.142
9	Cursos e treinamentos	1.110
10	Manutenção e reformas	360
11	Serviços de contabilidade	224
12	Aluguéis de imóveis	6
13	Total Geral	15.258

Campos da Tabela Dinâm...

Escolha os campos para adicionar ao relatório:

Pesquisar

☒ Mês

☒ Valor

☐ Tri

☒ Descrição Conta

☐ Concatenado

☐ Pacote

☐ Tipo

☐ Categoria

Arraste os campos entre as áreas abaixo:

Filtros

Mês

Linhas

Descrição Conta

Colunas

Valores

Soma de Valor

☐ Adiar Atualização do Layout

Atualizar



LANÇAMENTO DE DESPESAS: EXCEL

FAZENDO A ANÁLISE DOS LANÇAMENTOS

Adicionando mais uma linha no nosso relatório, com a coluna “Nome CDC”, conseguimos saber quais das áreas foram responsáveis por gastar esses valores.

	A	B
1	Mês	Março
2		
3	Rótulos de Linha	Soma de Valor
4	Ajuda de Custo	4.715
5	Área de marketing	941
6	Área de projetos	824
7	Área comercial	819
8	Área de RH	811
9	Presidência	774
10	Área financeira	546
11	Material de escritório	4.110
12	Presidência	1.265
13	Área de RH	965
14	Área de projetos	851
15	Área de marketing	569
16	Área comercial	385
17	Área financeira	75
18	Marketing digital	2.254
19	Área de marketing	2.254
20	Outras despesas de marketing	1.338
21	Área comercial	1.338
22	Água e luz	1.142
23	Presidência	1.142
24	Cursos e treinamentos	1.110
25	Área de marketing	568
26	Área financeira	298

Campos da Tabela Dinâm...

Escolha os campos para adicionar ao relatório:

Pesquisar

- ☐ Pacote
- ☐ Tipo
- ☐ Categoria
- ☒ Nome CDC
- ☐ Concatenado2
- ☐ Diretoria
- ☐ Sigla

Arraste os campos entre as áreas abaixo:

Filtros	Colunas
Mês	
Linhas	Valores
Descrição Conta	Soma de Valor
Nome CDC	

☐ Adiar Atualização do Layout Atualizar



LANÇAMENTO DE DESPESAS: EXCEL

FAZENDO A ANÁLISE DOS LANÇAMENTOS

A coluna “Pacotes”, que estava dentro de “Possibilidades”, é muito útil para conseguirmos resumir nosso relatório. É só arrastar a coluna “Pacote” para cima de “Descrição”, no campo “Linhas” e criar um nível à cima de “Descrição”.

Dessa forma, é possível **agrupar o nosso relatório no grupo de contas.**

Mês	Março
Rótulos de Linha	Soma de Valor
Benefícios	5.825
Ajuda de Custo	4.715
Área de marketing	941
Área de projetos	824
Área comercial	819
Área de RH	811
Presidência	774
Área financeira	546
Cursos e treinamentos	1.110
Área de marketing	568
Área financeira	298
Área de RH	216
Área comercial	27
Despesas de Marketing	3.592
Despesas de ocupação	5.617
Serviços externos	224
Total Geral	15.258

Campos da Tabela Dinâmica...

Escolha os campos para adicionar ao relatório:

Pesquisar

- ☒ Descrição Conta
- ☐ Concatenado
- ☒ Pacote
- ☐ Tipo
- ☐ Categoria
- ☒ Nome CDC
- ☐ Concatenado2

Arraste os campos entre as áreas abaixo:

Filtros: Mês

Linhas: Pacote, Descrição Conta, Nome CDC

Valores: Soma de Valor

☐ Adiar Atualização do Layout

Atualizar



P&L (PROFIT AND LOSS)

O P&L é um termo comumente utilizado no mercado para se referir ao **demonstrativo de resultados financeiros**.

É onde toda a análise de resultado de exercício da empresa é consolidada, permitindo analisar as principais linhas de resultado, que são **Receita, Despesa e Lucro Líquido**.

O relatório detalha a composição do resultado líquido da empresa em determinado período de tempo, podendo ter um P&L para o mês de março, mês de abril, e assim por diante.

É no P&L onde fazemos a comparação do **Real vs. Planejado**.



P&L (PROFIT AND LOSS)

EXEMPLO FICTÍCIO SIMPLIFICADO

O P&L é um relatório gerencial, por isso você pode formatá-lo de acordo com a **realidade da sua empresa**.

	Julho/21 YTD				Julho/21 STA			
	Real	Plano	Var.	%	Real	Plano	Var.	%
Receitas Totais	99.474	92.910	6.564	7%	12.600	11.459	1.141	10%
Receita Canal X	64.526	63.215	1.311	2%	8.173	7.797	377	5%
Receita Canal Y	38.024	32.568	5.456	17%	4.816	4.017	800	20%
Redutor Pis & Cofins	- 3.077	- 2.873	- 203	7%	- 390	- 354	- 35	10%
Despesas Totais	- 66.909	- 69.966	3.057	-4%	- 8.475	- 8.287	- 188	2%
Despesas de ocupação	- 45.826	- 48.655	2.829	-6%	- 5.805	- 6.082	277	-5%
Viagens e Locomoção	- 3.165	- 2.584	- 581	22%	- 401	- 327	- 74	22%
Despesas de Marketing	- 8.455	- 9.810	1.355	-14%	- 1.071	- 1.259	188	-15%
Despesa com pessoal	- 3.198	- 3.025	- 173	6%	- 405	- 383	- 22	6%
Serviços externos	- 6.265	- 5.892	- 373	6%	- 794	- 236	- 558	237%
EBITDA	32.565	22.944	9.621	42%	4.125	3.172	953	30%
Depreciação	- 3.000	- 2.800	- 200	7%	- 380	- 355	- 25	7%
Imposto de Renda	- 9.947	- 9.291	- 656	7%	- 1.260	- 1.177	- 83	7%
Lucro Líquido	19.617	10.853	8.765	81%	2.485	1.640	844	51%

Nesse exemplo tenho a “Receita Total”, “Despesa Total”, o “EBITDA” e o “Lucro Líquido”, e dentro dessas linhas de resultado, temos as linhas mais significativas para a nossa análise.



P&L (PROFIT AND LOSS)

As linhas significativas são as **principais linhas para que possamos entender os resultados.**

Nesse exemplo, optamos por abrir a Receita em canais de distribuição, por exemplo: consultoria presencial e consultoria online.

Para as Despesas totais, abrimos ela de acordo com a significância.

O **EBITDA é o resultado operacional**, a receita antes do juros, dos impostos, da depreciação e da amortização.

Por último, temos o lucro líquido, que é de fato o que “fica no bolso” da empresa.



P&L (PROFIT AND LOSS)

No exemplo, vemos as colunas “Julho/21 | YTD” e “Julho/21 | STA”

Julho/21 | YTD (year to date) representa o resultado de todos os meses, de janeiro a julho, acumulados.

Julho/21 | STA (stand alone) representa o resultado do mês de julho isolado.

Dessa forma, é possível comparar qual foi o resultado anual até o presente momento e qual foi a contribuição do mês que está sendo analisado, para esse resultado consolidado.

A **Variação** dos valores reais e planejados deve sempre ficar mais próxima possível ao planejado, tanto para receita quanto para despesa, para que o modelo de projeção tenha sido bem realizado.



P&L (PROFIT AND LOSS)

Quando temos um realizado muito inferior ao orçado, representa um **orçamento superestimado**. Isso é um problema, pois significa que a empresa poderia ter destinado recursos para outras iniciativas estratégicas, como marketing e P&D, por exemplo.



PROJEÇÃO DE RECEITA

No planejamento financeiro, temos sempre **dois fatores**: o acompanhamento e registro de despesas, e uma projeção de receita.

Para ter essa projeção de vendas, é essencial que o **time de financeiro esteja muito alinhado com o time de comercial**, pois a partir das taxas de conversão, é possível fazer a projeção de vendas. Também é necessário o número de contatos que o time comercial fará durante o ano para cada serviço.

Tendo a conversão de vendas de cada projeto, é possível estimar o valor que entrará de acordo com o ticket médio de cada um desses projetos.



PROJEÇÃO DE RECEITA

Exemplo:

Uma empresa X, tem uma taxa de conversão de 35% para um serviço específico, com um ticket médio de R\$900. No primeiro mês, serão feitos 11 contatos com clientes para vender esse projeto. Dessa forma, a receita projetada será:

Nº de contatos x ticket médio do serviço x taxa de conversão

$$11 \times 900 \times 0,35 = \text{R\$}3465,00$$

OBS: Não utilize a taxa de conversão média, e sim a taxa de conversão de cada projeto, junto com o ticket médio de cada projeto.



PROJEÇÃO DE RECEITA

É interessante também, fazer a projeção de vendas em cenários diferentes, com uma variação na receita projetada. Por exemplo, cenários com **-15%, -10%, -5%, +5%, +10% e +15%**

Dessa forma, você consegue analisar o melhor cenário que aplica para sua empresa.

Com isso, chegamos ao fim do nosso curso. Esperamos que tenham gostado do material e que tenha sido útil pra você!

Te esperamos nos próximos cursos da nossa universidade corporativa!

Um abraço!

Equipe Atuar Cursos