

GUIA DE ...▶ FINANÇAS

GESTÃO FINANCEIRA PARA
PEQUENOS NEGÓCIOS

POR MARCOS VENÍCIUS A. GONDIM



SUMÁRIO



1 NOÇÕES BÁSICAS DE GESTÃO EM FINANÇAS

PÁGINAS 3 A 5

2 CONCEITOS BÁSICOS APLICADOS A FINANÇAS

PÁGINAS 6 A 8

3 ORGANIZANDO AS FINANÇAS DO NEGÓ

PÁGINAS 9 A 12

4 VERIFICAÇÃO FINANCEIRA

PÁGINAS 13 E 14

5 SUPORTE DO SEBRAE/CE

PÁGINA 15

6 BIBLIOGRAFIA

PÁGINA 16

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

G635g

Gondim, Marcos Venícius A.

Guia de finanças: gestão financeira para pequenos negócios / Marcos Venícius A. Gondim – Fortaleza: Empresa Jornalística O POVO, 2018.
15 p. : il. color.

Publicado em parceria com o Sebrae.

1. Economia e finanças. 2. Gestão financeira. 3. Micro e pequenas empresas.
I. Empresa Jornalística O POVO. II. Sebrae. III. Título.

CDD 332

Ficha catalográfica elaborada por Francisco Edvander Pires Santos (CRB-3/1212)

1. NOÇÕES BÁSICAS DE GESTÃO EM FINANÇAS

É comum o fato de que lidar com números, cálculos, fórmulas, estatísticas, estimativas e outros fatores importantes para a gestão das finanças de qualquer negócio gere inicialmente um certo pânico. Por isso, o objetivo principal do conteúdo que aqui vamos apresentar é mostrar que os aspectos financeiros de uma empresa, em especial das pequenas, não são um bicho de sete cabeças.

Este e-book é um pontapé inicial para quem quer começar a entender os principais conceitos, métodos e a importância da correta e eficiente gestão das finanças no âmbito empresarial.

MAS AFINAL DE CONTAS, O QUE SÃO FINANÇAS?

São recursos que precisam ser geridos para que, no final, as contas batam, ou seja, para que não se gaste mais do que se ganha. É exatamente nisso em que consiste as finanças: o gerenciamento dos recursos monetários, envolvendo instituições os mercados e os instrumentos que participam das movimentações de recursos financeiros entre indivíduos, empresas e governos.

As finanças podem ser bem ou mal geridas. Aqui, nos interessa chegar à boa gestão. O primeiro passo para o sucesso do pequeno negócio é ter consciência da diferença crucial existente entre o dinheiro da empresa e o seu próprio dinheiro.



1.1 GERIR COM PROFISSIONALISMO

Em todos os países, sejam desenvolvidos ou em desenvolvimento, os pequenos negócios desempenham um papel econômico, político e social muito importante. Contribuem para a geração de empregos, para a descentralização das atividades, a inovação tecnológica, a formação de uma classe média e são fator preponderante de mobilidade e equilíbrio entre as classes sociais

O mundo vive, atualmente, em uma era de muitas incertezas econômicas, políticas, sociais e culturais, um tempo caracterizado por mudanças profundas em comportamentos e valores; e os pequenos negócios não estão imunes aos impactos desses momentos adversos.

Para sobreviver e crescer em ambiente tão hostil torna-se, portanto, urgente e necessário se capacitar para enfrentar com mais profissionalismo e mais tranquilidade os cenários complexos que se apresentam. Para não entrar no prejuízo, gerir uma empresa pressupõe criatividade, uma visão integral da empresa e disponibilidade constante para aprender.

NÚMEROS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO CE

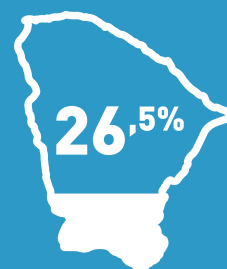


DAS EMPRESAS
FORMAIS



46,8%

DAS OCUPAÇÕES



DO PIB DO CE



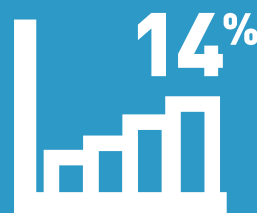
NO SETOR DE
SERVIÇOS E COMÉRCIO

59,6%

MICROEMPREENDEDOR
INDIVIDUAL

74,5%

TAXA DE SOBREVIVÊNCIA



MÉDIA ANUAL
DE CRESCIMENTO



1.2 EM BUSCA DE CAPACITAÇÃO

Todos os setores de uma empresa estão, de alguma maneira, interligados e são responsáveis pelas finanças, que, nos micro e pequenos negócios, estão sob a responsabilidade do próprio empreendedor. Este exerce atividades financeiras, como controle das movimentações financeiras, planejamento, concessão de crédito para clientes, avaliação de investimentos e de meios de captar recursos para financiar as operações da empresa.

Quem pretende se capacitar na gestão das finanças pode optar por duas áreas: os serviços financeiros e a administração financeira. O primeiro setor cuida da prestação de assessoria e produtos financeiros. Envolve atividades como bancos, consultorias de investimentos, bens imóveis, planejamento financeiro pessoal e seguros.

Já a administração financeira é a parte que cabe ao gestor nas empresas. Este gerencia de perto as questões financeiras do negócio, seja público ou privado, grande ou pequeno, com ou sem fim lucrativo. Exercem atividades como: controle das movimentações financeiras, planejamento, concessão de crédito para clientes, avaliação de investimentos, meios de captar recursos para financiar as operações da empresa, entre outros. E, com a globalização das atividades e dos negócios, criou-se a necessidade de os administradores financeiros gerenciarem também fluxos de caixa

em diferentes moedas.

São estas as principais atividades de quem trabalha com gestão financeira de um negócio: (1) fazer análise e planejamento financeiro, (2) tomar decisões de investimentos e (3) tomar decisões de financiamentos.



2. CONCEITOS BÁSICOS APLICADOS A FINANÇAS

A Matemática financeira é o guarda-chuva aonde estão abrigados os demais conceitos fundamentais para a prática da gestão financeira de um negócio.

2.1 JUROS

O principal conceito que deve ser assimilado é o de juros. Quem empresta dinheiro a terceiros espera receber uma recompensa por isso e quem toma esse capital emprestado deve pagar essa recompensa devolvendo a quantia emprestada acrescida de uma “taxa”. Dessa forma, os juros podem ser entendidos como um preço a ser pago pelo uso do dinheiro.

A definição da taxa de juros geralmente leva em consideração o risco, as despesas operacionais e a correção do capital. Existem duas maneiras de capitalização dos juros de uma operação: a que leva em conta os Juros Simples e uma segunda que considera os Juros Compostos.

Nos Juros simples, a capitalização da taxa de juros não incide sobre os juros acumulados, mas somente sobre o capital inicial. Varia linearmente com o tempo.

JUROS SIMPLES

EXEMPLO

Ao se fazer um empréstimo de R\$ 5.000,00 a uma taxa de juros simples de 3% no período temos a seguinte situação:

Valor a ser pago no 1º período

$$5.000,00 \times (1 + 0,03) = 5.150,00$$

Valor após o 2º período

$$5.000,00 \times (1 + 2 \times 0,03) = 5.300,00$$

Valor após o 3º período

$$5.000,00 \times (1 + 3 \times 0,03) = 5.450,00$$

n – número de períodos || *i* – taxa de juros

O Valor Futuro (VF) a ser pago após *n* período, a uma taxa *i* referente ao capital emprestado (VP) será dado por:

$$VF = VP (1 + n.i)$$

Para se conhecer o Valor Presente (VP) a partir do Valor Futuro (VF) basta inverter a fórmula:

$$VP = VF \times \frac{1}{(1 + n.i)}$$

Já a quantia em dinheiro, a título de juros (J), será dada por:

$$J = VP \times n.i$$

JUROS COMPOSTOS

EXEMPLO

Ao fazer um empréstimo de R\$ 5.000,00 a uma taxa de juros composto de 3% ao período, temos:

Valor a ser pago após 1º período

$$5.000,00 \times (1 + 0,03) = 5.150,00$$

Valor a ser pago após 2º período

$$5.000,00 \times (1 + 0,03) \times (1 + 0,03) = 5.304,50$$

Valor a ser pago após 3º período

$$5.000,00 \times (1 + 0,03) \times (1 + 0,03) \times (1 + 0,03) = 5.463,63$$

Da mesma forma de como foi feito no caso dos juros simples, pode-se então dizer que a expressão genérica para o cálculo de um Valor Futuro (VF) é:

$$VF = VP \times (1 + i)^n$$

EXEMPLO

Se uma empresa deseja comprar um equipamento novo e existem duas opções.

EQUIPAMENTO A



R\$10.000

10 anos
vida útil

EQUIPAMENTO B

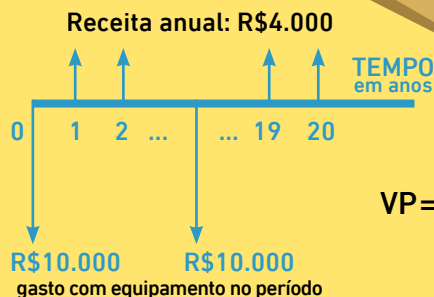


R\$8.000

5 anos
vida útil

Se a expectativa de utilização do equipamento é de 20 anos, teríamos que comprar 2 equipamentos A ou 4 equipamentos B. A taxa de juros é de 12% ao ano e a receita é de R\$ 4 mil por ano.

FLUXO DE CAIXA EQUIPAMENTO A



$$VP = \frac{4.000}{1,12} + \frac{4.000}{(1,12)^2} + \dots + \frac{4.000}{(1,12)^{20}} - 10.000 - \frac{10.000}{(1,12)^{10}} =$$

FLUXO DE CAIXA EQUIPAMENTO B



$$VP = \frac{4.000}{1,12} + \frac{4.000}{(1,12)^2} + \dots + \frac{4.000}{(1,12)^{20}} - 8.000 - \frac{8.000}{(1,12)^5} - \frac{8.000}{(1,12)^{10}} - \frac{8.000}{(1,12)^{15}} =$$

Também existem métodos/fórmulas, levando-se principalmente em conta a noção de juros, que podem ser utilizados para subsidiar e fundamentar, com inteligência, as melhores decisões de investimentos. O primeiro deles é a aferição do Valor Presente Líquido (VPL), número imprescindível para que o administrador tome com a segurança a melhor decisão. Comprar ou não comprar? Vender ou não vender?

O objetivo do VPL é calcular o valor presente de pagamentos futuros, deduzindo a taxa de custos do capital. Saber o VPL é essencial na gestão financeira empresarial porque o dinheiro que receberemos no futuro nunca terá o mesmo valor do dinheiro no presente. Portanto, esse cálculo traz para o presente, para o montante inicial, todos os fluxos de caixa de um investimento.



Outra métrica fundamental para se analisar a viabilidade financeira de uma operação de investimentos é o Tempo de retorno. Neste método, o critério para a escolha de um investimento é o que representa o menor período de recuperação do capital.



2.2 DESCONTO

Na gestão de finanças, trabalhamos também com o conceito de descontos. De forma geral, o desconto (D) é uma operação “de trás para frente”, ou seja, parte de um valor futuro rumo a um valor presente. Portanto:

$$D = VF \text{ (Valor Futuro)} - VP \text{ (Valor Presente)}$$

O desconto pode ser expresso por uma taxa associada a um certo período.

$$VP = VF \times (1 - n.i)$$

EXEMPLO

Um indivíduo tem três alternativas para aplicar seu dinheiro:



ALTERNATIVA A -
comprar um negócio A por R\$50.000

SOLUÇÃO

Negócio A:

$$\text{Tempo de retorno} = \frac{\text{Investimento inicial}}{\text{Retorno mensal}} = \frac{50.000}{3.700} = 13,5$$



ALTERNATIVA B -
montar um negócio B por R\$70.000

Negócio B:

$$\text{Tempo de retorno} = \frac{\text{Investimento inicial}}{\text{Retorno mensal}} = \frac{70.000}{4.500} = 15,5$$



ALTERNATIVA C -
ser sócio no negócio C por R\$60.000

Negócio C:

$$\text{Tempo de retorno} = \frac{\text{Investimento inicial}}{\text{Retorno mensal}} = \frac{60.000}{6.000} = 10$$



O RETORNO ESPERADO EM CADA NEGÓCIO:

ALTERNATIVA A – R\$ 3.700/mês
ALTERNATIVA B – R\$ 4.500/mês
ALTERNATIVA C – R\$ 6.000/mês

3. ORGANIZANDO AS FINANÇAS DO NEGÓCIO

Destaque-se mais uma vez que na gestão financeira é fundamental ter uma visão detalhada das Entradas e Saídas do caixa ao longo do tempo. Para que se consiga tal visão a principal ferramenta é fazer um orçamento financeiro e um planejamento das atividades. Saber quando e quanto se vai gastar ou pelo menos ter uma estimativa.

3.1 ENTRADAS E SAÍDAS

Toda empresa apresenta um movimento constante de entradas e saídas de dinheiro. É por meio do controle do Registro Diário de Caixa que se registra, diariamente, a movimentação financeira ocorrida na empresa (com os valores que entram e saem).

Dessa forma, Entradas e saídas são, respectivamente, os valores pagos à empresa e os valores pagos pela empresa. Por exemplo, o que ela recebeu em dinheiro de seus clientes e o que pagou a seus funcionários.



Modelo de Caixa

Empresa:		Data:		
Doc N°	Histórico	Entrada	Saída	Saldo
1	recebimento de vendà vista produto A	R\$300,00		
2	recebimento de duplicata 0001	R\$500,00		
3	recebimento de cartão A	R\$58,00		
4	recebimento de cartão B	R\$250,00		
5	recebimento de duplicata 002	R\$105,00		
6	recebimento de venda à vista produto B	R\$800,00		
7	recebimento de venda à vista produto C	R\$850,00		
8	recebimento de venda à vista produto D	R\$280,00		
9	pagamento de conta de telefone		R\$35,00	
10	pag. duplicata fornecedor 00011		R\$125,00	
11	pag. cheque N° 001.001 fornecedor B		R\$140,00	
12	pagamento ICMS		R\$100,00	
13	pagamento aluguel		R\$250,00	
14	pagamento salários		R\$2.500,00	
TOTAL		R\$3.143,00	R\$3.150,00	(R\$7,00)
DETALHES DO SALDO		Saldo anterior		R\$500,00
Dinheiro		Saldo das Entradas		R\$3.143,00
Cheques		Saldo das Saídas		R\$3.150,00
Vales		Saldo Atual		R\$493,00
TOTAL		VISTO DE CAIXA		



Para subsidiar o registro das entradas e saídas é necessário fazer o controle de Movimentação bancária, procedimento adotado para registrar todos os depósitos efetuados e cheques emitidos da conta corrente bancária, independentes de terem sido compensados ou não. A exceção são os cheques pré-datados emitidos ou recebidos, que deverão ser lançados no Controle de Contas a Pagar ou no Controle de Contas a Receber, respectivamente. Outras despesas que entram nesse controle são: juros, IOF, taxas bancárias, que serão identificadas

no momento em que são consultados os extratos bancários.

Estes dois controles (Registro Diário de Caixa e Movimentação bancária) fornecem o Saldo de recursos da empresa, ou seja, o dinheiro que ela possui no momento, é o saldo que você tem em caixa mais o saldo do banco.

É necessário ainda que seja elaborado um planejamento de curto prazo para um período de no mínimo de seis meses. Este controle é executado com auxílio de um Mapa de Fluxo de Caixa, um guia de valores a serem pagos e recebidos.



FLUXO OPERACIONAL



3.2 MAPA DO FLUXO DE CAIXA

Para preencher o Mapa do Fluxo de Caixa você deve consultar o controle de Contas a Pagar e o controle de Contas a Receber com o objetivo de lançar as entradas e saídas que já podem ser consideradas compromissos assumidos. Outros itens a serem considerados são: fretes, manutenção, material de consumo, salários. A base de consulta desses dados é o Registro Diário de Caixa dos meses anteriores. Dessa forma, você pode saber, com antecedência, as entradas e saídas de dinheiro que a empresa vai ter. E assim, caso ocorram problemas no meio do caminho, é possível saber com antecedência e corrigir a situação a tempo.

Principais causas que levam as empresas a ter problemas de caixa: custos fixos altos; prazos de venda muitos longos – o que gera pagamentos em datas distantes daquelas que você deve pagar os fornecedores; estoques acima do necessário – criando uma reserva de material desnecessária e dispendiosa; vendas que não geram margens suficientes – por previsões de preços erradas e desatualizadas; e altos valores imobilizados – quer dizer bens adquiridos sem necessidade real ou em data inadequada.

Mesmo que os valores previstos em um período não coincidam totalmente com os valores realizados, não desista de fazer o fluxo de caixa. É normal que, no começo, aconteçam diferenças. Use, de preferência, os dados encontrados no Registro de Caixa e só tome decisões depois de consultar o Fluxo de Caixa.



3.3 DESEQUILÍBRIO FINANCEIRO

A análise do fluxo de caixa permite determinar, com precisão, uma situação de desequilíbrio financeiro.

Sintomas do desequilíbrio: insuficiência crônica de caixa; captação sistemática de recursos através de empréstimos; e obtenção de financiamentos junto a bancos.

Causas Básicas: excesso de investimentos em estoque; prazo médio de recebimento maior do que o prazo médio de pagamento das compras; excesso de investimentos em ativos fixos; e baixo giro dos estoques.

Consequências: maior grau de vulnerabilidade ante as flutuações do mercado em que a empresa atua; e atrasos nos pagamentos, aumentando as perspectivas de concordata ou falência.

MEDIDAS DE SANEAMENTO

- Aumento do capital próprio por meio do aporte de novos recursos dos proprietários atuais ou de novos sócios;
- Redução ou adequação do nível de atividades aos volumes de recursos disponíveis para financiamento das operações;
- Controle rígido de custos e despesas operacionais;
- Desmobilização de ativos ociosos.

3.4 CONTROLE DE ESTOQUE

A compra de matérias-primas e mercadorias implica sempre no armazenamento delas para uso posterior, o que, conseqüentemente, exige do empresário ferramentas eficientes de controle de estoque. É preciso saber:

- Qual o valor aplicado nos estoques?
- Qual a rotatividade dos estoques?
- Quais os materiais em excesso?
- Qual o índice de perdas por extravios, furtos e obsolescência?

Se você tem dificuldade de responder estas questões, sua empresa precisa de um bom controle dos estoques para evitar desperdícios e perdas pelo fim do prazo de validade ou roubos; acompanhar o investimento em estoques e verificar se é adequado às necessidades; identificar itens de baixa rotação e aumentar o giro; visualizar as quantidades reais de materiais, auxiliar na hora de fazer as compras e criar informações para o cálculo de custo e preço.



4. VERIFICAÇÃO FINANCEIRA

A correta verificação dos resultados financeiros só é possível se o empresário tiver controle sobre os conceitos a seguir:

Receita Operacional – é o dinheiro que entra na empresa por meio da venda de produtos e serviços.

Custos Variáveis – são aqueles que variam numa relação direta com o volume de produção e/ou venda. Ex.: matéria-prima, impostos sobre vendas, comissões etc.

Custos Fixos – são aqueles necessários para a operacionalização da empresa, mas não têm relação direta com o volume de produção e/ou vendas. Ex.: salários, aluguel, seguro etc.

Margem de Contribuição – é a diferença entre o valor obtido pelas vendas de produtos e serviços (Receita Operacional) e os gastos com matéria-prima, impostos sobre vendas, comissões e outros custos que tenham relação direta com as vendas (Custos Variáveis).

O Resultado Financeiro é encontrado através da Estrutura Gerencial de Resultado, um demonstrativo que também identifica as prováveis causas deste resultado.

RESULTADO OPERACIONAL

ANALISANDO A LUCRATIVIDADE

LUCRATIVIDADE GERAL NO PERÍODO

+ Receitas Brutas no Período
 - Custos Variáveis Totais
 = Margem de Contribuição
 - Custos Fixos Totais
 = Resultado no período

CÁLCULO DA LUCRATIVIDADE → L%

$L\% = [ROB/RB] \times 100\%$

ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADO

Itens	Mês/R\$	%	Mês/R\$	%
1. RECEITA TOTAL				
2. CUSTOS VARIÁVEIS				
CPV/CMV				
Impostos sobre venda				
Comissões e encargos				
Outros custos variáveis				
3. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO				
4. CUSTOS FIXOS				
Salários e encargos				
Custos e despesas operacionais				
Despesas financeiras				
Depreciações				
Retiradas dos sócios				
Outros gastos				
5. RESULTADO OPERACIONAL				
6. DESPESAS NÃO-OPERACIONAIS				
Receitas				
Despesas				
7. RESULTADO LÍQUIDO				
8. PONTO DE EQUILÍBRIO				



4.1 PONTO DE EQUILÍBRIO

Como saber qual o menor faturamento que a empresa pode ter para equilibrar as receitas e os custos/despesas? Esse faturamento mínimo ideal é que chamamos de Ponto de Equilíbrio.

O conhecimento do nível de vendas necessário para se conseguir o resultado desejado é fundamental para a saúde financeira da empresa.

Ponto de Equilíbrio Operacional

É o nível de vendas, em que as margens de contribuição geradas pelos produtos e serviços é igual aos Custos e Despesas Fixos.

$$PEQ = \frac{\text{CUSTOS E DESPESAS FIXOS}}{\text{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO \%}} \times 100$$

COMPREENDENDO O PONTO DE EQUILÍBRIO

EXEMPLO:

+ Receitas Brutas no período
- Custos variáveis totais
= Margem de Contribuição
- Custos Fixos Totais
= Resultado no período

CÁLCULO DO PEF
(Ponto de Equilíbrio Financeiro)

$$PEF = (CFT/MC\%) \times 100$$

Substituindo:

$$PEF = (40.000/52) \times 100$$

$$PEF = 769,23 \times 100 = 76.923$$

$$PEF = 61,54\% \text{ da RB no período}$$

\$ 125.000	→	RB 100%
\$ 60.000	→	CVT 48%
\$ 65.000	→	MC 52%
\$ 40.000	→	CFT 32%
\$ 25.000	→	ROB 20%



5. SUPORTE DO SEBRAE/CE

CURSOS PRESENCIAIS

Análise e Planejamento Financeiro
Contabilidade na Prática da Gestão
Formação do Preço de Venda
Gestão das Finanças Pessoais Para Empreendedores
Gestão do Capital de Giro e Fluxo de Caixa
Planejamento e Controles Financeiros
Gestão de Indicadores e Resultados - Workshop de Finanças
Gestão Financeira - Intermediário
Tributação Empresarial
Gestão de Estoques

CURSOS À DISTÂNCIA

Online - Como captar recursos para o seu negócio
Online - Como Controlar o Fluxo de Caixa
Online - Como Definir o Preço de Vendas
Online - Como Encontrar Bons Fornecedores

PALESTRAS PRESENCIAIS

Como Reduzir Custos e Despesas
Formação do Preço de Venda
Separando as Contas Pessoais das Contas do Negócio
Sebrae Mais Educação Financeira
SEI Desenvolver Fluxo de Caixa
SEI Gerir Capital de Giro

PALESTRA PRESENCIAL E À DISTÂNCIA

Sebrae Mais Análise Financeira

OFICINAS PRESENCIAIS

Gestão das Finanças Pessoais Para Empreendedores
Controlar meu Dinheiro No Campo
Custos para produzir no Campo
Orientação sobre Acesso a Financiamento para Começar Bem
Como Controlar o Fluxo de Caixa
Como Definir Preço de Venda

CONSULTORIAS PRESENCIAIS

Análise de Custos - Complexidade Alta
Análise de Custos - Complexidade Básica
Análise de Custos - Complexidade Intermediária

Controles Financeiros - Complexidade Alta
Controles Financeiros - Complexidade Básica

Controles Financeiros - Complexidade Intermediária
Estudo de Viabilidade Econômica - Complexidade Básica
Estudo Viabilidade Econômico-Financeira - Complexidade Intermediária
Estudo Viabilidade Econômico-Financeiro - Complexidade Alta
Fluxo de Caixa - Complexidade Básica
Fluxo de Caixa - Complexidade Intermediária

Formação de Preço - Complexidade Intermediária
Formação do Preço de Venda - Complexidade Básica
Planejamento Financeiro - Complexidade Básica
Planejamento Financeiro - Complexidade Intermediária
Projeto de Viabilidade para Acesso ao Crédito
Consultoria - Sebrae Mais Orientações em Compras e Estoques
Consultoria - Sebrae Mais Orientações Financeiras.
Consultoria em Gestão - Finanças - Indicadores de desempenho econômico-financeiros
Consultoria em Gestão - Finanças - Custos e formação de preço
Consultoria em Gestão - Finanças - Gestão de compras e estoques

SITE

www.ce.sebrae.com.br



BIBLIOGRAFIA

BLATT, Adriano. **Análise de Balanço - Estruturação e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis**. São Paulo: Makron Books, 2000.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. Tradução de Jorge Ritter. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

GONDIM, Marcos Venicius. **Custos na reconstrução de pneus**. Fortaleza: Edição Sebrae/CE, 1994.

DOLAN, Robert Jr. **O poder dos preços: As melhores estratégias para ter lucro**. São Paulo: Futura, 1998.

PROVAR. **Finanças no varejo: gestão operacional**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERNARDI, Luiz Antonion. **Política e formação de preços**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

AUTOR

Marcos Venícius Gondim, engenheiro com MBA em Gestão Financeira pela FGV e com mestrado em Visão Territorial e Sustentável do Desenvolvimento pelo Instituto Interuniversitário de Desenvolvimento Local em Valencia - Espanha. Assessor de Gestão Estratégica do Sebrae/CE e autor da cartilha "Um bom negócio começa assim" e dos livros "Precificação na indústria", "Precificação no comércio" e "Varejista três títulos".

