



**UNifeob**

| ESCOLA DE NEGÓCIOS



2022

**PROJETO DE CONSULTORIA  
EMPRESARIAL**



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS

**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL**  
INDICADORES FINANCEIROS E ECONÔMICOS PARA  
TOMADA DE DECISÃO  
**ESPAÇO LOKO DE BOM**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2022

UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS  
CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL**  
INDICADORES FINANCEIROS E ECONÔMICOS PARA  
TOMADA DE DECISÃO  
**ESPAÇO LOKO DE BOM**

MÓDULO CONTROLADORIA

Análise das Demonstrações Contábeis – Prof. Antonio Donizeti Fortes

Contabilidade Gerencial – Prof. Max Streicher Vallim

Gestão Estratégica de Custos – Prof. Antonio Donizeti Fortes

Controladoria – Prof. Luiz Fernando Pancine

Projeto de Controladoria – Prof. Ana Carolina Maldonado Matos

Estudantes:

Aline Davi Campos, RA: 20001400

Carolyne Tesche Pereira, RA: 20001076

Henry Gabriel Bertassolli, RA: 20001174

Maira de Cássia Paixão dos Santos, RA: 20001933

Nicole Boaventura Oliva, RA: 20001125

Ronaldo Fabiano Lopes, RA: 20001440

Monitor:

Tatiane Serrano, RA 20000075

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP  
NOVEMBRO 2022

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	6
3. PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL	7
3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	7
3.1.1 BALANÇO PATRIMONIAL	7
3.1.1.1 ATIVOS	8
3.1.1.2 PASSIVOS	9
3.1.1.3 PATRIMÔNIO LÍQUIDO	10
3.1.2 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	11
3.1.3 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL	13
3.1.3.1 ANÁLISE VERTICAL	13
3.1.3.2 ANÁLISE HORIZONTAL	15
3.1.4 INDICADORES DE LIQUIDEZ	17
3.1.5 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO	20
3.1.6 INDICADORES DE ATIVIDADE	22
3.2 CONTABILIDADE GERENCIAL	23
3.2.1 DASHBOARD DE INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS	23
3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	29
3.3.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS	30
3.3.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	32
3.3.3 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	35
3.3.4 MARGEM DE SEGURANÇA	37
3.4 CONTROLADORIA	37
3.4.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES	38
3.4.2 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD	40
4. CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS	45

# 1. INTRODUÇÃO

Ao decorrer do desenvolvimento deste trabalho, será apresentado os conhecimentos adquiridos nas quatro disciplinas do semestre, na disciplina Análise das Demonstrações Contábeis apresentando os indicadores mais utilizados para a análise da saúde financeira da empresa, como por exemplo, sua capacidade de pagamento ou liquidez, estrutura de capital e rentabilidade.

Na disciplina de Controladoria, será demonstrado empresa em uma visão contábil e de gestão, construindo sua missão, visão e valores. A partir da realização de uma análise sistêmica, de dados voltados para o planejamento, controle econômico e financeiro, será criado um Balanced Scorecard para empresa.

Na matéria denominada custos, será possível compreender os principais conceitos aplicados à contabilidade de custos durante as aulas assistidas, identificando-se os custos dos produtos e serviços na barraquinha, além de conhecer a fórmula de cálculo e os principais métodos de custeio, para assim entender a importância da contabilidade de custos na tomada de decisão.

Por último, na matéria contabilidade gerencial, o objetivo é desenvolver estudos acerca da utilização da contabilidade gerencial como instrumento para o acompanhamento da evolução da barraquinha, propiciando condições de avaliação e decisões gerenciais.

O segmento alimentício era um dos mais bem sucedidos, porém com o início da pandemia do COVID-19 em 2020, esse setor enfrentou muitas dificuldades, principalmente os comércios localizados dentro de campus universitários, onde houve uma migração das aulas para o online, e eles não puderam empreender no e-commerce de alimentos. Porém em 2022 os alunos, docentes e colaboradores voltaram normalmente ao presencial, sendo possível a retomada das vendas.

A proposta do trabalho, é inicialmente organizar a empresa para conhecer a real situação da mesma, aconselhar o sócio-administrador e os colaboradores a mudar “velhos” hábitos até então por eles exercidos que ao longo do tempo podem representar perdas significativa de receita, para que a empresa possa dar resultados e ser referência no mercado em que atua e no modelo de administração utilizado por seus administradores.

O tema apresentado para esse projeto é “Indicadores Financeiros e Econômicos para tomada de decisão”, a partir dessa premissa vamos apresentar diversas demonstrações e análises embasadas em resultados reais, que vão auxiliar a sócia-administradora em uma tomada de decisão mais assertiva. As análises apresentadas a seguir serão obtidas através de um levantamento sobre os custos, receitas e despesas, fluxo de caixa da empresa.

O tema “Indicadores Financeiros e Econômicos para tomada de decisão” será abordado através dos ensinios passados pelos professores das seguintes unidades de estudo.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Esse trabalho será baseado na empresa LETÍCIA DE MORAES GARBOSSA 43472067802, fundada em 21 de fevereiro de 2017 e conhecida por todos pelo seu nome fantasia ESPAÇO LOKO DO BOM, inscrita sob o CNPJ nº 27.157.903/0001-37, constituída por um capital social de R\$2.000,00, um trailer localizado dentro do Centro Universitário Octávio Bastos (UNIFEOB), situado na Avenida Dr. Octávio da Silva Bastos, 2439, Jardim Nova São João - SP, CEP 13.876.856. Seu porte é de uma Microempreendedor Individual (MEI), sendo sua principal atividade econômica “Cantina - Serviço de Alimentação Privativos” segundo o código 56.20-1-03 do CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas), e enquadrada no regime tributário do Simples Nacional.

No Espaço Loko do Bom o horário de funcionamento é de período integral, das 08:00 às 23:00, e para isso o trailer conta com o auxílio de duas funcionárias, Beatriz e Elizandra, uma trabalhando no período matutino e outra no noturno, a proprietária também auxilia nas vendas durante todo o período, o horário com maior número de vendas é durante o período noturno, sendo possível faturar entre R\$300,00 a R\$400,00 reais por dia.

Atuando no ramo alimentício e fornecendo uma variedade de produtos aos alunos, docentes e colaboradores da organização, possui em seu portfólio salgados, doces, refrigerantes, suco natural, cachorro quente e seu carro chefe, o pastel, sendo o sabor de pizza o mais vendido.

Se tratando de concorrência todos os demais trailers presentes no campus da faculdade podem ser considerados concorrentes diretos, porém a universidade garante “direitos autorais” sobre os produtos comercializados, então dois trailers diferentes não podem vender os mesmos produtos, com exceção de salgados, refrigerantes e doces. Sendo assim o Espaço Loko do Bom possui a “patente” do pastel e do cachorro quente, todavia podemos encontrar no campus outros dois empresários, um dentro da própria universidade e outro um comerciante ambulante situado em seus arredores comercializando cachorro quente.

De acordo com pesquisas realizadas pelo SEBRAE, em 2018, período pré-pandemia, as empresas de pequeno porte estavam ganhando cada vez mais espaço no ramo alimentício, sendo considerada como uma das áreas mais promissoras na época, obtendo crescimento em suas taxas de abertura de novos negócios e tendo expansão no mercado interno.



### 3. PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

#### 3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A análise das Demonstrações Contábeis nos apresentará os indicadores mais utilizados para a melhor tomada de decisão, agrupados em cinco categorias: análise vertical, análise horizontal, capacidade de liquidez, endividamento e atividade da empresa. As Demonstrações Contábeis que serão utilizadas para as devidas análises são o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Abaixo veremos o significado de cada Demonstração utilizada.

##### 3.1.1 BALANÇO PATRIMONIAL

O Balanço Patrimonial tem por objetivo apresentar a situação contábil e econômica de uma empresa em um determinado período, podendo se assemelhar a uma “fotografia” da empresa em um momento desejado. Através dele é possível fazer um levantamento completo de todos os bens e direitos de um negócio (ativo); obrigações e deveres (passivo) e recursos próprios da empresa, como o capital social, reservas de lucros e prejuízos acumulados (Patrimônio Líquido).

**Figura 1:** Exemplo de uma Estrutura de Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial					
Ativo	30-jun.-17	31-dez.-16	Passivo	30-jun.-17	31-dez.-16
<b>Circulante</b>	<b>547.021,00</b>	<b>535.369,00</b>	<b>Circulante</b>	<b>440.826,00</b>	<b>409.155,00</b>
Disponibilidades	98.389,00	105.745,00	Empréstimos/Debentures	207.285,00	197.004,00
Contas a Receber	227.126,00	215.379,00	Fornecedores e Cessão de Crédito	130.605,00	124.451,00
Estoques	181.939,00	185.880,00	Impostos e Contribuições Sociais	27.418,00	25.188,00
Impostos a Recuperar	24.379,00	19.079,00	Obrigações Sociais e Trabalhistas	37.441,00	27.155,00
Despesas Antecipadas	5.426,00	1.995,00	Adiantamento de Clientes	16.123,00	17.977,00
Outros	9.762,00	7.291,00	Dividendo a Pagar	370,00	915,00
			Outros	21.584,00	16.465,00
<b>Não Circulante</b>	<b>706.814,00</b>	<b>701.991,00</b>	<b>Não Circulante</b>	<b>533.808,00</b>	<b>589.746,00</b>
<b>Realizável a Longo Prazo</b>	<b>260.294,00</b>	<b>247.847,00</b>	Empréstimos/Debentures	340.961,00	389.657,00
Depósitos Judiciais	87.342,00	81.742,00	Fornecedores	73.465,00	68.990,00
Impostos a Recuperar	5.732,00	6.124,00	IR e CSLL Retidos	18.564,00	3.250,00
Ativo Tributário	28.337,00	26.735,00	Parcelamento Obrig. Tributarias	66.438,00	69.342,00
Créditos Partes Relacionadas	92.449,00	89.423,00	Provisões	34.380,00	58.507,00
Recebeveis da Eletrobras	32.208,00	32.208,00	<b>Patrimonio Liquido</b>	<b>279.201,00</b>	<b>238.459,00</b>
Outros ANC	14.226,00	11.615,00	Capital Social	130.000,00	119.565,00
<b>Realizável a Curto Prazo</b>	<b>446.520,00</b>	<b>454.144,00</b>	Reservas de Lucro	110.619,00	121.129,00
Investimentos	277,00	243,00	Outros Resultados Abrangentes	-3.845,00	-2.246,00
Imobilizado	426.560,00	433.348,00	Lucros Acumulados	42.400,00	-
Intangível	19.683,00	20.553,00	Part Acionistas Não Controladores	27,00	11,00

Fonte: Autores, 2022



### 3.1.1.1 ATIVOS

Os ativos são todos os direitos e bens de uma organização, que podem trazer uma rentabilidade futura em um curto ou longo prazo, essas contas são caracterizadas por sua liquidez, ou seja a sua capacidade de ser transformada rapidamente em dinheiro. Possuindo na total duas grandes contas denominadas ativos circulantes e não circulantes.

**Figura 2:** Exemplo de Contas do Ativo

<b>Ativo</b>	<b>30-jun.-17</b>	<b>31-dez.-16</b>
<b>Circulante</b>	<b>547.021,00</b>	<b>535.369,00</b>
Disponibilidades	98.389,00	105.745,00
Contas a Receber	227.126,00	215.379,00
Estoques	181.939,00	185.880,00
Impostos a Recuperar	24.379,00	19.079,00
Despesas Antecipadas	5.426,00	1.995,00
Outros	9.762,00	7.291,00
<b>Não Circulante</b>	<b>706.814,00</b>	<b>701.991,00</b>
<b>Realizavel a Longo Prazo</b>	<b>260.294,00</b>	<b>247.847,00</b>
Depósitos Judiciais	87.342,00	81.742,00
Impostos a Recuperar	5.732,00	6.124,00
Ativo Tributário	28.337,00	26.735,00
Créditos Partes Relacionadas	92.449,00	89.423,00
Recebíveis da Eletrobras	32.208,00	32.208,00
Outros ANC	14.226,00	11.615,00
<b>Realizavel a Curto Prazo</b>	<b>446.520,00</b>	<b>454.144,00</b>
Investimentos	277,00	243,00
Imobilizado	426.560,00	433.348,00
Intangível	19.683,00	20.553,00

Fonte: Autores, 2022

#### ATIVO CIRCULANTE

São todas as contas consideradas como um direito, sendo geradoras de caixa da organização no curto prazo de tempo, ou seja, realizadas em um período de até 12 meses. Ele é o responsável por criar um fluxo nas atividades da empresa. Abaixo temos alguns exemplos:

- **Disponíveis:** caixa, saldo em conta bancária ou aplicações financeiras de liquidez imediata;
- **Estoques:** matéria-prima, produtos em produção e produtos acabados;
- **Créditos:** contas a receber, adiantamentos, tributos a recuperar, aplicações financeiras de curto prazo.

## ATIVO NÃO CIRCULANTE

Assim como o Ativo Circulante são contas consideradas um direito e podem ser geradoras de caixa, porém aqui são encontrados os direitos recebidos somente depois de 12 meses, porém o ativo não circulante não se refere somente às entradas de caixa que a empresa pode ter, como as duplicatas e estoques, aqui também encontramos os bens materiais que a empresa possui, como máquinas e ferramentas. Abaixo temos alguns exemplos:

- **Ativos Imobilizado:** terrenos, máquinas, instalações, móveis, veículos, ferramentas;
- **Ativos intangíveis:** marcas, patentes, programas para computador;
- **Investimentos:** aplicações financeiras e participações societárias, a longo prazo;
- **Créditos:** contas a receber de clientes ou títulos a longo prazo.

Abaixo veremos o Balanço Patrimonial da empresa Espaço Loko de Bom, evidenciando os seus Ativos referentes aos meses de agosto a outubro de 2022.

**Figura 3: Ativo Total**

	<b>AGOSTO</b>	<b>SETEMBRO</b>	<b>OUTUBRO</b>
<b>ATIVO</b>	R\$ 7.460,60	R\$ 6.760,60	R\$ 6.360,60
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	R\$ 3.460,60	R\$ 2.760,60	R\$ 2.360,60
CAIXA	R\$ 760,60	R\$ 260,60	R\$ 160,60
BANCOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -
ESTOQUES	R\$ 2.700,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.200,00
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00

Fonte: Autores, 2022

### 3.1.1.2 PASSIVOS

O Passivo de uma organização são as obrigações que ela tem com outras entidades. Essas obrigações surgem com as atividades da empresa financiadas com capitais alheios, ou através de impostos e encargos. Essas contas são caracterizadas por sua exigibilidade, ou seja, temos que classificá-las por sua data de vencimento, contas vencidas antes vem primeiro, e como ativo, são divididos em obrigações de curto e longo prazo.

**Figura 4:** Exemplo de Contas do Passivo

<b>Passivo</b>	<b>30-jun.-17</b>	<b>31-dez.-16</b>
<b>Circulante</b>	<b>440.826,00</b>	<b>409.155,00</b>
Empréstimos/Debentures	207.285,00	197.004,00
Fornecedores e Cessão de Crédito	130.605,00	124.451,00
Impostos e Contribuições Sociais	27.418,00	25.188,00
Obrigações Sociais e Trabalhistas	37.441,00	27.155,00
Adiantamento de Clientes	16.123,00	17.977,00
Dividendo a Pagar	370,00	915,00
Outros	21.584,00	16.465,00
<b>Não Circulante</b>	<b>533.808,00</b>	<b>589.746,00</b>
Empréstimos/Debentures	340.961,00	389.657,00
Fornecedores	73.465,00	68.990,00
IR e CSLL Retidos	18.564,00	3.250,00
Parcelamento Obrig. Tributarias	66.438,00	69.342,00
Provisões	34.380,00	58.507,00
<b>Patrimonio Líquido</b>	<b>279.201,00</b>	<b>238.459,00</b>
Capital Social	130.000,00	119.565,00
Reservas de Lucro	110.619,00	121.129,00
Outros Resultados Abrangentes	-3.845,00	-2.246,00
Lucros Acumulados	42.400,00	-
Part Acionistas Não Controladores	27,00	11,00

Fonte: Autores, 2022

### PASSIVO CIRCULANTE

São as obrigações, ou seja, contas a pagar que a entidade adquire em um prazo menor que 12 meses e serão quitadas neste curto prazo de tempo. Segue abaixo alguns exemplos:

- **Contas a pagar:** fornecedores, salários e obrigações trabalhistas, aluguéis;
- **Empréstimos e financiamentos:** capital emprestado a pagar em menos de 12 meses.

### PASSIVO NÃO CIRCULANTE

São as obrigações que a organização precisa cumprir no longo prazo, ou seja, acima de 12 meses. Segue abaixo alguns exemplos:

- **Empréstimos e financiamentos:** capital tomado pela empresa a pagar ao longo de anos;
- **Investimentos na empresa:** títulos com prazos superiores a um ano.

#### 3.1.1.3 PATRIMÔNIO LÍQUIDO

O patrimônio líquido, na prática, é a riqueza de uma organização, aquilo que realmente pertence aos sócios. Mas em termos técnicos contábeis, é um indicador que simplesmente é a diferença entre o ativo e o passivo da empresa.

Abaixo veremos o Balanço Patrimonial da empresa Espaço Loko de Bom, evidenciando os seus Passivos referentes aos meses de agosto a outubro de 2022.

**Figura 5: Passivo Total**

	<b>AGOSTO</b>	<b>SETEMBRO</b>	<b>OUTUBRO</b>
<b>PASSIVO</b>	R\$ 7.460,60	R\$ 6.760,60	R\$ 5.975,60
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	R\$ 4.560,60	R\$ 4.330,60	R\$ 3.975,60
FORNECEDORES	R\$ 3.700,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.200,00
ALUGUÉIS A PAGAR	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
ENERGIA ELÉTRICA A PAGAR	R\$ 300,00	R\$ 270,00	R\$ 235,00
ÁGUA A PAGAR	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 80,00
IMPOSTOS A PAGAR	R\$ 60,60	R\$ 60,60	R\$ 60,60
<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	R\$ 2.900,00	R\$ 2.430,00	R\$ 2.000,00
CAPITAL SOCIAL	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
LUCROS/PREJUÍZOS DO EXERCÍCIO	R\$ 900,00	R\$ 430,00	

Fonte: Autores, 2022

### 3.1.2 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

Existem algumas demonstrações utilizadas na contabilidade para expressar diferentes tipos de conceitos, uma delas é a Demonstração do Resultado de Exercício (DRE) que Müller (2007, pg 5) define de forma simples como:

"A composição do resultado de determinado período (exercício social) acompanhada dos detalhes necessários das receitas, despesas, ganhos e perdas e definindo claramente o lucro ou o prejuízo líquido do exercício, além de mensurar o lucro e reportar a situação patrimonial em determinados momentos."

Não há um modelo específico para a estrutura de uma DRE, no entanto existe uma estrutura básica que todas as empresas devem ter como ponto de referência. A partir dos itens que serão citados a seguir, as entidades se tornam livres para acrescentar ou apagar linhas, as adaptando até encontrar a melhor forma de representar a Demonstração do Resultado do Exercício da empresa que está auxiliando. Na estrutura base é encontrada:

Na primeira linha encontra-se a Receita Operacional Bruta. Desse valor é retirado as devoluções de vendas, descontos comerciais cedidos, abatimentos e os impostos sobre a realização das vendas. O resultado dessa conta gera o valor que nomeamos de "Receita Operacional Líquida";

Do valor de Receita Operacional Líquida, ocorre a dedução dos custos da mercadoria e dos serviços que foram vendidos, levando-nos ao resultado denominado “Resultado Operacional Bruto”;

Ao chegar no Resultado Operacional Bruto, é realizado uma nova subtração, dessa vez com os valores das Despesas, como: despesas operacionais; financeiras; gerais; administrativas. Nessa mesma etapa ocorre os acréscimos dos valores das Receitas Operacionais. Após realizar essas operações, chega-se ao Lucro/Prejuízo Operacional Líquido antes do IR e CSLL;

Em seguida, são reduzidas as porcentagens referentes aos impostos IR e CSLL. Posteriormente, alcançasse o Lucro Líquido antes das participações;

Para finalizar, é subtraído o valor de pró labores e afins, chegando assim ao que denominamos de “Resultado Líquido do Exercício”, ou o resultado da DRE.

**Figura 6:** Exemplo de uma Estrutura da DRE

<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>
Vendas de Produtos
Vendas de Mercadorias
Prestação de Serviços
<b>(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>
Devoluções de Vendas
Abatimentos
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas
<b>= RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>
<b>(-) CUSTOS DAS VENDAS</b>
Custo dos Produtos Vendidos
Custo das Mercadorias
Custo dos Serviços Prestados
<b>= RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>
<b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>
Despesas Com Vendas
Despesas Administrativas
<b>(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS</b>
(-) Receitas Financeiras
(-) Variações Monetárias e Cambiais Ativas
<b>OUTRAS RECEITAS E DESPESAS</b>
(-) Custo da Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante
<b>= RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IR E CSLL</b>
<b>(-) Provisão para IR e CSLL</b>
<b>= LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES</b>
(-) PRO LABORE
<b>(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>

Fonte: Autores, 2022

A DRE propõe um resumo financeiro dos resultados operacionais e não operacionais, com intervalos que podem variar, sendo eles mensais para fins administrativos, trimestrais para fins fiscais e anuais para fins legais de divulgação.

Uma DRE é importante pois é através dela que podemos mensurar se a receita e ganhos da empresa estão mais elevados do que as despesas e perdas, e assim é possível uma tomada de decisão mais precisa.

Abaixo veremos a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) da empresa Espaço Loko de Bom, referente aos meses de agosto a outubro de 2022.

**Figura 7: DRE**

	<b>AGOSTO</b>	<b>SETEMBRO</b>	<b>OUTUBRO</b>
(+) Receita Operacional	R\$ 3.700,00	R\$ 3.000,00	R\$ 2.600,00
(-) Impostos sobre as vendas	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Receita Líquida	R\$ 3.700,00	R\$ 3.000,00	R\$ 2.600,00
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	R\$ 2.000,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.500,00
(=) Lucro Bruto	R\$ 1.700,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.100,00
(-) Despesas com Energia Elétrica	R\$ 300,00	R\$ 270,00	R\$ 235,00
(-) Despesas com Água	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 80,00
(-) Despesas com Aluguel	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
(=) Lucro Operacional	R\$ 900,00	R\$ 430,00	R\$ 385,00
(=) Lucro Líquido	R\$ 900,00	R\$ 430,00	R\$ 385,00

Fonte: Autores, 2022

### 3.1.3 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

As análises vertical e horizontal são essenciais para compreendermos a evolução de uma organização e são muito utilizadas por empresários e acionistas.

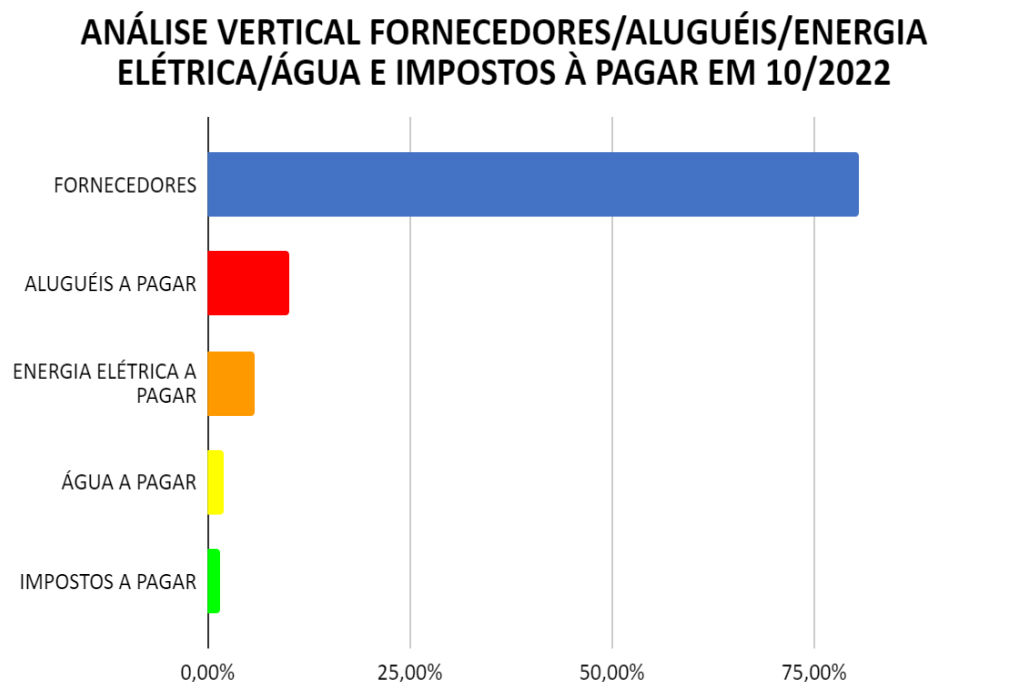
Essas análises buscam entender como funcionam as operações de uma empresa. A análise vertical foca em descobrir qual a evolução dos resultados da empresa dentro de determinado período. Já a análise horizontal busca entender qual a evolução dos resultados da organização ao longo dos anos.

#### 3.1.3.1 ANÁLISE VERTICAL

Para realizarmos a análise vertical, podemos utilizar o Balanço Patrimonial da organização, onde conseguimos analisar como foi o resultado de determinada conta em relação ao valor total do seu grupo. Como exemplo, dividimos o valor total da conta Fornecedores pelo valor total do Passivo Circulante, assim chegamos na porcentagem que essa conta representou para o grupo naquele período.

Abaixo veremos o quanto às contas Fornecedores, Aluguéis, Energia Elétrica, Água e Impostos a Pagar representou para o Passivo Circulante da empresa no período de outubro de 2022, através de gráfico.

**Gráfico 1:** Análise Vertical - Fornecedores/Aluguéis/Energia Elétrica/Água e Impostos a pagar em 10/2022

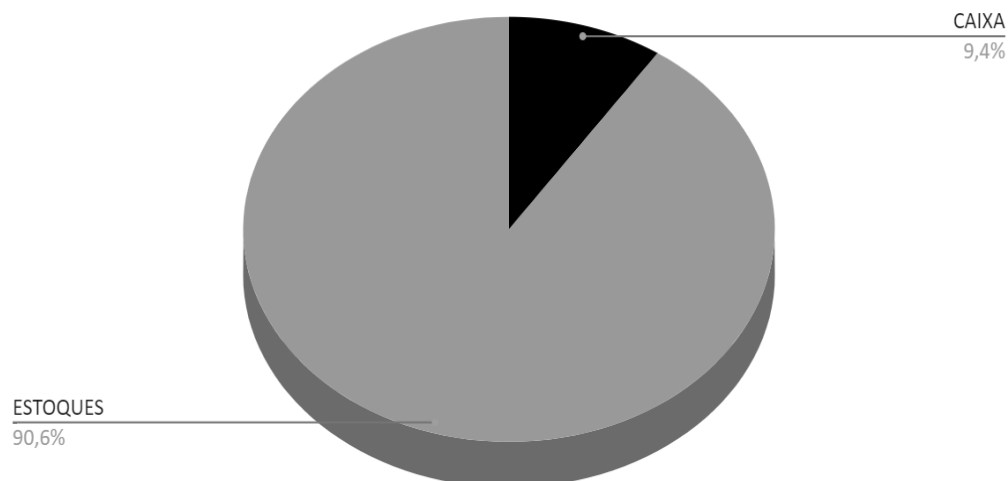


Fonte: Autores, 2022

Vemos neste gráfico, o quanto a conta Fornecedores é dominadora no Passivo Circulante da empresa, representando o total de 80,49% do mesmo. Logo atrás vem os Aluguéis a Pagar, com o total de 10,06% e em terceiro, a Energia Elétrica a Pagar, com o total de 5,91%. E com percentuais bem pequenos, temos Água e Impostos a Pagar, com respectivamente 2,01% e 1,52%. Nota-se que a maior obrigação da empresa no período de doze meses são os seus fornecedores, pois todas as demais são obrigações fixas e de valores razoáveis.

Veremos também qual a proporção das contas Caixa e Estoques em relação ao Ativo Circulante da empresa, no período de setembro de 2022.



**Gráfico 2:** Análise Vertical Caixa/Estoques 09/2022**ANÁLISE VERTICAL CAIXA/ESTOQUES EM 09/2022**

Fonte: Autores, 2022

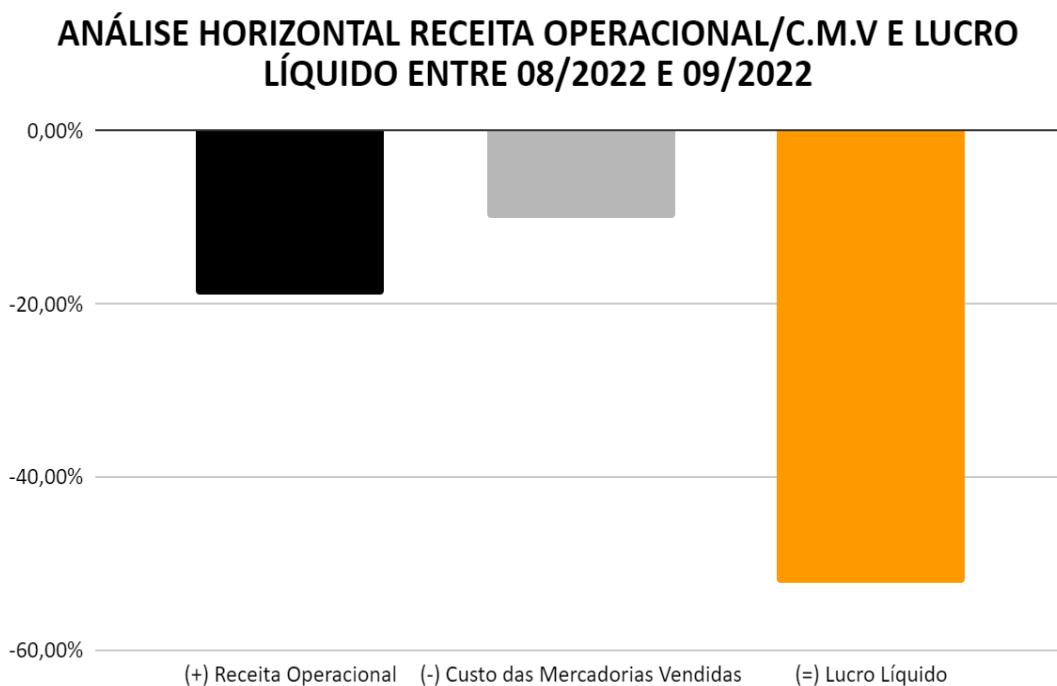
Através do gráfico acima, nota-se o quanto os Estoques representam para o Ativo Circulante da empresa, com um total de 90,60%. Deixando apenas 9,40% para a conta Caixa. Um ponto importante a se destacar é que a empresa não pode deixar essa porcentagem de estoque parada, pois estoque parado significa que a empresa não gira o seu capital. E com determinada movimentação, o capital irá girar e a mesma terá um certo equilíbrio entre essas duas contas, em termos de Análise Vertical.

### 3.1.3.2 ANÁLISE HORIZONTAL

Para realizarmos a análise horizontal, podemos utilizar a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Por exemplo, para encontrarmos o valor da variação entre dois períodos do Lucro Líquido, é só dividirmos o seu valor atual pelo seu valor anterior (também chamado de valor base).

Veremos abaixo a variação da Receita Operacional, C.M.V. e Lucro Líquido da Espaço Loko de Bom entre os meses de 08/2022 a 10/2022, utilizando assim dois gráficos.

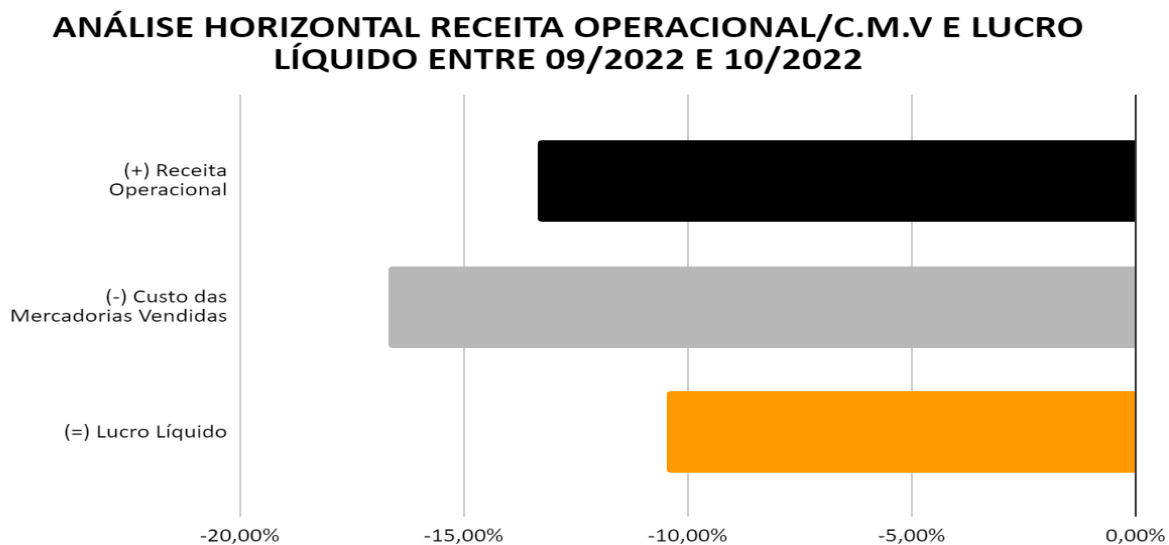
**Gráfico 3:** Análise Horizontal - Receita Operacional/C.M.V e Lucro Líquido entre 08/2022 e 09/2022



Fonte: Autores, 2022

Infelizmente a empresa não apresenta bons resultados, em termos de análise horizontal na sua Demonstração do Resultado do Exercício, através do cálculo realizado chegamos ao resultado que a Receita Operacional da empresa caiu cerca de 18,92% em setembro em relação ao mês de agosto de 2022. Um ponto positivo, é a queda do Custo das Vendas em 10,00% no mesmo período. E por fim, infelizmente o Lucro Líquido da empresa caiu cerca de 52,22%, ou seja, mais do que a metade no período analisado. Um fator que é essencial para esses valores terem sofrido bastante modificações e quedas, é a frequência dos alunos/clientes da empresa no Campus, como foi nos passado pela empresária.

**Gráfico 4:** Análise Horizontal - Receita Operacional/C.M.V e Lucro Líquido entre 09/2022 e 10/2022



Fonte: Autores, 2022

Já no período entre setembro e outubro de 2022, esses valores melhoraram. Uma conta que é importante destacar, é a de Custo das Vendas que novamente caiu, agora com o total de 16,67%. E a do Lucro Líquido, que teve uma queda menor, cerca de 10,47%. E por fim, a Receita Operacional da empresa novamente apresentou uma nova queda, porém menor que a do outro período, com o total de 13,33%. Nota-se que a empresa começa a apresentar resultados melhores, consequência de uma melhor frequência dos alunos no Campus. Vemos o quão a Receita Operacional está inteiramente ligada a esse fato, e consequentemente o seu Lucro Líquido também.

### 3.1.4 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Os índices de liquidez são indicadores financeiros que revelam quanto a empresa possui de recursos disponíveis para quitar suas obrigações com terceiros.

A contabilidade trabalha com quatro tipos principais de índices de liquidez

- Índice de liquidez corrente;
- Índice de liquidez seca;
- Índice de liquidez geral;
- Índice de liquidez imediata.
- Ao analisarmos tais fórmulas podemos obter 3 resultados diferentes:
- Maior que 1 = a empresa possui capital suficiente para arcar com suas dívidas, sendo assim é um indicador bom.

- Igual a 1 = o capital imediato da empresa equivale a quantidade exata de suas despesas;
- Menor que 1 = a empresa não possui capital suficiente para quitar suas dívidas, tornando esse um indicador ruim e sinalizando que a empresa precisa repensar as suas políticas, e talvez dependendo do quão próximo de 0 for o resultado pensar em saídas falidas que não tragam mais problemas e dívidas futuramente.

## LIQUIDEZ CORRENTE

A Liquidez Corrente remete a capacidade que a empresa tem de pagar suas dívidas em um período de curto prazo. Essa liquidez é uma forma de acompanhar e medir a saúde do empreendimento.

A fórmula para descobrir o resultado da Liquidez Corrente de uma empresa é:

$$\text{Liquidez corrente} = \text{ativo circulante} / \text{passivo circulante} \quad (1)$$

**Tabela 1:** Indicador de Liquidez Corrente

INDICADORES DE LIQUIDEZ			
Índice de Liquidez Corrente =	Agosto	Setembro	Outubro
	0,76%	0,64%	0,59%

Fonte: Autores, 2022

O resultado de Outubro/2022 com um resultado abaixo de 1, sendo 0,59% demonstra que a empresa não consegue pagar todas as suas obrigações, mesmo com todos os disponíveis que possui.

## LIQUIDEZ SECA

Pode-se entender por liquidez seca o mesmo que liquidez imediata, que é a capacidade que a empresa tem de pagar as suas obrigações a curto prazo, porém a diferença aqui é que para o cálculo não se leva em conta os estoques, apenas as contas de liquidez imediata.

Tornando a análise mais severa, já que os os valores apenas serão referentes àqueles com que a empresa pode contar de imediato, sem levar em consideração se ela venderá ou não os seus estoques. Para calcular a liquidez seca, utilizamos o seguinte cálculo:

$$\text{Liquidez seca} = (\text{ativo circulante} - \text{Estoques}) / \text{Passivo circulante} \quad (2)$$

**Tabela 2:** Indicador de Liquidez Seca

INDICADORES DE LIQUIDEZ			
Índice de Liquidez Seca =	Agosto	Setembro	Outubro
	0,17%	0,06	0,04%

Fonte: Autores, 2022

No período de Outubro/2022 é possível ver que o Ativo da empresa não conseguiria pagar suas obrigações a curto prazo. Deixando-a bem endividada caso dependesse desses valores.

A queda nesse valor se dá pelo baixo movimento de alunos na faculdade e pela exclusividade da conta caixa suprir tudo, o que acaba gerando a consequência de menos valor para a empresa.

### LIQUIDEZ IMEDIATA

Indicador que demonstra o valor que a empresa tem para quitar suas dívidas de forma imediata, no momento, considerando apenas os valores disponíveis no caixa e contas de bancos. É viável para quando pretendem avaliar a capacidade de pagar as obrigações em um pequeno prazo de tempo. Para encontrar esse resultado, é necessário apenas realizar a divisão dos capitais disponíveis (caixas e contas bancárias) pelo passivo circulante.

$$\text{Liquidez Imediata} = \text{Disponibilidades} / \text{Passivo Circulante} \quad (3)$$

**Tabela 3:** Indicador de Liquidez Imediata

INDICADORES DE LIQUIDEZ			
Índice de Liquidez Imediata =	Agosto	Setembro	Outubro
	0,17%	0,06%	0,04%

Fonte: Autores, 2022

Com os resultados obtidos sendo demonstrados abaixo de 1 a empresa não conseguiria liquidar suas obrigações de forma imediata o que a deixaria sem disponíveis e ainda ficaria devendo, o que pode gerar perdas de outros ativos e mais obrigações a empresa.

## LIQUIDEZ GERAL

O índice de liquidez geral mostra se a organização tem capacidade de quitar as obrigações em curto, médio ou longo prazo.

$$\text{Liquidez Geral} = (\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a LP}) / (\text{Passivo Circulante Exigível a LP}) \quad (4)$$

**Tabela 4:** Indicador de Liquidez Geral

INDICADORES DE LIQUIDEZ			
Índice de Liquidez Geral =	Agosto	Setembro	Outubro
		-%	-%

Fonte: Autores, 2022

Pela empresa não possuir Contas Exigíveis a Longo Prazo não se pode fazer uma análise mais conclusiva, já que, sem tais valores do LP seus resultados seriam iguais ao índice de Liquidez Corrente.

### 3.1.5 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO

O principal objetivo ao calcular os indicadores de endividamento é medir quanto uma empresa possui de dívida sobre o valor de seus patrimônio e ativos.

Com sua análise, é possível observar se a organização está levando seu negócio de uma forma financeira saudável.

#### GRAU DE ENDIVIDAMENTO

O grau de endividamento é um indicador que mostra a saúde financeira de uma empresa. Ou seja, basicamente, trata-se da relação entre o capital de terceiros, o capital próprio de uma empresa e o resultado que ela obtém através de sua operação. E a partir da análise deste indicador, é possível identificar as causas do endividamento e criar estratégias para lidar com este cenário preocupante.

$$\text{Endividamento Geral} = (\text{Exigível Total} / \text{Ativo Total}) \times 100 \quad (5)$$

**Tabela 5:** Indicador de Endividamento Geral

INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO			
Endividamento Geral	Agosto	Setembro	Outubro
		61,13%	64,06%

Fonte: Autores (2022)

Tendo o resultado de 62% indica que a empresa financiou a maioria de seus ativos com dívida, indicando que possui um alto endividamento com terceiros

## ÍNDICE DE PARTICIPAÇÃO DO CAPITAL DE TERCEIROS

Demonstra quanto do capital de terceiros é utilizado para manutenção e continuidade da empresa, ou seja, é um indicador percentual que mostra a dependência que a empresa tem em relação a capital de terceiros para manter suas atividades.

$$PCT = \text{Passivo Exigível} + \text{Passivo Circulante} / \text{Patrimônio Líquido} \quad (6)$$

**Tabela 6:** Indicador de Endividamento Participação de Capital de Terceiros (PCT)

INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO			
Participação de capital de terceiros (PCT)	Agosto	Setembro	Outubro
	157,3%	178,2%	198,8%

Fonte: Autores (2022)

Observando os índices percebemos que a empresa possui uma alta dependência com o Capital de Terceiros, sendo seu endividamento de 98,80% em Outubro/2022 maior que seu PL. Fazendo com que suas decisões financeiras satisfatórias sejam menos satisfatórias.

## COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO

A Composição do Endividamento é um indicador que representa em percentuais quanto das dívidas totais estão concentradas no curto prazo (12 meses), isto é, os vencimentos dessas obrigações ocorrem em um período inferior a um ano. Quanto maior esse índice maior a pressão para gerar caixa.

$$\text{Composição do Endividamento} = (\text{Passivo Circulante} / \text{Passivo Exigível Total}) \times 100 \quad (7)$$

**Tabela 7:** Indicador de Composição do Endividamento

INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO			
Composição do Endividamento	Agosto	Setembro	Outubro
	100,00	100,00	100,00

Fonte: Autores (2022)



Por não haver obrigações a longo prazo, não foi possível realizar a análise do CE. O que pode ser um ponto positivo para a empresa, não tendo obrigações com um período maior de 12 meses.

### 3.1.6 INDICADORES DE ATIVIDADE

Os indicadores de atividade tem como objetivo mensurar os processos do ciclo de vida de uma empresa, que são compostos a partir da gestão de estoques até o prazo concedido aos clientes a partir de suas vendas.

#### PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO DE VENDAS

O prazo médio de recebimento de vendas ou PMRV é o tempo que você leva para receber o valor por determinada compra ou serviço feito.

$$PMRV = (Duplicatas a Receber (média) / Vendas) * 360 \quad (8)$$

**Tabela 8:** Indicador de Atividade - PMRV

INDICADORES DE ATIVIDADE			
PMRV	Agosto	Setembro	Outubro
	-	-	-

Fonte: Autores (2022)

Não é possível fazer uma análise pois as formas de pagamento aceitas pela empresa são sempre de forma imediata, ou seja, não deixando a empresa com algo a receber do cliente.

#### PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO AOS FORNECEDORES

É um indicador do tempo médio entre o dia em que uma compra foi realizada pela empresa e a data de quitação da fatura gerada por ela a um fornecedor. Com esse indicador é possível identificar em quantos dias a empresa paga suas contas.

$$PMP = Fornecedores / Compras x 360 \quad (9)$$

**Tabela 9:** Indicador de Atividade - PMP

INDICADORES DE ATIVIDADE			
PMP	Agosto	Setembro	Outubro
	50/dias	50/dias	56/dias

Fonte: Autores (2022)

Observando o resultado encontrado, vemos que a empresa é financiada por seus fornecedores em média durante 56 dias no período de outubro. O resultado foi considerado devido a pouca demanda de alunos na faculdade considerando as datas em que a oferta que o estabelecimento oferece é baixa.

### PRAZO MÉDIO DE RENOVAÇÃO DOS ESTOQUES

O Prazo Médio de Renovação de Estoques ou PMRE é o tempo médio que a empresa estoca suas mercadorias, esse indicador também é entendido como tempo decorrido entre o processo de compra e recebimento do produto.

$$PMRE = (\text{Estoques médios} / CMV) * 360 \quad (10)$$

**Tabela 10:** Indicador de Atividade - PMRE

INDICADORES DE ATIVIDADE			
PMRE	Agosto	Setembro	Outubro
	40/dias	42/dias	44/dias

Fonte: Autores (2022)

Pelo PMRE, no final do período de Outubro/22 vemos que a mercadoria mensal fica em estoque em média 44 dias para girar totalmente, girando 8 vezes ao ano.

## 3.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

Na contabilidade gerencial é realizada uma análise das informações financeiras e contábeis de uma empresa, auxiliando no uso apropriado dos seus recursos.

### 3.2.1 DASHBOARD DE INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS

#### INDICADORES DE RENTABILIDADE

Os indicadores de rentabilidade são métricas que apontam o retorno financeiro dos investimentos em uma empresa. De forma geral, uma das funções deles é analisar a presença ou ausência de lucro. Os índices de rentabilidade avaliam as estratégias, com o objetivo de entender se elas estão funcionando, ou não, conforme o planejado.

Desta forma, os Indicadores de Rentabilidade demonstram a rentabilidade que os capitais investidos na empresa atingiram, além de revelar qual a capacidade da companhia em gerar recursos.

Quando é alocado um capital, é necessário saber quais serão os retornos gerados pelo dinheiro investido. Por isso, esses indicadores se tornam fundamentais dentro de uma organização.

## CAPITAL DE GIRO

O capital de giro da empresa são todos os recursos financeiros necessários que ela precisa para se manter operando regularmente, ou seja, é a parte do investimento total que fica reservada para o pagamento de custos e despesas ao longo do tempo. Demonstrando quanto a empresa já em atividade tem disponível ou bens e direitos que podem ser convertidos rapidamente em dinheiro para arcar com suas obrigações a curto prazo.

Ter controle e acompanhar o capital de giro da empresa é fundamental para manter o fluxo de caixa sempre saudável e garantir a continuidade do negócio, evitando surpresas desagradáveis.

$$\text{Capital de giro líquido} = \text{ativo circulante} - \text{passivo circulante} \quad (11)$$

A partir dessa fórmula, utilizamos os dados encontrados no Balanço Patrimonial e na DRE, *Figura 5 e Figura 7*, respectivamente, e obtemos os seguintes resultados:

**Tabela 11:** Capital de Giro

CAPITAL DE GIRO		
Agosto	Setembro	Outubro
-R\$ 1.100,00	-R\$ 1.570,00	-R\$ 1.615,00

Fonte: Autores (2022)

Podemos ver que os resultados estão negativos, simbolizando uma falta de ativo, como é visto nas análises anteriores a empresa não consegue pagar todas as suas dívidas a curto prazo.

Como analisado na *Tabela 11*, o capital está diminuindo mês a mês, tendo em dois meses um aumento negativo de 46,82% significando um endividamento maior, e/ou um caixa menor. Essa evolução é preocupante, pois a empresa não possui capital para possíveis investimentos, sendo fornecedores considerado um deles, e caso haja a decisão de um empréstimo futuro para possível pagamento de débitos, o Espaço Loko de Bom, pode não conseguir arcar com as despesas do mesmo.

Uma solução para esse problema é o controle de estoques, onde o mesmo pode estar inflado, com mais produtos do que é demandado, mercadorias paradas por muito tempo indica

perda de dinheiro, principalmente quando se trata de alimentos perecíveis que mesmo congelados tem um vencimento curto, sem o controle correto pode ser que seja necessário o descarte de muitos deles.

## MARGEM DE LUCRO

A margem de lucro é um índice de lucratividade, ou seja, demonstra quanto restou de cada venda realizada após todas as deduções de custos e despesas dessa venda. Ele se trata do percentual obtido da relação entre o lucro bruto e a receita total. Existem duas margens de lucro: margem lucro bruta e margem de lucro líquida. A diferença entre elas é que, a margem líquida será o valor final após abater todos os custos, como impostos, telefones, despesas com administrativo, entre outros.

$$\text{Margem de lucro bruta} = \text{lucro bruto} / \text{receita total} \quad (12)$$

$$\text{Margem de lucro líquida} = \text{lucro líquido} / \text{receita total} \quad (13)$$

Esta margem irá indicar quais serão os produtos mais lucrativos no seu negócio, entregando a possibilidade de maior investimento nesses itens.

Para análise em questão não serão diferenciadas entre margem bruta e margem líquida, devido a empresa estar enquadrada como MEI, ela não irá recolher impostos derivados das vendas, então o lucro líquido é igual ao lucro bruto como pode ser observado no Balanço Patrimonial e na DRE, *Figura 5 e Figura 7*, respectivamente, sendo assim iremos obtemos os seguintes resultados:

**Tabela 12:** Margem de lucro

<b>MARGEM DE LUCRO</b>		
<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>	<b>Outubro</b>
<b>24,32%</b>	<b>14,33%</b>	<b>14,81%</b>

Fonte: Autores (2022)

Através deste índice podemos ver que a companhia está lucrando menos, entre agosto e setembro obteve uma queda de aproximadamente 10% em seus lucros, apesar de tudo suas despesas fixas e variáveis possuem variações muito pequenas, sendo a maior delas na receita operacional que possui uma queda muito significativa.

## RETURN OVER INVESTMENT

ROI (Retorno sobre investimento) é um indicador que representa o poder de ganho da empresa, ou seja, qual foi o valor investido para obter retorno/lucro, em outras palavras, aponta quanto a empresa ganha ou perde a cada real aplicado.

$$ROI (TRI) = \text{lucro líquido} / \text{ativo total} \quad (14)$$

Este indicador irá constatar que quanto maior a porcentagem, maior será a rentabilidade do ativo em determinado período.

A partir dessa fórmula, utilizamos os dados encontrados no Balanço Patrimonial e na DRE, *Figura 5 e Figura 7*, respectivamente, e obtemos os seguintes resultados:

**Tabela 13:** Retorno sobre investimento

ROI		
Agosto/2022	Setembro/2022	Outubro/2022
12,06%	6,05%	6,05%

Fonte: Autores (2022)

Os resultados são positivos para a empresa, em setembro a companhia obteve um retorno de R\$0,12 centavos a cada real investido, já em setembro e outubro o rendimento foi de R\$0,06 centavos por real investido, entre agosto e setembro houve uma queda de aproximadamente 50% na lucratividade. Representando um novo índice no qual os valores não estão como os desejais.

## RETURN ON EQUITY

ROE (Retorno sobre o patrimônio líquido), é um indicador que mede a capacidade que uma empresa tem de gerar valor ao negócio, através do seguinte cálculo:

$$ROE (TRPL) = \text{lucro líquido} / \text{patrimônio líquido} \quad (15)$$

Este cálculo irá demonstrar se o retorno sobre o patrimônio líquido apresenta um patrimônio líquido e um lucro líquido crescentes, o que significa que a empresa está reinvestindo capital e, com isso, crescendo progressivamente.

A partir dessa fórmula, utilizamos os dados encontrados no Balanço Patrimonial e na DRE, *Figura 5 e Figura 7*, respectivamente, e obtemos os seguintes resultados:

**Tabela 14:** Retorno sobre patrimônio líquido

ROE		
Agosto/2022	Setembro/2022	Outubro/2022
31,03%	17,70%	16,14%

Fonte: Autores (2022)

Esse índice representa o retorno dos sócios, em agosto os mesmos obtiveram um retorno de R\$0,31 centavos para cada real investido na empresa, mas nos meses seguintes a uma queda de aproximadamente R\$50%, representando uma queda na lucratividade.

Ainda que o mês com o retorno mais baixo seja outubro com 16,14%, e essa seja uma taxa acima do mercado, sendo que a taxa Selic se encontrava em 1,02% no mesmo período, ainda é mais vantajoso para o sócio investir o seu dinheiro em uma aplicação que esteja rendendo de acordo com a Selic, pois através de outros indicadores apresentados anteriormente, pode ser observado que a empresa Loko de Bom não possui estabilidade em suas contas, sendo um investimento de alto risco.

#### EBITDA

O Ebitda é um dos indicadores financeiros usados para medir os resultados de uma empresa. Ele demonstra a quantidade de recursos que a empresa gera apenas em suas atividades principais, sem contar a rentabilidade de investimentos ou descontos de impostos. Ou seja, é calculado para que seja possível ter uma noção clara de como anda a operação de fato da empresa. Este indicador é calculado através da seguinte fórmula:

$$Ebitda = Lucro\ operacional\ líquido + despesas\ financeiras\ líquidas + depreciações + amortizações \quad (16)$$

Se o demonstrativo não tiver o lucro operacional líquido, é preciso calcular esse indicador e depois incluí-lo na equação acima. Para calcular o lucro líquido operacional é preciso realizar a seguinte cálculo:

$$Ebit = Lucro\ operacional\ líquido + despesas\ financeiras\ líquidas \quad (17)$$

O Ebitda serve para mostrar se a empresa consegue fazer dinheiro com a atividade que ela nasceu para desenvolver. Para os investidores que estão analisando empresas com ações listadas na bolsa, esse é um aspecto importante. A geração de caixa mede a capacidade de produzir recursos das companhias e dá uma visão sobre o seu desempenho de fato. A

evolução deste indicador permite aos investidores interessados em comprar ações verificarem quais empresas de um mesmo segmento são mais eficientes e merecem receber o seu dinheiro.

Não foi possível realizar nenhum dos dois cálculos já que a empresa não possui as contas necessárias para a sua realização.

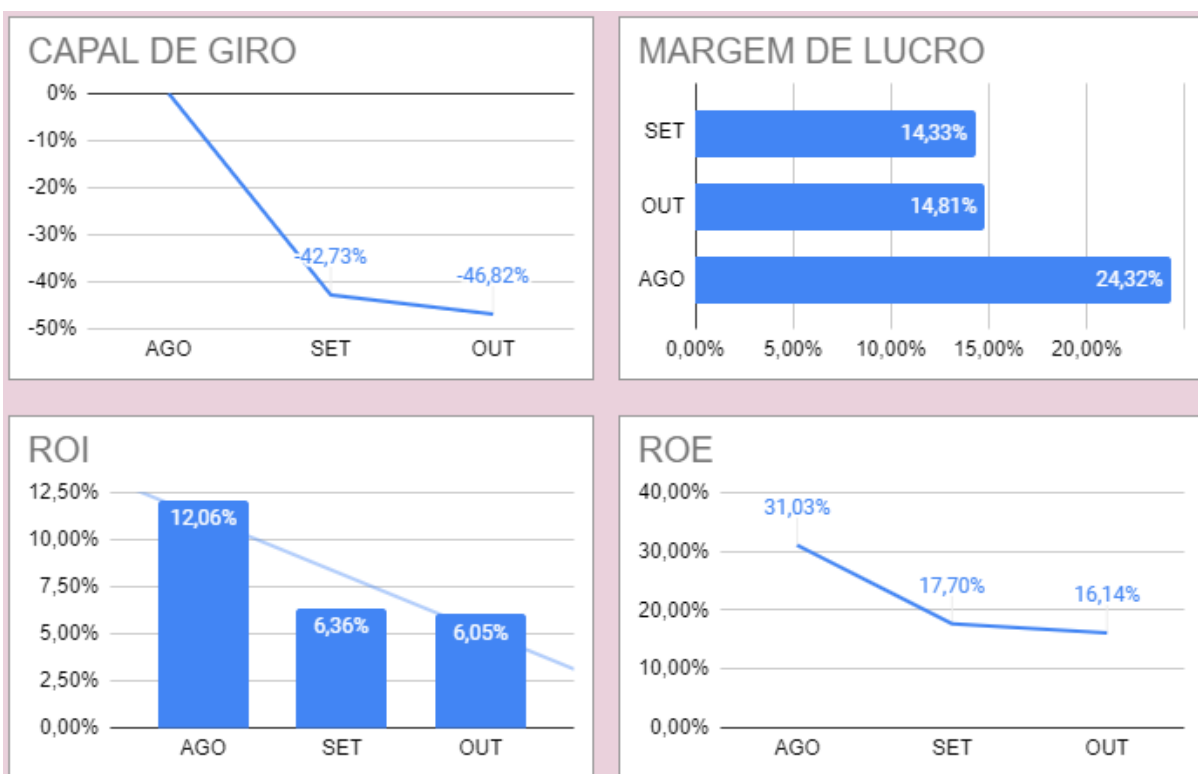
## DASHBOARD

O Dashboard é um painel feito para representar graficamente as informações desejadas, devido ao fato de trazer as informações em formato de gráfico, tornado-as mais visuais e de fácil comparação entre períodos, é uma boa ferramenta para o auxílio na tomada de decisões, facilitando e sendo possível uma tomada mais rápida e precisa.

Aqui iremos representar apenas quatro índices, sendo eles:

- Capital de Giro;
- Margem de Lucro;
- Roi;
- Roe.

**Gráfico 5 - Dashboard**



Fonte: Autores (2022)



As análises realizadas acima podem ser facilmente vistas através desses gráficos, todos eles estão em queda, entre eles o mais preocupante é o capital de giro que por enquanto é o único negativo. Mas apesar dessa queda brusca, os valores se estabilizam no mês seguinte.

Como dito anteriormente uma das formas de melhorar os valores apresentados é um controle de estoques, já que estão com um valor elevado, aumentando bastante a conta de fornecedores também, sendo que as vendas não estão tão altas.

### **3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**

A Gestão Estratégica de Custos (GEC) é um método utilizado para promover melhorias contínuas e contribuir para a estabilidade de uma empresa, é fundamental para indicar as despesas, sejam elas internas ou todos os gastos envolvidos dispostos de produtos ou serviços desde o momento da produção até a venda. O objetivo principal é contribuir para o aumento da lucratividade oferecendo alternativas para diminuir o custo de produção, de maneira estratégica.

Segundo (QUESADO e RODRIGUES, 2007, p.01) para sobreviver às transformações e inovações tecnológicas geradas pela globalização a Gestão Estratégica de Custos é importantíssima para assim poder se adaptar ao ambiente dinâmico, a GCE deve ser considerada como um processo de modificação nas questões estruturais.

A Gestão Estratégica de Custos busca elaborar estimativas sobre como será o cenário futuro da empresa dentro de um curto, médio e longo prazo, assim se torna necessário avaliar todas as variáveis do ambiente organizacional.

De acordo com Oliveira há quatro tipos de estratégias, são elas: estratégias de sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento e cada uma delas deve ser utilizada em um determinado momento e leva em conta o ciclo de vida da mesma forma do produto.

A estratégia de sobrevivência é adequada quando a empresa não tem alternativas e com isso adota políticas para a redução de custos, liquidação e desinvestimentos.

Já a estratégia de manutenção é necessária quando a organização se sente ameaçada, desta forma adota a política de estabilidade, analisa maneiras de reduzir o perigo potencial normalmente buscando por especializações e nichos de mercado.

A estratégia de crescimento serve quando a empresa observa situações favoráveis e antecede as mudanças do ambiente através de inovações, expansão, internacionalização e joint venture (acordo comercial).

A estratégia de desenvolvimento ocorre quando a empresa tem pontos fortes e tem como objetivo estudar e explorar visando aumentar sua capacidade fazendo isso através do segmento mercadológico e tecnológico.

Partindo do ponto de que a Gestão Estratégica de Custos é uma parte fundamental dentro das organizações, podemos definir ela com pontos importantes, são eles: gastos, investimentos, custos, despesas, desembolso, ganhos e perdas e defini-los como gastos fixos e variáveis e diretos ou indiretos.

Utilizaremos essas informações que a GEC nos proporciona para aplicá-la dentro do Espaço Loko do Bom assim contribuindo para o crescimento do negócio.

### **3.3.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS**

- **INVESTIMENTOS E GASTOS:**

É classificado como investimento todo o dinheiro que sai da empresa com gastos em bens ou serviço que tem como objetivo aumentar os lucros que a empresa tem, além de visar melhorar a receita. O investimento não pode ser classificado como uma despesa e sim como um gasto já que o propósito é de expandir e melhorar os resultados que o negócio tem, um exemplo de investimento é a estufa para salgado utilizada no Espaço Loko do Bom que serve para não estragarem os produtos e mantê-los em uma temperatura ideal para seus clientes, desta forma contribuindo para que mais pessoas comprem.

Por sua vez os gastos são todos os desembolsos que o estabelecimento tem, tudo que sai do caixa, podendo ser um investimento como explicado acima ou um custo ou uma despesa.

- **CUSTOS:**

O custo nada mais é do que tudo aquilo que é essencial para que a produção de algum bem ou serviço aconteça como a matéria prima utilizada ou os equipamentos.

Custo é a soma dos gastos incorridos e necessários para a aquisição, conversão e outros procedimentos necessários para trazer os estoques à sua condição e localização atuais, e compreende todos os gastos incorridos na sua aquisição ou produção, de modo a colocá-los em condições de serem vendidos, transformados, utilizados na elaboração de produtos ou na prestação de serviços que façam parte do objeto social da entidade, ou realizados de qualquer outra forma. IBRACON II (1999).

É o valor gasto com a produção de bem ou serviço, no estabelecimento apresentado são os ingredientes e a fritadeira para fazer os pastéis, embalagens, depreciação de equipamentos como o refrigerador, energia elétrica, entre outros.

- **DESPESAS:**

Despesas envolvem todos os gastos que são relativos a administração da empresa, dentro do Espaço Loko do Bom é o dinheiro gasto com água, luz, aluguel, gastos com colaboradores e fornecedores.

- **DESEMBOLSO:**

O desembolso dentro da empresa é todo o montante que a organização tem no caixa para pagar algo que o negócio adquiriu sendo bem ou serviço, ou seja, é a saída financeira da empresa para pagar as suas obrigações, esse desembolso pode ser feito antecipadamente, à vista ou pagando a prazo.

No Espaço Loko do Bom esse desembolso ocorre para pagar seus fornecedores de salgados e doces de maneira a prazo ,realizando o pagamento com 10 dias após a aquisição dos produtos.

- **CUSTOS FIXOS:**

Os custos fixos de uma empresa se trata de todos os gastos que a empresa tem e que não se altera, estão sempre presentes, independente de ter tido uma produção ou não ele também é definido como custo indireto pois não depende do quanto de bens ou serviços são produzidos pela organização, é um aspecto recorrente.

Dentro do Espaço Loko do Bom esses gastos fixos se trata da conta de água, energia elétrica e o aluguel pago para ter seu ponto localizado no pátio da instituição.

- **CUSTOS VARIÁVEIS:**

Os custos variáveis são custos recorrentes que variam, normalmente estão relacionados a produtividade, produção e quantidade de trabalho. Na empresa que está sendo avaliada esses custos é definido pelo valor que ela paga para os colaboradores freelancer que há para ajudar (já que esses não são registrados por ser tratar de uma empresa optante pelo Simples Nacional MEI) e pelo valor que a empresária paga para seus fornecedores que fornecem os variados tipos de salgados e doces.

- **CUSTOS DIRETOS x CUSTOS INDIRETOS:**

Os custos diretos e indiretos são diferenciados por:

**Tabela 15:** Custos Diretos x Custos Indiretos

<b>DIRETO</b>	<b>INDIRETO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• São aqueles que podem ser identificados e medidos facilmente.</li> <li>• Destinados à fabricação do produto ou serviço.</li> <li>• Todo material que pode ser alocado diretamente na unidade do produto fabricado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se relaciona diretamente com os produtos e/ou serviços</li> <li>• Apenas contribui para a fabricação.</li> <li>• Não podem ser economicamente separados entre unidades que são produzidas.</li> </ul>

Fonte: Autores (2022)

### 3.3.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

#### • PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL:

O ponto de equilíbrio contábil tem a função de mostrar o quanto a empresa precisa faturar para cobrir todas as despesas, é importante para que o empresário entenda se terá lucro ou prejuízo no negócio. É quando a receita total se iguala ao total de custos e despesas financeiras da empresa, sendo um faturamento inferior a esse indica que a empresa teve prejuízo e não terá recursos para pagar as obrigações.

Então é essencial que a empresa procure encontrar o ponto de equilíbrio contábil para conseguir ter sucesso.

Para obter o volume mínimo de produção para que a empresa tenha lucro igual a zero, utiliza-se a fórmula :

**Figura 8:**Material e Métodos

$$PEC = \frac{CF}{p - CVu}$$

Fonte: Valsesia et al. (2014)

Sendo assim:

PEC = Ponto de equilíbrio contábil

CF = Custos e despesas fixas

p = preço de venda ou receita de vendas

CVu = Custo variável unitário

Utilizamos os dados da empresa Espaço Loko do Bom para analisar o ponto de equilíbrio contábil, foram utilizadas informações do ano de 2022, veja a seguir:

**Tabela 16:** Ponto de equilíbrio Contábil

PEC	AGOSTO	%	SETEMBRO	%	OUTUBRO	%
<b>RECEITA DE VENDAS</b>	3.700,00	100,00%	3.000,00	100,00 %	2.600,00	100,00 %
<b>CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA</b>	2.000,00	54%	1.800,00	60%	1.500,00	58%
<b>MARGEM CONTRIBUIÇÃO (MARGEM BRUTA)</b>	1.700,00	46%	1.200,00	40%	1.100,00	42%
<b>DESPESAS FIXAS</b>	800,00	22%	770,00	26%	735,00	28%
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	900,00	24%	430,00	14%	365,00	14%
<b>PEC (MENSAL)</b>	<b>1.741,18</b>		<b>1.925,00</b>		<b>1.737,27</b>	

Fonte: Autores (2022)

Aplicando a fórmula obtivemos os resultados de R\$1.741,18 no mês de agosto, R\$1.925,00 no mês de setembro e R\$1.737,27 no mês de outubro, portanto significa que a empresa deveria obter respectivamente os valores apresentados para pagar todas as despesas, no PEC é o momento em que as receitas se igualam aos custos e despesas totais, é quando os produtos e serviços comercializados pagam todos os custos e despesas fixas e variáveis porém não sobra dinheiro em caixa, a organização atinge o resultado contábil igual a zero.

Então podemos concluir que com os resultados obtidos se o valor das receitas fossem inferior aos resultados do PEC o negócio não conseguiria pagar suas dívidas, o Espaço Loko do Bom tanto atingiu o valor determinado como ultrapassou em todos os meses.

- **PONTO DE EQUILÍBRIO ECONÔMICO :**

O ponto de equilíbrio econômico se trata da margem de ganho que alguém no caso o empresário poderia ter se investisse em outro negócio ou em um fundo de investimentos que talvez poderia ser mais lucrativo, o ponto de equilíbrio econômico considera também o custo de oportunidade. que refere-se a renúncia que se faz ao tomar uma decisão.

Ou seja, é um ponto encontrado na empresa para que saibam se é possível não apenas cobrir as despesas fixas mas também os custos de oportunidade, desta forma o empresário saberá quanto precisa vender para pagar todos os custos.

A fórmula ponto de equilíbrio econômico (PEE) pode ser expressada da seguinte maneira:

**Figura 9:** Material e Método

$$PEE = \frac{\text{Custos Fixos} + \text{Custo de Oportunidade}}{\text{Margem de Contribuição}}$$

Fonte: Autores (2022)

A tabela a seguir mostra o ponto de equilíbrio econômico no Espaço Loko do Bom:

**Tabela 17:** Ponto de Equilíbrio Econômico

PEE	AGOSTO	%	SETEMBRO	%	OUTUBRO	%
RECEITA LÍQUIDA	3.700,00	100,00%	3.000,00	100,00%	2.600,00	100,00%
CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA	2.000,00	54%	1.800,00	60%	1.500,00	58%
MARGEM CONTRIBUIÇÃO (MARGEM BRUTA)	1.700,00	46%	1.200,00	40%	1.100,00	42%
DESPESAS FIXAS	800,00	22%	770,00	26%	735,00	28%
RESULTADO OPERACIONAL	900,00	24%	430,00	14%	365,00	14%
LUCRO DESEJADO	990,00		473,00		401,50	
PEE (MENSAL)	3.891,30		3.107,50		2.705,95	

Fonte: Autores (2022)

A empresa deste trabalho não demonstrou grande interesse em aumentar seus lucros, entretanto observando que o lucro para uma organização é o objetivo principal, foi elaborado uma projeção do ponto de equilíbrio econômico dos meses de agosto, setembro e outubro, foi aplicado uma margem de 10% sobre as receitas, com isso obtivemos os resultados de R\$3.891,30 no mes de agosto, R\$3.107,50 no mês de setembro e R\$2.705,95 no mês de outubro, isso significa que o estabelecimento deve atingir esses valores para cobrir o retorno que o mercado daria ao capital investido.

- **PONTO DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO :**

O ponto de equilíbrio financeiro (Break Even Point) tem o objetivo de identificar quanto é preciso vender para bancar as operações sem ter prejuízos, é o momento em que o

valor dos custos e despesas se igualam a soma dos lucros do empreendimento, desta forma se o valor total do período for maior que o PEF o negócio estará lucrativo e se for menor mostra que há um prejuízo.

O ponto de equilíbrio financeiro é muito semelhante ao ponto de equilíbrio contábil, porém há variações, as despesas não desembolsáveis e as depreciações existentes no ativo são excluídos dos custos fixos, o PEF pode ser chamado de ponto de equilíbrio de caixa já que calcula o que realmente está disponível em caixa.

Para calculá-lo é utilizado a fórmula:

**Figura 10:** Material e Métodos

$$PEF = \frac{\text{Custos Fixos} - \text{Depreciações} + \text{Dívidas pagas}}{\text{Margem de contribuição}}$$

Fonte: 7Graus (2017)

O Espaço Loko do Bom, empresa definida para o desenvolvimento deste projeto não possui contabilizados os valores dos equipamentos depreciables e não obtivemos as informações necessárias para uma projeção adequada e sem grandes divergências de valores, portanto não foi possível aplicar a fórmula do ponto de equilíbrio financeiro para fazer a análise no negócio.

### 3.3.3 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A margem de contribuição é a receita de vendas da empresa menos os custos variáveis, é responsável por identificar qual a quantidade de investimentos que restou da receita de seus produtos e é destinado para pagar os seus custos e despesas fixas e ainda gerar lucro.

Quando o valor da margem de contribuição é maior do que o valor total dos custos e despesas fixas revela que a organização está tendo lucro, em contrapartida se o valor for menor significa que a empresa está tendo prejuízo.

Conhecendo a margem de contribuição se obtém algumas vantagens que podem contribuir para as tomadas de decisões, é possível:

- Identificar o volume mínimo de vendas para pagar os custos e as despesas fixas e ainda gerar lucro;
- Estipular descontos de acordo com o volume de vendas para os clientes;



- Entender qual produto ou serviço é mais lucrativo e qual traz mais prejuízo para a empresa.

A fórmula da margem de contribuição é:

$$\text{Margem de contribuição total} = \text{Valor total das vendas} - (\text{Custos variáveis} + \text{despesas variáveis totais}) \quad (18)$$

ou

$$\text{Margem de contribuição unitária} = \text{Preço de venda de um produto} - (\text{Custos variáveis} + \text{despesas variáveis envolvidas na venda}) \quad (19)$$

Já o índice da MC (margem de contribuição) se dá pelo resultado do cálculo acima dividido pelo valor de vendas e multiplicado por 100, fica da seguinte forma:

$$\text{Índice de margem de contribuição} = (\text{Margem de contribuição} / \text{valor da vendas}) \times 100 \quad (20)$$

Para esse trabalho foi elaborado uma projeção dos meses de agosto, setembro e outubro, veja a seguir:

**Tabela 18:** Índice de Margem de Contribuição

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	AGOSTO	%	SETEMBRO	%	OUTUBRO	%
RECEITA DE VENDAS	3.700,00	100,00 %	3.000,00	100,00%	2.600,00	100,00%
CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA	2.000,00	54%	1.800,00	60%	1.500,00	58%
MARGEM CONTRIBUIÇÃO (MARGEM BRUTA)	1.700,00	46%	1.200,00	40%	1.100,00	42%
DESPESAS FIXAS	800,00	22%	770,00	26%	735,00	28%
RESULTADO OPERACIONAL	900,00	24%	430,00	14%	365,00	14%

Fonte: Autores (2022)

Para analisarmos a margem de contribuição do Espaço Loko do Bom utilizamos a fórmula da margem de contribuição total, primeiramente foi necessário saber qual o percentual que as despesas fixas representam dentro da empresa, então utilizamos o valor total das despesas fixas e dividimos pelo valor total das vendas. Ex: R\$ 800,00 vendas fixas e R\$ 3.700,00 total das vendas, assim deu o percentual de 22%, então pode-se observar que a margem de contribuição foi de aproximadamente 46% no mês de Agosto, ou seja, foi

superior ao valor ao valor total das despesas fixas o que significa que a empresa está conseguindo pagar suas despesas fixas e gerando lucro, os meses consecutivos houveram variações e ainda sim o resultado foram positivos.

### 3.3.4 MARGEM DE SEGURANÇA

A margem de segurança é um indicador essencial, é uma medida utilizada para que o empresário saiba o quanto o seu faturamento pode cair sem gerar prejuízos, ela estabelece a quantidade física, produzida e vendida por uma empresa. Quanto maior a margem de segurança menor o risco.

A fórmula para se calcular a margem de segurança se dá por:

$$\text{Margem de Segurança} = (\text{Venda atual} - \text{Ponto de equilíbrio contábil}) / \text{Venda atual} \quad (21)$$

No Espaço Loko do Bom, como utilizamos a margem de contribuição total e não unitária por não obtermos as informações necessárias para a elaboração, não é possível calcular a margem de segurança do negócio.

## 3.4 CONTROLADORIA

A Controladoria pode ser considerada como um grupo de conhecimentos que se compõem a pilares teóricos e conceituais de ordem operacionais, financeiras e patrimoniais interligadas ao controle do processo gestão organizacional. (SOUZA; BORINELLI, 2009)

Utilizando o ponto de vista da gestão econômica essa área se volta para usufruir de informações como meio para tomar suas decisões. Entretanto não se é possível obter dados relevantes se não houver um modelo de gestão definido, e sem coletar informações importantes, adequadas e atualizadas.

Controladoria e a gestão está ligada pelo fato de que, com os dados trazem uma maior eficiência aos seus processos, e criação de rotas certeiras, que ao serem conduzidas podem levar ao sucesso da empresa, principalmente nos anos iniciais de vida da organização que é considerada uma fase importante para o desenvolvimento e sobrevivência da mesma.

De frente com o atual cenário do mercado corporativo, gerou-se a necessidade de ir em busca de informações intrínsecas em relação aos serviços da área de controladoria, que utilizam de ferramentas internas para governar, tendo como base as margens de riscos, proporcionado uma visão para os administradores e suas equipes seguirem em prol da busca de melhorias na eficácia e eficiência gerencial.

### 3.4.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Conforme descrito por Nakagawa (s.d.), a ferramenta Missão, Visão e Valores pode-se, ou melhor, deve ser utilizada por todas as organizações, independentemente do seu ramo de atuação ou do seu porte. É de suma importância que tais itens sejam definidos no início dos negócios, pois assim será possível analisar e refletir sobre os objetivos do empreendimento em relação à sociedade, mercado de atividade e futuro da empresa.

Tal tríplice serve como recurso influenciador para que os negócios tenham um direcionamento a seguir, diferenciando-se dos concorrentes, e permitindo atrair maior número de clientes e colaboradores. Ainda que sejam definidos no início da empresa, é preciso estar sendo validados e reavaliados ao decorrer do passar dos anos, exceto a Missão, que a partir de sua definição é inalterável.

Pode-se dizer também que na Missão, Visão e Valores, estão presentes a razão de ser, onde almejam chegar e suas tradições. Sendo como um corpo e alma do negócio, serão apresentados seus modos de pensar e ser; demonstrar suas paixões, gostos, convenções e opiniões; trazer a público suas tradições, valores e crenças.

- **MISSÃO:**

A missão é a razão da existência de uma organização, o propósito pelo qual trabalham e se esforçam os seus colaboradores e sócios. Serve como um norte para onde a empresa quer seguir. Deve ser objetiva e concisa, respondendo questões como: qual o propósito da organização; para quem ela atua. Nela não ocorrem alterações durante o passar dos anos, ou seja, a partir do momento que é definida, não pode-se modificá-la e deve acompanhar a empresa ao decorrer da sua existência.

Diante dessa definição do que é a missão de uma organização, e ao analisarmos que o momento de alimentação dos estudantes são uns dos raros minutos que eles têm de lazer, devido a rotina corrida que a maioria vive entre serviço, faculdade e viagem. Com esse fator, somado ao fato de terem ótimos produtos que os jovens podem desfrutar nesse momento junto de seus colegas, pensamos na Missão apresentada a seguir:

“ Proporcionar satisfação aos nossos clientes, perante a sua jornada de estudos, dando a eles oportunidade de desfrutar momentos de lazer com os colegas, consumindo produtos de ótima qualidade.”

- **VISÃO:**

A visão dentro de uma empresa tem o objetivo de direcionar onde a organização quer chegar em um determinado período. Pode-se dizer que serve como um plano mental para guiar seus próximos passos. São construídos a partir de um determinado prazo de anos, geralmente 5 anos. A visão precisa aspirar algo e inspirar os motivos pelos quais tais planos devem ser concretizados. Apesar de ser considerada o “sonho” da empresa, deve-se ter os pés no chão e estabelecer objetivos que podem ser realmente alcançados e conquistados. Algumas perguntas básicas ao elaborar tal elemento são: o que a empresa quer se tornar?; em qual direção apontar os esforços a serem realizados?.

O Espaço Loko Do Bom possui uma perspectiva futura de ampliar o seu negócio e produzir outros produtos, para assim poder suprir todas as necessidades e trazer satisfação para todos os membros e estudantes da UNIFEQB. Ou seja, ser uma empresa diferenciada, com diversos tipos de produtos e excelência no seu atendimento aos clientes. A partir desse pensamento, definimos a visão da empresa como:

“Ser uma empresa reconhecida no ramo alimentício, fortalecendo nossa reputação de produtos de qualidade para todos os estudantes, mantendo a excelência em nosso atendimento e buscando superar todas as expectativas de nossos clientes.”

- **VALORES:**

Os valores podem ser definidos como o aglomerado de características das organizações e entidades que determinam a maneira como elas se comportam e interagem com outros indivíduos e com o meio ambiente. Nessa parte são apresentados as regras morais da instituição, o que espera de todos ligados à ela (administradores, clientes e funcionários), buscando representar suas crenças e princípios. Ela deve ter ligação com a execução da Missão apresentada, e guiando a direção para a realização da Visão.

Pensando nesta definição, sugerimos que os valores apresentados pelo Espaço Loko do Bom sejam:

“Ética - agir com lealdade, gentileza, respeito, honestidade e transparência com nossos clientes, colaboradores e fornecedores; Higiene - todos os nossos produtos comercializados são feitos seguindo as normas da Vigilância Sanitária; Qualidade - atender as expectativas de nossos clientes, fornecendo a eles alimentos saborosos e de ótima qualidade.”

### 3.4.2 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Segundo Kallás (s.d), Balanced Scorecard é um termo inglês que traduzido para o português significa Indicadores Balanceados de Desempenho. Criado no ano de 1992 por Robert Kaplan e David Norton, ambos professores da universidade de Harvard, a princípio estavam em busca de criar um sistema que mensurasse o desempenho da empresa, e acabou se tornando um tipo de modelo de gestão estratégica.

Esse indicador é utilizado como metodologia na gestão estratégica das empresas. A partir dela são apresentados indicadores que vão além daqueles diretamente ligados a fins econômicos e financeiros. Apesar de muitos considerarem os índices voltados a finanças os únicos importantes para realização de uma análise de empresa, o BSC demonstra que tal pensamento pode estar equivocado.

Pontos analisados desse sistema são o desempenho que a organização está tendo no mercado junto dos clientes, a maneira como os processos internos estão sendo executados, e a busca de novas informações e tecnologias. Tais pontos funcionando em harmonia, isso auxilia a alcançar os resultados financeiros esperados.

O BSC permite uma visão balanceada e integrada da empresa, permitindo que a estratégia seja construída de uma forma simplificada e de fácil entendimento, visando quatro perspectivas diferentes, que todas se integram entre si . Essas perspectivas são:

- **Perspectiva Financeira:** Como dito anteriormente, apesar de não ser o tópico principal, devem ser visadas, pois são índices de grande importância para as organizações. Tem foco nas questões financeiras que visam melhorar ao longo do período;
- **Perspectiva do Cliente:** Seu foco é em relação aos clientes e mercados no qual a empresa em questão se enquadra, e quais serão as medidas tomadas para melhorar o desempenho nesses segmentos;
- **Perspectiva do processo interno:** Sua relação é com o processo que a empresa deve seguir para melhorar aquilo que não está dando certo no ambiente interno da empresa. É a busca por ações que tragam mais qualidades para o segmento que a empresa está seguindo. Nessa perspectiva também está inserida as expectativas dos acionistas em relação aos resultados financeiros;
- **Perspectiva do aprendizado e crescimento:** Identificar quais ações a empresa deve providenciar para melhorar e qualificar melhor sua equipe, e todos os envolvidos na organização, durante um período de longo prazo;

A partir dessas informações, fomos solicitados a criar um Balanced Scorecard para o Espaço Loko do Bom. Como responsáveis por tal obrigação, e também como clientes do estabelecimento, começamos a discutir o que percebemos em relação a empresa e quais pontos poderiam ser melhorados de acordo com cada um dos quatro tópicos necessários. Depois de estabelecermos quais pontos deveriam ser modificados e observados a partir de agora, construímos uma tabela com essas informações.

A tabela apresentada a seguir demonstra os objetivos, metas, indicadores e iniciativas em relação às perspectivas da empresa. Optamos montar o BSC dessa forma, pois assim sua compreensão será mais fácil para todos, principalmente para os gestores da organização em questão.

**Tabela 19:** Balanced Scorecard Espaço Loko do Bom

<b>OBJETIVOS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INICIATIVAS</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA:</b> Aumentar o número de receitas com vendas no período.	Aumentar em 10% a receita mensal com a venda de diferentes produtos .	Resultados do Fluxo de caixa e das Receitas líquidas com vendas.	Investir no Marketing e chamar atenção do público para os diversos produtos comercializados no local.
<b>PERSPECTIVA DO CLIENTE:</b> Oferecer produtos com qualidade aos clientes.	Entregar alimentos com ingredientes frescos, e que sejam de uma boa qualidade.	Realizar pesquisas de satisfação com os clientes, tendo foco em recolher feedbacks sinceros para buscar a melhora constante dos produtos comercializados.	Investir em melhores ingredientes para a preparação dos alimentos, buscando por recursos de boa qualidade que garantam o resultado final objetivado.

<p><b>PERSPECTIVA DE PROCESSO INTERNO:</b> Modificar a maneira como os produtos são comercializados e servidos.</p>	<p>Trazer novas opções para o cardápio e melhorias na forma que são comercializados e servidos aos clientes.</p>	<p>Analisar a satisfação do cliente ao receber o produto final é de extrema importância. Todo processo, desde a preparação da massa até o momento em que o produto é entregue ao consumidor, deve ser feito com total dedicação. Ou seja, a importância de ter satisfação desde o início, até o final do processo.</p>	<p>Buscar renovar de forma regular o cardápio, trazendo para os alimentos oferecidos, às tendências de mercado e gosto dos clientes. Também melhorar a embalagem para que os consumidores possam levar para a “viagem”.</p>
<p><b>PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO:</b> Ter um controle melhor sobre a preparação dos alimentos. Tanto em relação à quantidade, quanto à qualidade.</p>	<p>Melhorar 100% o manuseio dos alimentos.</p>	<p>Resultado final de desperdício (dos produtos comercializados e os utilizados na preparação do cardápio) que a empresa teve no período.</p>	<p>Compreender quais são os dias e horários de maior movimento, o tipo de público e os alimentos que têm mais saída.</p>

(Autores, 2022)

## 4. CONCLUSÃO

Este trabalho buscou demonstrar a importância da contabilidade, como suas demonstrações são capazes de facilitar a compreensão e saúde financeira da empresa, pois a partir delas é possível fazer avaliações que ajudem a serem feitas modificações e decisões no futuro, assim como um bom modelo de gestão pode ser implementado para uma melhor administração e tomada de decisões financeiras na empresa.

Considerando as informações obtidas de forma semanal, um dos obstáculos foi realizar uma projeção que pudéssemos considerar para realizar as análises feitas, sendo melhor que um controle tanto financeiro quanto empresarial podem ser utilizados para a empresa desfrutar melhor de seus rendimentos, vendo que junto desses é possível construir um crescimento contínuo da mesma.

Seus pontos falhos nas demonstrações contábeis são apresentados através das Análises Verticais e Horizontais e pelas variedades de índices realizados, nota-se através das análises que sua saúde financeira apresenta uma falha na gestão dos recursos quando existe um monopólio em suas contas de Ativo e Passivo e como o dinheiro do caixa é retirado constantemente, como foi passado pela empresária, mesmo a organização sendo capaz de lidar com seus tributos e contas a pagar no momento que esses valores são retirados é criado uma ilusão de maus resultados nas demonstrações.

Isso é perceptível nos Indicadores de Liquidez, Atividade e Endividamento onde todos seus índices se mostram menores que um resultado satisfatório para tal atividade.

Confirmando os resultados apresentados pelos índices de liquidez, a partir do ponto de equilíbrio encontrado da empresa foi possível notar que o negócio consegue pagar todas as suas despesas e custos fixos e variáveis visto que ela conseguiu ultrapassar o resultado dos valores obtidos, porém ela não consegue ter um alto índice de lucro mensalmente, contudo o estabelecimento demonstra um potencial de crescimento que é possível observar no ponto de equilíbrio econômico caso a empresa consiga investir para aumentar sua margem de lucro em 10%.

Obrigações que ocupam pequenas porcentagens na análise realizada, porém são obrigações fixas e de valores razoáveis.

A Controladoria, gestão estratégica, auxiliam as empresas ao decorrer da sua existência nas tomadas de decisões, e ao serem seguidas influenciam em todos os resultados da organização. Como apresentado, o Espaço Loko do Bom apresenta indicativos positivos, mas não promissores, isso pode estar relacionado com a falta de seguimento de um planejamento, indicando que precisam repensar suas estratégias e objetivos. Foi criado o



início desse novo plano que pode ser seguido, começando com “Missão, Visão e Valores” e, logo após, definir suas principais perspectivas.

## REFERÊNCIAS

- BLOG CONTA AZUL. **Prazo médio de pagamento: aprenda a calcular passo a passo.** Disponível em: <https://blog.contaazul.com/prazo-medio-de-pagamento>. Acesso em 02 de set. 2022.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.** 2 ed. – São Paulo, Atlas, 2013.
- COBREFACIL. **Como calcular o prazo médio de recebimento de vendas e qual o indicador ideal?.** Disponível em: <https://www.cobrefacil.com.br/blog/prazo-medio-de-recebimento>. Acesso em 02 set. 2022
- CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial - Teoria e Prática.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- DICIONÁRIO FINANCEIRO. **Pontos de equilíbrio : contábil, financeiro e econômico.** Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/ponto-de-equilibrio-economico-contabil-financeiro/> Acesso em: 16 set. 2022
- GABRIEL Daiane ;BIRCK K.C.; FANK O.L. **Ponto de equilíbrio, margem de contribuição, margem de segurança.** Disponível em: [https://eventos.uceff.edu.br/eventosfai\\_dados/artigos/agrotec2016/441.pdf](https://eventos.uceff.edu.br/eventosfai_dados/artigos/agrotec2016/441.pdf) Acesso em : 28/10/22
- G1. **Veja negócios mais promissores para micro e pequenas empresas em 2018.** Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/pme/noticia/veja-negocios-mais-promissores-para-micro-e-pequenas-empresas-em-2018.ghtml>. Acesso em: 18 ago. 2022
- IBRACON. **NPC NORMAS E PROCEDIMENTOS DE CONTABILIDADE.** Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/ibracon/npc2.htm>. Acesso em: 16 set. 2022
- KALLÁS, David. O que é Balanced Scorecard. Disponível em <<https://mppr.mp.br/arquivos/File/bsc.pdf>>. Acesso em: 16 de Setembro de 2022
- LIDERJR. **Custeio: como reduzir os gastos do meu negócio?.** Disponível em: [https://liderjr.com/blog/custeio-reduzir-gastos/?utm\\_source=Google&utm\\_medium=Grants&utm\\_campaign=Blog&gclid=Cj0KCQjwvZCZBhCiARIsAPXbajuY340UzfP6e9ODmriuSoRjH9rs0NGD1yDxYhOYNEuXqBRrVPA2SUaAqPXEALw\\_wcB](https://liderjr.com/blog/custeio-reduzir-gastos/?utm_source=Google&utm_medium=Grants&utm_campaign=Blog&gclid=Cj0KCQjwvZCZBhCiARIsAPXbajuY340UzfP6e9ODmriuSoRjH9rs0NGD1yDxYhOYNEuXqBRrVPA2SUaAqPXEALw_wcB). Acesso em 16 set. 2022.
- MAIS RETORNO. **O que é Participação de Capital de Terceiros (PCT) ?** Disponível em: <https://maisretorno.com/portal/termos/p/participacao-de-capital-de-terceiros-pct> .Acesso em: 02 set.2022
- NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: Missão, Visão e Valores (Clássico).** Disponível em <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Missao-Visao-Valores.PDF](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF) > Acesso em: 02 de Setembro de 2022.
- PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estruturas, aplicações.** São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2005.
- SOUZA, Bruno Carlos; BORINELLI, Márcio Luiz. **Controladoria.** Curitiba/PR, IESDE, Brasil, 2009.
- SUNO. **PMRE: O que é o Indicador de Prazo Médio de renovação de Estoques?.** Disponível em:

<https://www.sun0.com.br/artigos/pmre/#:~:text=O%20PMRE%20%C3%A9%20a%20sigla,tempo%20para%20produzir%20e%20estocagem.&text=Se%20os%20indicadores%20de%20atividade,calcular%20o%20chamado%20ciclo%20operacional>. Acesso em 02 de set. 2022.

TREAZY. **Diferença entre custos e despesas: conceitos, exemplos e importância de classificá-los corretamente.** Disponível em:

<https://www.treazy.com.br/blog/custos-e-despesas-saiba-a-diferenca/>. Acesso em 16 set. 2022

QUESADO, P.R.; RODRIGUES, L.L. **A gestão estratégica de custos em grandes empresas portuguesas.** Disponível em:

[http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA\\_10/Patricia\\_Quesado\\_y\\_Luc%C3%ADa\\_Lima.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA_10/Patricia_Quesado_y_Luc%C3%ADa_Lima.pdf) Acesso em: 25 ago. 2022.

VALSESIA, Luis Fernando; OLIVEIRA P.A.D; CERVI, Ricardo . **Ponto de equilíbrio contábil de produtos selecionados de uma empresa farmacêutica.** Botucatu,SP. Disponível em: <http://www.jornacitec.fatecbt.edu.br/index.php/IIIJTC/IIIJTC/paper/viewFile/102/79> Acesso em : 30 set. 2022.

YENOM. **Grau de endividamento: O que é, Como calcular e Como analisar?.** Disponível em: <https://yenom.com.br/grau-de-endividamento/> . Acesso em: 02 set. 2022.