

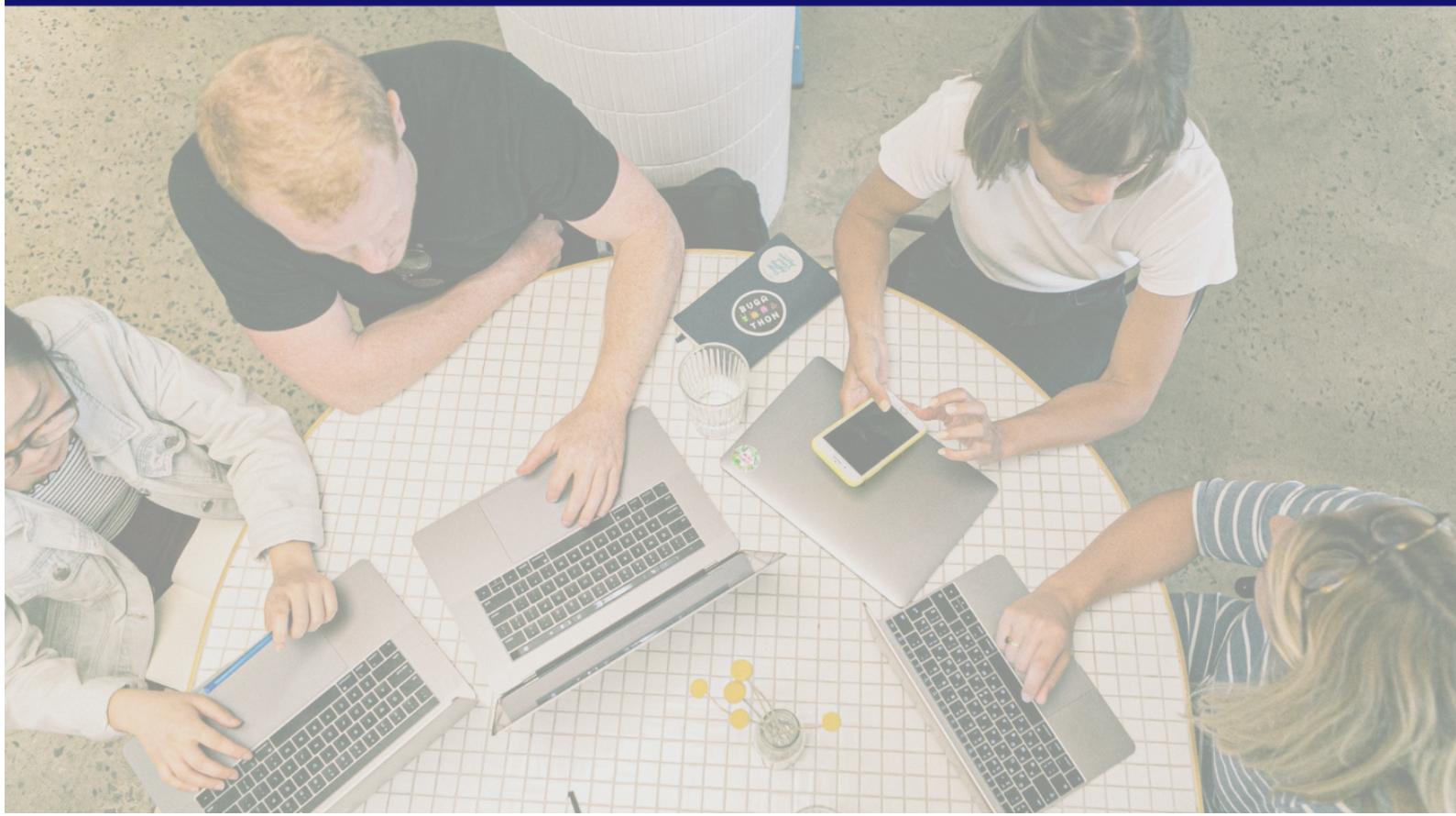


**UNifeob**  
| ESCOLA DE NEGÓCIOS



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

**ADENILSON MORAES ROSA LUIZ**

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

**ADENILSON MORAES ROSA LUIZ**

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:

Kaua Enrique Oliveira Justino, RA 20001252

Matheus do Amaral Roque, RA 20000087

Rodrigo César da Silva, RA 20000168

Vinícius Fenólio Tonhão, RA 21000577

Wender Zampalin Ferreira, RA 20000089

Monitora:

Caellen de Fátima Porfirio, RA 2000256

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2022

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>5</b>
<b>3. PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL</b>	<b>6</b>
3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	8
3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL	8
3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ	12
3.1.3 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO	15
3.1.4 INDICADORES DE ATIVIDADE	17
3.2 CONTABILIDADE GERENCIAL	19
3.2.1 DASHBOARD DE INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS	19
3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	25
3.3.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS	25
3.3.2 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	28
3.3.3 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	30
3.4 CONTROLADORIA	32
3.4.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES	33
3.4.2 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD	36
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>41</b>
<b>5. REFERÊNCIAS</b>	<b>42</b>

# 1. INTRODUÇÃO

No projeto de extensão proposto para o módulo de Controladoria, fomos desafiados a realizar a análise financeira e econômica da empresa Adenilson Moraes Rosa Luiz. Para isso, utilizamos indicadores gerenciais relacionados ao processo de tomada de decisão, nos permitindo analisar as atividades da empresa de forma mais precisa. Desse modo, foi possível definir quais estratégias e ações que devem ser incrementadas para contribuir com o empresário na gestão do seu negócio, e conseqüentemente, maximizar os resultados do mesmo.

Sendo assim, a partir da análise dos indicadores, visamos desenvolver uma consultoria com empresário, para que ele possa melhorar a qualidade de seus produtos, serviços e processos. Isto é, optamos por colocar em prática o papel da Controladoria, na qual têm como objetivo sistematizar informações de naturezas operacionais, financeiras e econômicas para que o empreendedor tenha o perfeito entendimento sobre a organização. Dessa maneira, através dessa sistemática, as decisões passam a ser embasadas em fatos concretos, possibilitando que o empresário tenha uma maior assertividade nas suas escolhas.

Portanto, com a realização do projeto tivemos a oportunidade de ajudar a empresa Adenilson Moraes Rosa Luiz a se potencializar em seu mercado de atuação, pois com os cálculos de indicadores de atividade e as suas respectivas interpretações, melhores estratégias podem ser traçadas, proporcionando ao empresário esquematizar um planejamento estratégico para a empresa. Enfim, ao término desse trabalho, esperamos ter atingido todos os nossos objetivos propostos no início.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Com início em 1984, por meio de um carrinho de pipoca no centro de São João da Boa Vista-SP e um Capital Social de R\$ 2.000,00, Adenilson Moraes Rosa Luiz fundava uma empresa familiar que viria a ser um dos principais quiosques em atividade do Centro Universitário Fundação de Ensino Octávio Bastos - UNIFEOB, de localização na Av. Dr. Octávio da Silva Bastos, 2439 - Jd. Nova São João em São João da Boa Vista-SP.

Detentora do CNPJ nº 31.788.637/0001-18, a empresa familiar com porte de microempresa (ME), hoje registrada no nome de Tiago Moraes Rosa Luiz, começou as atividades com o pai da família, o senhor Adenilson, contando atualmente com três familiares trabalhando na mesma. Após dois anos de existência, em 1986, já exercia as vendas no Campus I da Unifeob e, em 2015, efetuou a transferência para o Campus II da instituição, onde atua até a presente data, em 2022.

Aproveitando-se do maior fluxo de alunos e professores, esta empresa, de natureza jurídica do tipo empresário individual (EI), logo instaurou uma maior variedade de produtos, aliando à clássica pipoca porções de batatas fritas, sorvetes, crepes e churros, o que a enquadra no CNAE: 5620-1/03 - Cantinas - serviços de alimentação privativos.

Como o quiosque está inserido dentro do campus, estando em horário de atendimento estabelecido das 18h00 às 23h00 de segunda a sexta, os seus principais clientes são os alunos, professores, os funcionários que atuam dentro da universidade e, com menos impacto, os visitantes. Por sua vez, os seus concorrentes são os demais quiosques que oferecem serviços de alimentação dentro da faculdade. Por outro lado, o proprietário não possui concorrentes diretos, uma vez que os alimentos vendidos são diferentes.

Para suprir a grande variedade de produtos colocados à venda, o estabelecimento produz grande parte deles, como sorvete, crepe, pipoca, churros e batata frita. Em relação às bebidas, a sua grande maioria, são compradas de fornecedores e distribuidoras da cidade, e posteriormente, revendidas no campus.

### 3. PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

Com aulas realizadas de segunda a sexta, o sexto módulo do curso de Ciências Contábeis, corresponde ao módulo de Controladoria, é constituído por disciplinas fundamentais para o desenvolvimento deste projeto.

A seguir, uma breve descrição das contribuições que cada disciplina proporciona para as atividades aqui desenvolvidas e aplicadas:

**Análise das Demonstrações Contábeis:** lecionada pelo professor Antonio Donizeti Fortes, vamos realizar os cálculos dos indicadores contábeis da empresa em pauta. Dentro destes indicadores, podemos destacar os indicadores de liquidez, de endividamento, de rentabilidade e de atividade, além de fazer a análise vertical e horizontal das demonstrações.

Através dos mesmos, será possível entender como a empresa está se comportando diante das suas obrigações e quais são os resultados provenientes das suas atividades, isto é, se está obtendo números positivos ou negativos.

Ademais, com os cálculos dos indicadores, teremos embasamento para traçar estratégias em conjunto com o empresário, ajudando o mesmo a maximizar os lucros do seu negócio, e conseqüentemente auxiliar a empresa a ser mais competitiva em seu ramo de atuação.

**Contabilidade Gerencial:** ministrada pelo professor Max Vallim, exploraremos os dados obtidos através das demonstrações contábeis para analisar a situação financeira e econômica da empresa. Para essa análise, usaremos todos os nossos conhecimentos obtidos sobre as demonstrações contábeis, principalmente a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

Nessa etapa do projeto, lidaremos com os indicadores calculados para ponderarmos a respeito do andamento dos negócios. Contaremos com grande ajuda de algumas ferramentas para facilitar a visualização dessas considerações, como os gráficos e diagramas criados a partir do Excel ou Power BI, por exemplo.

Seguindo essa estrutura, chegaremos a um resultado que nos passe clareza e convicção da atual situação da empresa e das possíveis manobras necessárias para colocar ou manter o panorama positivo.

**Gestão Estratégica de Custos:** também lecionada pelo professor Antonio Donizeti Fortes, esta disciplina traz a compreensão de que a completa ciência dos gastos da entidade pode ser determinante para um bom exercício da empresa, uma vez que é possível localizar perdas e exageros.

Baseado nesta lição, este projeto detém a intenção de realizar uma análise dos principais gastos da organização e classificá-los de acordo com a terminologia que melhor os define, seja um custo fixo, variável ou investimento.

Outrossim, com estas informações levantadas, a verificação do ponto de equilíbrio da empresa e sua margem de contribuição serão calculadas para, assim, determinar se os resultados obtidos são o suficiente para cobrir os custos fixos e gerar lucro, sendo capaz de permitir a longevidade do comércio.

**Controladoria:** com o auxílio do professor Luiz Fernando Pancine, iremos fazer a parte orçamentária da empresa, colaborando para uma gestão de qualidade, coordenando questões orçamentárias e administrativas. Dessa maneira, reúne as principais ações exercidas pela controladoria, a fim de montar um plano alinhado à missão e objetivos de uma organização.

Para isso, serão levantadas informações sobre padrões de custos, despesas fixas e variáveis, possibilitando que se possa planejar vendas de produtos e serviços que não apenas cobrem os gastos, mas também gerem retorno junto aos clientes. Com esses dados em mãos, será possível fazer uma previsão realista dos lucros e maneiras de como aumentá-los.

A partir das disciplinas apresentadas, podemos concluir, de fato, a importância que cada uma agrega ao conhecimento geral e também específico para atuação e gestão empresarial. Desde o planejamento inicial e avaliação de investimento, ao acompanhamento atualizado das produções empresariais e as formas de gerir, aprimorar e revigorar cada vez mais a empresa e seus setores. Sendo assim, pode-se realmente gerir um negócio de sucesso e com bases fortes para se administrar o ambiente organizacional.

### 3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A Análise das Demonstrações Contábeis, também conhecida por Análise das Demonstrações Financeiras, têm como principal propósito conceder um diagnóstico da real situação patrimonial, econômica e financeira da empresa analisada. Logo, as informações extraídas dessas análises servirão para a tomada de decisões.

Conforme Padoveze (2000, p. 147) “o objetivo básico dos indicadores econômico financeiros é evidenciar a posição atual da empresa, ao mesmo tempo em que tentam inferir o que pode acontecer no futuro, com a empresa, caso aquela situação detectada pelos indicadores tenha sequência”.

Além do mais, as demonstrações contábeis são importantes para mostrar a capacidade financeira da entidade de quitar/contrair dívidas e financiamentos, seu crescimento ou endividamento e a tendência para investimentos. Aliás, pelo fato de alguns índices serem históricos, eles permitem visualizar fatos ocorridos e comparar a situação atual econômica-financeira da empresa no seu mercado de atuação.

#### 3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

##### **Conceito de Análise Vertical:**

Também conhecida como Análise de Estrutura, essa análise acontece de cima para baixo ou de baixo para cima, indicando resultados em efeito cascata. Sua finalidade é analisar o percentual de representatividade de cada setor da empresa, possibilitando entender os resultados separadamente e a influência de cada um deles no resultado final, além de permitir que sejam feitas comparações caso existam dois ou mais períodos.

O objetivo da análise vertical segundo Matarazzo (2003, p. 249) é “mostrar a importância de cada conta em relação à demonstração financeira a que pertence e, através da comparação com padrões dos ramos ou com percentuais da própria empresa em anos anteriores, permitir inferir se há itens fora das proporções normais”.

A conta base da análise vertical de uma DRE será a receita líquida (receita bruta - deduções sobre vendas), enquanto que a conta base no Balanço Patrimonial será o total do ativo e o total do passivo, onde o resultado das outras contas, serão de acordo com o resultado da conta base.

Como calcular a Análise Vertical (AV):

$$\text{Percentual da Base} = (\text{Valor do item} / \text{Valor da Base do Cálculo})$$

Ao comparar percentuais da própria empresa em anos anteriores, o controller consegue inferir se há itens fora das proporções normais. Dessa forma, a principal vantagem da Análise Vertical é a fácil comparação de balanços, demonstrações de resultados e outros relatórios financeiros de empresas dos mais variados portes.

#### **Demonstração do Resultado do Exercício - Adenilson Moraes Rosa Luiz:**

<b>D.R.E - Adenilson Moraes Rosa Luiz</b>	<b>31/08/2022</b>	<b>A.V. %</b>	<b>30/09/2022</b>	<b>A.V. %</b>	<b>31/10/2022</b>	<b>A.V. %</b>
<b>(+) Receita Operacional Líquida</b>	<b>R\$17.520,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>R\$16.800,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>R\$17.000,00</b>	<b>100,0%</b>
Vendas de Alimentos	R\$17.520,00	100,0%	R\$16.800,00	100,0%	R\$17.000,00	100,0%
<b>(=) Custos das Vendas</b>	<b>R\$7.008,00</b>	<b>40,0%</b>	<b>R\$6.720,00</b>	<b>40,0%</b>	<b>R\$6.800,00</b>	<b>40,0%</b>
(-) CMV	R\$7.008,00	40,0%	R\$6.720,00	40,0%	R\$6.800,00	40,0%
<b>(=) Resultado Operacional Bruto</b>	<b>R\$10.512,00</b>	<b>60,0%</b>	<b>R\$10.080,00</b>	<b>60,0%</b>	<b>R\$10.200,00</b>	<b>60,0%</b>
<b>(-) Despesas Gerais</b>	<b>R\$7.936,56</b>	<b>45,3%</b>	<b>R\$7.878,96</b>	<b>46,9%</b>	<b>R\$7.894,96</b>	<b>46,4%</b>
Despesa com Aluguel	R\$400,00	2,3%	R\$400,00	2,4%	R\$400,00	2,4%
Material de Consumo	R\$800,00	4,6%	R\$800,00	4,8%	R\$800,00	4,7%
Escritório de Contabilidade	R\$300,00	1,7%	R\$300,00	1,8%	R\$300,00	1,8%
Pró-Labore	R\$4.536,00	25,9%	R\$4.536,00	27,0%	R\$4.536,00	26,7%
INSS	R\$498,96	2,8%	R\$498,96	3,0%	R\$498,96	2,9%
Simples Nacional	R\$1.401,60	8,0%	R\$1.344,00	8,0%	R\$1.360,00	8,0%
<b>(-) Despesas com Depreciação</b>	<b>R\$579,16</b>	<b>3,3%</b>	<b>R\$579,16</b>	<b>3,4%</b>	<b>R\$579,16</b>	<b>3,4%</b>
Depreciação do Container	R\$450,00	2,6%	R\$450,00	2,7%	R\$450,00	2,6%
Depreciação da Máquina de Sorvete	R\$108,33	0,6%	R\$108,33	0,6%	R\$108,33	0,6%
Depreciação do Freezer	R\$20,83	0,1%	R\$20,83	0,1%	R\$20,83	0,1%
<b>(=) Lucro Líquido</b>	<b>R\$1.996,28</b>	<b>11,4%</b>	<b>R\$1.621,88</b>	<b>9,7%</b>	<b>R\$1.725,88</b>	<b>10,2%</b>

#### **Notas Explicativas:**

- Receita com vendas: a quantidade de vendas varia de acordo com o dia da semana, sendo que nas sextas feiras, o fluxo de alunos no campus é menor, consequentemente o índice de vendas também. Dessa forma, para calcular o faturamento, foi feita a média de vendas em um dia multiplicada pela quantidade de dias úteis no mês.
- Custos: os custos das mercadorias vendidas representam aproximadamente 40,0% do montante da receita líquida de vendas. Normalmente, este é o percentual que as empresas do setor apresentam em suas demonstrações.
- Despesas: o quiosque apresenta despesas operacionais, com folha de pagamento e com o recolhimento de impostos. Vale ressaltar que para a apuração do lucro foram consideradas as despesas com depreciações do ativo imobilizado, porém para essas despesas não há necessidade de desembolso de dinheiro.

- Lucro Líquido: para os períodos analisados e projetados a empresa está apresentando lucros em suas atividades. Destaca-se que os sócios retiram pró-labore mensalmente, não dependendo exclusivamente do lucro líquido para obterem dinheiro do negócio.

#### **Análise Vertical da Demonstração do Resultado do Exercício:**

Com a realização da análise vertical, tomando a receita líquida de vendas como conta base, conclui-se que a empresa tem os custos de mercadorias vendidas de 40,0%, acarretando em um resultado operacional bruto de 60,0%. Já as despesas gerais, equivalem a aproximadamente 46,0% de toda a receita líquida, sendo que os principais responsáveis por este índice são o pró-labore e o imposto do Simples Nacional. Por fim, ainda se têm as despesas com depreciação que representam cerca de 4,0% de todo o montante da receita líquida, resultando em um lucro líquido por volta de 10,0% à 11,0%. Evidenciamos que se não considerarmos as despesas com depreciações para efeitos de caixa, pois não há o desembolso de dinheiro sobre elas, o lucro líquido da empresa seria em torno de 14,0% à 15,0% em relação ao volume de vendas.

#### **Conceito de Análise Horizontal:**

A análise horizontal tem como principal finalidade comparar os resultados da empresa ao longo dos períodos, evidenciando a redução ou o aumento dos itens pertencentes ao balanço patrimonial ou à demonstração do resultado do exercício. Para realizar a análise, deve-se levar como base o primeiro período, podendo aplicá-la a qualquer conta disposta nas demonstrações financeiras.

Para Bruni (2011, p. 110), a análise horizontal “estuda a evolução das contas patrimoniais ao longo do tempo, onde o ano inicial assume um valor-base igual a 100% e os valores nos demais anos são calculados em relação ao valor ano-base. Outra forma seria calcular as variações em relação ao ano-base”.

Como calcular a Análise Horizontal (AH):

$$\text{AH} = ((\text{Valor atual do item} / \text{Valor do item do período base}) - 1) \times 100$$

Aplicando a análise horizontal, o controller tem total conhecimento das variações detalhadas de cada item do ativo da empresa ou de sua DRE. Assim, consegue identificar quais contas sofreram maior decréscimo ou acréscimo entre os períodos, tomando decisões mais assertivas e baseada em números reais.

**Balanco Patrimonial - Adenilson Moraes Rosa Luiz:**

<b>Balanco Patrimonial - Adenilson Moraes Rosa Luiz</b>					
<b>Ativo</b>	<b>31/08/2022</b>	<b>30/09/2022</b>	<b>A.H. %</b>	<b>31/10/2022</b>	<b>A.H. %</b>
<b>Ativo Circulante</b>	<b>R\$4.700,00</b>	<b>R\$6.555,44</b>	<b>139,5%</b>	<b>R\$8.956,48</b>	<b>190,6%</b>
<b>Disponível</b>	<b>R\$3.500,00</b>	<b>R\$5.355,44</b>	<b>153,0%</b>	<b>R\$7.756,48</b>	<b>221,6%</b>
Caixa	R\$2.000,00	R\$3.000,00	150,0%	R\$4.175,16	208,8%
Bancos	R\$1.500,00	R\$2.355,44	157,0%	R\$3.581,32	238,8%
<b>Créditos</b>	<b>R\$1.200,00</b>	<b>R\$1.200,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>R\$1.200,00</b>	<b>100,0%</b>
Estoques	R\$1.200,00	R\$1.200,00	100,0%	R\$1.200,00	100,0%
<b>Ativo Não Circulante</b>	<b>R\$22.216,68</b>	<b>R\$21.637,52</b>	<b>97,4%</b>	<b>R\$21.058,36</b>	<b>94,8%</b>
<b>Imobilizado</b>	<b>R\$75.500,00</b>	<b>R\$75.500,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>R\$75.500,00</b>	<b>100,0%</b>
Container	R\$60.000,00	R\$60.000,00	100,0%	R\$60.000,00	100,0%
Máquina de Sorvete	R\$13.000,00	R\$13.000,00	100,0%	R\$13.000,00	100,0%
Freezer	R\$2.500,00	R\$2.500,00	100,0%	R\$2.500,00	100,0%
<b>(-) Depreciação Acumulada</b>	<b>R\$53.283,32</b>	<b>R\$53.862,48</b>	<b>101,1%</b>	<b>R\$54.441,64</b>	<b>102,2%</b>
Depreciação Acumulada s/ Container	R\$41.400,00	R\$41.850,00	101,1%	R\$42.300,00	102,2%
Depreciação Acumulada s/ Máq. De Sorvete	R\$9.966,66	R\$10.074,99	101,1%	R\$10.183,32	102,2%
Depreciação Acumulada s/ Freezer	R\$1.916,66	R\$1.937,49	101,1%	R\$1.958,32	102,2%
<b>Ativo Total</b>	<b>R\$26.916,68</b>	<b>R\$28.192,96</b>	<b>104,7%</b>	<b>R\$30.014,84</b>	<b>111,5%</b>

<b>Balanco Patrimonial - Adenilson Moraes Rosa Luiz</b>					
<b>Passivo</b>	<b>31/08/2022</b>	<b>30/09/2022</b>	<b>A.H. %</b>	<b>31/10/2022</b>	<b>A.H. %</b>
<b>Passivo Circulante</b>	<b>R\$14.935,56</b>	<b>R\$14.589,96</b>	<b>97,7%</b>	<b>R\$14.685,96</b>	<b>98,3%</b>
<b>Exigibilidades</b>	<b>R\$14.935,56</b>	<b>R\$14.589,96</b>	<b>97,7%</b>	<b>R\$14.685,96</b>	<b>98,3%</b>
Fornecedores	R\$7.808,00	R\$7.520,00	96,3%	R\$7.600,00	97,3%
Aluguel a Pagar	R\$400,00	R\$400,00	100,0%	R\$400,00	100,0%
Escritório Contabilidade a Pagar	R\$300,00	R\$300,00	100,0%	R\$300,00	100,0%
Pró-Labore a Pagar	R\$4.536,00	R\$4.536,00	100,0%	R\$4.536,00	100,0%
INSS a Pagar	R\$489,96	R\$489,96	100,0%	R\$489,96	100,0%
Simplex Nacional a Pagar	R\$1.401,60	R\$1.344,00	95,9%	R\$1.360,00	97,0%
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>R\$11.981,12</b>	<b>R\$13.603,00</b>	<b>113,5%</b>	<b>R\$15.328,88</b>	<b>127,9%</b>
Capital Social	R\$2.000,00	R\$2.000,00	100,0%	R\$2.000,00	100,0%
Lucros Acumulados	R\$7.984,84	R\$9.981,12	125,0%	R\$11.603,00	145,3%
Lucros a Realizar	R\$1.996,28	R\$1.621,88	81,2%	R\$1.725,88	86,5%
<b>Passivo Total</b>	<b>R\$26.916,68</b>	<b>R\$28.192,96</b>	<b>104,7%</b>	<b>R\$30.014,84</b>	<b>111,5%</b>

**Notas Explicativas:**

- Disponibilidades: a empresa detém recursos alocados em seu caixa e bancos, provenientes das vendas que são realizadas diariamente no campus. Esses recursos são utilizados para a renovação do estoque, pagamento das obrigações mensais, além de ficarem a disposição para possíveis emergências financeiras do empreendimento.

- Estoques: por se tratar de um quiosque, o seu estoque é constituído principalmente por alimentos. Portanto, para evitar a perda de mercadorias, é necessário que o estoque seja renovado semanalmente, isto é, as compras são realizadas conforme a projeção de vendas para a semana.
- Imobilizado: é constituído por um container, uma máquina de sorvete e um freezer, sendo que são peças fundamentais para o funcionamento da empresa. O balanço, também revela a depreciação acumulada desses bens, ou seja, informa o desgaste que eles sofrem com a realização das atividades operacionais do quiosque.
- Exigibilidades: as obrigações da empresa são todas de curto prazo, mais precisamente, são compromissos mensais, sendo eles operacionais, tributários e com folha de pagamento que o empresário precisa pagar para manter o seu empreendimento devidamente funcionando.
- Patrimônio Líquido: engloba o Capital Social no valor de R \$2000,00, já integralizado no momento da constituição da empresa, e os lucros acumulados que a mesma vêm obtendo ao longo dos períodos provenientes da sua atividade operacional.

### **Análise Horizontal do Balanço Patrimonial:**

Feita a análise horizontal do balanço patrimonial da empresa, podemos concluir que a grande maioria das contas tanto do ativo não circulante, quanto do passivo, sofreram variações muito discretas ao longo dos três meses de análise. Isso se dá devido às exigibilidades serem praticamente fixas em questão de valores para que a atividade operacional possa acontecer. Por outro lado, as contas do ativo circulante da empresa e do patrimônio líquido da mesma, foram as que sofreram maior variação, mostrando que a geração de lucro e caixa da empresa tem uma forte tendência de continuar expandindo conforme o ano se estende.

#### **3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ**

Durante a análise de crédito de uma organização, existem alguns indicadores que podem ser utilizados para observar a saúde da empresa e criar proteção patrimonial. Estes são os chamados indicadores de liquidez, que nada mais são do que índices financeiros que avaliam a capacidade de pagamento das exigibilidades. Para chegar nesses valores é necessário realizar diferentes cálculos com informações que são extraídas do balanço patrimonial das empresas. Existem quatro vertentes desse cálculo, sendo elas: liquidez geral, liquidez corrente, liquidez seca e liquidez imediata, onde cada uma representa um modelo de prazo e capacidade de pagamento.

De acordo com Silva (2004) a Liquidez decorre da capacidade da empresa de lucrar, isto é, da administração do seu ciclo financeiro e de suas decisões estratégicas de investimento.

Os resultados obtidos a partir do cálculo podem ser interpretados de diferentes maneiras conforme o tipo de atividade da empresa, bem como seu ciclo financeiro. Porém, de forma generalizada, podemos as seguintes interpretações:

- Para resultados inferiores a um, a empresa possui mais dívidas do que recursos.
- Para resultados iguais a um, a empresa possui uma igualdade de dívidas e recursos.
- Para resultados superiores a um, a empresa possui mais recursos do que dívidas.

### **Liquidez Corrente:**

O índice de liquidez corrente permite analisar a capacidade da empresa de cumprir com suas obrigações no curto prazo, ou seja, ele indica quanto a empresa possui em dinheiro mais bens e direitos realizáveis no curto prazo, comparado com suas dívidas a serem pagas no mesmo período. Por conseguir mensurar de maneira muito rápida a saúde do caixa da empresa, esse indicador é muito utilizado na gestão financeira.

Para calculá-lo, basta aplicar a seguinte fórmula:

$$\text{Liquidez Corrente} = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$$

### **Liquidez Seca:**

Com o intuito de realizar uma análise um pouco mais conservadora, a liquidez seca é aplicada para se ter resultados que indicam a real liquidez da empresa.

Este indicador considera o passivo circulante e o ativo circulante bem como a liquidez corrente o faz, porém com a diferença de subtrair os estoques do grupo de ativos.

Tendo em mãos este dado, a empresa saberá se é capaz de arcar com suas obrigações, ainda que não venda produto algum do estoque.

O índice de liquidez seca pode ser obtido da seguinte fórmula:

$$\text{Liquidez Seca: (Ativo Circulante - Estoques) / Passivo Circulante}$$

**Liquidez Imediata:**

Ainda mais conservadora, a liquidez imediata apresenta a maior precaução para uma entidade, sendo perfeita para eventuais emergências ou eventos externos que impactam drasticamente nas operações da empresa.

Além de excluir os estoques, como é feito na liquidez seca, todas as contas não realizáveis imediatamente deixam de fazer parte do grupo dos ativos.

A liquidez imediata pode ser encontrada pelo seguinte cálculo:

$$\text{Liquidez Imediata: Disponível / Passivo Circulante}$$

**Liquidez Geral:**

Com a intenção de acompanhar a liquidez da empresa ao longo dos anos, as empresas utilizam a liquidez geral. Vale ressaltar que esta não deve ser utilizada sozinha, uma vez que abrange até mesmo o não circulante (acima de um ano de realização).

Com o grande benefício de proporcionar à empresa a percepção de aumento ou diminuição da liquidez, este indicador permite traçar estratégias para manter o bom curso ou corrigir a rota que não agrada aos gestores.

Alcança-se a liquidez geral pela equação:

$$\text{Liquidez Geral} = (\text{Ativo C.} + \text{Ativo Não C.}) / (\text{Passivo C.} + \text{Passivo Não C.})$$

**Cálculo e Análise dos Indicadores de Liquidez:**

Com todos os indicadores e o balanço patrimonial da organização devidamente contextualizados, coube a este grupo calcular a capacidade de pagamento das exigibilidades.

Vale citar que os indicadores de liquidez seca e imediata oferecem o mesmo resultado devido ao fato de a organização ter em seu ativo circulante apenas o disponível e os estoques. Ou seja, uma vez que a conta estoque é desconsiderada, já temos a liquidez seca e imediata:

<b>ANÁLISE DA LIQUIDEZ</b>			
<b>INDICADOR/DATA</b>	<b>ago/22</b>	<b>set/22</b>	<b>out/22</b>
LIQUIDEZ CORRENTE	R\$ 0,31	R\$ 0,45	R\$ 0,61
LIQUIDEZ SECA	R\$ 0,23	R\$ 0,37	R\$ 0,53
LIQUIDEZ IMEDIATA	R\$ 0,23	R\$ 0,37	R\$ 0,53
LIQUIDEZ GERAL	R\$ 1,80	R\$ 1,93	R\$ 2,04

Com os resultados à disposição, percebe-se um crescimento em todos os indicadores, com destaque para a liquidez geral, demonstrando que, cada vez mais, o negócio cresce e oferece condições melhores para quitar suas dívidas.

No entanto, em situações completamente inesperadas, como foi o caso da pandemia, a empresa não teria condições de quitar suas dívidas, uma vez que o resultado está abaixo de 1 em três indicadores durante os três exercícios considerados.

Mesmo com essa preocupação, a entidade vem registrando bons resultados e é um dos principais quiosques no campus Mantiqueira da Unifeob, o que a permite ter um exercício com menos riscos.

### 3.1.3 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO

Os indicadores de endividamento são métricas que demonstram o grau de endividamento de uma empresa, sendo uma ferramenta importante para identificar a origem dos recursos adquiridos pela organização, tanto o capital de terceiros quanto o capital próprio. Nesse sentido, é capaz de apontar o grau de dependência das empresas para com terceiros sob a seguinte lógica: quanto menor o índice, menor é o grau de endividamento da empresa.

Para Iudícios (1995, p. 104)

Os quocientes de endividamento relacionam as fontes de fundos entre si, procurando retratar a posição relativa do capital próprio com relação ao capital de terceiros. São quocientes de muita importância, pois indicam a relação de dependência da empresa com relação ao capital de terceiros.

Por conseguinte, o endividamento é uma informação necessária para a administração, pois sem esse índice, os gestores desconhecem a real situação da saúde financeira da empresa.

O Endividamento é interpretado pelos seguintes índices:

#### **Índice de Endividamento Geral (EG):**

O Índice de Endividamento Geral (EG), mede o quanto dos ativos totais da empresa são provenientes de terceiros. Isto é, com ele pode-se ver o quão representativa é a dívida total do negócio. Enfim, ele representa quanto do dinheiro da empresa está comprometido com dívidas.

É calculado pela forma:

$$EG = (\text{Capital de Terceiros} / \text{Ativo Total}) \times 100$$

#### **Cálculo e análise do Índice de Endividamento Geral:**

<b>Endividamento Geral</b>	<b>ago/22</b>	<b>set/22</b>	<b>out/22</b>
<b>Capital de Terceiros</b>	R\$ 14.935,56	R\$ 14.589,96	R\$ 14.685,96
<b>Ativo Total</b>	R\$ 26.916,68	R\$ 28.192,96	R\$ 30.014,84
<b>Resultado</b>	55,49%	51,75%	48,93%

Conforme podemos observar na tabela acima, a taxa de Endividamento Geral da empresa é de 55,49% em agosto, 51,75% em setembro e 48,93% no mês de outubro, ou seja, para cada R \$100,00 do Ativo Total, R \$ 55,49, R \$ 51,75 e R \$ 48,93 devem ser destinados para suprir dívidas nos meses analisados. Portanto, o empresário possui o total controle do endividamento do seu negócio, tendo em vista que os seus bens e direitos são maiores que as suas obrigações.

#### **Participação de Capital de Terceiros (PCT):**

Participação de Capital de Terceiros (PCT) é o índice de endividamento que demonstra quanto o valor devido a terceiros representa em relação ao patrimônio líquido. Se o valor encontrado neste indicador for alto, significa que a empresa não está conseguindo se manter sozinha.

A Participação de Capital de Terceiros é calculada pela fórmula:

$$\text{PCT} = (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}) / \text{Patrimônio Líquido} \times 100$$

#### **Cálculo e análise do Índice de Participação de Capital de Terceiros:**

<b>Part. Capital de Terceiros</b>	<b>ago/22</b>	<b>set/22</b>	<b>out/22</b>
<b>Passivo Circulante</b>	R\$ 14.935,56	R\$ 14.589,96	R\$ 14.685,96
<b>Passivo Não Circulante</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Patrimônio Líquido</b>	R\$ 11.981,12	R\$ 13.603,00	R\$ 15.328,88
<b>Resultado</b>	124,66%	107,26%	95,81%

De acordo com a tabela acima, as taxas de Participação de Capital de Terceiros nos meses de agosto e setembro estavam acima de 100,00% (eram de 124,66% e 107,26% respectivamente), ou seja, para cada R \$ 100,00 de patrimônio líquido, a empresa detinha R \$ 124,66 e R \$ 107,26 de exigibilidades a serem pagas. Em outubro a taxa de Capital de

Terceiros estava abaixo de 100,00% (apenas de 95,81%), nos levando a entender que para cada R \$100,00 de patrimônio líquido, havia somente R \$95,81 de dívidas. Sendo assim, o capital próprio era maior que o capital de terceiros, se mostrando um melhor cenário para o empresário fazer a gestão do seu negócio.

#### **Composição do Endividamento (CE):**

O índice de endividamento chamado “Composição de Endividamento” (CE) demonstra de que forma a empresa capta recursos de terceiros, ou seja, sua interpretação informa qual proporção da dívida precisará ser quitada no curto (passivo circulante) ou no longo prazo (passivo não circulante).

A fórmula da Composição do Endividamento é a seguinte:

$$\text{CE} = (\text{Passivo Circulante} / \text{Passivo Exigível Total}) \times 100$$

#### **Cálculo e análise do Índice de Composição de Endividamento:**

<b>Composição do Endividamento</b>	<b>ago/22</b>	<b>set/22</b>	<b>out/22</b>
<b>Passivo Circulante</b>	R\$ 14.935,56	R\$ 14.589,96	R\$ 14.685,96
<b>Passivo Exigível Total</b>	R\$ 14.935,56	R\$ 14.589,96	R\$ 14.685,96
<b>Resultado</b>	100%	100%	100%

Segundo a tabela acima, a taxa de Composição de Endividamento é de 100,00% nos três meses em estudo, isto é, todas as obrigações da empresa se encontram no passivo circulante (curto prazo), pois a mesma não detém nenhum financiamento, empréstimo ou outras obrigações de longo prazo (passivo não circulante) para serem sanadas.

#### **3.1.4 INDICADORES DE ATIVIDADE**

Os indicadores de atividade, também chamados de indicadores de gestão de capital de giro, tem como objetivo, essencial, mensurar as várias etapas de um ciclo financeiro da empresa. Dessa forma, eles abrangem desde a gestão de estoques até o prazo concedido aos clientes a partir das vendas de mercadorias.

Segundo Gitman (2004, p. 42), estes determinam "a velocidade com que as várias contas são convertidas em vendas ou em caixa - entradas ou saídas".

Portanto, os indicadores de atividade contribuem com o monitoramento da situação financeira da empresa e trazem quantos dias a mesma leva, em média, para receber as suas vendas, para pagar as suas compras e renovar o seu estoque.

Os indicadores de atividade são:

**Prazo Médio de Recebimento de Vendas (PMRV):**

Esse indicador, como o próprio nome já diz, tem a função de calcular o prazo médio, em dias, que a empresa aguarda para receber as suas vendas. É calculado através da fórmula:

$$\text{PMRV} = \text{Clientes} / \text{Receita Líquida} \times 360$$

**Prazo Médio de Pagamento de Compras (PMPC):**

Mostra quantos dias a empresa leva, em média, para pagar pelos produtos, serviços e insumos adquiridos através de seus fornecedores. Para isto, é considerado um intervalo de tempo entre a data da compra e a efetivação do pagamento a terceiros. É calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{PMPC} = \text{Fornecedores} / \text{Compras} \times 360$$

**Prazo Médio de Renovação dos Estoques (PMRE):**

É um indicador utilizado para a empresa calcular, em média, quantos dias ela leva para vender o seu estoque global (matéria-prima, produtos em processo e produtos acabados). Seu cálculo é feito a partir da fórmula:

$$\text{PMRE} = \text{Estoques} / \text{CMV} \times 360$$

**Análise dos Indicadores de Atividade:**

Para realizar os cálculos dos indicadores de atividade, utilizamos como base as informações da Demonstração do Resultado do Exercício e do Balanço Patrimonial referentes aos meses de agosto, setembro e outubro de 2022, logo os prazos médios foram calculados para os períodos de 31 dias, 30 dias e 31 dias respectivamente.

<b>ANÁLISE DOS INDICADORES DE ATIVIDADE (EM DIAS)</b>			
<b>INDICADOR/DATA</b>	<b>ago/22</b>	<b>set/22</b>	<b>out/22</b>
<b>PMRV</b>	0	0	0
<b>PMPC</b>	50	47	49
<b>PMRE</b>	5	5	5

Conforme podemos observar na tabela acima, o Prazo Médio de Recebimento de Vendas é de 0 dia, pois o quiosque realiza todas as suas vendas à vista, oferecendo aos seus clientes a opção por pagarem em dinheiro, cartão ou PIX no momento de suas compras. Em relação ao Prazo Médio de Pagamento de Compras, usamos como base o valor de R \$4.800,00 de compras mensais (pois o empresário gasta R \$1.200,00 semanalmente para renovar o seu estoque) resultando em prazos de 50 dias, 47 dias e 49 dias para o pagamento das compras aos fornecedores. Por fim, o cálculo para o Prazo Médio de Renovação dos Estoques resultou em 5 dias, condizente com o fato da empresa renovar o seu estoque semanalmente.

## 3.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

### 3.2.1 DASHBOARD DE INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS

#### **Conceito de Rentabilidade:**

A rentabilidade é o retorno sobre o investimento, sendo que os seus índices evidenciam a lucratividade que a empresa teve com seus investimentos. Portanto, um indicador de rentabilidade tem o objetivo de medir o retorno financeiro de uma empresa, podendo ser em relação aos seus ativos, investimentos financeiros, patrimônio líquido e outros fatores.

Conforme Matarazzo (1998, p.189), “é a lucratividade que a empresa propicia em relação aos investimentos totais. É uma medida do potencial de geração de lucro da empresa”.

Seguindo essa linha de pensamento, esses indicadores são os que geram mais interesse aos sócios, pois indicam a margem de lucratividade de seus investimentos, além de servirem de apoio para possíveis novos investimentos.

Outrossim, a rentabilidade pode ser aferida a partir do cálculo de duas taxas: Return On Investment (ROI) e Return On Equity (ROE).

**Return On Investment (ROI):**

A Taxa de Retorno sobre Investimento (TRI), designada pela sigla em inglês Return On Investment (ROI), consiste em uma métrica utilizada para mensurar o rendimento obtido com uma dada quantia de recursos. Em síntese, o ROI é dado pela razão entre o lucro líquido alcançado e o investimento efetuado dentro de um dado período.

Ademais, O ROI ou TRI irá representar o poder de ganho da empresa, ou seja, o quanto ela ganhou por real investido. Por isso, quanto maior for o resultado dessa taxa, melhor será a rentabilidade da empresa. Portanto, esse indicador possibilita uma análise de rendimento da organização, sendo um recurso utilizado para analisar os valores que um negócio ganhou ou perdeu com determinados investimentos.

A TRI é calculada pelas seguintes fórmulas:

$$\text{TRI} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Ativo total}) \times 100$$

ou

$$\text{TRI} = \text{Margem de Lucro} \times \text{Giro do Ativo}$$

**Cálculo e análise da Taxa de Retorno sobre Investimentos (TRI):**

	<b>ago/22</b>	<b>set/22</b>	<b>out/22</b>
<b>Lucro Líquido</b>	R\$ 1.996,28	R\$ 1.621,88	R\$ 1.725,88
<b>Ativo Total</b>	R\$ 26.916,68	R\$ 28.192,96	R\$ 30.014,84
<b>TRI</b>	7,42%	5,75%	5,75%

Podemos visualizar que a taxa de TRI apresentada pela empresa é bem abaixo do esperado, pois para cada R \$1,00 investido a mesma está tendo um retorno de R \$0,07, R \$0,05 e R \$0,05, respectivamente, nos meses de agosto, setembro e outubro. Portanto, o poder de ganho da empresa é baixo, tendo em vista que o lucro obtido está sendo pouco rentável em comparação ao valor de investimento (ativo) feito no negócio.

**Return On Equity (ROE):**

A Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (TRPL), em inglês Return On Equity (ROE), é o indicador que tem como propósito medir o quanto os sócios e/ ou acionistas obtiveram de retorno pelo dinheiro aplicado em uma determinada empresa.

Por se tratar de um indicador de rentabilidade, quanto maior for o resultado da TRPL ou ROE, melhor será a rentabilidade que a empresa está garantindo aos seus investidores, sendo essa uma informação muito importante para os mesmos avaliarem os seus investimentos.

A TRPL é calculada pela fórmula:

$$\text{TRPL} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido}) \times 100$$

**Cálculo e análise da Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (TRPL):**

	<b>ago/22</b>	<b>set/22</b>	<b>out/22</b>
<b>Lucro Líquido</b>	R\$ 1.996,28	R\$ 1.621,88	R\$ 1.725,88
<b>Patrimônio Líquido</b>	R\$ 11.981,12	R\$ 13.603,00	R\$ 15.328,88
<b>TRPL</b>	16,66%	11,92%	11,26%

A partir das informações da tabela, podemos apurar que os proprietários estão tendo para cada R \$1,00 investido o retorno de R \$0,16, R \$0,11 e R \$0,11, respectivamente, nos meses de agosto, setembro e outubro. Pelo fato da TRPL ser a taxa responsável por medir tempo de retorno dos recursos aplicados pelos sócios em um negócio, conclui-se que na empresa em questão, os mesmos não estão tendo uma boa rentabilidade, pois o resultado do lucro líquido está muito abaixo do resultado do patrimônio líquido, proporcionando um baixo retorno do investimento para os proprietários.

**Margem de Lucro:**

A margem de lucro é um dos indicadores financeiros mais utilizados pelos gestores para avaliar a saúde financeira da empresa, pois corresponde ao percentual obtido da relação

entre o lucro bruto e a receita total. Em outras palavras, a margem de lucro é a porcentagem do preço de um produto ou serviço que corresponde ao lucro do negócio.

Resumidamente, o lucro bruto pode ser considerado a diferença entre o faturamento obtido com as vendas dos produtos e serviços e os custos empresariais. Já a margem de lucro bruto é um percentual obtido da relação entre a receita total e o lucro da empresa.

Enfim, a margem de lucro é índice de lucratividade e significa quantos centavos de cada real de venda restaram após a dedução de todas as despesas. Logo, quanto maior for o resultado do cálculo, maior será a lucratividade da empresa.

O cálculo da margem de lucro é feito pela fórmula:

$$\text{Margem de Lucro} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Vendas}) \times 100$$

#### **Cálculo e análise da Margem de Lucro:**

	<b>ago/22</b>	<b>set/22</b>	<b>out/22</b>
<b>Lucro Líquido</b>	R\$ 1.996,28	R\$ 1.621,88	R\$ 1.725,88
<b>Vendas</b>	R\$ 17.520,00	R\$ 16.800,00	R\$ 17.000,00
<b>Margem de Lucro</b>	11,39%	9,65%	10,15%

Em conformidade com os dados da tabela, durante os meses de agosto, setembro e outubro, os resultados da margem de lucro foram de 11,39%, 9,65% e 10,15%, respectivamente. Isto é, para cada R \$100,00 de receitas com vendas, o empresário está tendo um lucro líquido de R \$11,39, R \$9,65 e R \$10,15. Durante o mês de setembro a empresa apresentou uma perda de lucratividade em comparação ao mês de agosto. Em outubro a sua lucratividade foi maior do que a de setembro, contudo ainda continuou abaixo da lucratividade do mês de agosto. Portanto, é necessário que sejam desenvolvidas estratégias, como o aumento nas receitas de vendas e diminuição nas despesas variáveis, para manter a lucratividade sempre alta e constante.

#### **Giro do Ativo:**

O giro do ativo é o indicador contábil que relaciona os ativos de uma companhia com a sua receita líquida, sendo que o seu objetivo é medir se uma empresa está utilizando

devidamente o seu ativo (bens, investimentos, estoque etc.) para produzir riqueza, através da venda de seus produtos e/ou serviços.

Por se tratar de um índice de produtividade, quanto maior o resultado do cálculo de giro do ativo, melhor é a eficiência com que a empresa utiliza seus ativos, com o propósito de gerar reais de vendas.

Com o cálculo do giro do ativo, é possível definir métricas e aplicar mudanças nas estratégias empresariais, de modo que todo o potencial do ativo seja alcançado, criando mais lucro. Normalmente, a busca por um giro do ativo crescente é constante na maioria das organizações.

Além do mais, como a principal função do ativo é gerar riquezas, a forma como esse "tesouro" gira dentro da estrutura da empresa é o que determina se ela é capaz de extrair o máximo de capital possível do seu negócio. Portanto, quanto mais for gerado de vendas, melhor os ativos foram utilizados.

O giro do ativo é calculado pela fórmula:

$$\text{Giro do Ativo} = \text{Receita Líquida} / \text{Ativo Total}$$

#### Cálculo e análise do Giro do Ativo:

	<b>ago/22</b>	<b>set/22</b>	<b>out/22</b>
<b>Receita Líquida</b>	R\$ 17.520,00	R\$ 16.800,00	R\$ 17.000,00
<b>Ativo Total</b>	R\$ 26.916,68	R\$ 28.192,96	R\$ 30.014,84
<b>Giro do Ativo</b>	0,65	0,60	0,57

De acordo com as informações da tabela, o giro do ativo é de 0,65, 0,60 e 0,57 para os meses de agosto, setembro e outubro, respectivamente. Com isso, podemos concluir que para cada R \$1,00 de ativo, a empresa está tendo R \$0,65, R \$0,60 e R \$0,57 de receitas de vendas. Durante os três períodos analisados, o giro do ativo apresentou quedas em seus resultados, demonstrando uma menor eficiência na utilização dos ativos para a geração de receitas.

#### **Ebitda - Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization:**

Ebitda, indicador muito utilizado na administração financeira para medir os resultados das empresas, significa “Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization”. Em

português, é chamado de Lajida “Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização”.

Como o próprio nome já diz, esse indicador descarta certas contas da demonstração do resultado no momento de seu cálculo, a fim de extrair e avaliar o desempenho das empresas. Ele permite, por exemplo, visualizarmos empresas com boa perspectiva de lucratividade que, no momento, não apresentam resultados satisfatórios devido aos seus grandes encargos.

Diante disso, podemos calculá-lo a partir da DRE a partir da seguinte fórmula:

$$\text{EBITDA} = \text{Lucro Antes do Imposto De Renda e Contribuição Social} + \text{Despesas Financeiras Líquidas} + \text{Depreciações} + \text{Amortizações}$$

#### Cálculo e análise do EBITDA:

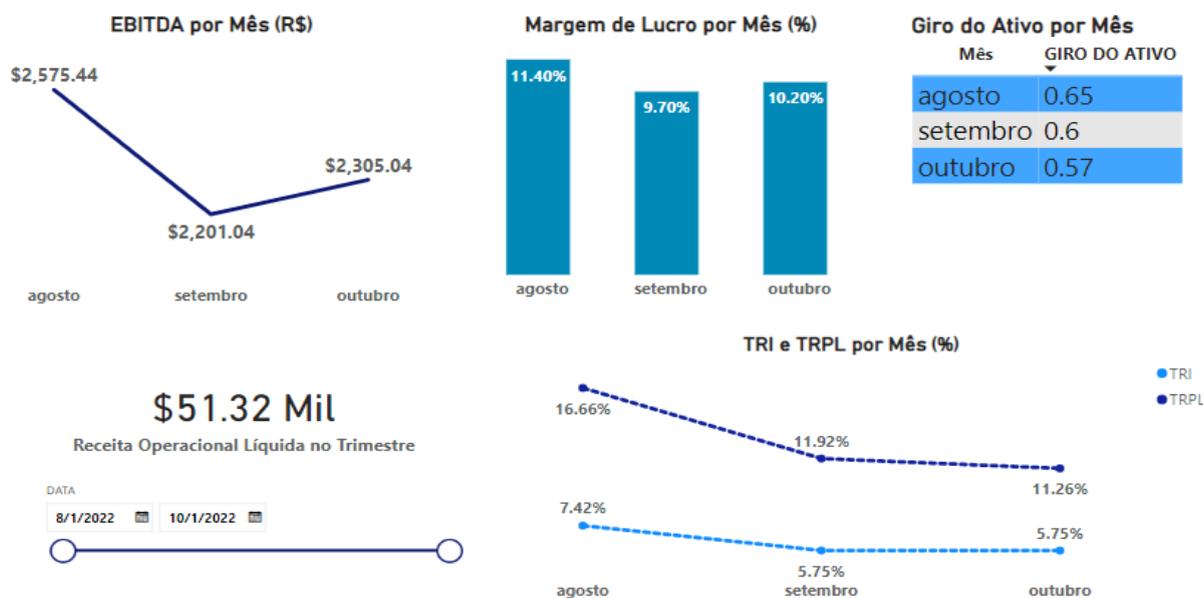
DRE	31/08/2022	30/09/2022	31/10/2022
(=) Receita Operacional Líquida	RS 17.520,00	RS 16.800,00	RS 17.000,00
(-) Custos das Vendas/ Serviços Prestados	RS 7.008,00	RS 6.720,00	RS 6.800,00
(=) Resultado Operacional Bruto	RS 10.512,00	RS 10.080,00	RS 10.200,00
(-) Despesas Administrativas	RS 7.936,56	RS 7.878,96	RS 7.894,96
(=) EBITDA	RS 2.575,44	RS 2.201,04	RS 2.305,04

Analisando os resultados encontrados, podemos observar que no primeiro mês (agosto de 2022) a margem EBITDA foi de 14,7%, tendo um decréscimo de 1,6%, chegando a um percentual de 13,1% em setembro. No mês de outubro, a relação melhorou em 0,5%, porém não superou a margem calculada em agosto, ficando em 13,6%.

A margem EBITDA, permite com que a empresa tenha uma ideia mais concreta da margem operacional de seu negócio, podendo avaliar então se o negócio está sendo gerido de forma eficiente ou se pode melhorar algum aspecto. No caso, o indicador se encontra positivo, o que já é um bom sinal para a empresa, porém é de grande importância que a margem se mantenha estável, com projeções futuras cada vez maiores.

#### Dashboard - Indicadores Econômicos e Financeiros:

Os dados descritos acima podem ser visualizados de uma maneira mais simples quando criamos gráficos conjuntos que formam um dashboard. Para a criação deste, utilizamos a ferramenta Power BI.



Com a utilização da visualização, podemos comparar os indicadores entre os períodos numa mesma tela, levando a conclusões mais assertivas e baseada em dados. Neste dashboard, conseguimos alocar os principais indicadores da empresa, como ebitda, margem de lucro, giro do ativo, TRI e TRPL.

### 3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Seja em uma fábrica multinacional ou em uma padaria que atende apenas o seu bairro, as empresas apresentam vários pontos em comum, sendo as saídas financeiras uma delas.

Mesmo que no cotidiano gastos, despesas e custos tenham o mesmo significado, a contabilidade nos revela sentidos diferentes, e entendê-los é fundamental para o planejamento operacional, precificação de produtos, melhorar o controle das saídas, reduzir gastos quando necessário para maximizar o lucro, etc.

Logo, faz-se necessário entender qual o significado destes termos.

#### 3.3.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS

Seguem abaixo a definição de termos comuns na Contabilidade de Custos:

- **Gastos:**

Podem ser interpretados como "sacrifícios" financeiros que a entidade faz para a obtenção de um bem ou serviço, em outras palavras, trata-se de qualquer saída financeira que a empresa tenha. Entretanto, o gasto só existe no momento da passagem para a propriedade da

empresa do bem ou serviço, ou seja, quando existe o reconhecimento contábil da dívida assumida ou da redução do ativo.

Os gastos são divididos em: investimentos; despesas; perdas; e custos.

- **Investimentos:**

Os investimentos são gastos ativados, isto é, são gastos "estocados" nos ativos da empresa, com foco em um período futuro de rentabilidade. Por conseguinte, o objetivo do investimento é obter retorno financeiro. Ações de outras empresas e imobilizados costumam ser exemplos de investimentos comuns.

- **Despesas:**

As despesas são gastos que ocorrem direta ou indiretamente para a captação de receitas, caracterizando por diminuir o patrimônio líquido das organizações. Aluguel e salários da área administrativa de uma entidade são exemplos recorrentes de despesas.

- **Perdas:**

Perdas estão relacionadas com um sacrifício financeiro não voluntário, isto é, o consumo de algum bem, produto ou mesmo um serviço de maneira anormal, involuntariamente, em um espaço de tempo bem menor do que aquele esperado. Exemplos de perdas seriam incêndios ou enchentes.

- **Custos:**

São considerados custos tudo que a empresa precisa investir para realizar um serviço ou produzir um produto. Logo, sem esse gasto, a empresa não tem como funcionar. Como exemplo podemos citar a madeira, matéria-prima da mesa ou a mão de obra direta que a constrói.

Os custos são divididos em diretos e indiretos, fixos e variáveis:

- **Custos Diretos:**

São aqueles que podem ser vinculados diretamente ao produto, dessa forma podem ser rastreados de uma forma economicamente viável. Temos por exemplo os ingredientes para a fabricação de um determinado alimento.

- **Custos Indiretos:**

Já os custos indiretos, não podem "rastrear" o gasto ligado à produção de forma economicamente viável, ainda que estejam ligados indiretamente ao custo de fabricação. São chamados de Custo Indireto de Fabricação (CIF) ou Gastos Gerais de Fabricação (GGF) Exemplos: gasto com energia elétrica, IPTU, etc.

- **Custos Fixos:**

Os custos fixos são todos os gastos e despesas que não se alteram em função do volume de produção ou de vendas por um determinado período de tempo. Porém, custo fixo não significa que ele será sempre igual, mas são chamados assim, porque não se alteram quando as vendas ou a produção aumentam ou diminuem. Exemplos de custos fixos são: aluguel, salários, custos com internet, etc.

- **Custos Variáveis:**

Os custos variáveis são aqueles que variam diretamente em relação à quantidade de vendas dos seus produtos ou serviços. Portanto, incidem diretamente sobre a venda ou prestação do serviço, impactando diretamente na sua precificação. Exemplos de custos variáveis: compra de matéria-prima, embalagens, gastos com combustíveis, etc.

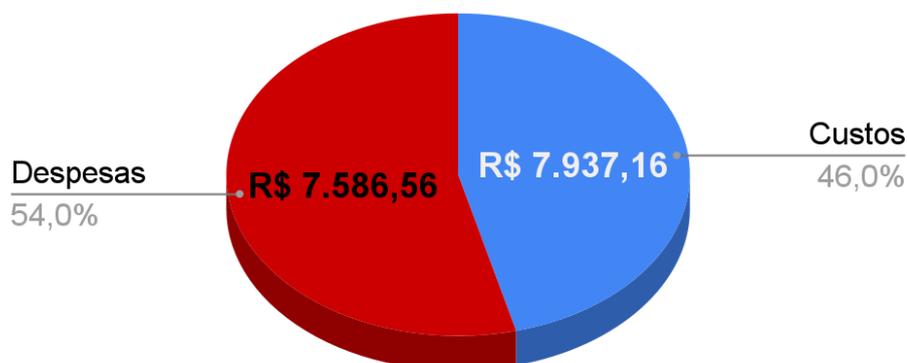
### **Classificação dos gastos do quiosque:**

Agora que os termos estão definidos, podemos determinar a que tipo de gastos pertencem cada conta. Para facilitar o entendimento, elaborou-se uma pequena tabela com todas as saídas que incorrem no exercício da organização, lembrando que um mesmo gasto pode pertencer a mais de uma classificação:

<b>CLASSIFICAÇÃO DE GASTOS</b>				
<b>GASTOS</b>	<b>CUSTO OU DESPESA</b>	<b>FIXO OU VARIÁVEL</b>	<b>DIRETO OU INDIRETO</b>	<b>MOD*, MPD* OU CI*</b>
CMV	Custo	Variável	Direto	MPD
Depreciação da Máquina de Sorvete	Custo	Fixo	Indireto	CI
Depreciação do Freezer	Custo	Fixo	Indireto	CI
Pró-Labore	Despesa	Fixo	Direto	MOD
Material de Consumo	Despesa	Fixo	Indireto	CI
Aluguel	Despesa	Fixo	Indireto	CI
Escritório de Contabilidade	Despesa	Fixo	Indireto	CI
INSS	Despesa	Fixo	Indireto	CI
Depreciação do Contâiner	Despesa	Fixo	Indireto	CI
Simples Nacional	Despesa	Variável	Indireto	CI
MOD*: Mão de Obra Direta      MPD*: Matéria-Prima Direta      CI*: Custo Indireto				

Além de classificar os gastos, um gráfico foi desenvolvido para demonstrar a proporção entre custos e despesas nos gastos, utilizando como referência o mês de Agosto:

### Proporção de Custos e Despesas em 31/08/2022



#### **Análise dos gastos do quiosque:**

Como pudemos observar, ainda que a maior parte das operações se qualifiquem como despesa, os valores denominados custos representam um grande impacto no mês de referência, sendo o custo da mercadoria vendida seu principal componente com uma participação de 98,19%.

Outrossim, as despesas, com maior impacto nos gastos da empresa, tem no pró-labore, sua mão de obra direta, uma participação de 54,09%. Sendo assim, podemos perceber que os principais gastos da entidade estão concentrados na matéria prima direta e na mão de obra direta, com uma menor participação dos custos indiretos.

Observando de uma outra perspectiva, podemos identificar também uma predominância em quantidade de gastos fixos, ou seja, com operação ou não, eles incorrerão. Este é um ponto que exige atenção, pois caso a gestão não dedique um planejamento para o fluxo de caixa, é possível que ocorram inadimplências uma vez que, na data combinada, o pagamento precisa ser feito.

#### 3.3.2 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A margem de contribuição é um indicador imprescindível na gestão financeira de um negócio, servindo para auxiliar o gestor na avaliação do desempenho financeiro da empresa. Assim, com essa métrica, é possível entender a lucratividade do negócio, bem como calcular o ponto de equilíbrio (break even point), guiar a precificação e planejar toda estratégia de vendas.

Ademais, a margem de contribuição pode ser calculada tanto unitariamente (para entender a margem de cada produto vendido), como também total (considerando todo faturamento da empresa em certo período de tempo). O resultado do cálculo da margem é em porcentagem, onde quanto maior for o resultado dessa margem, melhor é a performance dos produtos avaliados.

Visando uma melhor compreensão, podemos analisar o termo de forma separada:

- Margem: diz respeito à diferença entre o valor de venda de um produto e os custos e despesas que compõem toda sua produção e comercialização, isto é, um lucro bruto.
- Contribuição: o quanto o lucro bruto resultante da subtração acima contribui para cobrir gastos fixos da empresa.

Para o cálculo da margem de contribuição utiliza-se apenas os valores das despesas variáveis relacionadas diretamente ao volume de vendas, que podem sofrer alteração conforme a demanda. Já os custos fixos não são utilizados na apuração deste indicador pois não sofrem mudanças se a empresa vender mais ou menos produtos, por exemplo, o valor do aluguel e a remuneração da equipe deverão ser pagos da mesma forma, com ou sem venda. Portanto, a margem de contribuição representa o valor que sobra da receita total gerada pelas vendas de serviços, menos os custos e as despesas variáveis, sendo que esse valor é destinado ao pagamento das contas fixas do negócio, bem como constitui o lucro.

Enfim, a margem de contribuição auxilia o gestor a criar metas de vendas, em vista que o mesmo passa a conhecer o número mínimo de serviços necessários para suportar os custos e despesas do negócio e ainda obter lucro. Logo, é fundamental conhecer o cálculo de contribuição e compartilhar com os colaboradores qual é o valor mínimo que se pode obter com a venda de uma mercadoria ou serviço, permitindo que toda a equipe fique atenta às possibilidades de negociação, evitando prejuízos para a organização.

A fórmula para o cálculo da margem de contribuição é:

$$\text{MC} = \text{Receita Total} - (\text{custos variáveis} + \text{despesas variáveis})$$

### **Cálculo e análise da Margem de Contribuição:**

Descrição	31/08/2022		30/09/2022		31/10/2022	
Receitas com Vendas	R\$17.520,00	100,00%	R\$16.800,00	100,00%	R\$17.000,00	100,00%
Custos e Despesas Variáveis	R\$8.409,60	48,00%	R\$8.064,00	48,00%	R\$8.160,00	48,00%
<b>Margem de Contribuição</b>	<b>R\$9.110,40</b>	<b>52,00%</b>	<b>R\$8.736,00</b>	<b>52,00%</b>	<b>R\$8.840,00</b>	<b>52,00%</b>
Custos e Despesas Fixos	R\$7.114,12	40,61%	R\$7.114,12	42,35%	R\$7.114,12	41,85%
Resultado Operacional	R\$1.996,28	11,39%	R\$1.621,88	9,65%	R\$1.725,88	10,15%

Nos três períodos analisados, o resultado da margem de contribuição é de 52,00%. Para chegar a este indicador, foi necessário dividir os faturamentos brutos mensais pelos custos e despesas variáveis mensais, que no caso do quiosque, se enquadram apenas o Custo da Mercadoria Vendida (CMV) e o imposto do Simples Nacional. Pode-se concluir que a empresa está apresentando uma boa margem de contribuição, pois após pagar todas as despesas e custos variáveis, ainda sobra dinheiro para quitar as despesas e custos fixos, além de gerar um lucro para cada exercício.

### 3.3.3 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Como já mencionado anteriormente, com muitos gastos fixos, uma empresa necessita se atentar para a geração de recursos suficientes para pagar suas dívidas, com o intuito de manter seu negócio em bom funcionamento. Para se certificar disso, utilizamos os indicadores do ponto de equilíbrio contábil, econômico e financeiro.

**Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC):** o primeiro a ser analisado é justamente o que busca mostrar o resultado contábil nulo, ou seja, sem lucro, mas sem prejuízo também.

A primeiro olhar, pode-se imaginar que é completamente desnecessário, pois não é do feitio de organizações buscar um lucro zero, mas sua principal função é demonstrar exatamente a partir de que ponto de receitas começa a existir lucro.

Através do PEC, uma organização pode se planejar melhor, sabendo o mínimo a ser buscado nas atividades mensais ou anuais. Para obtermos esse resultado em valor monetário, utiliza-se a fórmula:

$$PEC_{(S)} = \frac{\text{Custos e Despesas Fixas}}{\% \text{ Margem de Contribuição}}$$

Aplicando o PEC nos meses considerados na margem de contribuição, constatou-se a mesma necessidade de faturar R \$13.681,00 em todos para que o quiosque alcance o ponto de equilíbrio contábil. Ou seja, este é o valor mínimo que a empresa deve buscar em cada mês de operação e qualquer valor acima deste já resultará em um lucro para a empresa.

**Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE):** se antes o objetivo era encontrar o ponto em que a empresa teria um resultado igual a zero, agora o PEE oferece um cálculo pensando em um lucro específico, seja alto ou baixo o valor.

Sua importância está em apresentar o valor a ser buscado nas receitas para que a empresa consiga pagar todos seus gastos, fixos e variáveis, e ainda alcançar um retorno. Para isso, a seguinte fórmula é necessária:

$$\text{PEE}_{(S)} = \frac{\text{Custos e Despesas Fixas} + \text{Lucro Desejado}}{\% \text{ Margem de Contribuição}}$$

Com a orientação de encontrar um lucro de 10,0%, verificamos faturamentos diferentes ao longo dos três períodos analisados. Sendo assim, também existem três diferentes resultados para este indicador.

Para agosto, buscando um lucro de R\$ 1.752,00, era preciso faturar R\$ 17.050,23;

Em setembro era necessário um faturamento de R \$16.911,77 para alcançar o lucro de R \$1.680,00.

E em outubro, visando o lucro de R \$1.700,00, faturar R \$16.950,23 era o valor imprescindível.

**Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF):** Por fim, o PEF tem o objetivo de mostrar o ponto de equilíbrio desconsiderando os gastos não desembolsáveis, como a depreciação de imobilizados, amortização de intangíveis e exaustão de recursos naturais, entre outros.

Estes valores impactam o resultado do exercício, mas existem apenas para evidenciar a desvalorização de um ativo, não significando uma saída de capital, justificando a necessidade de calcular este ponto de equilíbrio.

Sendo assim, seu cálculo é feito a partir da fórmula:

$$\text{PEF}_{(S)} = \frac{\text{Custos e Despesas Fixas} - \text{Gastos Não Desembolsáveis}}{\% \text{ Margem de Contribuição}}$$

Ao observar a DRE da organização estudada, três gastos não desembolsáveis foram evidenciados. Com um montante total de R \$579,16, são eles: as depreciações do contêiner, do freezer e da máquina de sorvete.

Por isso, ao desconsiderar este valor, o ponto de equilíbrio financeiro se mostra inferior aos demais, com um resultado de R \$12.567,23 em todos os exercícios analisados, representando o ponto em que não há ganho e nem perdas no resultado financeiro.

**Margem de Segurança:** Com todos os pontos de equilíbrio devidamente apresentados e calculados, há mais uma análise importante a ser feita: a margem de segurança.

Sua principal função é demonstrar a diferença com que a empresa está operando acima do seu ponto de equilíbrio, apontando até quanto pode ser perdido durante a operação.

Seu cálculo é bem simples:

$$MS(s) = \text{Valor Atual} - \text{PEC}$$

Novamente com faturamentos diferentes ao longo dos meses estudados, encontramos uma oscilação na margem de segurança, ou seja, com um mês em que se poderia perder mais e outro em que precisaria tomar mais cuidados.

Com esta consideração feita, evidencia-se que em agosto até R \$3839,00 (R \$17.520,00 - R \$13.681,00) poderiam ser perdidos sem que o lucro passasse a inexistir.

Já em setembro, com um faturamento menor (R \$16.800,00), a margem de segurança também é menor, sendo de R \$3.119,00.

Por fim, o mês de outubro apresenta um crescimento (R \$17.000,00) em comparação ao mês anterior, mas abaixo do mês de agosto ainda, implicando em uma margem de segurança de R \$3.319,00.

### 3.4 CONTROLADORIA

A controladoria é a ferramenta responsável por controlar as consequências dos atos da administração econômica interna de uma determinada organização, observando que os resultados aconteçam e se desenvolvam de forma a propiciar a continuidade da empresa, isto é, permitir que a mesma permaneça atuando com longevidade em seu ramo de atuação. Sendo assim, é evidente que o seu objetivo é buscar meios para que o funcionamento da entidade possa ser avaliado e verificado.

Conforme o professor Padoveze, 2003, p.36:

"A Controladoria tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de informação, que é um sistema de apoio à gestão. O sistema de informação da Controladoria é integrado com os sistemas operacionais e tem como característica essencial a mensuração econômica das operações para planejamento, controle e avaliação dos resultados e desempenho dos gestores das áreas de responsabilidade."

Ao olhar para a controladoria, veremos que as suas principais funções são:

- planejamento: é a delimitação de um projeto a fim de atingir um objetivo;
- organização: consiste na estruturação organizada de atividades e processos para o alcance do objetivo;
- direção: visa à definição de uma separação eficiente das tarefas, sempre nos limites da gestão;
- controle: é a mensuração da qualidade e eficiência dos projetos, se comparados ao objetivo esperado.

Por sua vez, o profissional da controladoria é chamado de controller, sendo de sua responsabilidade traduzir a linguagem falada na alta administração para os gestores e operadores de chão de fábrica, e também de realizar o caminho inverso quando necessário. Por conseguinte, a controladoria envolve todos os setores, sendo determinante para manter toda a organização em sinergia com a sua missão, visando o alcance de metas e objetivos da empresa.

Fazer com que os recursos disponíveis sejam alocados da maneira mais eficiente possível e lidar com os obstáculos da gestão do ambiente e das pessoas, são desafios que o controller terá que passar durante a mudança de rota. Dessa maneira, a controladoria empresarial é muito importante para a empresa se manter no mercado que atua, norteando onde ela deve chegar.

Portanto, é notável que a controladoria desempenha um papel essencial nas empresas, com a finalidade de garantir que as transformações necessárias durante a mudança organizacional sejam feitas da melhor maneira a atender as expectativas das partes interessadas e gradualmente corrigir a visão do negócio. Logo, os controllers devem ter uma visão ampla, pois eles são responsáveis pelas decisões dentro da empresa.

### 3.4.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Toda empresa é formada por subsistemas, sendo estes os responsáveis pela transformação dos recursos (financeiros, materiais, humanos e tecnológicos), onde a interação

coordenada entre eles proporciona à instituição alcançar os resultados planejados. Os subsistemas que constituem uma empresa são:

- **Subsistema Institucional:**

Nesse subsistema, encontra-se a identidade da empresa, onde estão expressas as razões de ser (seus objetivos), a missão (o porquê de sua existência) e os seus princípios (regras de conduta). A clareza dessas definições permitirá atrair pessoas que aceitem e atuem de acordo com os padrões de comportamento praticados pela empresa.

- **Subsistema Físico:**

O Subsistema Físico corresponde a todos os recursos utilizados pela organização em sua atividade, incluindo assim as instalações, as máquinas e equipamentos, os veículos e os estoques, por exemplo. Para isso, é necessário que haja um planejamento responsável por orientar a execução das atividades, transformando os recursos e matérias-primas em bens e serviços. Vale ressaltar que este subsistema não inclui as pessoas.

- **Subsistema Social:**

O Subsistema Social trata da importância e da influência significativa que as pessoas têm dentro do sistema das empresas. Como cada elemento humano da organização possui suas características, desejos, objetivos e necessidades, é de imensurável importância que a motivação e satisfação das pessoas sejam pautas frequentemente discutidas.

- **Subsistema Formal:**

Correspondendo à estrutura administrativa da empresa, neste subsistema fundamenta-se critérios e posturas a serem seguidos pelos membros da administração, desde a disposição do organograma da empresa até a postura dos funcionários no ambiente de trabalho.

- **Subsistema de Informação:**

O Subsistema de Informação deve assegurar que todos os gestores estejam com informações seguras para tomada de decisões, evitando que diferentes gestores tenham análises ou conclusões não condizentes com a realidade. Dessa forma, possui um papel fundamental relacionado à qualidade, uso e forma como as informações são geradas, interpretadas e aplicadas.

- **Subsistema de Gestão:**

O Subsistema de Gestão, como o próprio nome diz, é o responsável pela gestão da empresa, atuando constantemente na administração do consumo de recursos, na geração de receitas e no controle dos custos. É através deste subsistema que os gestores tomam as decisões que interferem positivamente ou negativamente no resultado da empresa, onde ao fazer escolhas assertivas permite à organização cumprir com a sua missão.

Para os subsistemas funcionarem de maneira harmônica, os gestores precisam estabelecer as diretrizes estratégicas de uma empresa, pensando no seu curto, médio e longo prazo, além de suas ações cotidianas. Sendo assim, é fundamental definir a missão, a visão e os valores da entidade, deixando claro o planejamento estratégico da organização.

Seguindo a linha de raciocínio descrita acima, desenvolvemos a missão, a visão e os valores da empresa Adenilson Moraes Rosa Luiz.

- **Missão**

Conhecida como a “razão de existir” de uma empresa, a missão é imutável e define a organização e sua finalidade, por isso precisa estar ligada diretamente aos objetivos institucionais, motivos pelos quais foi criada e a sua razão de ser.

Incluindo todos os elementos da direção estratégica, sua definição direciona toda a existência para um objetivo no longo prazo.

Apoiada nesta ideia e nos baseando em seu ramo e local de atuação, elaboramos a seguinte missão para a empresa:

“Oferecer alimentos de qualidade, saborosos e acessíveis, proporcionando o bem-estar e a felicidade dos clientes.”

- **Visão**

Diferente da missão, a visão é mutável e representa um curto a médio prazo da empresa, representando seu sonho.

Tratando comumente de um período de cinco anos, costuma conter a aspiração e inspiração, ou seja, o que a empresa deseja tornar-se e porque esse objetivo é digno de se buscar. Logicamente, cada organização avalia o que é real e praticável para si.

No intuito de atender esses requisitos, desenvolveu-se uma visão para a empresa pautada em relatos dos administradores:

“Alcançar reconhecimento no ambiente Unifeob como referência, sempre priorizando as boas relações com alunos, funcionários, professores e fornecedores, contribuindo para um campus cativante e atrativo.”

- **Valores**

Todas as empresas precisam definir princípios éticos para operar, pois são estes que permitem a concretização da missão e visão.

Para atender estes pontos, pensamos em valores que a empresa tem o objetivo ou já oferece em seu cotidiano, pois estes devem estar visíveis nas ações tomadas desde o administrador até o funcionário:

- Compromisso com a satisfação das pessoas;
- Qualidade e higiene máximas;
- Atendimento sempre cortês, amigável e acolhedor;
- Atuar com transparência e responsabilidade;
- Paixão por crescer e evoluir de forma contínua;

### 3.4.2 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard (BSC) é um termo que significa “Indicadores Balanceados de Desempenho”, foi criado pelos professores Robert Kaplan e David Norton, da Universidade de Harvard (EUA), por volta dos anos 90, sendo uma das ferramentas mais utilizadas no mundo todo para facilitar a execução do planejamento estratégico da empresa.

Baseados no cenário da Revolução Industrial, os criadores fizeram um estudo motivados pela crença de que os métodos já existentes para medir o desempenho das organizações eram insuficientes. Com esse vácuo, a metodologia do BSC foi inovadora, pois permitiu avaliar e melhorar a performance empresarial.

O BSC tem como finalidade auxiliar as empresas a desdobrar a missão, a visão e os valores. Sendo assim, ele ultrapassa as análises financeiras e analisa a empresa como um todo. Portanto, além de mensurar todos os aspectos dos processos e ações do negócio, o método ainda permite:

- Extração de dados para tomada de decisões;
- Indicador de objetivos;
- Mapa de ações futuras a longo prazo.

A partir de sua ideia inicial, Kaplan e Norton pensaram em quatro perspectivas para nortearem o método. Todas elas são multifatoriais e auxiliam a analisar o desempenho da organização de forma integral. São elas:

- **Perspectiva Financeira:** avalia quais são os objetivos financeiros de curto, médio e longo prazo da empresa, tendo como foco a sua lucratividade, levando em conta as expectativas dos investidores. Logo, serve de parâmetro para indicar se a organização está obtendo êxito com as estratégias definidas e executadas, considerando pontos como volume de vendas, retorno de investimento, faturamento e outros relacionados.
- **Perspectiva dos Clientes:** consiste em entender e considerar as necessidades e as expectativas dos consumidores da marca. Ao ponderar sobre o ponto de vista dos compradores e os seus desejos, a empresa consegue criar estratégias mais precisas de atração, retenção e fidelização. Isto é, serão definidas e adotadas ações com foco em elevar a satisfação dos clientes, o que reforça a relevância de adotar boas estratégias para isso.
- **Perspectiva dos Processos Internos:** têm como propósito melhorar os processos que já são utilizados internamente pela empresa, bem como fomentar a criação de novos que ajudem a alcançar mais e melhores resultados. Entre esses processos podemos citar: atendimento ao cliente, indicadores de produtividade, compliance e inovação. Portanto, o objetivo principal dessa etapa é atribuir mais qualidade para os processos internos, de modo que seja possível alcançar a excelência dessas atividades.
- **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** estabelece o que a empresa precisa aprender ou aprimorar para atingir todos os objetivos anteriores, isso significa identificar quanto de experiência e de conhecimento são necessários para atingir as metas que foram determinadas. Nesse contexto, devem estar incluídas questões como melhora do clima organizacional, capacitação e treinamento de colaboradores, ações que elevem o nível de satisfação dos profissionais, e outras abordagens relacionadas.

Diante dos conhecimentos adquiridos sobre este método de análise de desempenho organizacional, segue abaixo o Balanced Scorecard elaborado para a empresa Adenilson Moraes Rosa Luiz:

- **Perspectiva Financeira:** aumento das receitas e da lucratividade.

Todo e qualquer negócio sempre desenvolve suas atividades visando o lucro, sendo obrigação dos gestores traçar metas financeiras de curto, médio e longo prazo. Pensando em uma forma de como aumentar o seu volume de vendas, acreditamos que o mesmo deve

investir em campanhas de marketing dentro do campus e nas redes sociais, para melhor divulgar os seus produtos e, conseqüentemente, atrair novos clientes.

Outra estratégia que podemos traçar para a empresa, é o aumento do seu estoque, pois assim, preços mais competitivos serão estabelecidos, aumentando o seu fluxo caixa. Enfim, através da execução dessas estratégias, o empresário obterá um maior retorno sobre o seu investimento, isto é, a sua lucratividade será maior.

- **Perspectiva do Cliente:** Aumentar o número de vendas e o conforto.

Um dos pontos principais para o bom funcionamento de uma organização está em seus consumidores, com destaque especial para as comerciais. Em conformidade com essa afirmação, Peter Drucker afirmava que “só existe uma definição válida de negócio: criar um cliente”.

Seguindo esta importante tarefa de olhar para o lado do cliente, observa-se que, atualmente, uma das maiores perdas de clientes do quiosque é justamente a fila que se forma durante o intervalo, horário de maior movimento. Ou seja, o quiosque perde cliente por não conseguir atender de maneira rápida e satisfatória os que já tem.

Para solucionar este problema, uma boa estratégia a ser adotada é realizar vendas antecipadas, quase como um drive thru, no qual os clientes poderiam escolher o produto e comprar pelo whatsapp, ou pessoalmente quando chegam no campus, e apenas retirar no horário desejado o produto escolhido.

Aliado a possíveis promoções exclusivas deste canal de vendas, mais clientes comprarão as pipocas ou outros alimentos, tudo com mais conforto e necessitando estar menos tempo em filas, aumentando sua satisfação e participação no negócio.

- **Perspectiva de Processos Internos:** Buscar a excelência no desempenho interno do quiosque.

Organizações eficientes em suas atividades são aquelas que detém o total controle do seu ambiente interno, sendo que o mesmo é constituído pelos colaboradores, instalações, política de vendas, carteira de clientes etc. Sendo assim, é essencial que a empresa desenvolva estratégias para manter o ambiente em perfeita harmonia.

Entre as estratégias, podemos citar o treinamento de colaboradores para que os mesmos possam exercer as suas funções corretamente; fazer uma boa higiene no entorno do estabelecimento para evitar uma imagem negativa sobre o mesmo e; oferecer os produtos de alta qualidade no tempo correto, como por exemplo: deixar para estourar a pipoca perto do

momento em que o cliente vai retirá-la, evitando assim que ela seja vendida fria ou murcha. Enfim, através dessas estratégias, a empresa alcançará um melhor controle do seu ambiente interno, permitindo que a mesma consiga uma maior fidelização dos seus clientes.

- **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** treinamento e capacitação dos colaboradores.

É essencial sempre manter seus funcionários engajados e em constante evolução tanto com o trabalho manual quanto com o atendimento ao cliente, para ter a capacidade de atender um número maior de clientes, na expectativa de ter um crescimento financeiro.

Portanto, é necessário ter um conhecimento logístico e um desenvolvimento no seu sistema de vendas (conforme proposto anteriormente), além de oferecer atividades práticas para a capacitação dos colaboradores, conforme o ramo de atuação do quiosque. Proporcionando assim, a possibilidade de melhora no clima organizacional, visando atingir as metas que foram determinadas.

Portanto, com a estruturação das quatro perspectivas do Balanced Scorecard e a elaboração da missão, visão e valores, esperamos que o empresário consiga estabelecer uma perfeita sinergia nos subsistemas da sua empresa, para que o mesmo possa extrair o máximo da lucratividade do seu negócio. Enfim, poderá utilizar das funções da controladoria (planejamento, organização, direção e controle), para tomar decisões assertivas em seu negócio.

#### **Síntese - Balanced Scorecard (BSC):**

BALANCED SCORECARD (BSC)				
	OBJETIVO	DESIGNIO	INDICADOR	DISPOSIÇÃO INICIAL
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Aumentar as receitas e lucratividade da empresa	Aumentar as vendas em 30%	Demonstrações contábeis e financeiras	Investir em campanhas de marketing dentro do campus e nas redes sociais para atrair novos clientes e incentivar os clientes atuais
PERSPECTIVA DO CLIENTE	Aumentar a agilidade e a qualidade do atendimento para os clientes	Diminuir em 40% o tempo de espera para a realização do pedido	Pesquisa realizada junto com os clientes para avaliar o atendimento	Realizar vendas antecipadas, quase como um drive-thru, no qual os clientes poderiam escolher o produto e comprar pelo whatsapp, ou pessoalmente quando chegassem no campus e pegando o produto posteriormente
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	Buscar excelência no desempenho interno do quiosque	Melhorar em 20% as dinâmicas internas e o ambiente do quiosque.	Dados internos do quiosque, como análise do tempo de produção dos funcionários e sua eficiência para realizar os procedimentos exigidos	Fornecer treinamentos e especializações para os colaboradores, manutenção da higiene do local e oferecer produtos de qualidade no tempo correto
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Treinamento e capacitação de seus colaboradores	Ofertar o máximo possível de especializações/capacitações para seus colaboradores	Avaliar o desempenho de cada funcionário	Aprimorar conhecimentos específicos e ter um desenvolvimento no seu sistema de vendas, além de oferecer atividades práticas para a capacitação de seus colaboradores

## 4. CONCLUSÃO

Com a realização do projeto de extensão do módulo de Controladoria, fizemos a análise financeira e econômica da empresa Adenilson Moraes Rosa Luiz, onde através de cálculos de indicadores contábeis foi possível entender a real situação da saúde financeira da empresa em questão. Outrossim, diante dos resultados obtidos foram desenvolvidas estratégias para auxiliar o empresário a tomar melhores decisões para a gestão do seu negócio.

Ademais, desenvolvemos as demonstrações contábeis (Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício) e suas respectivas análises horizontal e vertical, evidenciando como está a distribuição de todos os bens, direitos e obrigações pertencentes a empresa. Por consequência, com o auxílio dessas informações, esclarecemos para o empresário como está a composição dos gastos do seu negócio, isto é, quais são os seus principais custos e despesas, que interferem diretamente no resultado final do seu lucro.

Também utilizamos dos recursos oferecidos pela ferramenta Power BI para construir um dashboard, criando gráficos dinâmicos e em conjunto que proporcionam uma melhor visualização para o empresário da lucratividade e rentabilidade da sua empresa, possibilitando que as suas escolhas sejam baseadas em dados concretos e de fácil entendimento.

A partir das aulas ministradas na matéria de Controladoria, trabalhamos os conceitos de missão, visão e valores no intuito de entender o propósito que o empresário está almejando para o seu negócio. Além do mais, após analisar todos os subsistemas que constituem uma organização, construímos um Balanced Scorecard (BSC) para facilitar a execução do planejamento estratégico da empresa.

Portanto, concluímos que este projeto foi uma excelente oportunidade para treinar todo o nosso conhecimento adquirido em sala de aula, pois analisamos uma empresa de forma completa, isto é, desde a sua estrutura organizacional, o seu mercado de atuação, e principalmente, os resultados econômicos-financeiros que a mesma vêm apresentando ao longo dos períodos com suas atividades operacionais. Enfim, o nosso objetivo de ajudar o empresário a ter um melhor controle do seu negócio, e conseqüentemente potencializar os seus lucros, foi colocado em prática.

## 5. REFERÊNCIAS

BRUNI, Adriano Leal. A Análise Contábil e Financeira. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/17120254.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2022.

DE PAULA, Gilles B. Controladoria nas empresas: funções, estrutura e importância. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/controladoria-nas-empresas/>>. Acesso em: 11 set. 2022.

DRUCKER, Peter. Empreendedorismo e Gestão. Disponível em: <<https://www.empreenderegerir.com.br>>. Acesso em: 01 set. 2022.

GITMAM, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. São Paulo:Es. Pearson,2004. Disponível em: <<https://www2.fag.edu.br/coopex/inscricao/arquivos/encitec/20171025-201911>>. Acesso em: 26 set. 2022.

IUDÍCIBUS, Sergio de. Análise de Balanços. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1995. Disponível em: <<https://www2.fag.edu.br/coopex/inscricao/arquivos/encitec/20171025-201911>>. Acesso em: 26 set. 2022.

KAYSER, Marcos. O que é Balanced Scorecard (BSC)? Saiba como implantá-lo no negócio! Disponível em: <<https://scopi.com.br/blog/o-que-e-balanced-scorecard-bsc/>>. Acesso em: 01 set. 2022.

MATARAZZO, Dante Carmine. Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/17120254.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2022.

MATARAZZO, Dante Carmine. Análise Financeira de Balanços. ed. 5. São Paulo: Atlas, 1998. Disponível em: <<https://www2.fag.edu.br/coopex/inscricao/arquivos/encitec/20171025-201911>>. Acesso em: 10 out. 2022.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/17120254.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2022.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria Estratégica e Operacional. São Paulo: Thomson, 2003. Disponível em: <https://portal.unisepe.com.br/>. Acesso em: 11 ago. 2022.

SANTOS, Ananda. O que é margem de lucro e como calcular? Disponível em:  
<<https://www.contabeis.com.br/artigos/6370/o-que-e-margem-de-lucro-e-como-calcular/>>..  
Acesso em: 30 out. 2022.

SILVA, Alexandre Alcântara. Estrutura, Análise e Interpretação das Demonstrações Contábeis. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em:  
<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/17120254.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2022.

TOTVS. Margem de contribuição: o que é, como funciona e cálculo. Disponível em:  
<<https://www.totvs.com/blog/servicos-financeiros/margem-de-contribuicao/#:~:text=A margem de contribuição representa,bem como constitui o lucro.>>>. Acesso em: 12 out. 2022.