

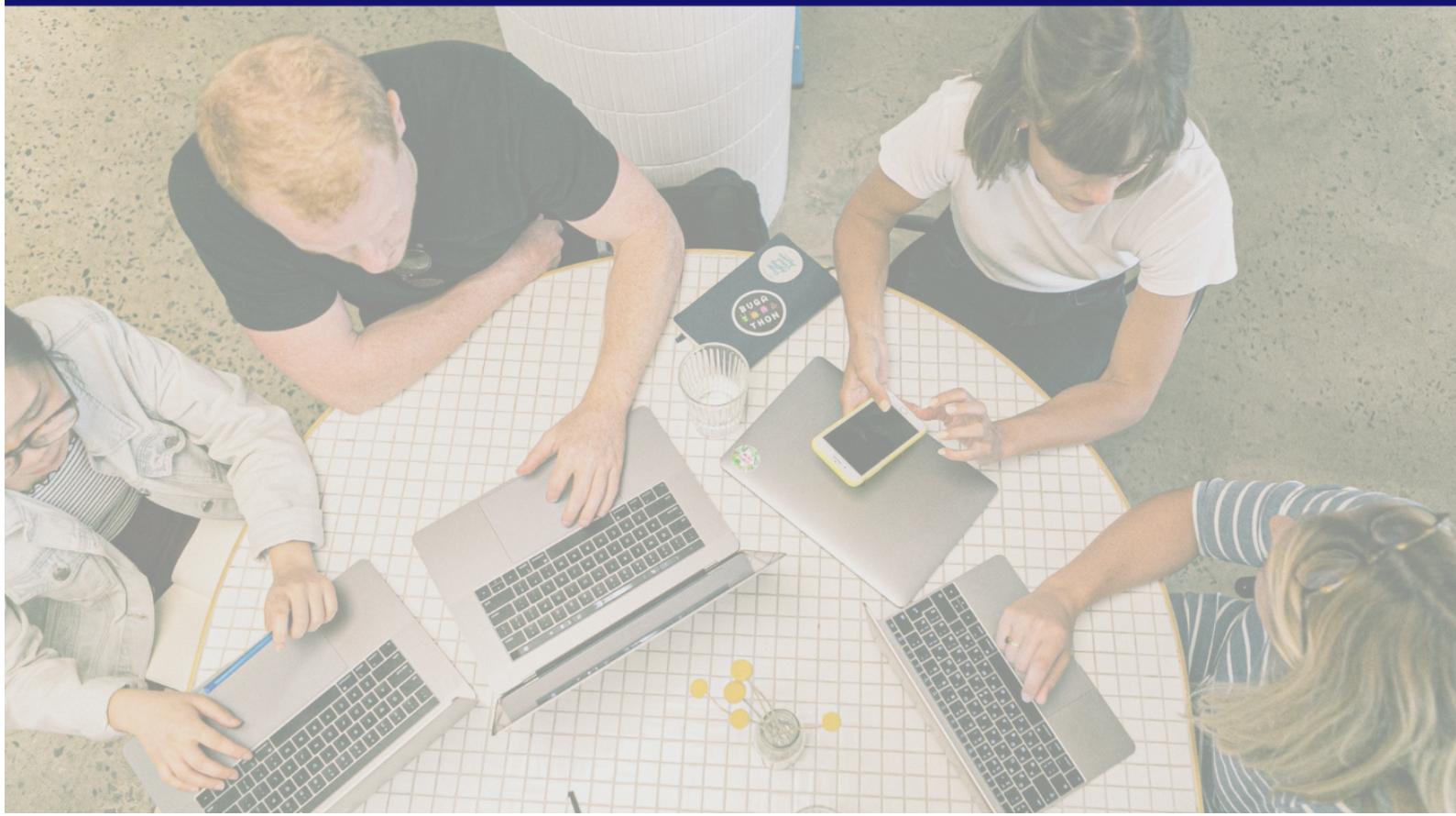


UNifeob
| ESCOLA DE NEGÓCIOS



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

PAULO CÉSAR CHAVES ME

CANTINA DO PAULINHO

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

PAULO CÉSAR CHAVES ME - CANTINA DO
PAULINHO

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:

Dirceu Ferreira Melchiades Junior, RA 20001396

Emily Caroline Silva Soares, RA 20001617

Juan Gustavo Lino, RA 20000796

Kelvin Augusto da Silva Magalhães, RA 20001381

Natália Trioni Moreira, RA 22001355

Monitor:

Tatiane Serrano, RA 20000075

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
NOVEMBRO 2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3. PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL	6
3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	6
3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL	6
3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ	8
3.1.3 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO	10
3.1.3 INDICADORES DE ATIVIDADE	12
3.2 CONTABILIDADE GERENCIAL	13
3.2.1 DASHBOARD DE INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS	14
3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	16
3.3.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS	16
3.3.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	17
3.3.3 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	18
3.4 CONTROLADORIA	19
3.4.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES	19
3.4.2 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD	20
4. CONCLUSÃO	23
REFERÊNCIAS	24
ANEXOS	25

1. INTRODUÇÃO

Através deste trabalho, elaborado durante o 6º módulo do curso de Ciências Contábeis, buscou-se mostrar os diversos ramos do estudo da contabilidade, suas funcionalidades e a necessidade de sua aplicação no cotidiano das atividades empresariais.

O trabalho tem como objetivo realizar o levantamento e apuração das informações financeiras, contábeis e econômicas a fim de conhecer a situação da empresa e mostrar ao empresário e interessados de maneira técnica como a empresa está sendo administrada para auxiliar na tomada de decisão.

Mediante conteúdos abordados em sala de aula, serão exibidos através de análises, conclusões sobre a atual conjuntura financeira da empresa.

Análise das demonstrações contábeis: será analisado os índices apresentados pela empresa e entregue ao empresário a situação financeira para que desse modo, o empresário venha tomar as decisões.

Contabilidade gerencial: por meio do recolhimento, classificação e manipulação de dados, será executado o registro numérico e sistemático das transações relativas a um negócio, gerando resultados a fim de prever o futuro e trilhar o caminho certo para a empresa.

Gestão estratégica de custos: identificação dos custos, das despesas fixas e variáveis da empresa, gerando dados que consistem em identificar os erros e melhorar os processos para fim de aperfeiçoamento e criação de valor, buscando o aumento da lucratividade e as alternativas para diminuir possíveis custos de produção.

Controladoria: visto que é o segmento responsável pelo controle de orçamentos da empresa, a ideia é analisar e estruturar o modelo de gestão da empresa para que a mesma possa prever os problemas que poderão surgir, buscando de maneira contínua a atualização e o aperfeiçoamento para implantar processos de melhorias.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Paulo César Chaves ME, conhecida na universidade como Cantina do Paulinho, CNPJ 07.364.677/0001-58, foi fundada em 29 de Abril de 2005 por Paulo César Chaves, sendo o único proprietário da empresa, a mesma é optante pelo regime tributário do Simples Nacional.

A cantina atua no Campus da Universidade Fundação de Ensino Octávio Bastos - Unifeob, que tem sua localização na praça de alimentação no Campus II, situada à Av. Dr. Octávio da Silva Bastos nº 2.539, Jardim Nova São João na cidade de São João da Boa Vista - SP.

Atuante no mercado há 29 anos e no campus há 17 anos, a empresa é localizada ao lado da quadra no prédio A e conta com uma filial localizada no prédio D, ambas são elogiadas pelo público por seu ótimo atendimento. Além disso, o empresário conta com uma equipe de dois colaboradores registrados e 2 freelancers.

Entre os principais produtos oferecidos pela empresa estão marmitas, salgados, lanches naturais, bebidas diversas, doces, desta forma procurando atingir o maior número de clientes. O empresário conta com os seguintes fornecedores: Coca Cola, Aurora Coop, Kero Mais (trufas e salgados), Big B, Demarchi (congelados, como batata), Pão de Queijo Santana, TS Distribuidora (frango) e Dixis (descartáveis). Já seu público alvo são os universitários, professores e demais funcionários da UNIFEOB.

A lanchonete possui o horário de funcionamento das 07h às 23h, pois atende também a quem estuda no período matutino, permitindo pagamentos como cartão, pix e dinheiro.

3. PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Demonstrações Contábeis são relatórios que permitem a análise financeira e econômica de uma empresa, deixando transparente os resultados como: faturamento, lucro bruto e líquido, investimentos e despesas.

Neste módulo, será abordado as demonstrações contábeis Balanço Patrimonial e DRE. Como o próprio nome sugere, o balanço patrimonial é o demonstrativo do patrimônio da empresa e o avanço que ele pode tomar, contendo informações do ativo (bens e direitos) e passivo (obrigações). Por sua vez, a DRE é responsável por demonstrar anualmente ou mensalmente a situação financeira da empresa (lucro ou prejuízo), ela é composta por receitas, despesas e deduções tributárias.

3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

Através das demonstrações contábeis é possível realizar diversas análises sendo algumas delas a análise vertical e a horizontal.

Análise horizontal é responsável por verificar a evolução dos elementos do Balanço Patrimonial e da DRE em determinado período. Tendo como objetivo analisar se esses valores cresceram ou diminuíram comparados a períodos anteriores, permitindo realizar comparações sobre a evolução da empresa.

A partir dos dados encontrados nessa análise, investidores e analistas conseguem entender como a empresa cresceu e até mesmo comparar seus resultados com a taxa de crescimento dos seus concorrentes.

Sendo possível calcular por meio da seguinte fórmula:

$$AH = ((\text{VALOR ATUAL DO ITEM} / \text{VALOR DO ITEM NO PERÍODO BASE}) - 1) \times 100$$

A análise vertical é usada para identificar a porcentagem de participação de determinado indicador nos resultados das demonstrações contábeis. Recebe esse nome por analisar as colunas das mesmas.

Observa-se a importância dessa análise, pois ela permite verificar a quanto cada conta é relevante para a empresa. A análise fica mais produtiva ao ser comparada com diversos

períodos, levando a entender a evolução das contas anualmente. Sendo calculada através da seguinte fórmula:

$$AV = \text{CONTA/TOTAL (ATIVO ou PASSIVO)} \times 100$$

Abaixo está demonstrado o Balanço Patrimonial e a DRE da empresa abortada (Cantina do Paulinho), foram estudados os seguintes meses: maio, junho e agosto.

CANTINA DO PAULINHO (ATIVO)								
	Maio	AV%	Junho	AV%	AH%	Agosto	AV%	AH%
Circulante	RS 61.000,00	54,95%	RS 56.000,00	52,83%	-8,20%	RS 61.000,00	54,95%	8,93%
Disponível								
Caixa e equivalentes de caixa	RS 56.000,00	50,45%	RS 48.000,00	45,28%	-14,29%	RS 56.000,00	50,45%	16,67%
Estoques								
Estoques	RS 5.000,00	4,50%	RS 8.000,00	7,55%	60,00%	RS 5.000,00	4,50%	-37,50%
Não Circulante	RS 50.000,00	45,05%	RS 50.000,00	47,17%	-	RS 50.000,00	45,05%	-
Imobilizado								
Móveis e Utensílios	RS 50.000,00	45,05%	RS 50.000,00	47,17%	-	RS 50.000,00	45,05%	-
Ativo Total	RS111.000,00	100,00%	RS106.000,00	100,00%	-4,50%	RS111.000,00	100,00%	4,72%

CANTINA DO PAULINHO (PASSIVO)								
	Maio	AV%	Junho	AV%	AH%	Agosto	AV%	AH%
Circulante	RS 49.975,00	45,02%	RS 42.475,00	40,07%	-15,01%	RS 56.975,00	51,33%	34,14%
Fornecedores	RS 22.000,00	19,82%	RS 14.500,00	13,68%	-34,09%	RS 29.000,00	26,13%	100,00%
Salários a pagar	RS 25.000,00	22,52%	RS 25.000,00	23,58%	-	RS 25.000,00	22,52%	-
Aluguel a pagar	RS 2.100,00	1,89%	RS 2.100,00	1,98%	-	RS 2.100,00	1,89%	-
Água a pagar	RS 75,00	0,07%	RS 75,00	0,07%	-	RS 75,00	0,07%	-
Energia elétrica a pagar	RS 800,00	0,72%	RS 800,00	0,75%	-	RS 800,00	0,72%	-
Patrimônio Líquido	RS 61.025,00	54,98%	RS 63.525,00	59,93%	4,10%	RS 54.025,00	48,67%	-14,95%
Capital Social	RS 5.000,00	4,50%	RS 5.000,00	4,72%	-	RS 5.000,00	4,50%	-
Reserva de Lucros	RS 22.033,00	19,85%	RS 14.889,00	14,05%	-32,42%	RS 22.033,00	19,85%	47,98%
Resultados Anteriores	RS 33.992,00	30,62%	RS 43.636,00	41,17%	28,37%	RS 26.992,00	24,32%	-38,14%
Passivo Total	RS111.000,00	100,00%	RS106.000,00	100,00%	-4,50%	RS111.000,00	100,00%	4,72%

CANTINA DO PAULINHO (DRE)								
	Maio	AV%	Junho	AV%	AH%	Agosto	AV%	AH%
Receita Bruta de Vendas	RS56.000,00		RS48.000,00		-14,29%	RS56.000,00		16,67%
(-) Deduções	RS 5.992,00		RS 5.136,00		-14,29%	RS 5.992,00		16,67%
Simplex Nacional	RS 5.992,00		RS 5.136,00		-14,29%	RS 5.992,00		16,67%
Receita Líquida	RS50.008,00	100,00%	RS42.864,00	100,00%	-14,29%	RS50.008,00	100,00%	16,67%
(-) Despesas Operacionais	RS 27.975,00	55,94%	RS 27.975,00	65,26%	-	RS 27.975,00	55,94%	-
Despesas com Salários	RS 25.000,00	49,99%	RS 25.000,00	58,32%	-	RS 25.000,00	49,99%	-
Despesa com Aluguel	RS 2.100,00	4,20%	RS 2.100,00	4,90%	-	RS 2.100,00	4,20%	-
Despesa com Energia	RS 800,00	1,60%	RS 800,00	1,87%	-	RS 800,00	1,60%	-
Despesa com Água	RS 75,00	0,15%	RS 75,00	0,17%	-	RS 75,00	0,15%	-
Lucro Líquido	RS22.033,00	44,06%	RS14.889,00	34,74%	-32,42%	RS22.033,00	44,06%	47,98%

Através das demonstrações contábeis acima, ao calcular a análise vertical e horizontal é possível observar a seguinte situação para a Cantina do Paulinho:

- **Vertical:** 54% do seu ativo total é circulante e o restante está localizado no imobilizado. A maior parte do passivo pertence ao patrimônio líquido, ou seja, capital próprio e o restante são valores a terceiros, onde se encontra o maior valor nos salários dos funcionários. A partir da DRE é possível verificar que as despesas operacionais sempre são maiores que 50%, sendo as despesas com salários a maior responsável.

- **Horizontal:** é importante ressaltar que do mês de maio para junho os valores geralmente sofrem uma queda, uma hipótese é que no mês de junho a cantina passa a vender menos, por conta dos alunos diminuírem sua frequência na faculdade. A partir de agosto os lucros começam a aumentar novamente.

3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Os índices de liquidez avaliam a capacidade de pagamento da empresa frente às suas obrigações. Sendo de grande importância para a administração e continuidade da empresa, uma vez que as variações destes índices devem ser motivos de estudos para os gestores.

Ou seja, são medidas de avaliação da capacidade financeira da empresa em satisfazer os compromissos e de pagar suas obrigações (fornecedores e funcionários) a partir da comparação entre direitos realizáveis e as exigibilidades, fazendo uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade de saldar suas dívidas.

As informações para o cálculo destes índices são retiradas unicamente do Balanço patrimonial, demonstração contábil que evidencia a posição patrimonial da entidade, devendo ser atualizadas constantemente para uma correta análise.

- **Liquidez Corrente** é um indicador financeiro que mostra a capacidade de uma empresa de quitar todas as suas dívidas a curto prazo. Sendo seu cálculo:

$$\text{LIQUIDEZ CORRENTE} = \text{ATIVO CIRCULANTE} / \text{PASSIVO CIRCULANTE}$$

- **Liquidez seca** é um simulador similar ao índice de liquidez corrente. A única diferença é que ele exclui os estoques do ativo circulante da empresa, já que esses direitos são menos realizáveis no curto prazo. Sendo seu cálculo:

$$\text{Liquidez Seca} = (\text{Ativos Circulantes} - \text{Estoques}) / \text{Passivos Circulantes}$$

- **Liquidez Geral** são índices financeiros que servem como ferramentas, utilizadas para verificar a situação de crédito, a capacidade monetária para cumprir as obrigações e o passivo circulante da companhia. Seu cálculo:

$$\text{Liquidez Geral} = (\text{Ativos Circulantes} + \text{Realizáveis a Longo Prazo}) / (\text{Passivo Circulantes} + \text{Exigível a Longo Prazo})$$

- **Liquidez Imediata:** índice que responde o quanto do dinheiro disponível no caixa e equivalentes, conseguem cobrir suas dívidas de curto prazo. Seu cálculo:

$$\text{Liquidez Imediata} = \text{Disponível} / \text{Passivos Circulantes}$$

Por meio desses indicadores podemos realizar as seguintes análises:

INDICES DE LIQUIDEZ - MAIO	
Liquidez Corrente	1,22
Liquidez Seca	1,12
Liquidez Geral	1,22
Liquidez Imediata	1,12

INDICES DE LIQUIDEZ - JUNHO	
Liquidez Corrente	1,32
Liquidez Seca	1,13
Liquidez Geral	1,32
Liquidez Imediata	1,13

INDICES DE LIQUIDEZ - AGOSTO	
Liquidez Corrente	1,07
Liquidez Seca	0,98
Liquidez Geral	1,07
Liquidez Imediata	0,98

Através dos índices, podemos observar que a empresa possui uma excelente liquidez, visto que a maioria dos seus resultados foram maiores que 1, ou seja, a empresa consegue cumprir com todas as suas obrigações.

3.1.3 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO

As empresas tendem a utilizar capital próprio ou de terceiros para financiar seus recursos, por exemplo, insumos para produzir e começar as vendas. Consideramos esse

endividamento como algo sadio, visto que, os resultados obtidos tendem a suprir o investimento.

Entretanto existe o endividamento realizado para quitar dívidas que a empresa possui, não podendo ser considerado como sadio, já que esses custos costumam ser altos e acabam influenciando as empresas a entrar em um ciclo vicioso.

Ou seja, tais indicadores de endividamento servem para que os empresários e administradores entendam qual a situação da empresa em relação às suas dívidas, assim como: quantidade da dívida, incidência para terceiros, qualidade e a estrutura do capital. A seguir será exposto os 4 principais indicadores.

- **Participação de Capitais de Terceiros (PCT)** esse indicador demonstra o quanto dos recursos da empresas são pertencentes a terceiros. É importante ressaltar que em tempos de inflação muito alta é atraente a empresa possuir mais capitais de terceiros (fornecedores, empréstimos, financiamentos), por conta de não gerar tantos encargos financeiros. Entretanto existe a desvantagem que é dificuldade para captar recursos externos, visto que estão vulneráveis a imprevistos do mercado. Podendo ser calculado por meio da seguinte fórmula:

$$\text{PCT} = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigíveis a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigíveis a Longo Prazo} + \text{Patrimônio Líquido}}$$

- **Composição do Endividamento (CE)** monitorar a composição do endividamento entre curto e longo prazo é muito importante. Se houver uma concentração maior no curto prazo, além de ser mais caro, acaba sendo complicado para a empresa cumprir com os prazos em situações de imprevistos do mercado. Acontece o oposto com o longo prazo, ele acaba sendo vantajoso, por conta da empresa ter mais tempo para se replanejar e obter recursos para quitar com as obrigações. Sendo assim, o CE é responsável por mostrar o quanto dos capitais de terceiros é a curto prazo. Sendo o cálculo:

$$\text{CE} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigíveis a Longo Prazo}}$$

- **Imobilização do Patrimônio Líquido (IPL)** por meio desse indicador é possível analisar o quanto a empresa imobilizou o seu patrimônio líquido. Quanto mais imobilizar o patrimônio, menos recursos próprios a empresa possui, levando a dependência de capitais de terceiros para financiar o ativo circulante. Importante ressaltar que o indicador sozinho não

demonstra a dependência da empresa, visto que alguns negócios não possuem imobilizado. O cálculo é representado por:

$$\text{IPL} = \text{Imobilizado} / \text{Patrimônio Líquido}$$

- **Imobilização dos Recursos a Longo Prazo (IRLP)** a partir desse indicador é possível verificar quanto dos recursos do passivo não circulante foram transformados em imobilizados, visto que as empresas costumam investir em equipamentos de vida útil longa. Representado pela fórmula:

$$\text{IRPL} = \text{Imobilizado} / \text{Exigíveis de longo prazo} + \text{Patrimônio Líquido}$$

Os cálculos realizados com os indicadores supracitados demonstram os seguintes resultados:

INDICES DE ENDIVIDAMENTO - MAIO	
Participação de Capitais de Terceiros	0,45
Composição do Endividamento	1,00
Imobilização do Patrimônio Líquido	0,82
Imobilização dos Recursos a Longo Prazo	0,82

INDICES DE ENDIVIDAMENTO- JUNHO	
Participação de Capitais de Terceiros	0,40
Composição do Endividamento	1,00
Imobilização do Patrimônio Líquido	0,79
Imobilização dos Recursos a Longo Prazo	0,79

INDICES DE ENDIVIDAMENTO - AGOSTO	
Participação de Capitais de Terceiros	0,51
Composição do Endividamento	1,00
Imobilização do Patrimônio Líquido	0,93
Imobilização dos Recursos a Longo Prazo	0,93

Por meio desses indicadores é possível verificar que a empresa encontra 50% dos seus recursos com terceiros e o restante é próprio. Também demonstra, que o endividamento da empresa é todo a curto prazo, ou seja, possui apenas dívidas dentro de 1 ano, não tendo

passivos não circulantes. Outro fato importante é que todo o patrimônio imobilizado da empresa é a curto prazo, portanto não efetua investimentos a longo prazo.

3.1.3 INDICADORES DE ATIVIDADE

Também conhecido como indicadores de gestão de capital de giro, contribuem para o monitoramento da situação financeira da empresa e a partir dele é possível verificar quantos dias são necessários para pagar as compras, receber as vendas e renovar os estoques.

Teoricamente quanto menor o prazo de recebimento dos clientes e renovação do estoque melhor, enquanto ocorre o contrário para os prazos de pagamentos, quanto mais tempo melhor.

Portanto os gestores são responsáveis por monitorar essas atividades, para que os prazos de recebimento e pagamento não sejam descompassados, gerando um volume elevado de capital de giro.

A análise pode ser feita através dos seguintes indicadores:

- **Prazo Médio de Recebimento de Venda (PMRV):** responsável por demonstrar quantos dias a empresa aguarda para receber suas vendas. Importante ressaltar que a equipe de vendas e financeira fiquem de olho nesse prazo, para que a venda não seja efetuada com condições de recebimento acima daquela considerada adequada para a empresa. Dispõe da seguinte fórmula:

$$\text{PMRV} = \text{Contas a receber} / \text{Receitas Brutas}$$

- **Prazo Médio de Estocagem (PME):** evidência quantos dias a empresa leva para vender seu estoque. Muitos fatores influenciam esse indicador como por exemplo: reabastecimento do fornecedor, política de estoque, entre outros. O desafio da gestão está em buscar e manter o menor tempo de estocagem, já que estoque parado é dinheiro parado. Pode ser analisado através da seguinte fórmula:

$$\text{PME} = \text{Estoques} / \text{Custos dos Produtos Vendidos}$$

- **Prazo Médio de Pagamento (PMP):** indica quanto tempo em média a empresa leva para pagar suas contas (sem atrasos). Prazos longos para pagamento dos fornecedores de

matéria prima são interessantes, entretanto é importante compreender o ciclo financeiro da empresa e negociar os prazos da melhor forma. O cálculo é efetuado por meio da seguinte fórmula:

$$\text{PMP} = \text{Fornecedores} / \text{Compras Brutas}$$

- **Ciclo Financeiro (CF):** é o tempo que o caixa da empresa fica descoberto, ou seja, foram efetuados todos os pagamentos, mas ainda não houve o recebimento dos clientes. Quando positivo a empresa precisa investir recursos financeiros para completar seu ciclo financeiro, caso negativo os fornecedores são os próprios investidores. Calculado pela fórmula:

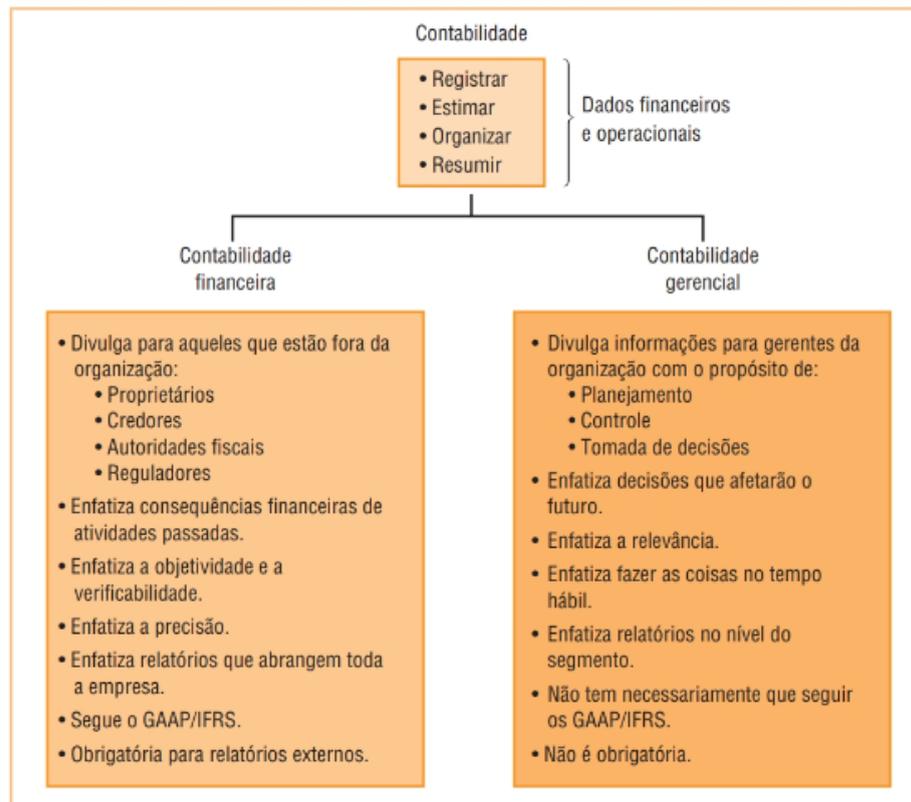
$$\text{CF} = \text{PME} + \text{PMRV} - \text{PMP}$$

Para a empresa analisada neste projeto não será utilizado esses indicadores, pois a mesma não obtém contas a receber, apresenta um estoque baixo e não possui os custos com mercadorias bem definidos.

3.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

Para toda e qualquer empresa, é importante que seja compreendido qual a verdade por trás dos números gerados, portanto a contabilidade gerencial é uma ferramenta que foi desenvolvida para esse fim, de não somente ter os resultados, mas sim poder entender o porquê dos mesmos.

Segundo Garrison, Noreen & Brewer (2013, p.25) “a contabilidade gerencial envolve o fornecimento de informações a gerentes para uso na própria organização”, a principal diferença entre a contabilidade financeira e a gerencial está em que a financeira atende às necessidades de usuários externos enquanto a gerencial atende as necessidades internas enfatizando as decisões que afetam o futuro da organização.

Figura 1 - Comparação entre contabilidade financeira e gerencial.

Fonte: Garrison, Noreen & Brewer (2013)

Ao comparar os números que uma empresa tem, pode-se concluir como estão os custos de produção, e se as vendas estão se sobressaindo apesar dos mesmos, qual a sazonalidade no decorrer do ano, se há um produto que apesar de mais barato na venda está gerando altos resultados.

É importante ressaltar que nem sempre os resultados negativos que a empresa dispõe no fim do ano significam que são más notícias, até porque se ela obter investimentos que irão gerar bons resultados no próximo ano significa que ela está positiva.

A contabilidade gerencial como uma fonte de informações objetivas e de alta credibilidade pois aumentam o conhecimento da empresa, como o negócio está no mercado, minimizando os riscos na tomada de decisões.

3.2.1 DASHBOARD DE INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS

- **ROE**

O ROE, “Return on Equity”, que traduzido significa “ Retorno sobre Patrimônio”, é um indicador que relaciona o lucro de uma empresa com seu patrimônio líquido, analisando a

capacidade que a empresa possui de gerar valor aos investidores, a partir dos recursos que a mesma possui.

A fórmula utilizada para calcular o ROE, se dispõe da seguinte forma:

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

ROE	
Maio	36,10%
Junho	23,44%
Agosto	40,78%

O ROE da empresa analisa é bom, visto que, esse indicador aponta que a empresa é geradora de ativos, sendo mais fácil de converter os investimentos em ativos.

- **ROI/ TRI**

O ROI, “Return Over Investment”, que traduzido significa “Retorno sobre Investimento”, é o indicador utilizado para saber quanto dinheiro a empresa ganha ou perde com investimentos, chegando a um resultado financeiro que pode ser positivo ou negativo. Com isso, é possível definir quais investimentos valem a pena e também como aprimorar aqueles que já estão em andamento para que possam ter um desempenho mais eficiente.

A fórmula utilizada para calcular o ROI, se dispõe da seguinte forma:

ROI
$= (\text{Lucro Líquido} / \text{Ativo Total}) \times 100$

No entanto, a fórmula utilizada para apurar os resultados da empresa estudada neste trabalho foi a TRI (Taxa de Retorno sobre Investimentos):

TRI
$= (\text{Margem de Lucro} / \text{Giro do Ativo})$

ROI/TRI	
Maio	19,85%
Junho	14,05%
Agosto	19,85%

Através do indicador analisado, é possível concluir que o ROI/TRI da Cantina do Paulinho é bom. Isso deve-se ao fato de que o mesmo está a aproximadamente 20%, ou seja, os ganhos superam os investimentos.

- **EBITDA**

O EBITDA, "earnings before interest, taxes, depreciation and amortization", que traduzido significa "Lucros antes dos juros, impostos, depreciação e amortização" é um dos indicadores financeiros utilizados para avaliar os resultados de uma empresa. Esse indicador considera a quantidade de recursos gerados pela empresa somente em suas principais atividades, não contando a rentabilidade de investimentos e descontos de impostos.

O mesmo mostra aos investidores se a organização atinge bons resultados financeiros exercendo sua atividade, auxiliando os mesmos a analisar se vale a pena investir na empresa.

A fórmula utilizada para calcular o EBITDA se dispõe da seguinte forma:

EBITDA
= Lucro Líquido + Despesas Financeiras Líquidas + Impostos + Depreciações + Amortizações

EBITDA	
Maio	R\$ 22.033,00
Junho	R\$ 14.889,00
Agosto	R\$ 22.033,00

O indicador apresenta que a empresa é capaz de gerar caixa com sua atividade, sem que dependa de operações financeiras. Nesse caso, o valor do EBITDA é igual ao Lucro Líquido.

- **MARGEM DE LUCRO**

A margem de lucro é um indicador que avalia a saúde financeira da empresa, essa ferramenta aponta ao empreendimento qual a capacidade do mesmo em gerar resultados através de suas vendas.

A fórmula utilizada para calcular a Margem de Lucro se dispõe da seguinte forma:

MARGEM DE LUCRO
= Lucro Líquido / Receita Líquida

MARGEM DE LUCRO	
Maio	44%
Junho	35%
Agosto	44%

Como mostra a imagem acima, a margem de lucro da Cantina do Paulinho está consideravelmente boa, visto que, atinge de 35% a 44% de lucratividade no mês.

- **GIRO DO ATIVO**

O giro do ativo é calculado com o objetivo de mostrar aos gestores se os ativos da empresa estão gerando renda, ou seja, analisar qual é a real eficiência dos ativos que a mesma possui.

Através dos resultados dessa operação, é possível definir métricas que buscam trabalhar e aumentar a rentabilidade e a produtividade. Sendo assim, quanto maior for o indicador, mais eficiente será sua utilização.

A fórmula utilizada para calcular o Giro do Ativo se dispõe da seguinte forma:

GIRO DO ATIVO
= Receita Líquida / Ativo Total

GIRO DO ATIVO	
Maio	0,45
Junho	0,40
Agosto	0,45

O giro do ativo da empresa analisada varia de 0,40 a 0,45, um índice bom pois quanto maior melhor e ela é capaz de gerar ainda mais vendas a partir da mesma base de ativos.

3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Gestão estratégica de custos é um método que é utilizado com a finalidade de melhorar os processos de produção e criação de valor na empresa, visando uma melhor maneira para a obtenção de lucros e diminuição de custos de fabricação.

Segundo Megliorini (2011, p.13) “Conhecer custos é uma condição essencial para “tocar” uma empresa, independentemente do tipo”. Com a finalidade de melhor organização e classificação de prioridades, os valores operacionais das empresas são conceituados em gastos, investimentos, custos, despesas, desembolsos, ganhos e perdas, tal como custos fixos, variáveis, diretos e indiretos.

3.3.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS

Gastos: São os "sacrifícios" financeiros que a empresa faz para a obtenção de produtos, ou se capacita para a prestação de serviços sempre com o objetivo de gerar receita. Um bom exemplo a ser citado é a compra das mercadorias para revenda como refrigerantes e chocolates.

Investimento: A empresa que realizar um investimento, irá adquirir itens para transformá-los em ativos. Como investimentos, todo o estoque se enquadra.

Custos: Os custos de uma empresa são a combinação de diversos fatores, tanto internos quanto externos, que vão desde a produção até a compra de matérias prima e a venda dos produtos. Na empresa abordada, podemos evidenciar os custos na produção de salgados e nas refeições de almoço e janta, onde se utiliza de energia elétrica, gás de cozinha e água.

Despesa: De maneira distinta, os gastos que são classificados como despesas não devem ter ligação com a atividade principal da empresa. Podemos citar o aluguel.

Desembolso: É propriamente o nome dito, se caracteriza no ato do pagamento de uma obrigação. Nesse caso temos como exemplo as compras à vista, ou o ato de pagamento de duplicatas diante dos fornecedores.

Ganhos: quantia em dinheiro gerada pela empresa com a venda de seus produtos.

Perdas: A perda é algo que foge do controle dos gestores, ela ocorre de forma involuntária nos processos de produção, essa perda não gera recursos nem no presente ou futuro da organização. Temos como exemplo na empresa estudada a produção dos almoços e jantas, onde sempre tem um pouco de perdas de ingredientes no processo produtivo.

Gastos fixos : São custos que não sofrem alteração de valor em caso de aumento ou diminuição da produção. Não são dependentes do nível de atividade, conhecidos também como custos de estrutura, tais como limpeza e conservação, salários da administração, segurança e vigilância.

Gastos variáveis: são aqueles que variam diretamente com a quantidade produzida ou vendida na mesma proporção.

Gastos diretos: É aquele para o qual é mais fácil atribuir valor, ou seja, que é mensurável sem dificuldades, sem necessidade de rateio e que é relacionado diretamente ao produto final. Podemos citar as matérias primas como os alimentos para as refeições.

Gastos indireto: são aqueles que não possuem ligação direta com o produto. São caracterizados pela impossibilidade de mensuração. Como os gastos de energia elétrica.

3.3.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

De acordo com Inácio Dantas (2016, p.237) “ O Ponto de Equilíbrio (PE) informa ao empresário o faturamento mensal mínimo (em de um período determinado) necessário para cobrir os custos/despesas fixos e variáveis.” Saber sobre o PE, e como está no empreendimento é de suma importância para a continuidade do negócio ou a própria inserção no mercado, o PE é o indicador de segurança pois é quando as vendas são igualadas com os custos.

- Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC): o volume de vendas para um resultado contábil nulo, ou seja, lucro igual a zero, é calculado pela seguinte fórmula:

PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL

Custos e despesas fixas / margem de contribuição

PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL

Maio	Junho	Agosto
R\$31.326,99	R\$36.548,15	R\$31.326,99

- Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE): o volume de vendas para um resultado contábil de 10% sobre as receitas, é calculado pela seguinte fórmula; custos e despesas fixas + lucro mínimo / margem de contribuição:

PONTO DE EQUILÍBRIO ECONÔMICO

Custos e despesas fixas + lucro mínimo / margem de contribuição

PONTO DE EQUILÍBRIO ECONÔMICO

Maio	Junho	Agosto
R\$37.597,98	R\$42.819,15	R\$37.597,98

- Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF): o volume de vendas para que as receitas se igualem às despesas, desconsiderando os valores não desembolsáveis, é calculado pela seguinte fórmula; custos e despesas não desembolsáveis / margem de contribuição:

PONTO DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO

Custos e despesas não desembolsáveis / margem de contribuição

PONTO DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO

Maio	Junho	Agosto
R\$31.326,99	R\$36.548,15	R\$31.326,99

De acordo com as análises realizadas através dos cálculos de ponto de equilíbrio econômico, contábil e financeiro, é possível concluir que a empresa apresenta resultados financeiros positivos, possuindo uma alta margem de segurança em relação ao controle de suas contas, conseguindo quitar com tranquilidade suas despesas e ainda assim obter lucro relativamente alto, não apresentando prejuízo em nenhum setor.

3.3.3 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A margem de contribuição, em análise, funciona como um indicador financeiro que possibilita concluir se a empresa possui receita suficiente para pagar custos e despesas fixas e além disso, obter lucro.

Segundo Horngreen (2004 p. 169) “a abordagem da margem de contribuição oferece uma informação mais detalhada, porque ela demonstra os padrões de comportamentos de custos variáveis e fixos separadamente. Como a abordagem de contribuição é mais sensível aos relacionamentos custo - volume - lucro, ela é uma base útil para o desenvolvimento de fórmulas é precificação.” Para encontrar o valor é necessário efetuar a seguinte equação:

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Valor das Vendas – (Custos Variáveis + Despesas Variáveis).

3.4 CONTROLADORIA

Controladoria nada mais é do que um segmento de Ciências Contábeis que contribui para uma gestão de qualidade e coordena questões orçamentárias e administrativas.

Essa área pode ser considerada uma “evolução” da contabilidade, pois trabalha a administração da empresa como um todo, e não somente as questões contábeis e econômicas. Sendo responsável por facilitar o acesso de dados financeiros e contábeis de uma empresa, dando suporte para os gestores em momentos importantes e decisões que visem a mudança e crescimento de negócios.

Quando se possui uma Controladoria competente, diminui as chances de se sofrer perdas ou de não atingir as metas comprometendo o bom desempenho dos negócios.

3.4.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

São conceitos que analisam a identidade e o propósito de uma empresa. Sem eles, é impossível construir um planejamento estratégico para guiar as decisões que irão atingir os resultados esperados, pois é a partir disso que as empresas alinham seus propósitos promovendo a reflexão sobre o presente e o futuro do negócio.

A missão é o propósito da empresa, ou seja, é o motivo pelo qual ela existe e trabalha todos os dias, porém, ela pode ser revista ao longo do tempo se adequando às novas

necessidades. É muito importante que toda a equipe saiba sobre os objetivos da organização, para que durante o dia a dia do trabalho, tomem decisões adequadas e promovam uma entrega correta.

- Missão: Oferecer alimentos seguros, saborosos e saudáveis para a hora do seu lanche. Cultivando boas relações com qualidade e agilidade, atendendo com excelência e qualidade todos os clientes, com preços acessíveis.

A visão, é a afirmação de onde a empresa quer chegar, a meta a ser alcançada a longo prazo. É importante ter a visão sempre bem alinhada e fazer com que as ações presentes caminhem para a direção de suas finalidades, estabelecendo parâmetros para as tomadas de decisões e para a estratégia de negócio.

- Visão: Ser referência na universidade, sendo reconhecida como a melhor opção para o público, fornecendo experiências e sabores.

Já os valores são os princípios que devem ser seguidos em todas as ações, devendo ser evidentes tanto internamente como externamente. Estão diretamente ligados à ética e a condições que deverão ser seguidas à risca.

- Valores: Qualidade, compromisso com as pessoas, serviço e limpeza no local de atendimento aos clientes e maximizando a rentabilidade.

3.4.2 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard, que traduzido significa “Indicadores balanceados de desempenho”, é um modelo de gestão que serve para melhorar o desempenho organizacional, potencializando a visão de negócio e permitindo que a empresa se concentre nos objetivos. Esse modelo desmistifica a ideia de que para se obter sucesso, a empresa precisa focar somente em indicadores financeiros, ajudando a definir estratégias e planejamentos de maneira abrangente.

As perspectivas do BSC são os pontos de vista da empresa, ou seja, as medidas que precisam ser levadas em consideração para estruturar o plano da estratégia. Existem 4 perspectivas que compõem essa metodologia, são eles:

1. Perspectiva Financeira: essa perspectiva deve funcionar como estímulo e guia para as outras, sendo assim, os objetivos estratégicos devem refletir o desempenho financeiro esperado e além disso, todos os objetivos e metas das outras perspectivas do BSC devem estar associados a pelo menos um objetivo da perspectiva financeira.

2. Perspectiva do Cliente: essa perspectiva apresenta quais segmentos estratégicos a empresa precisa obter sucesso para desenvolver os objetivos financeiros apresentados na perspectiva anterior. Isso quer dizer que os resultados não virão de qualquer lugar, e sim através de uma estratégia específica. Essa perspectiva está dividida em dois tipos de objetivos.

- Mercado Estratégico: são segmentos que a empresa espera conquistar, demonstrando onde a organização conseguirá ampliar receitas, seja ampliando atuação no mercado ou expandindo outros segmentos, por exemplo.

- Clientes: nessa parte, a empresa deve se perguntar “como gostaríamos que os clientes nos enxerguem?”, a fim de alcançar os mercados estratégicos propostos no objetivo citado acima, já que o mercado estratégico pode exigir atributos específicos. Os objetivos podem ser bem variados, como aumento de qualidade e satisfação de atendimento, até o encantamento do cliente e percepção de atualização tecnológica.

3. Perspectiva de Processos Internos: nesta perspectiva observamos os processos mais críticos para o negócio, ou seja, os processos que a empresa necessita alcançar excelência. Esses processos são os que mais irão contribuir para atingir os objetivos das perspectivas anteriores. Nessa perspectiva, a empresa precisa analisar sua cadeia de valor e buscar melhorias na eficiência de processos, como por exemplo a pós venda.

4. Perspectiva de aprendizado e crescimento: essa perspectiva define alguns “habilitadores” para que possa alcançar resultados, isso inclui investir em treinamento de capacitação de pessoas, por exemplo. Além disso, aprimoramento de lideranças, infra-estrutura tecnológica e objetivos relacionados à satisfação dos colaboradores devem estar presentes nessa perspectiva.

Analisando a situação atual da empresa, e com o intuito de auxiliar o empresário a melhorar o desempenho da mesma, o modelo de gestão BSC foi desenvolvido com a seguinte estrutura:

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
<p>Perspectiva Financeira: Aumentar receitas</p>	<p>Aumentar 5% da receita líquida</p>	<p>Utilizar de aplicativos/software que automatizam a gestão, facilitando o processo de gerar relatórios para análise e tomada de decisões.</p>	<p>Acordar com os fornecedores os prazos de pagamento ou tentar negociar possíveis descontos.</p>
<p>Perspectiva do Cliente: Variedade de produtos e qualidade</p>	<p>Aumentar o volume de venda de produtos devido ao aumento na variedade, atingindo novos clientes</p>	<p>Registro de todo o processo de vendas e/ou digitalização do processo em sistema adequado.</p>	<p>Proporcionar descontos em dias que não possuem muito movimento para atrair o público, fazer combos que possuam um bom retorno financeiro e também motivam os consumidores. Uma outra opção seria aproveitar as datas festivas para levar algum produto diferente ao cardápio e alavancar as estratégias de marketing.</p>
<p>Perspectiva dos Processos Internos: Opções de canais de venda</p>	<p>Transferir a maioria das vendas para o online, facilitando e reduzindo o tempo do atendimento.</p>	<p>% de vendas pelo canal</p>	<p>Desenvolver e/ou adquirir um aplicativo para cardápio digital e para fazer os pedidos.</p>
<p>Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Capacitar o atendimento</p>	<p>Capacitar a equipe de vendas para padronizar o atendimento e reduzir a fila de espera.</p>	<p>Resultados apresentados pela equipe durante e após o treinamento.</p>	<p>Investir em cursos de atendimento aos funcionários</p>

4. CONCLUSÃO

Diante das informações apresentadas a respeito do projeto de consultoria contábil da Cantina do Paulinho, deve-se dar ênfase à importância da contabilidade gerencial nas atividades comerciais. Somando-se a elaboração de estratégias de crescimento e gestão eficiente, foram analisadas as atividades financeiras dos meses de maio, junho e agosto.

Através dos dados coletados, pode-se observar que a empresa analisada apresenta estabilidade, rentabilidade e liquidez, entretanto seus resultados apresentam uma certa sazonalidade ao decorrer do ano, visto que, na época em que não há atividades acadêmicas a mesma não obtém retorno algum.

A mesma possui capacidade de efetuar a quitação de suas dívidas com tranquilidade e ainda assim obter lucro, o que é extremamente bom pois faz tudo sem a utilização de capital de terceiros. Além disso, a empresa demonstra que é geradora de ativos, é um investimento rentável e capaz de gerar lucro em suas operações. Possui precificação adequada de forma que garante um rendimento financeiro elevado sobre seus produtos.

Visando melhorar o desempenho da empresa, foi realizada uma análise de forma geral e também desenvolvido o modelo de gestão BSC, com sugestões que possuem o intuito de dar direção ao empresário e auxiliar no planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

BRASIL ESCOLA. **Gastos, custos e despesas.** Disponível em:

<https://brasilecola.uol.com.br/economia/gastos-custos-despesas.htm>. Acesso em: 23 set. 2022.

CLEAR CORRETORA. **ROE: O QUE É? COMO CALCULAR O ROE DE UMA EMPRESA?**. Disponível em:

<https://master.clear.com.br/roe/#:~:text=e%20interpret%C3%A1%2Dlo.-,ROE%3A%20o%20que%20%C3%A9%3F,pela%20compra%20de%20suas%20a%C3%A7%C3%B5es>. Acesso em: 23 set. 2022.

CONTABILIZEI. **Fórmula ponto de equilíbrio: o que é e como calcular cada um dos tipos.** Disponível em:

https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/formula-ponto-de-equilibrio-o-que-e-e-como-calcular-cada-um-dos-tipos/?utm_device=c&utm_term=&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=%5BMAX%5D_Performance_RNTB&hsa_cam=14221204933&hsa_grp=&hsa_mt=&hsa_src=x&hsa_ad=&hsa_acc=1466761651&hsa_ne. Acesso em: 23 set. 2022.

EPR CONSULTORIA. **CUSTOS INDIRETOS: O QUE SÃO E QUAL A RELAÇÃO COM CUSTOS DIRETOS.** Disponível em:

<https://eprconsultoria.com.br/custos-indiretos/#:~:text=Custos%20diretos%20e%20indiretos%3A%20qual,diretamente%20ao%20produto%20ou%20servi%C3%A7o>. Acesso em: 23 set. 2022.

EUAX. **Desvendando missão, visão e valores: aprenda o que é e como construir na sua empresa.** Disponível em: <https://www.euax.com.br/2020/03/missao-visao-e-valores/>. Acesso em: 16 set. 2022.

FORTES TECNOLOGIA. **Contabilidade gerencial: o que é e como colocar em prática?**

Disponível em:

<https://blog.fortestecnologia.com.br/gestao-contabil/contabilidade-gerencial-como-colocar-em-pratica/>. Acesso em: 6 set. 2022.

JUSBRASIL. **As 4 perspectivas do Balanced Scorecard e sua importância para um escritório de advocacia.** Disponível em:

<https://vkjmarketing.jusbrasil.com.br/artigos/227196103/as-4-perspectivas-do-balanced-scorecard-e-sua-importancia-para-um-escritorio-de-advocacia>. Acesso em: 16 set. 2022.

MAGNETIS. **O que é investimento? Entenda tudo sobre o conceito de investimento financeiro.** Disponível em: <https://blog.magnetis.com.br/o-que-e-investimento/>. Acesso em:

23 set. 2022.

SERASA EXPERIAN. **Entenda o que é o índice de endividamento geral e como calcular.**

Disponível em: <https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/indice-de-endividamento-geral/>. Acesso em: 15 ago. 2022.

SR CONSULTORIA FINANCEIRA. **Gestão Estratégica de Custos: saiba o que é e como aumentar os lucros.** Disponível em:

<https://srconsultoriafinanceira.com.br/gestao-estrategica-de-custos-saiba-o-que-e-e-como-aumentar-os-lucros/#:~:text=A%20Gest%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica%20de%20Custos,a%20sua%20cadeia%20de%20produ%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 9 set. 2022.

TOTVS. **Balanced scorecard: entenda o conceito e as vantagens.** Disponível em:

<https://www.totvs.com/blog/negocios/balanced-scorecard/>. Acesso em: 16 set. 2022.

TREASY. **Análise Horizontal e Vertical das Demonstrações Financeiras: informações essenciais podem ser encontradas!** Disponível em:

<https://www.treasy.com.br/blog/analise-horizontal-e-analise-vertical/>. Acesso em: 7 set. 2022.

TREASY. **Demonstrações contábeis: quais são as obrigatórias, qual a relevância e como usar a seu favor.** Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/demonstracoes-contabeis/>.

Acesso em: 7 set. 2022.

VBMC CONSULTORES. **Conheça os 4 principais indicadores de endividamento.**

Disponível em: <https://vbmc.com.br/principais-indicadores-de-endividamento/>. Acesso em: 9 set. 2022.