



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

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

MÓDULO CONTROLADORIA

Análise das Demonstrações Contábeis – Prof. Antônio Donizeti Fortes

Contabilidade Gerencial – Prof. Max Streicher Vallim

Gestão Estratégica de Custos – Prof. Antônio Donizeti Fortes

Controladoria – Prof. Luiz Fernando Pancine

Projeto de Controladoria – Prof. Ana Carolina Maldonado Matos

Estudantes:

Alice Ferracini Prado, RA 20001348

Ana Luiza de Souza, RA 20001286

Lucas Roberto Martins Acosta, RA 20000639

Pedro Paulo Felisberto da Silva, RA 22000984

Rafaela Soqueti, RA 20000546

Monitor:

Caellen de Fátima Porfírio, RA 20000256

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
NOVEMBRO 2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	6
3. PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL	7
3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	7
3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL	10
3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ	11
3.1.3 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO	16
3.1.4 INDICADORES DE ATIVIDADE	19
3.2 CONTABILIDADE GERENCIAL	20
3.2.1 DASHBOARD DE INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS	20
3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	25
3.3.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS	25
3.3.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	27
3.3.3 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	29
3.4 CONTROLADORIA	31
3.4.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES	31
3.4.2 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD	33
4. CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS	36

1. INTRODUÇÃO

No que diz respeito ao Projeto de Extensão de Controladoria do 6º módulo de Ciências Contábeis, objetivou-se a proposta de diálogo entre os alunos e o empresário da organização, colocando em prática todo o conhecimento obtido ao decorrer do segundo semestre do ano letivo de 2022. Foi escolhida a empresa Paulo César Chaves ME - estabelecimento universitário popularmente conhecido como “Cantina do Paulinho” - como instrumento a ser avaliada, desenvolvendo uma coleta de dados e informações necessárias fornecidas pelo próprio proprietário do local e, com isso, conseqüentemente, a possível realização da construção das principais demonstrações contábeis, tais como: Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) e Indicadores Financeiros, tendo em vista como o principal intuito demonstrar a visão contábil e orientar o empreendedor sobre a real situação financeira de sua empresa, com uma visão mais ampla de sua gestão para que, a partir disso, tenha mais informações para tomar suas decisões de forma mais certa. Entretanto, ademais, para que esse desenvolvimento fosse possível, cada matéria estudada no atual módulo de Controladoria teve seu papel fundamental.

Através da matéria ministrada pelo Professor Antônio Donizeti Fortes - Análise das Demonstrações Contábeis - foi possível entender e colocar em prática os principais Indicadores e Análises que são cruciais para entender melhor os números do empreendimento, o que eles significam, o que está bom e o que ainda pode ser melhorado, além de trazer um norteamento para o empresário, auxiliando, cada vez mais, na sua tomada de decisão. Como exemplo, cita-se os Indicadores de Liquidez e Endividamento e as Análises Vertical e Horizontal.

Já com a disciplina de Contabilidade Gerencial, do Professor Max Streicher Vallim, foram explanados conceitos relacionados a outros Indicadores Econômicos e Financeiros, mas relacionados à rentabilidade, como o ROI, o ROE e o EBITDA. Em conjunto e mostrados no formato de Dashboard - ou seja, apresentados por meio de tabelas e gráficos, cruzando os dados do negócio - eles mostram a situação da empresa e também são capazes de auxiliar na tomada de decisão dos gestores.

Mais uma vez com o Professor Antônio Donizeti Fortes, entretanto, na disciplina de Gestão Estratégica de Custos, conceitos cruciais, como o de gasto, investimento, custo, despesa, desembolso, ganho, perda e suas diferenças, além de Ponto de Equilíbrio e Margem

de Contribuição, foram explicitados para também contribuir no entendimento do empresário e para seu melhor norteamto em relação aos Custos do empreendimento.

Por fim, na matéria de Controladoria, ministrada pelo Professor Luiz Fernando Pancine, tornou-se possível entender melhor dois conceitos também muito importantes, que são a Missão, Visão e Valores e o Balanced Scorecard (BSC), que, além de explicados, o grupo criou e construiu, de forma personalizada, uma sugestão de cada um deles para a empresa, servindo como grandes ferramentas de direcionamento estratégico eficaz.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

No presente Projeto a empresa a ser trabalhada e analisada é a Cantina Universitária, também muito conhecida como “Cantina do Paulinho”, ao qual possui como razão social PAULO CÉSAR CHAVES ME e é inscrita no CNPJ 07.364.677/0001-58. A mesma é caracterizada como Microempresa (ME), sendo assim, o regime tributário adotado é o Simples Nacional. Além disso, Paulo é empresário individual e, portanto, único proprietário da empresa.

A cantina se encontra localizada na cidade de São João da Boa Vista - SP, à Avenida Doutor Octávio da Silva Bastos, nº 2.439 - Jardim Nova São João, efetuando suas atividades no Campus da Universidade Fundação de Ensino Octávio Bastos - UNIFEOB, com quem possui um contrato de locação, situada, mais especificamente, ao lado da Praça de Alimentação no Campus II da Faculdade.

O empresário já está no ramo há 29 anos e teve início de suas atividades na UNIFEOB em 17 de Agosto de 2005, oferecendo, atualmente, uma multiplicidade de produtos alimentícios, tais como salgados, lanches naturais, marmitas com diversas opções, doces sortidos, além de bebidas como refrigerantes, sucos e água, priorizando oferecer diversidade aos seus consumidores, ou seja, os próprios alunos da Universidade, que, inclusive, são caracterizados como o público-alvo.

Além da Cantina em questão, que se encontra mais próxima ao Prédio A, existe uma filial, também localizada no Campus, situada na alameda, com maior proximidade do Prédio D. Ambas agregam muito valor e qualidade aos produtos oferecidos e trazem um atendimento ao público diferenciado.

Referente à linha de fornecedores, os principais são as empresas Coca-Cola, Aurora Coop, Kero Mais, Big B, Demarchi, Pão de Queijo Santana, TS Distribuidora e Dixis. Já sobre os concorrentes, o empresário apontou o Quiosque em frente ao Prédio F como o maior concorrente direto, por efetuar a venda dos mesmos produtos e, além dele, todos os outros comércios alimentícios situados na UNIFEOB podem ser considerados concorrentes indiretos por serem relacionados ao setor atuante.

3. PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

As análises referente às Demonstrações Contábeis são de extrema importância dentro de uma empresa, para isso é necessário dados da organização que serão posteriormente utilizados em cálculos e demais análises. As principais demonstrações utilizadas são o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício e a Demonstração do Fluxo de Caixa.

Segundo HOJI (2014, p.248) o Balanço Patrimonial representa uma fotografia das finanças da organização em um determinado período. Cada uma pode determinar a data de encerramento do balanço conforme preferir, mas a maioria das empresas brasileiras encerra o balanço em 31 de dezembro de cada ano, correspondendo com o encerramento do ano civil. Para complementar, ASSAF NETO (2007, p.67) expõe que o Balanço Patrimonial é composto por três partes fundamentais, que são o ativo, o passivo e o patrimônio líquido. Cada uma delas apresenta suas diversas contas classificadas em grupos.

Com os dados fornecidos pelo empresário do mês de Maio e Junho de 2022 e valores projetados para o mês de Agosto de 2022, foi criado o Balanço Patrimonial abaixo, que será muito utilizado para futuros cálculos de índices e indicadores (é importante frisar que os cálculos deles serão feitos com base no Balanço e na DRE a seguir, que se referem aos meses de Maio, Junho e Agosto de 2022):

Balanço Patrimonial - CANTINA DO PAULINHO							
ATIVO				PASSIVO			
	MAIO	JUNHO	AGOSTO		MAIO	JUNHO	AGOSTO
Ativo Circulante	R\$ 61.000,00	R\$ 56.000,00	R\$ 61.000,00	Passivo Circulante	R\$ 49.975,00	R\$ 42.475,00	R\$ 56.975,00
Disponível				Fornecedores	R\$ 22.000,00	R\$ 14.500,00	R\$ 29.000,00
Caixa e Equivalentes de Caixa	R\$ 56.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 56.000,00	Salários a pagar	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00
Estoques				Aluguel a pagar	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00
Estoques	R\$ 5.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 5.000,00	Água a pagar	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00
				Energia Elétrica a pagar	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
				Patrimônio Líquido	R\$ 61.025,00	R\$ 63.525,00	R\$ 54.025,00
Ativo Não Circulante	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00	Capital Social	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Imobilizado				Reserva de Lucros	R\$ 14.833,00	R\$ 14.889,00	R\$ 14.833,00
Móveis e Utensílios	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00	Resultados Anteriores	R\$ 41.192,00	R\$ 43.636,00	R\$ 34.192,00
Ativo Total	R\$ 111.000,00	R\$ 106.000,00	R\$ 111.000,00	Passivo Total	R\$ 111.000,00	R\$ 106.000,00	R\$ 111.000,00

Fonte: Autores 2022

Conforme afirmado em "Contabilidade Básica" (2000), o principal objetivo da Demonstração do Resultado do Exercício corrente é apresentar os resultados dos cálculos relativos a um conjunto de operações realizadas em um determinado período de tempo, tipicamente doze meses, de forma agregada verticalmente.

No mesmo contexto do Balanço, com os valores de Maio e Junho de 2022 fornecidos, o mês de Agosto de 2022 foi projetado, dando forma à Demonstração do Resultado do Exercício apresentada abaixo:

Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) - CANTINA DO PAULINHO			
	MAIO	JUNHO	AGOSTO
Receita Bruta de Vendas	R\$ 56.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 56.000,00
(-) Deduções	R\$ 5.992,00	R\$ 5.136,00	R\$ 5.992,00
Simplex Nacional	R\$ 5.992,00	R\$ 5.136,00	R\$ 5.992,00
Receita Líquida	R\$ 50.008,00	R\$ 42.864,00	R\$ 50.008,00
(-) Despesas Operacionais	R\$ 35.175,00	R\$ 27.975,00	R\$ 35.175,00
Despesas com Salários	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00
Despesas com Aluguel	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00
Despesas com Energia	R\$ 8.000,00	R\$ 800,00	R\$ 8.000,00
Despesas com Água	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00
Lucro Líquido	R\$ 14.833,00	R\$ 14.889,00	R\$ 14.833,00

Fonte: Autores 2022

Com os dados obtidos através da Demonstração do Resultado do Exercício é possível efetuar o cálculo de projeções, dados esses que são de extrema importância para planejamentos e controles futuros, segundo informa SANTOS (2013, p7), os orçamentos elaborados, como instrumentos de administração, fornecem direção e instrução para a execução de planos enquanto que, o acompanhamento levado ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado.

Através dos pontos coletados, foi possível efetuar a projeção da DRE de forma mensal, levando em consideração dados de Receita e Despesas gerados conforme os períodos de funcionamento mais ativos apresentados na DRE anterior da Cantina do Paulinho, ou seja, com o uso dos valores informados pelo empresário dos meses de Fevereiro, Maio e Junho de 2022, foi possível criar uma média de redução entre os meses entre meio que estavam faltando, gerando uma projeção de Março e Abril e, através dos dados gerados, foi calculado a média de Receita entre os meses de Março até Maio, como observa-se em seguida:

DRE Mensal	CANTINA DO PAULINHO - PROJEÇÕES				
	Fevereiro	Março Projeção	Abril Projeção	Maio	Junho
Receita Bruta de Vendas	R\$ 100.620,00	R\$ 89.465,00	R\$ 67.155,00	R\$ 56.000,00	R\$ 48.000,00
(-) Deduções	R\$ 10.766,34	R\$ 9.572,76	R\$ 7.185,59	R\$ 5.992,00	R\$ 5.136,00
Receita Líquida	R\$ 89.853,66	R\$ 79.892,25	R\$ 59.969,42	R\$ 50.008,00	R\$ 42.864,00
(-) Despesas Operacionais	R\$ 35.175,00	R\$ 35.175,00	R\$ 35.175,00	R\$ 35.175,00	R\$ 27.975,00
Despesas com Salários	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00
Despesa com Aluguel	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00
Despesa com Energia	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00
Despesa com Água	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00
Lucro Líquido	R\$ 54.678,66	R\$ 44.717,25	R\$ 24.794,42	R\$ 14.833,00	R\$ 14.889,00

Fonte: Autores 2022

E, por fim, com os dados obtidos pela DRE mensal anterior, foi possível efetuar o cálculo da projeção total do ano de 2022 e os demais anos foram calculados utilizando a projeção da Taxa Selic dos últimos trimestres para os próximos três anos recorrentes. A taxa é respectivamente de 11%, 8% e 7,5% (BARCELLOS, 2022).

DRE Anual	CANTINA DO PAULINHO - PROJEÇÕES			
	2022	2023	2024	2025
Receita Bruta de Vendas	R\$ 637.860,00	R\$ 708.024,60	R\$ 764.666,57	R\$ 822.016,56
(-) Deduções	R\$ 68.251,02	R\$ 75.758,63	R\$ 81.819,32	R\$ 87.955,77
Receita Líquida	R\$ 569.608,98	R\$ 632.265,97	R\$ 682.847,25	R\$ 734.060,79
(-) Despesas Operacionais	R\$ 397.875,00	R\$ 441.641,25	R\$ 476.972,55	R\$ 512.745,49
Despesas com Salários	R\$ 300.000,00	R\$ 333.000,00	R\$ 359.640,00	R\$ 386.613,00
Despesa com Aluguel	R\$ 25.200,00	R\$ 27.972,00	R\$ 30.209,76	R\$ 32.475,49
Despesa com Energia	R\$ 72.000,00	R\$ 79.920,00	R\$ 86.313,60	R\$ 92.787,12
Despesa com Água	R\$ 675,00	R\$ 749,25	R\$ 809,19	R\$ 869,88
Lucro Líquido	R\$ 171.733,98	R\$ 190.624,72	R\$ 205.874,70	R\$ 221.315,30
Taxa de crescimento - SELIC		11,00%	8,00%	7,50%

Fonte: Autores 2022

Para finalizar a parte de Demonstrações, somente a título de explicação, o Fluxo de Caixa, segundo Altini (2011), auxilia as empresas nas suas tomadas de decisões, de uma vez que apresenta todas as entradas e saídas de dinheiro do caixa, identificando assim, onde estão sendo aplicados os recursos obtidos pela empresa além disto a Demonstração do Fluxo de Caixa é realizada de forma condensada, indicando toda a origem do dinheiro que entrou no caixa da empresa em determinado período e, ainda, o Resultado do Fluxo Financeiro.

3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

- **Análise vertical**

Análise Vertical é uma técnica de análise de demonstrações contábeis. Ela permite definir os resultados do balanço de uma empresa em relação a outros balanços financeiros.

De acordo com a página Capital Advisor (2019) é uma forma de apurar facilmente “a participação relativa de cada item contábil no ativo, no passivo ou na demonstração de resultados, e sua evolução no tempo”

- **Análise Horizontal**

Análise Horizontal é o processo que corresponde ao estudo comparativo, em períodos de tempos consecutivos, da evolução das contas que compõem as demonstrações contábeis e também avaliar os resultados da empresa ao longo de um determinado período.

De acordo com Reis (2021) “a análise horizontal se baseia na evolução de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação à demonstração anterior e/ou em relação à demonstração financeira básica geralmente a mais antiga.”

A seguir, foi realizada a Análise Vertical e Horizontal do Balanço Patrimonial criado e apresentado anteriormente. Para melhor visualização, as análises ficaram divididas em duas tabelas: Ativo e Passivo separadamente.

ATIVO - Análises Vertical e Horizontal									
	MAIO	AV	JUNHO	AV	AH	AGOSTO	AV	AH	
Ativo 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%	
Ativo Não Circulante	RS 50.000,00	45,05%	RS 50.000,00	47,17%	0,00%	RS 50.000,00	45,05%	0,00%	
Imobilizado									
Móveis e Utensílios	RS 50.000,00	45,05%	RS 50.000,00	47,17%	0,00%	RS 50.000,00	45,05%	0,00%	
Ativo Total	RS 111.000,00	100,00%	RS 106.000,00	100,00%	-4,50%	RS 111.000,00	100,00%	4,72%	

Fonte: Autores 2022

PASSIVO - Análises Vertical e Horizontal								
	MAIO	AV	JUNHO	AV	AH	AGOSTO	AV	AH
Passivo Circulante	R\$ 49.975,00	45,02%	R\$ 42.475,00	40,07%	-15,01%	R\$ 56.975,00	51,33%	34,14%
Fornecedores	R\$ 22.000,00	19,82%	R\$ 14.500,00	13,68%	-34,09%	R\$ 29.000,00	26,13%	100,00%
Salários a pagar	R\$ 25.000,00	22,52%	R\$ 25.000,00	23,58%	0,00%	R\$ 25.000,00	22,52%	0,00%
Aluguel a pagar	R\$ 2.100,00	1,89%	R\$ 2.100,00	1,98%	0,00%	R\$ 2.100,00	1,89%	0,00%
Água a pagar	R\$ 75,00	0,07%	R\$ 75,00	0,07%	0,00%	R\$ 75,00	0,07%	0,00%
Energia Elétrica a pagar	R\$ 800,00	0,72%	R\$ 800,00	0,75%	0,00%	R\$ 800,00	0,72%	0,00%
Patrimônio Líquido	R\$ 61.025,00	54,98%	R\$ 63.525,00	59,93%	4,10%	R\$ 54.025,00	48,67%	-14,95%
Capital Social	R\$ 5.000,00	4,50%	R\$ 5.000,00	4,72%	0,00%	R\$ 5.000,00	4,50%	0,00%
Reserva de Lucros	R\$ 14.833,00	13,36%	R\$ 14.889,00	14,05%	0,38%	R\$ 14.833,00	13,36%	-0,38%
Resultados Anteriores	R\$ 41.192,00	37,11%	R\$ 43.636,00	41,17%	5,93%	R\$ 34.192,00	30,80%	-21,64%
Passivo Total	R\$ 111.000,00	100,00%	R\$ 106.000,00	100,00%	-4,50%	R\$ 111.000,00	100,00%	4,72%

Fonte: Autores 2022

3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Os Índices ou Indicadores de Liquidez se referem à capacidade de uma empresa honrar com suas obrigações financeiras, através de seus recursos disponíveis. Eles são essenciais e, com seu desenvolvimento, é possível ter viabilidade da empresa e liderança, podendo tomar decisão baseada nos dados obtidos.

De acordo com Bruni (2010, p. 121) os índices de liquidez “buscam analisar a capacidade da empresa em cumprir seus compromissos acertados, como pagamentos a fornecedores, quitação de empréstimos e financiamentos bancários”.

Já Padoveze (2007, p. 135) afirma que “os índices de liquidez querem medir se os bens e direitos da empresa (ativos) são suficientes para a liquidação das dívidas”.

São quatro os tipos de Liquidez existentes. Cada uma foi explicada e calculada abaixo, com exceção da Liquidez Geral, por não haver dados suficientes para realizá-la.

- **Liquidez Corrente**

Segundo Assaf Neto (2007), os índices de liquidez têm como objetivo determinar a capacidade de pagamento de determinada empresa para saldar as obrigações já assumidas. O Índice de Liquidez Corrente representa a capacidade que a empresa possui em pagar suas obrigações em curto prazo.

FÓRMULA

$$\text{Índice Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

CÁLCULOS

$$\text{MAIO} = 61.000 / 49.975 = \text{R\$ 1,22}$$

$$\text{JUNHO} = 56.000 / 42.475 = \text{R\$ 1,32}$$

$$\text{AGOSTO} = 61.000 / 56.975 = \text{R\$ 1,07}$$

Depois de efetuar o cálculo da Liquidez Corrente, relativo a três meses de 2022, foi respectivamente possível chegar à conclusão:

No mês de Maio, seu resultado foi de R\$1,22. Portanto, pode-se esclarecer que a Cantina do Paulinho está em um contínuo crescimento, pois seu Ativo Circulante é maior do que seu Passivo Circulante, sendo assim, a cada R\$1,00 de obrigações, possui R\$1,22 de disponível para cumprir com as dívidas de curto prazo.

Já em Junho, o valor foi de R\$1,32. Com isso, é possível mostrar que o seu Ativo Circulante é maior do que o seu Passivo Circulante, sendo assim, a cada R\$1,00 de obrigações de curto prazo, possui R\$1,32 de disponível para liquidá-las.

E, por fim, o mês de Agosto foi de R\$1,07. Este resultado é capaz de demonstrar que o seu Ativo Circulante é maior do que o seu Passivo Circulante e, para cada R\$1,00 de dívidas de curto prazo, possui R\$1,07 de disponível para saná-las.

- **Liquidez Imediata**

De acordo com Perondi (2007, p. 39), esta “Revela a capacidade de liquidez imediata da empresa para saldar seus compromissos de curto prazo, isto é, quanto à empresa possui de dinheiro em caixa, bancos e aplicações de liquidez imediata, para cada um real de Passivo Circulante”.

FÓRMULA

**Liquidez
Imediata****=****Ativos disponíveis****Passivo Circulante**

CÁLCULOS

$$\text{MAIO} = 56.000 / 49.975 = \text{R\$ } 1,12$$

$$\text{JUNHO} = 48.000 / 42.475 = \text{R\$ } 1,13$$

$$\text{AGOSTO} = 56.000 / 56.975 = \text{R\$ } 0,98$$

Logo após a realização do cálculo da Liquidez Imediata e analisado os três meses de 2022, conclui-se que:

Em Maio, o resultado apresentado foi de R\$1,12. Ou seja, a Cantina do Paulinho, para cada R\$1,00 que se esteja devendo, possui R\$1,12, significando que seus Ativos Disponíveis (Caixas, Bancos e Aplicações Financeiras) são maiores do que o seu Passivo Circulante.

No mês de Junho o valor foi de R\$1,13. Sendo assim, a cada R\$1,00, possui R\$1,13 em sua disponibilidade. E, da mesma forma como no mês anterior, seus Ativos Disponíveis são maiores do que o Passivo Circulante.

E, para finalizar, o mês de Agosto apresentou um resultado de R\$0,98. Com este valor, a empresa obteve um valor menor que R\$1,00 em suas disponibilidades, não sendo capaz de sanar as dívidas de curto prazo e necessitando, portanto, de maior atenção nos meses seguintes.

- **Liquidez Seca**

Pode-se dizer que a Liquidez Seca é a relação do que a empresa possui de dinheiro (caixa, banco, clientes) versus o que a empresa possui de obrigações a pagar no grupo passivo circulante, conforme relata Perondi (2007).

FÓRMULA

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{(\text{Ativo Circulante} - \text{estoque})}{(\text{Passivo Circulante})}$$

CÁLCULOS

$$\text{MAIO} = (61.000 - 5.000) / (49.975) = \text{R\$ 1,12}$$

$$\text{JUNHO} = (56.000 - 8.000) / (42.475) = \text{R\$ 1,13}$$

$$\text{AGOSTO} = (61.000 - 5.000) / (56.975) = \text{R\$ 0,98}$$

Após o cálculo da Liquidez Seca nos três meses de 2022, chegou-se à seguinte conclusão:

No mês referente a Maio, foi apresentado um valor de R\$1,12. Com este resultado, a cada R\$1,00, a empresa possui R\$1,12. Portanto, seu Ativo Circulante cumprirá com as dívidas de curto prazo, porém excluindo os estoques.

Em Junho, o resultado obtido foi de R\$1,13. Significa que para cada R\$1,00, ela possui R\$1,13. Da mesma forma como em Maio, seu Ativo Circulante cumprirá com as dívidas de curto prazo, mas sem incluir os estoques.

E em Agosto, o resultado foi de R\$0,98. Neste caso, para cada R\$1,00 de obrigações, a empresa apresenta um valor menor que R\$1,00 disponível no curto prazo, sem contar os estoques.

Um fator a ser considerado e observado é que os índices de Liquidez Imediata e de Liquidez Seca foram iguais nos três meses analisados, devido ao fato de, na primeira, o cálculo envolver os Ativos Disponíveis e, na segunda, envolver o Ativo Circulante subtraindo os Estoques e, no caso da Cantina, o Ativo Circulante menos os Estoques resulta no Disponível, já que não há mais nenhuma conta nesse grupo. Portanto, a fórmula passa a ser igual e o que fica de importante é prestar atenção no que ocorreu em Agosto, onde o índice regrediu e pode vir a gerar problemas futuros.

- **Capital de Giro**

O Capital de Giro consiste em uma reserva que a instituição precisa ter para realizar suas atividades de maneira saudável. É a diferença entre os recursos disponíveis em caixa e a soma das despesas e contas a pagar.

Chiavenato (2005, p.223) identifica capital de giro como: “[...] a quantidade de dinheiro que a empresa utiliza para movimentar seus negócios. Envolve estoques, dinheiro em caixa e em bancos, financiamentos a clientes por meio de contas a receber, salários e encargos, aluguel, contas de luz, água, telefone etc.”

$$\text{Capital de Giro Líquido} = \text{Ativos Circulantes} - \text{Passivos Circulantes}$$

CÁLCULOS

$$\text{MAIO} = 61.000 - 49.975 = \text{R\$ 11.025,00}$$

$$\text{JUNHO} = 56.000 - 42.475 = \text{R\$ 13.525,00}$$

$$\text{AGOSTO} = 61.000 - 56.975 = \text{R\$ 4.025,00}$$

Após realizar a análise do cálculo referente aos três meses estudados de 2022, pode-se concluir que:

A Cantina do Paulinho, em Maio, possui um Capital de Giro de R\$11.025,00, tendo em vista que, com esse resultado, foi possível alcançar seu movimento e cumprir com as suas obrigações de curto prazo.

Já no mês de Junho, obteve um Capital de Giro no valor de R\$13.525,00 e também foi possível alcançar seu movimento, cumprindo com as obrigações.

E, finalizando com Agosto, este apresentou um Capital de Giro de R\$4.025,00, portanto, da mesma forma, conseguindo alcançar seu movimento, mas, novamente, torna-se necessário maior cautela, já que o valor foi bem menor, gerando menor movimento e condição de sanar dívidas.

3.1.3 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO

Os Índices ou Indicadores de Endividamento irão visualizar de forma mais abrangente a situação financeira em que a empresa se encontra.

Conforme Moreira (2003) “Os índices têm como característica fundamental fornecer visão ampla da situação econômica e financeira da empresa, além de servirem de medida para a construção de um quadro de avaliação da empresa”.

Logo abaixo foram explanados e calculados três principais tipos de Endividamentos:

- **Endividamento Geral**

É um indicador financeiro utilizado na análise de endividamento da empresa. Ele determina a proporção do endividamento da empresa em comparação com o total do seu ativo. Ao usar esta ferramenta indispensável no decorrer da sua análise, é possível entender a real situação financeira da organização e quanto está comprometido em dívida.

Através da fórmula abaixo, encontra-se o Índice de Endividamento Geral:

$$\text{IEG} = \text{Exigível total} / \text{Ativo Total} * 100$$

CÁLCULOS

$$\text{Maio} = 49.975,00 / 111.000,00 = 0,4502 * 100 = \mathbf{45,02\%}$$

$$\text{Junho} = 42.475 / 106.000,00 = 0,4007 * 100 = \mathbf{40,07\%}$$

$$\text{Agosto} = 56.975,00 / 111.000 = 0,5132 * 100 = \mathbf{51,32\%}$$

Com os cálculos do Índice de Endividamento Geral (IEG), tornou-se possível observar que:

Em Maio, o percentual do IEG de 45,02% indicou que a empresa não financiou nem metade dos seus ativos referentes às dívidas. Quanto menos elevado este índice, menor foi o grau de endividamento da empresa e, com isso, sua alavancagem financeira foi menor também.

O mês de Junho apresentou um resultado de 40,07%, mostrando que a Cantina do Paulinho teve menor grau de endividamento se comparado ao mês anterior e, portanto, menor foi sua alavancagem financeira, o que é algo positivo.

Por fim, Agosto obteve um percentual de 51,32%. Com este resultado, a Cantina do Paulinho, diferente dos meses anteriores analisados, financiou um pouco mais da metade dos seus ativos com dívidas e, com isso, seu endividamento foi maior.

Observação: Conforme calculado o índice, em sua fórmula, no Exigível Total foi utilizado somente o Passivo Circulante, pois não existe Passivo Não Circulante na empresa em questão .

- **Composição do Endividamento**

É um indicador percentual com a finalidade de verificar a composição do endividamento da empresa, ou seja, o mesmo demonstra o percentual de capitais de terceiros que se encontra no curto prazo (Passivo Circulante) e no longo prazo (Passivo Não Circulante). Também irá indicar quanto da dívida total da empresa deverá ser pago a curto prazo.

Seu principal objetivo é avaliar o risco da empresa e no sentido de “quanto menor seu percentual, será melhor”.

$$\text{CE} = \text{Passivo Circulante} / \text{Exigível Total} * 100$$

CÁLCULOS

$$\text{Maio} = 49.975,00 / 49.975,00 = 1 * 100 = \mathbf{100\%}$$

$$\text{Junho} = 42.475,00 / 42.475,00 = 1 * 100 = \mathbf{100\%}$$

$$\text{Agosto} = 56.975,00 / 56.975,00 = 1 * 100 = \mathbf{100\%}$$

Depois de analisar o cálculo da Composição do Endividamento (CE), concluiu-se que:

Os três meses tiveram o mesmo resultado, pois, no cálculo da fórmula, o Exigível Total levou em conta somente o Passivo Circulante, já que, no Balanço Patrimonial da

Cantina, não há Passivo Não Circulante. Com isso, a divisão sempre resultará no valor 1 e, em índice, 100%. Infelizmente, por essa razão, tal Índice não se torna muito indicado para análises da empresa em questão.

- **Índice de Participação de Capital de Terceiros**

O Índice de Participação de Capital de Terceiros é um indicador que mostrará qual a dependência que a empresa terá em relação a seu capital de terceiros para manter suas tarefas.

$$\text{IPCT} = \text{Exigível Total} / \text{Patrimônio Líquido} * 100$$

CÁLCULOS

$$\text{Maio} = 49.975,00 / 61.025,00 = 0,8189 * 100 = \mathbf{81,89\%}$$

$$\text{Junho} = 42.475,00 / 63.525,00 = 0,6686 * 100 = \mathbf{66,86\%}$$

$$\text{Agosto} = 56.975,00 / 54.025,00 = 1,0546 * 100 = \mathbf{105,46\%}$$

Logo após calculado o Índice de Participação de Capital de Terceiros (IPCT) dos três meses, chegou-se à seguinte conclusão:

No mês de Maio, o Exigível Total foi menor do que seu Patrimônio Líquido. O percentual obtido foi de 81,89%. Ou seja, isso indica que, em uma análise isolada, a Cantina do Paulinho não é dependente de seu Capital de Terceiros.

Em Junho, da mesma forma que Maio, seu Exigível Total foi menor que o Patrimônio Líquido, com o resultado de 66,86%. Assim, é possível indicar que, em uma análise isolada, a empresa não depende de seu Capital de Terceiros.

E, em Agosto, diferente dos meses anteriores, a mesma teve seu Exigível Total maior do que seu Patrimônio Líquido, com um índice de 105,46%. Isto é, neste caso, também em uma análise isolada, a Cantina se mostrou muito dependente de seu Capitais de Terceiros, ou melhor dizendo, seu endividamento com terceiros foi de 105,46%.

Observação: Mais uma vez, no cálculo do IPCT, na fórmula, o Exigível Total foi realizado somente com o Passivo Circulante, pois não existe Passivo Não Circulante na empresa estudada, alterando, de certa forma, os resultados obtidos.

3.1.4 INDICADORES DE ATIVIDADE

Os Indicadores de Atividade, também chamados de indicadores de gestão de capital de giro, contribuem com o monitoramento da situação financeira da empresa e trazem quantos dias a empresa leva, em média, para receber suas vendas. Eles são essenciais para a gestão de uma empresa e têm a função de medir os processos do ciclo empresarial. Os principais Indicadores de Atividade foram elencados abaixo:

- **Prazo Médio de Estocagem (PME)**

Prazo Médio de Estocagem diz respeito a quantos dias o estoque fica na empresa. Mostra o tempo e, quanto menos tempo ficar no estoque, melhor. Ou seja, de forma mais clara, mostra os dias que a empresa demora para vender seus estoques e é um índice muito importante dentro de uma análise financeira. Dessa maneira, para a realização de tal cálculo, é necessário ter o Custo de Mercadoria Vendida (CMV), porém, com os dados fornecidos e coletados com o empresário, foi inviável a execução do Prazo Médio de Estocagem por falta de informações coerentes.

- **Prazo Médio de Recebimento dos Clientes (PMR)**

O Prazo Médio de Recebimento representa o cálculo da média dos recebimentos dos títulos a receber, ou seja, por quanto tempo a empresa deve esperar para pagar ou receber e é muito utilizado para o controle das finanças. Porém, novamente, no presente trabalho, esse cálculo não será realizado por motivos de falta de valores a receber de seus clientes.

- **Prazo Médio de Pagamento aos Fornecedores (PMP)**

Prazo Médio de Pagamentos aos Fornecedores mostra quanto tempo a empresa leva em média para pagar seus produtos, serviços e insumos adquiridos de fornecedores; é possível indicar quantos dias a empresa paga suas contas e permite entender a necessidade de capital de giro. Mais uma vez, como na composição para a execução desse cálculo é necessário possuir o Custo de Mercadoria Vendida (CMV), também não será possível calculá-lo por falta de dados.

Para finalizar, de acordo com Reis (2018), os indicadores deste grupo, que foram expostos acima, visam demonstrar o tempo que “a empresa demora, em média, para receber suas vendas, para pagar suas compras e para renovar seu estoque”. Assim, afirma que “para fins de análise, quanto maior for a velocidade de recebimento de vendas e de renovação de estoque, melhor. Por outro lado, quanto mais lento for o pagamento das compras, desde que não corresponda a atrasos, melhor”. Dessa forma, o autor enfatiza a importância da velocidade do giro no desenvolvimento das atividades empresariais.

3.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

No que diz respeito a essa área da contabilidade, Padoveze (1999) indica que “A Contabilidade Gerencial pode ser definida como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação, e comunicação de informação...” Ao mesmo tempo, usa as mesmas técnicas contábeis da contabilidade financeira, da contabilidade de custos, na análise de balanços e outras.

Para Iudícibus (1995, p.21), num sentido mais abrangente, a Contabilidade Gerencial estaria mais voltada para a administração de empresas, suprimindo informações que se encaixem nas decisões do administrador.

3.2.1 DASHBOARD DE INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS

O Dashboard é uma tática de grande importância para a empresa, pois é com essa ferramenta que é possível visualizar e cruzar os dados do negócio de uma maneira simples, rápida e completa, trazendo, desta forma, um valioso mecanismo de análise e de tomada de decisão para os gerentes.

O autor Stephen Few (2013) relata que “(...) dashboard é a apresentação visual das informações mais importantes e necessárias para alcançar um ou mais objetivos do negócio, consolidadas e ajustadas em uma única tela, para que a informação possa ser monitorada de forma ágil”.



Fonte: Autores 2022

- **Retorno sobre Investimento (ROI)**

A Taxa de Retorno sobre Investimento (ROI) constitui-se em uma métrica utilizada para mensurar o rendimento obtido com uma dada quantia de recursos próprios investidos; quanto maior o resultado desse índice, melhor, pois maior será a relação entre lucro e o capital próprio investido. Segundo Matarazzo (2010), o objetivo de calcular esse índice é verificar qual foi a taxa de rendimento do patrimônio líquido da empresa. O cálculo é realizado fazendo a divisão entre o Lucro Líquido e o Ativo Total, multiplicando esse valor gerado por 100 para obter o resultado em percentual.

CÁLCULOS

$$\text{MAIO} = 14.833,00 / 111.000,00 * 100 = \mathbf{13,36\%}$$

$$\text{JUNHO} = 14.889,00 / 106.000,00 * 100 = \mathbf{14,05\%}$$

$$\text{AGOSTO} = 14.833,00 / 111.000,00 * 100 = \mathbf{13,36\%}$$

Para realizar uma análise do ROI, foi feito um comparativo dos resultados obtidos com o Índice CDI (Certidão de Depósito Interbancário), que são títulos emitidos por instituições financeiras, com o objetivo de transferir recursos de uma instituição para outra, por um curto período. É considerado um dos principais indicadores do mercado financeiro brasileiro. Posto isso, foi possível chegar à conclusão:

Em Maio, o resultado do ROI foi de 13,36%. Levando-se em conta a comparação deste índice com a porcentagem mensal da CDI do mesmo mês, esta última foi de 1,03%.

Com isso, fica visível que, para cada real investido, a empresa obteve um ótimo retorno, pois o seu ativo foi maior que seu Lucro Líquido.

Junho apresentou um ROI de 14,05%. Comparando a porcentagem do mesmo mês, o índice CDI foi de 1,02%. Portanto, para cada real investido, a Cantina obteve um ótimo retorno. Se comparado ao mês anterior, o ROI teve quase 1% de aumento.

E, por fim, em Agosto, o ROI foi 13,36%, igual a Maio. Entretanto, considerando a comparação da porcentagem mensal da CDI, esta foi de 1,17%. Assim sendo, para cada real investido, a organização obteve um retorno melhor ainda. Comparado ao mês analisado anteriormente, o ROI diminuiu aproximadamente 1%.

- **Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)**

Em relação à Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido, pode-se definir que esta tem como principal objetivo analisar e medir a capacidade que a organização tem de conseguir gerar valor para o negócio e para investidores, a partir dos recursos que ela própria possui. E, para complementar, o ROE é mais importante para os investidores, porque “demonstra a capacidade da empresa de remunerar o capital que foi investido pelos sócios” (MARTINS, MIRANDA, DINIZ, 2012, P.227).

O ROE é calculado na divisão do Lucro Líquido pelo Patrimônio Líquido, multiplicando o que se obteve por 100, para o resultado ser em percentual.

CÁLCULOS

$$\text{MAIO} = 14.833,00 / 61.025,00 * 100 = \mathbf{24,31\%}$$

$$\text{JUNHO} = 14.889,00 / 63.525,00 * 100 = \mathbf{23,44\%}$$

$$\text{AGOSTO} = 14.833,00 / 54.025,00 * 100 = \mathbf{27,46\%}$$

Após calculado o ROE, novamente, os resultados obtidos foram comparados com o Índice CDI (Certidão de Depósito Interbancário), da mesma forma que o ROI. Com isso, ficou entendido que:

Maio apresentou um resultado de 24,31%. Tendo em vista que o Índice CDI deste mês foi de 1,03%, foi possível demonstrar que a cada R\$1,00 investido, a Cantina obteve um ganho de pouco mais de 24%. Ela demonstrou, desse modo, que seus recursos estão

eficientemente aplicados e confirmou estar positiva e ser geradora de ativos, ou seja, está em uma posição favorável e de constante crescimento.

No mês de Junho, o resultado do ROE foi de 23,44%. Comparando com a porcentagem do mesmo mês, o Índice CDI foi de 1,02%. Sendo assim, a cada R\$1,00 investido, a mesma obteve um ganho de mais de 23%, mostrando estar positiva e ser geradora de ativos.

Já no mês de Agosto, 27,46% foi o resultado. O Índice CDI deste mês foi de 1,17%. Portanto, é nítido observar que a cada R\$1,00 investido, obteve um ganho um pouco maior que 27%. E, mais uma vez, assim como nos outros meses estudados, demonstra resultados favoráveis e de constante crescimento. Se comparado ao mês antes analisado, o ROE obteve aproximadamente 4% de aumento.

- **EBITDA**

EBITDA nada mais é do que o lucro antes do juros, impostos, depreciação e amortização. É uma forma de observar como está o desempenho financeiro geral de uma organização, deixando claro quanto ela está gerando de caixa com embasamento de suas atividades operacionais. Dessa forma, traz o resultado se a empresa está sendo produtiva, o que indica seu potencial para pagar suas contas e gerar caixa no futuro. Entretanto, no presente trabalho, o EBITDA não foi calculado por não ter informações suficientes para a realização de sua análise, já como visto anteriormente na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), a Cantina do Paulinho não possui demonstradas as contas citadas acima.

- **Giro do Ativo**

No que diz a respeito sobre o Giro do Ativo, pode-se afirmar que é o confronto de quanto a empresa vende em relação ao total de ativos, já que para a realização do cálculo utiliza-se a Receita Líquida dividida pelo Ativo Total. Segundo Assaf Neto (2010, p. 211), o Giro do Ativo “indica o número de vezes que o Ativo da empresa girou (transformou-se em dinheiro) em determinado período em função das vendas realizadas.”

CÁLCULOS

$$\text{MAIO} = 56.000,00 / 111.000,00 = \mathbf{0,50 \text{ vezes}}$$

$$\text{JUNHO} = 48.000,00 / 106.000,00 = \mathbf{0,45 \text{ vezes}}$$

$$\text{AGOSTO} = 56.000,00 / 111.000,00 = \mathbf{0,50 \text{ vezes}}$$

Depois de considerar os cálculos do Giro do Ativo dos três meses analisados, entende-se que:

No mês de Maio, o ativo da empresa não conseguiu nem um giro completo, com um resultado de 0,50, ou seja, a mesma apresenta dificuldades em fazer com que seu ativo girasse para se transformar em dinheiro.

Junho teve um giro ainda menor, novamente, sem conseguir completar um giro completo, mas somente 0,45. Por isso, mais uma vez, o resultado não é favorável e consegue ser ainda menor que o do mês anterior, mostrando que foi difícil transformar seus ativos em dinheiro.

Por fim, em Agosto, o resultado apresentado foi igual ao de Maio, não sendo muito positivo e persistindo o giro baixo dos ativos da empresa; neste caso, este indicador possui relação com as vendas realizadas, o que, portanto, se torna algo a ter maior atenção.

- **Margem de Lucro**

A Margem de Lucro é um indicador bastante utilizado para avaliar a saúde da empresa, pois demonstra qual é a lucratividade que ela obteve após todas as deduções dos custos gerados para produzir, vender e até mesmo entregar o produto ao seu consumidor, ou seja, é toda a sobra no final que é considerada o lucro da empresa.

O Lucro Líquido dividido pelas Vendas gera o resultado da Margem de Lucro e, multiplicando por 100, ele será apresentado em percentual.

CÁLCULOS

$$\text{MAIO} = 14.833,00 / 56.000,00 * 100 = \mathbf{26,49\%}$$

$$\text{JUNHO} = 14.889,00 / 48.000,00 * 100 = \mathbf{31,02\%}$$

$$\text{AGOSTO} = 14.833,00 / 56.000,00 * 100 = \mathbf{26,49\%}$$

Calculando a Margem de Lucro chegou-se na seguinte conclusão:

Maio gerou um resultado de 26,49%. Observa-se, então, que, ao dividir o lucro e as vendas do mês, a empresa teve ainda tal percentual de Margem de Lucratividade, sendo assim, significa que há uma maior segurança financeira.

Já em Junho, a Margem de Lucro foi de 31,02%. É nítido verificar a ocorrência de um aumento significativo, já que a margem analisada da Cantina do Paulinho subiu aproximadamente 5 pontos percentuais comparado ao mês que antecedeu.

Para finalizar, o resultado de Agosto foi igual ao de Maio. Pode-se afirmar que os valores sofreram uma pequena queda em relação ao mês anterior, o que significa para a empresa que o seu percentual de lucro sobre as vendas diminuiu; tal situação não é negativa, mas fica claro que, quanto maior for este percentual, mais segura financeiramente a Cantina se encontrará.

3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

3.3.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS

Abaixo, foram explanados conceitos básicos, mas fundamentais e muito utilizados na Gestão Estratégica de Custos.

- **Investimento**

Significa a aplicação de capital com a expectativa de um benefício futuro. Um investimento pode ser designado como uma proposta de aplicação de recursos escassos que possuem aplicações alternativas a um negócio, como também um sacrifício feito no momento para obtenção de um benefício futuro (REMER; NIETO, 1995).

- **Gasto**

Gasto é todo sacrifício que uma entidade arca para a aquisição de um bem ou serviço. De acordo com Martins (2001), (...) Gasto – Sacrifício financeiro com que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro) (p.25).

- **Desembolso**

Entende-se por desembolso, o dinheiro que se antecipa; adiantamento; gasto; despesa. Segundo Viceconti e Neves (1998) desembolso significa: pagamento resultante da aquisição de um bem ou serviço. Pode ocorrer concomitantemente com o gasto (pagamento à vista) ou depois deste (pagamento a prazo) (p.11).

- **Custo**

Custo é o valor pago ao trabalho necessário para a produção de bens ou serviços. Para Horngren et al. (2000), custos são aqueles gastos ativados associados à compra de mercadorias para revenda (no caso de empresas comerciais) ou associados à aquisição e conversão de matérias-primas para a venda (no caso de empresas produtoras) (p.27).

- **Despesa**

É o gasto necessário para a obtenção de receita. São gastos que não se identificam com o processo de transformação ou produção dos bens e produtos, englobando os mesmos relativos à administração da empresa, como as áreas comercial, de marketing, de desenvolvimento de produtos e financeira. Pode-se propor uma regra prática para separar as situações: todos os gastos realizados com o produto até que este esteja pronto, são custos; a partir daí, são despesas (Viceconti e Neves, 1998, p.12).

- **Perda**

Perdas são consideradas como gastos imprevistos e que não trazem retorno algum para a empresa. No dizer de Viceconti e Neves (1998) perda é um gasto não intencional decorrente de fatores externos, fortuitos ou da atividade produtiva normal da empresa (p.13).

- **Custo Direto**

O custo direto é classificado como aquele que é destinado à fabricação do produto ou execução do serviço. São indispensáveis para a fabricação do seu produto. Martins (2001), em relação a custos diretos, expõe: (...) podemos verificar que alguns custos podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo (quilogramas de materiais consumidos, embalagens utilizadas, hora de mão-de-obra utilizada (...)). São custos diretos com relação aos produtos (p.53).

- **Custo Indireto**

Custos indiretos são aqueles que não possuem ligação direta com o produto e há impossibilidade de sua mensuração. Para Martins (2001), custos indiretos realmente não oferecem condição de uma medida objetiva e qualquer tentativa de alocação tem de ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária (como o aluguel, a supervisão, as chefias, etc.). São os custos indiretos com relação aos produtos (p.53).

- **Custo Fixo**

É considerado como todo o gasto que não é afetado pelo aumento ou diminuição da produção de produtos ou prestação de serviços da empresa. Bowersox e Closs (2001) afirmam que custos fixos são custos que não se alteram a curto prazo e são incorridos ainda que a empresa deixe de operar (...) Essa categoria de custo inclui custos da transportadora não afetados diretamente pela quantidade de carga movimentada (p.306).

- **Custo Variável**

Definido como aquele que varia diretamente com a quantidade produzida ou vendida, na mesma proporção. Bowersox e Closs (2001) explicam que custos variáveis são custos que se alteram de maneira direta e previsível em relação a determinado nível de atividade, em dado período (...). A categoria variável inclui os custos diretos da transportadora inerentes ao transporte de cada carga. Essas despesas são geralmente referidas como custo por quilômetro ou por unidade de peso (p.306).

3.3.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

São três os tipos de Pontos de Equilíbrio: Contábil, Econômico e Financeiro. Todos foram explicados logo abaixo:

- **Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC)**

O Ponto de Equilíbrio Contábil tem como tese o momento em que o giro da empresa é o suficiente para arcar com a operação, ou seja, esse ponto é obtido quando as receitas com determinados produtos ou serviços se igualam aos custos e despesas que a empresa gera.

Para Ribeiro (2015, p. 474) é “o estágio alcançado pela empresa no qual a receita total iguala-se aos custos e despesas totais, não havendo, contabilmente, nem lucro nem prejuízo”.

Dessa maneira, tal metodologia é considerada indispensável para qualquer empresário que almeja o sucesso de sua organização, visto que, sem saber qual o valor certo para pagar suas despesas, faz-se impossível projetar a lucratividade. Então, é através da fórmula descrita que o empresário verá o ponto em que seu negócio se tornará lucrativo.

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{Despesas fixas}}{\text{Margem de contribuição}}$$

Após realizar os cálculos com os dados fornecidos pelo proprietário, o resultado do Ponto de Equilíbrio Contábil do mês de Maio foi de R\$31.326,99, no mês de Junho foi de R\$31.326,99 e no mês de Agosto foi de R\$31.326,99. Os três meses foram iguais, pois o custo fixo e a margem de contribuição tiveram o mesmo valor nos três.

Ponto de Equilíbrio Contabil			
	Maio	Junho	Agosto
Custos Fixo	R\$ 27.975,00	R\$ 27.975,00	R\$ 27.975,00
MC%	89,30%	89,30%	89,30%
PEC	R\$ 31.326,99	R\$ 31.326,99	R\$ 31.326,99

Fonte: Autores 2022

Portanto, a empresa precisa faturar R\$31.326,99 para cobrir todas as suas despesas, isso é o ponto onde ela não gera lucro, mas também não possui lucro.

- **Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE)**

Ponto de Equilíbrio Econômico é um recurso que é considerado o custo de oportunidade do dinheiro que foi aplicado. O custo de oportunidade corresponde ao valor dos rendimentos que se deixa de obter quando se aplica um recurso financeiro em uma atividade e não em outra. (RIBEIRO, 2015, p. 486)

Pode-se dizer que o Ponto de Equilíbrio correto é quando a organização confronta o retorno de suas vendas com o retorno que o mercado daria com o capital que foi investido pelo empresário, utilizando uma suposta taxa a ser solicitada. Dessa maneira, nos mostra a quantidade de vendas necessárias para suprir as despesas e custos fixos, que traz como entendimento uma espécie de correção monetária.

$$PEE = \frac{\text{Custos Fixos} + \text{Lucro desejado}}{\text{Margem de contribuição}}$$

Para calcular o Ponto de Equilíbrio Econômico da Cantina, utilizou-se um lucro de 10% sobre o seu lucro líquido e verificou-se um faturamento diferente no mês de Junho em relação aos demais. Além disso, foi possível concluir que houve um aumento nas vendas nesse período.

Ponto de Equilíbrio Economico			
	Maio	Junho	Agosto
Custo Fixo	R\$ 27.975,00	R\$ 27.975,00	R\$ 27.975,00
Lucro Desejado	R\$ 16.316,30	R\$ 16.377,90	R\$ 16.316,30
MC%	89,30%	89,30%	89,30%
PEE	R\$ 49.598,32	R\$ 49.667,30	R\$ 49.598,32

Fonte: Autores 2022

Também foi analisado que a empresa precisa faturar R\$49.598,32 no mês de Maio, R\$49.667,30 no mês de Junho e no mês de Agosto, R\$49.598,32. Esses são os valores que ela deve ter, no mínimo, de faturamento, para não operar no vermelho.

- **Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF)**

E, por fim, o último ponto de equilíbrio traz em seu meio a sistemática que indica qual o faturamento mínimo que a organização precisa atingir para cobrir com seus gastos, passando a mudar completamente o seu cenário e ter rendimentos positivos.

“O ponto de equilíbrio financeiro informa o quanto a empresa terá de vender para não ficar sem dinheiro para cobrir suas necessidades de desembolso.” (BORNIA, 2010, p. 63)

Contudo, o Ponto de Equilíbrio Financeiro tem como particularidade principal a exclusão da depreciação e das despesas que a empresa não precisa necessariamente desembolsar, mas que, por sua vez, serão contabilizadas na Demonstração de Resultado do Exercício (DRE); o significado é que os custos é que são relevantes para mantê-la.

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

Com base nos dados contábeis possuídos, não foi possível o cálculo do Ponto de Equilíbrio Financeiro, pois a Cantina não tem depreciação na DRE.

3.3.3 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A Margem de Contribuição é uma métrica essencial muito utilizada. É considerada como um indicador financeiro, também conhecido como “lucro bruto”, que demonstra se as receitas são suficientes para pagar as despesas, custos e ainda gerar a lucratividade. Esse valor é destinado ao pagamento das contas fixas.

Segundo Martins (2009), Margem de Contribuição nada mais é que a diferença entre o preço de venda e o custo variável unitário do produto, percebendo assim, sua relação com o

custeio variável, o método de custeio que apropria apenas os custos diretamente associados, sem erros, aos produtos.

Tal margem fornece uma potencial ferramenta para os gestores, já que, por ser o resultado da diferença entre o custo variável e o preço de venda de um determinado produto, ela possibilita a mensuração do lucro. A soma das margens de contribuição unitária permite aos gestores saber o quanto eles vão dispor para cobrir os custos fixos e gerar lucro na empresa. (MAHER, 2001)

Após realizar os cálculos da Margem de Contribuição da Cantina do Paulinho, obtiveram-se os seguintes percentuais: no mês de Maio, 89,30%; Junho, 89,30% e no mês de Agosto, também 89,30%. Os três meses tiveram os mesmos índices por conta dos indicadores.

Margem de Contribuição			
	MAIO	JUNHO	AGOSTO
RECEITA	R\$ 56.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 56.000,00
CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 5.992,00	R\$ 5.136,00	R\$ 5.992,00
MC	R\$ 50.008,00	R\$ 42.864,00	R\$ 50.008,00
MC%	89,30%	89,30%	89,30%

Fonte: Autores 2022

Os custos fixos também tiveram o mesmo valor entre os três meses utilizados para fazer os cálculos, como observa-se na tabela abaixo. E é importante frisar que a porcentagem de redução entre os meses referente ao custo variável se mantém constante.

Custo Fixo			
	Maio	Junho	Agosto
Energia	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Salários de Funcionário	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00
Água	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00
Aluguel	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00
Total	R\$ 27.975,00	R\$ 27.975,00	R\$ 27.975,00

Fonte: Autores 2022

Custo Variáveis			
	Maio	Junho	Agosto
impostos	R\$ 5.992,00	R\$ 5.136,00	R\$ 5.136,00

Fonte: Autores 2022

Com isso, a Cantina apresenta um indicador de Margem de Contribuição de seus produtos de 89,30% para serem usados no pagamento dos seus custos fixos e variáveis, possuindo, dessa forma, um valor alto e bastante satisfatório. Ou seja, quanto maior a margem, melhor.

3.4 CONTROLADORIA

No que tange a essa área tão importante para a Contabilidade, Mosimann e Fisch (1999, p.99) consideram que a Controladoria é o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos da ciência da administração, economia, psicologia, estatística e principalmente da contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia, delegando para a tomada de decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o enquadramento do suporte ao processo de gestão.

Já Bianchi (2005, p.02) complementa que a atuação da área de Controladoria pode ser vista sob duas perspectivas: primeiramente como um órgão facilitador que fornece informação às demais áreas da empresa para que possam implementar suas estratégias específicas e secundamente como a área que procura integrar o processo de decisões estratégicas de cada área com o objetivo global da organização, ou seja, com a diretriz estratégica dela como um todo.

3.4.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

- **Missão**

Valadares (2002) relata a missão como a razão de ser de uma empresa, ou seja, o que norteia os objetivos e as estratégias empresariais, devendo ser exposta de forma clara e objetiva para que todos a compreendam. Ele ainda pontua que a missão deve refletir uma filosofia de trabalho, sem qualquer preocupação com afirmações quantitativas.

Já Vasconcellos e Pagnoncelli (2001) afirmam que o que difere uma empresa da outra, mesmo as que atuam no mesmo negócio, é a sua missão. Segundo eles, a concorrência justamente se dá pelo fato de algumas missões de empresas atuantes do mesmo ramo serem semelhantes.

Vasconcellos e Pagnoncelli (2001) finalizam alegando que alguns dos principais benefícios do estabelecimento da missão organizacional são: orientar a partida; evitar a armadilha do sucesso; atrair, motivar e reter talentos; orientar a formulação de objetivos e ajudar a aumentar a produtividade.

- **Visão**

Segundo o pensamento de Oliveira (2007 a), a Visão representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. Ela é identificada como os limites que os responsáveis pela organização conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e dentro de uma abordagem mais ampla.

Para complementar, Collins e Porras (1998) acreditam que a Visão deve retratar um estado futuro desejado. Sugerem que ela contemple um período de tempo, em torno de 10 a 30 anos, do contrário, sua limitação ao curto prazo geralmente conduz à concepção de visão pouco desafiadora.

- **Valores**

No que tange aos Valores, Tamayo e Gondim (1996, p. 63) conceituam como “[...] princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a comportamentos desejáveis para orientar a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.” A ordenação hierárquica de Valores pressupõe que a organização não se relaciona com o mundo físico e social como um observador que assiste a um espetáculo, mas como ator participante.

Para Tamayo e Borges (2001), Valores são os recursos que a organização utiliza para criação, desenvolvimento e conservação da sua imagem, elevando, inclusive, a autoestima do trabalhador dentro da mesma.

Para tanto, após explanar os conceitos, o grupo efetuou a criação de uma Missão, Visão e Valores própria e única para a Cantina do Paulinho, que se encontra abaixo como uma sugestão de uso:

- **Missão:** Servir refeições de alta qualidade com excelência em seus produtos alimentícios e com variedades, sendo reconhecida como uma das melhores e mais tradicionais cantinas.
- **Visão:** Gerar cada vez mais a satisfação do público que a frequenta, oferecendo seus produtos com amor, responsabilidade e valor agregado.
- **Valores:** Qualidade dos produtos e do atendimento, tradição e tratamento caracterizado pelo respeito, ética e rapidez para com seus clientes.

3.4.2 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Segundo os próprios criadores do Balanced Scorecard (BSC), Robert S. Kaplan e David P. Norton, o mesmo traduz a missão e a visão da estratégia segundo 4 perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

O BSC busca a identificação de falhas através do alinhamento dos resultados de desempenho da organização com as metas que foram traçadas. Nesse contexto, Kaplan e Norton (1997, p. 231) mencionam que “A construção de um Balanced Scorecard que ligue a missão e a estratégia de uma unidade de negócios a objetivos e medidas explícitos é apenas o começo da utilização do Scorecard como sistema gerencial”.

Kaplan e Norton (1997, p.121) ainda comentam em seus estudos que “os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes”, em contrapartida, o Balanced Scorecard faz com que “os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes internos específicos”.

Já Monteiro, Castro e Prochnik (2003, p. 3) apontam que o BSC é um sistema de gestão estratégica que utiliza indicadores financeiros e não-financeiros, esclarecendo relações de causa e efeito entre esses indicadores através de mapas estratégicos.

Estes ainda alegam que “As empresas inovadoras utilizam o Balanced Scorecard para administrar a estratégia em longo prazo, bem como viabilizar os processos gerenciais críticos”. (MONTEIRO, CASTRO E PROCHNIK, 2003, p.3)

Após o entendimento dos conceitos, logo abaixo, segue o Balanced Scorecard criado e construído especialmente para a Cantina estudada:

BALANCED SCORECARD (BSC) - Cantina do Paulinho (quadra)			
OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Perspectiva Financeira: Aumentar as vendas durante a semana	Aumentar em 5% as vendas líquidas	Demonstrações Financeiras e Contábeis	Revisar os preços dos produtos vendidos no cardápio e negociar com os principais fornecedores
Perspectiva do Cliente: Melhorar a experiência de consumo dos estudantes, através da criação de combos diários diferentes	Aumentar em 90% a satisfação dos estudantes com a novidade	Pesquisas de satisfação com os universitários no Campus	Criar combos com boas ofertas e que compensem mais que produtos unitários
Perspectiva de Processos Internos: Focar cada vez mais na melhora do atendimento ao público e no desenvolvimento de novidades para o cardápio	Melhorar em 80% o nível do atendimento e fazer toda semana um dia com comidas típicas de um local (exemplo: "Cardápio Italiano", oferecendo massas diversas)	Número de atendimentos e, conseqüentemente, porcentagem do aumento das vendas	Analisar como estão os atendimentos e realizar a revisão dos cardápios
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Dar ênfase na motivação e satisfação dos próprios colaboradores da Cantina	Acréscimo de 85% na produtividade dos funcionários	Avaliação de desempenho	Realizar reuniões constantes e criar um plano de reconhecimento

Fonte: Autores 2022

4. CONCLUSÃO

Durante o período do projeto, foram levantados alguns dados fornecidos pelo empresário e, através dos mesmos, foi possível a elaboração do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício e, com base nestas Demonstrações Contábeis, foram efetuadas projeções mensais e anuais.

Através destas informações obtidas e das projeções criadas pelo grupo, efetuou-se análises e cálculos de indicadores e índices fundamentais para a tomada de decisão, que demonstraram-se saudáveis e com resultados satisfatórios, aos quais sugerem que a empresa se mantém de forma estável e com crescimento esperado.

Com o diálogo entre o grupo e o empresário, foram criadas informações personalizadas para a Cantina, como Missão, Visão e Valores, além do BSC (Balanced Scorecard), em que ambos auxiliam na visualização e em perspectivas de crescimento e que, munidos dos demais indicadores, traçam um caminho para o futuro do empreendimento e geram grande auxílio na tomada de decisão.

Ademais, o grupo entende que ela se encontra em uma posição favorável contábil e financeiramente; somente não pode deixar de se planejar, buscar evoluir e, principalmente, não deixar de aderir às novidades e a sempre continuar buscando a satisfação de seus clientes.

Destarte, com base no Projeto como um todo e em todas as análises feitas pelo grupo, espera-se auxiliar o empresário com uma visão contábil para o futuro do empreendimento, conseguindo fazê-lo visualizar a situação atual do mesmo e mostrando a importância de se planejar para os próximos períodos, fazendo, portanto, com que a Cantina do Paulinho seja reconhecida como uma das melhores e mais tradicionais Cantinas da região.

REFERÊNCIAS

ADVISOR, Capital. Análise Vertical: o que é análise vertical, significado, conceito, para que serve e como funciona. 2019. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/indichttps://comoinvestir.thecap.com.br/analise-verticalador-es-de-atividade/>. Acesso em: 20 set. 2022.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2007.

BARCELLOS, Thaís. Projeção para Selic: previsão para 2023 e 2024. 2022. Disponível em: <https://investidor.estadao.com.br/ultimas/taxa-selic-previsao-2022-focus#:~:text=Conforme%20o%20Boletim%20Focus%2C%20a,taxa%20de%20quatro%20semanas%20antes>. Acesso em: 09 out. 2022.

BIANCHI, M. A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente. São Leopoldo, 2005.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicações em empresas modernas**. 3. ed. Atlas, 2010.

COLLINS, James Charles; PORRAS, Jerry I. **Feitas para Durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias**. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

DESIGN, DashBoarg. O que é dashboard: o que é, definição de dashboard. 2017. Disponível em: <https://www.dashboarddesign.com.br/o-que-e-dashboard/>. Acesso em: 10 set 2022.

ELEVE, Blog. Ponto de equilíbrio: entenda a importância e como calcular. 2017. Disponível em: <https://elevesuasvendas.com.br/blog/financeiro/ponto-de-equilibrio>. Acesso em: 23 set. 2022.

HOJI, Mazakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

IUDÍCIBUS, Sergio. **Contabilidade Gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 1-231.

MARTINS, E.; MIRANDA, G. J.; DINIZ, J. A. **Análise avançada das Demonstrações Contábeis** – Uma Abordagem Crítica. São Paulo: Atlas, 2012.

MATARAZZO, D. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MONTEIRO, P.R.A.; CASTRO, A.R.; PROCHNICK, V. **A Mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell**. Artigo aceito para apresentação no VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. FGV/USP. 2003, p. 3.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007a.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE, 2012.

REIS, Tiago. Análise horizontal: entenda o que é e como utilizá-la. 2021. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/analise-horizontal/>. Acesso em: 20 set. 2022.

REIS, Tiago. Indicadores de atividade: quais são os mais importantes e como calculá-los? 2018. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/indicadores-de-atividade/>. Acesso em: 20 set. 2022.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de Custos**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

SANVICENTE Antonio Zoratto; SANTOS, Celso Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

TAMAYO, A.; BORGES, L.O. Estrutura Cognitiva do Significado do Trabalho. **Revista Psicologia**: organizações e trabalho, Florianópolis, v.1, n.2, p.11-44, jul./dez. 2001.

TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. Escala de Valores Organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996.

VALADARES, M.C.B. **Planejamento Estratégico Empresarial**. QualityMark, Rio de Janeiro, 2002.

VASCONCELLOS, P. de; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para competir no Século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.