



UNifeob
| ESCOLA DE NEGÓCIOS



2022

**PROJETO DE CONSULTORIA
EMPRESARIAL**



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL
PROJEÇÕES EMPRESARIAIS
Restaurante Sabor de Casa

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2022

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

PROJEÇÕES EMPRESARIAIS

Restaurante Sabor de Casa

MÓDULO FUNDAMENTOS EMPRESARIAIS

Fundamentos de Administração – Prof. Frederico Fagnoli Ribeiro

Fundamentos de Contabilidade – Profa. Elaina Cristina Paina Venâncio

Fundamentos de Economia – Prof. Ricardo Ibanhez

Fundamentos de Finanças – Profa. Renata E. de Alencar Marcondes

Projeto de Fundamentos Empresariais – Profa. Renata E. de Alencar Marcondes

Estudantes:

Ana Livia Fogatti, RA 22000097

Murilo Barion Biaco, RA: 22000115

Natália de Andrade Nascimento, RA 22000859

Tamiris Aparecida Ferreira, RA 22000513

Monitor:

Vivian Marina da Costa Cardoso, RA 22000303

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 FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO	6
3.1.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES EMPRESARIAIS	6
3.1.1.1 Missão	7
3.1.1.2 Visão	7
3.1.1.3 Valores	7
3.1.2 ANÁLISE DE CLIENTES E DO QUE CRIA VALOR A ELES	7
3.1.3 ANÁLISE DOS CONCORRENTES E AMEAÇAS	8
3.1.4 AVALIAÇÃO DA ESTRUTURA DA EMPRESA	9
3.2 FUNDAMENTOS DE CONTABILIDADE	10
3.2.1 BALANÇO PATRIMONIAL (BP) E DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	10
3.2.2 ANÁLISE DA LIQUIDEZ, ENDIVIDAMENTO E LUCRATIVIDADE	13
3.2.2.1 Índice de Liquidez Corrente	13
3.2.2.2 Índice de Liquidez Seca	13
3.2.2.3 Índice de Liquidez Imediata	14
3.2.2.4 Índice de Liquidez Geral	14
3.2.2.5 Índice de Endividamento	14
3.2.2.6 Índice de Rentabilidade/Lucratividade	14
3.3 FUNDAMENTOS DE ECONOMIA	14
3.3.1 ESTRATÉGIAS	15
3.3.1.1 Estratégia Ofensiva	15
3.3.1.2 Estratégia de confronto	15
3.3.1.3 Estratégia de reforço	16
3.3.1.4 Estratégia de defesa	16
3.3.2 IDENTIFICAÇÃO DO TÓPICO FOCAL	16
3.3.3 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS FORÇAS E FRAQUEZAS	16
3.4 FUNDAMENTOS DE FINANÇAS	19
3.4.1 VALOR PRESENTE LÍQUIDO	19
3.4.2 VALOR PRESENTE	20
4 CONCLUSÃO	21
REFERÊNCIAS	22
ANEXOS	24

1 INTRODUÇÃO

O projeto de extensão (PE) tem como finalidade desenvolver os conhecimentos obtidos em sala de aula, de maneira prática, podendo assim aumentar o nível de experiência dos alunos estudantes do curso de administração. Neste módulo, será possível desenvolver todos os fundamentos que juntos compõem a área da qual citamos. São eles: fundamentos de administração aplicados pelo professor Frederico Fagnoli Ribeiro, fundamentos de finanças aplicados pela professora Renata E. de Alencar Marcondes, fundamentos de economia aplicados pelo professor Ricardo Ibanhez e fundamentos de contabilidade aplicados pela professora Elaina Cristina Paina.

Uma boa estrutura se faz necessária em qualquer organização, de pequeno e grande porte, para que ela possa evoluir e trazer lucros para os proprietários. Assim, todas as áreas da qual vamos desenvolver são necessárias para alcançar tal desenvolvimento.

A empresa em que iremos nos basear tem seu nome comercial Restaurante Sabor de Casa, localiza-se na cidade de São João da Boa Vista e atua no setor comercial alimentício. Seu intuito é proporcionar uma boa experiência gastronômica para seus clientes para que se sintam satisfeitos com os serviços prestados.

Através do projeto será possível ajudar no desenvolvimento da empresa contabilizando seus patrimônios, desenvolvendo cenários, cuidando das finanças e descobrindo quais são os valores, projeções futuras da organização e o que ela almeja para o futuro.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa possui como razão social Restaurante Andrade & Cruz LTDA e como nome comercial Restaurante Sabor de Casa. Surgiu em julho de 2021, como modelo de sociedade empresarial por quotas de responsabilidade limitada, possuindo dois sócios, sendo eles, Adriana Cristina de Andrade Nascimento e José Roberto Pagani.

Atualmente, a mesma se encontra localizada na cidade de São João da Boa Vista, na rua Henrique Cabral de Vasconcelos 2484, jardim São Nicolau, inscrita sob o CNPJ 42.822.660/0001-06.

Sua principal área de mercado é a de refeições, sendo seus principais produtos e serviços marmitas, pratos feitos e pratos comerciais.

Seu público alvo está voltado principalmente a caminhoneiros e empresas. Entretanto, por estar localizado em uma avenida movimentada, há muitos trabalhadores e também famílias que frequentam o estabelecimento. Para ajudar com a propaganda, possui parceria com a loja conversão modas, fornecendo pratos para sorteios aos clientes da mesma, assim, tendo uma divulgação do restaurante.

Sua equipe é formada por cinco funcionários na cozinha, dois no atendimento e dois motoboys fixos, sendo esses terceirizados junto a dois dos funcionários da cozinha.

Até o dia 02 de setembro de 2022, as informações obtidas da empresa na qual o projeto se aplica ajudam a elaborar pontos que podem ser desenvolvidos na empresa. A organização tem como razão Social Restaurante Andrade & Cruz LTDA e como nome comercial Restaurante Sabor de Casa, surgiu no ano de 2021 e é administrado pelos sócios José Roberto Pagani e Adriana Cristina de Andrade Nascimento. Se encontra em uma ótima localização na cidade de São João da Boa Vista e atua no setor alimentício.

Sua equipe é composta por poucos funcionários e parcerias que ajudam com sua divulgação. A infraestrutura do estabelecimento é muito bem desenvolvida e o local é bem organizado.

Ademais, seus clientes são diversificados como caminhoneiros, funcionários de empresas e famílias, tendo acessibilidade para pessoas portadoras de deficiência física.

O clima organizacional entre os funcionários é instável, as entregas acabam atrasando devido a problemas internos e externos, possui concorrência próxima e o aumento dos preços pode influenciar muito nos valores dos pratos do cardápio, porém há diversidade de fornecedores sempre entrando em contato.

3 PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

Nesta etapa do Projeto de Extensão serão desenvolvidos os conhecimentos adquiridos através dos conteúdos do segundo módulo de Administração.

3.1 FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO

Os fundamentos de administração tem como finalidade auxiliar no desenvolvimento das organizações, trazendo uma visão generalista ao empresário e auxiliando-o no desenvolvimento do empreendedorismo.

3.1.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES EMPRESARIAIS

Toda empresa nasce com um propósito a ser alcançado, podendo ser para a realização pessoal do proprietário ou para contribuir de alguma forma para a sociedade. Desse modo, a empresa precisa de um norte para continuar existindo e do auxílio dos pilares missão, visão e valores para direcioná-la.

A missão no mundo empresarial é o por que a empresa existe, o que ela faz, para quem faz, como faz, qual é o tipo de cliente e seu propósito a longo prazo. Além disso, ela serve para diferenciar das demais companhias, pois existem inúmeras empresas que fornecem o mesmo serviço, porém o que a destaca é a missão bem definida e colocada em prática para assim poder proporcionar uma boa experiência para os clientes. Segundo Charles Handy, filósofo irlandês, a missão de uma empresa não pode ser alterada, pois ela é como um núcleo. No entanto, a forma como se opera é flexível e precisa ser resiliente, ou seja, se adaptar às transformações que ocorrem no mercado.

A visão diz respeito a onde a empresa deseja chegar, de forma mais clara é previsão para o futuro, sendo como uma bússola, através dela é possível descrever os objetivos com uma estratégia a ser seguida. Contudo, os objetivos precisam ser feitos com a harmonia dos sócios da mesma, para que não haja divergência e levem ao fracasso, desta forma, é

importante que cada um saiba seu objetivo pessoal, para equiparar-se com os objetivos futuros da empresa.

Por fim, os valores são a forma como a empresa pode contribuir na vida de seus funcionários e na sociedade, é através dela que analisa-se o comportamento e as atitudes da mesma. Também, a cultura torna-se essencial para analisar o relacionamento interpessoal entre os funcionários, a forma como lida com os clientes e a relação entre cargos diferentes.

3.1.1.1 Missão

De acordo com Adriana, dona da empresa, a missão do Restaurante Sabor de Casa é fornecer bons alimentos com atendimento de qualidade para satisfazer os clientes.

3.1.1.2 Visão

Ser uma referência no fornecimento de refeições de alta qualidade e confiabilidade nos prazos de entrega em São João da Boa Vista até 2024.

3.1.1.3 Valores

Proporcionar um ambiente desafiador a equipe, incentivando o constante desenvolvimento profissional, valorizando e respeitando seus funcionários, clientes e fornecedores, utilizando de mecanismos para avaliar sua satisfação com a nossa proposta de trabalho.

3.1.2 ANÁLISE DE CLIENTES E DO QUE CRIA VALOR A ELES

Segundo Kotler (1993), “clientes são as organizações ou pessoas, internas ou externas à empresa que são impactadas pelos produtos”. Pode-se compreender que, qualquer pessoa ou empresa que for afetada pelos produtos ou serviços realizados por outra organização, torna-se imediatamente cliente de tal companhia.

Os clientes são caracterizados em dois tipos, os externos, também conhecidos como consumidores, e os internos, como os colaboradores.

Clientes externos, são aqueles que consomem algo da empresa, pagam por algum serviço ou produto. Por outro lado, os clientes internos são aqueles que têm algum vínculo com a organização.

Na empresa à qual estamos aplicando o projeto, pode-se identificar que os clientes externos são as pessoas e organizações que procuram pelo seu serviço, no caso, de servir marmitas e pratos. Os clientes internos são todos os funcionários que ali trabalham, e também os associados. O trabalho destes sempre vai depender da combinação de vários setores.

Aplicando um exemplo dentro da empresa, pode-se pensar que uma funcionária que trabalha no setor de montagens de marmitas não consegue exercer seu trabalho se não houver uma cozinheira, ou até mesmo se não houver um terceiro que atenda os clientes externos.

Os clientes externos do Restaurante Sabor de Casa podem ser divididos em três grupos principais, em que cada um tem seu interesse crucial, que cria valor para a organização. O primeiro grupo são os caminhoneiros e viajantes que por ali passam e fazem seu horário de almoço, para eles, o que cria valor é o preço baixo e ser bem servido. Esse mesmo valor do primeiro grupo, pode ser aplicado também no segundo, que são as empresas, pois elas sempre buscam por um preço acessível e que sirva bem seus colaboradores. O terceiro grupo são as famílias que almoçam neste restaurante, o que cria valor para esse grupo é o bom atendimento, a qualidade da comida e também ser bem servido.

Por outro lado, os clientes internos são os funcionários o que agrega valores e estímulo para os mesmos é um bom clima organizacional, um ambiente acolhedor, valorização de seu trabalho, preocupação da organização com sua saúde física e mental, pois grande parte do dia passam trabalhando e o trabalho não pode fornecer desconforto e nem afetar a saúde física e mental dos colaboradores.

3.1.3 ANÁLISE DOS CONCORRENTES E AMEAÇAS

A concorrência é comum quando há mercado livre, esse que significa que qualquer agente econômico pode praticar a troca de mercadoria de forma livre de concorrência, demanda e oferta.

A concorrência direta é referente a companhias que oferecem o mesmo produto ou serviço, também utilizam o mesmo meio de comunicação para atingir o mesmo público alvo.

A concorrência indireta faz referência à aqueles que vendem produtos ou serviços que não sejam necessariamente iguais, porém que atendem às mesmas necessidades dos consumidores. Para exemplificar de forma segmentada, vendem um serviço ou produto parecido não para o mesmo público, mas atinge de certa forma uma porcentagem dos clientes.

Além disso, ainda há os concorrentes de potencial ou substituição, eles têm a capacidade de substituir a oferta ou serviço da sua companhia. Um exemplo para restaurantes

são as salgadeiras, que não oferecem o mesmo serviço, porém podem substituir por serem mais baratas e práticas.

A empresa Sabor de Casa a qual está sendo desenvolvida no trabalho possui um concorrente direto, o restaurante O Caipira, este que se encontra há quatro quarteirões anteriores. Além de oferecer o mesmo serviço, ele possui um diferencial que torna-se uma ameaça, que é a opção de self-service, onde o cliente pode se servir. Apesar de ser uma ameaça, os sócios da organização Sabor de Casa não possuem interesse em aplicar essa mesma opção, pois segundo eles, não é higiênico e é necessário ter uma grande equipe para a produção de vários tipos de alimentos, além de uma infraestrutura maior, que gera gastos, o que não se adequa a estrutura atual.

Ademais, ainda há o mercado Sempre Vale , que se encontra a um quarteirão anterior. Apesar de não ser um concorrente direto, ele se torna indireto, devido à diferença de produtos e serviços, pois ele, em sua maioria, vende produtos industrializados, que são mais fáceis de serem consumidos. Também, muitas pessoas possuem uma rotina conturbada e acabam tendo somente o horário do almoço para comprar algo que falta em sua casa, e por já estarem no mercado, optam por consumir um produto que é vendido naquele estabelecimento, deixando de irem ao restaurante.

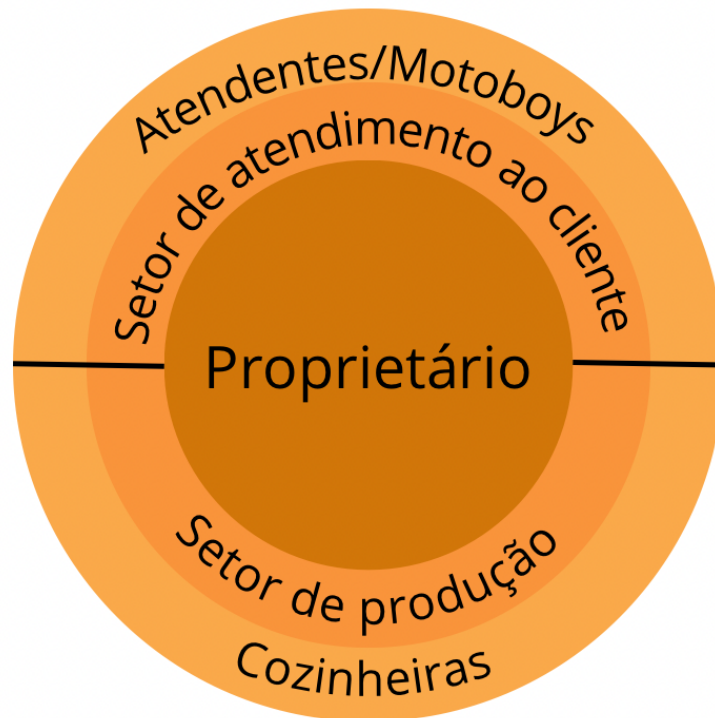
Como concorrente de potencial ou substituição, há a conveniência sanjoanense, que está localizada ao lado do restaurante. Esta empresa fornece alimentos como salgados e produtos industrializados, que facilmente são substituídos principalmente na hora do almoço pelos consumidores, por serem geralmente mais baratos e mais práticos, tornando-se assim, uma ameaça.

3.1.4 AVALIAÇÃO DA ESTRUTURA DA EMPRESA

As estruturas têm como objetivo interagir e organizar as atividades da empresa, elas definem como estão separados os cargos da organização e como eles interagem entre si, possibilitando assim uma análise da situação encontrando os pontos fortes e fracos no sistema definido pela empresa.

Para o restaurante a estrutura escolhida foi a **radial**, pois, todos os funcionários se comunicam muito facilmente entre si, incluindo a comunicação direta com o líder da organização. Abaixo temos a representação do esquema escolhido:

Figura 1- Estrutura radial



Fonte: figura do autor

Um ponto negativo analisado no Restaurante, com a ajuda da estrutura, é que a comunicação entre os colaboradores é tão presente que atrapalha o desempenho máximo dos funcionários, a relação entre eles chega a ser instável e esse é um ponto necessário a solucionar, estabelecendo alguns limites que podem ser elaborados em conjunto para que não haja problemas com nenhuma das partes.

3.2 FUNDAMENTOS DE CONTABILIDADE

Nessa etapa do Projeto de Extensão, foi realizada a busca por informações para estruturar e analisar o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) da organização, cujo objetivo é uma análise financeira da empresa considerando sua liquidez, endividamento, lucratividade e rentabilidade.

3.2.1 BALANÇO PATRIMONIAL (BP) E DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

O balanço patrimonial pode ser definido como um relatório, no qual apresenta vendas, contas, valores que foram investidos, lucros e prejuízos, em um intervalo de tempo estabelecido.

Segundo Hernandez e Begalli (2015), autores do livro *Elaboração e Análise das Demonstrações Financeiras*, o propósito principal do balanço patrimonial é demonstrar o patrimônio da organização, portanto, este relatório é composto pelo grupo do ativo, que são classificados como bens e direitos da empresa, e pelo grupo do passivo, classificados como dívidas, ou seja, contas a pagar. Ainda no grupo do passivo, encontra-se o patrimônio líquido, os investimentos feitos pelos proprietários.

Desse modo, com os valores do ativo e do passivo é possível analisar a saúde financeira e econômica da empresa, auxiliando nas tomadas de decisões dos proprietários.

A DRE (Demonstração de Resultado do Exercício) determina se o proprietário obteve lucro ou prejuízo em sua entidade. Em um intervalo de doze meses, ou em períodos trimestrais, quadrimestrais, é preciso apresentar o balanço patrimonial para que a DRE demonstre se a organização obteve resultados positivos ou negativos. Fazendo os cálculos, essa conta demonstra o resultado líquido da empresa.

Existem dois tipos de análises: a vertical e a horizontal. Na análise vertical o gestor consegue acompanhar tais percentuais para monitorar os meses subsequentes ou modificá-los, já na análise horizontal pode-se acompanhar as variações de um mesmo valor de receita, despesas ou custos ao longo dos períodos, o que permite o monitoramento e possíveis alterações nos próximos intervalos de tempo. A inflação demonstra mais impacto na análise horizontal, pois esta compara valores atuais a valores do período anterior.

Abaixo tem-se exposto o Balanço Patrimonial do Restaurante referente ao ano de 2021, dividido em quadrimestres, bem objetivo para a análise contábil da situação em que se encontrava a organização no ano em questão:

Figura 2- Balanço Patrimonial

	30/04/2021	31/08/2021	31/12/2021
Ativo	Total	Total	Total
Ativo circulante	R\$ 10.543,01	R\$ 2.480,99	R\$ 2.944,30
Ativo não circulante	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Passivo			
Passivo circulante	R\$ 975,20	R\$ 994,29	R\$ 1.085,00
Não circulante	R\$ 1.654,00	R\$ 1.486,70	R\$ 1.859,30
	Total	Total	Total
Patrimônio líquido	R\$ 7.913,81	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Total do Ativo	R\$ 10.543,01	R\$ 2.480,99	R\$ 2.944,30
Total do passivo	R\$ 10.543,01	R\$ 2.480,99	R\$ 2.944,30

Fonte: Figura do autor.

Vale ressaltar que o estabelecimento não possui investimentos, imobilizados, intangíveis e realizáveis a longo prazo, pois, pode-se observar através das informações obtidas que não há valores em **Ativo Não Circulante**.

Subsequentemente tem-se o levantamento da Demonstração de Resultado do Exercício do restaurante, também referente ao ano de 2021, separado em quadrimestres:

Figura 3- Demonstração de resultado do exercício

Descrição	01/01/2021 a 30/04/2021	01/05/2021 a 31/08/2021	01/09/2021 a 31/12/2021
Receita operacional bruta	R\$ 5.856,60	R\$ 7.203,20	R\$ 11.836,80
Deduções da receita bruta	R\$ 256,10	R\$ 341,00	R\$ 490,94
Receita operacional líquida	R\$ 5.600,50	R\$ 6.862,20	R\$ 11.345,86
Custos das vendas	R\$ 2.300,30	R\$ 3.157,70	R\$ 4.430,86
Resultado operacional bruto	R\$ 3.300,20	R\$ 3.704,50	R\$ 6.915,00
Despesas/receitas operacionais	R\$ 5.215,90	R\$ 3.485,30	R\$ 7.304,69
Resultado operacional antes do imposto de renda e da contribuição social sobre o lucro	-R\$ 1.915,70	R\$ 219,20	-R\$ 389,69
Resultado líquido do exercício	-R\$ 1.915,70	R\$ 219,20	-R\$ 389,69

Fonte: figura do autor

Através dos dados obtidos pelo Balanço Patrimonial e pela DRE foi possível estabelecer as análises vertical e horizontal de ambos, para assim facilitar a compreensão dos dados fornecidos anteriormente:

Figura 4- Análise Vertical e Horizontal referente ao Balanço Patrimonial.

	30/04/2021	V	H	31/08/2021	V	H	31/12/2021	V	H
Caixa	R\$ 2.697,40	25,60%	—	R\$ 857,10	34,50%	-68,20%	R\$ 1.014,40	34,45%	18,35%
Banco	R\$ 4.578,70	43,40%	—	R\$ 978,30	39,40%	-78,60%	R\$ 1.054,70	35,80%	7,80%
Estoques	R\$ 3.266,91	30,90%	—	R\$ 645,59	26,00%	-80,20%	R\$ 875,20	29,70%	35,60%
Fornecedores	R\$ 645,70	6,10%	—	R\$ 645,84	26,00%	0,02%	R\$ 687,40	23,30%	6,40%
Contas a pagar	R\$ 1.078,50	10,20%	—	R\$ 863,20	34,80%	-19,96%	R\$ 843,20	28,60%	-2,31%
Impostos e contribuições a recolher	R\$ 457,60	4,30%	—	R\$ 427,93	17,20%	-6,50%	R\$ 547,90	18,60%	28,00%
Empréstimos com sócios	R\$ 447,40	4,20%	—	R\$ 544,02	21,90%	22,00%	R\$ 865,80	29,40%	59,10%
Capital social	R\$ 10.000,00	94,80%	—	R\$ 0,00	0,00%	—	R\$ 0,00	0,00%	—
Lucro/prejuízos acumulados	-R\$ 2.086,19	-19,80%	—	R\$ 0,00	0,00%	—	R\$ 0,00	0,00%	—
Total do ativo	R\$ 10.543,01			R\$ 2.480,99			R\$ 2.944,30		
Total do passivo	R\$ 10.543,01			R\$ 2.480,99			R\$ 2.944,30		

Fonte: figura do autor

Figura 5- Análise Vertical e Horizontal referente a DRE.

	01/01/2021 a 30/04/2021		01/05/2021 a 31/08/2021		01/09/2021 a 31/12/2021				
	V	H	V	H	V	H	V	H	
Receita operacional bruta	R\$ 5.856,60	104	—	R\$ 7.203,20	104	23,00%	R\$ 11.836,80	104	64,00%
Deduções da receita bruta	R\$ 256,10	4,5	—	R\$ 341,00	5	33,00%	R\$ 490,94	4,3	44,00%
Receita operacional líquida	R\$ 5.600,50	100	—	R\$ 6.862,20	100	22,00%	R\$ 11.345,86	100	65,00%
Custos das vendas	R\$ 2.300,30	41	—	R\$ 3.157,70	46	37,00%	R\$ 4.430,86	39	40,00%
Resultado operacional bruto	R\$ 3.300,20	59	—	R\$ 3.704,50	54	12,00%	R\$ 6.915,00	61	87,00%
Despesas/receitas operacionais	R\$ 5.215,90	93	—	R\$ 3.485,30	51	-33,00%	R\$ 7.304,69	64	109,00%
Resultado operacional antes do IRPJ e CSII	-R\$ 1.915,70	-34	—	R\$ 219,20	3,2	-111,00%	-R\$ 389,69	-3,4	-77,00%
Resultado líquido do exercício	-R\$ 1.915,70	-34	—	R\$ 219,20	3,2	-111,00%	-R\$ 389,69	-3,4	-77,00%
	R\$ 5.600,50			R\$6.862,20			R\$11.345,86		

Fonte: figura do autor

Através da DRE pode-se perceber que no primeiro e terceiro quadrimestre a empresa ficou com Resultado Líquido do exercício em negativo, ou seja, a situação da empresa nos determinados períodos não estava favorável. O subgrupo bancos foi o que mais se manteve alto nas porcentagens da análise vertical do balanço, demonstrando que é um dos itens que mais tem peso em relação aos ativos do Restaurante. Referente a coluna da análise horizontal pode-se perceber que no terceiro quadrimestre os resultados são favoráveis comparados ao segundo, porém este se comparado ao primeiro quadrimestre, demonstra uma situação negativa.

3.2.2 ANÁLISE DA LIQUIDEZ, ENVIDAMENTO E LUCRATIVIDADE

Os indicadores financeiros são de suma importância para as organizações, pois, através do uso deles é possível uma análise de como está a situação econômica da empresa. São eles que vão auxiliar nas tomadas de decisão do empresário, proprietário da empresa, para que não haja o risco de que, futuramente, algo inesperado e negativo aconteça.

Os índices de Liquidez vão demonstrar através de dados se a empresa tem capacidade de arcar com suas despesas, e são realizados através de quatro cálculos: Índice de Liquidez Corrente, Índice de Liquidez Seca, Índice de Liquidez Imediata e Índice de Liquidez Geral.

3.2.2.1 Índice de Liquidez Corrente

Mede a capacidade que a empresa possui de quitar suas contas no curto prazo.

3.2.2.2 Índice de Liquidez Seca

Demonstra se a empresa é capaz de pagar suas contas sem dependência dos estoques ou se ela precisa dele para conseguir realizar esse pagamento.

3.2.2.3 Índice de Liquidez Imediata

Demonstra se somente com o dinheiro que a empresa tem em sua disponibilidade as dívidas podem ser pagas, a curto prazo. Ou seja, o quanto ela consegue pagar das contas com o dinheiro disponível no Caixa, Banco, etc.

3.2.2.4 Índice de Liquidez Geral

Serve para determinar como está a saúde financeira da organização a longo prazo.

3.2.2.5 Índice de Endividamento

Possibilita saber o nível de endividamento da empresa, se ela depende do capital de terceiros e a participação das dívidas de curto prazo em relação ao endividamento total.

3.2.2.6 Índice de Rentabilidade/Lucratividade

Demonstra o retorno de tudo que foi investido na organização, medindo a eficiência da empresa em gerar resultados positivos através de seu ativo e também a lucratividade dos sócios.

Subsequentemente temos os resultados dos cálculos dos itens citados acima:

Figura 6- Índices

Índices de Liquidez	30/04/2021	31/08/2021	31/12/2021
*Corrente	10,81%	2,49%	2,71%
Indicadores de Endividamento			
*Geral	0,24%	1,00%	1,00%
Índices de Rentabilidade			
*Taxa de Retorno sobre o PL	-0,24%	0,00%	0,00%

Fonte: figura do autor

Com base nos dados apresentados na tabela acima é válido ressaltar que os ativos do estabelecimento quitam toda a dívida do restaurante e ainda se obtém lucros. A comparação é feita de quadrimestre para quadrimestre, sendo assim os valores variam muito ao longo do ano, por ser um restaurante e estar sempre entrando e saindo capital, porém ainda assim o estabelecimento consegue saldar com suas dívidas e obter lucros.

3.3 FUNDAMENTOS DE ECONOMIA

A construção de cenários é utilizado como ferramenta para desenvolver planejamentos, estratégias e visões futuras a fim de amenizar possíveis impactos negativos. Para conseguir colocá-los em prática é necessário fazer uma avaliação estratégica, esta que estuda o setor a qual a organização pertence, seus concorrentes e também sobre a própria empresa e quais são seus pontos fortes e fracos de uma forma mais aprofundada, para assim conseguir criar um plano de ação. Além disso, a utilização do benchmarking, um processo de estudo relacionado aos concorrentes e em quais quesitos eles estão a frente, pode ser outra ferramenta importante nesse processo. Para Montoura (1990):

Cenários são como sondas para o futuro. Seu valor está em sensibilizar os executivos para possibilidades que eles dificilmente perceberiam de outra forma. Cenários reduzem as chances de surpresas indesejáveis e capacitam os executivos a tomar melhores decisões, em melhor timing.

Portanto, para a criação de um cenário no Restaurante Sabor de Casa foi utilizado a Matriz Swot, uma técnica de planejamento estratégico usada para auxiliar pessoas e empresas a detectar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, traçando assim um cenário futuro de oportunidades e possíveis ganhos.

As estratégias são planos de ação feitos para conseguir alcançar algum objetivo, além disso, na antiguidade era usado esse termo para referenciar o ato da arte da coordenação de um general que conseguia conduzir um exército. Por outro lado, Meirelles e Gonçalves (2001) definem que estratégia é a "disciplina da administração que se ocupa da adequação da organização ao seu ambiente".

Existem quatro tipos de estratégias, todas compostas por um fator interno e um fator externo. Essas estratégias podem ser utilizadas após a análise SWOT cruzada.

3.3.1 ESTRATÉGIAS

3.3.1.1 Estratégia Ofensiva

É utilizada para analisar como a união das forças e das oportunidades pode influenciar no melhor desenvolvimento da empresa, visando um maior crescimento.

3.3.1.2 Estratégia de confronto

Essa estratégia tem a finalidade de avaliar as forças da empresa que podem diminuir as ameaças.

3.3.1.3 Estratégia de reforço

Tem como objetivo analisar de que forma pode-se diminuir as fraquezas, utilizando as oportunidades.

3.3.1.4 Estratégia de defesa

Consiste na elaboração de um método que pode diminuir os impactos negativos causados pelas fraquezas e pelas ameaças.

3.3.2 IDENTIFICAÇÃO DO TÓPICO FOCAL

O Restaurante Sabor de Casa surgiu muito recentemente e ainda não tem tanta experiência no mercado. Sua localização é excelente para suas vendas, localizado perto do comércio e de empresas. Seu maior público é formado por caminhoneiros e empresários.

Porém, a empresa não possui muita acessibilidade para crianças. Ademais, realiza suas entregas com atraso por questões internas e externas (demora no preparo, trânsito, clima, etc).

O estabelecimento tem se desenvolvido aos poucos e para auxiliar em sua amplificação foram feitas algumas análises do ambiente como um todo permitindo o

levantamento de pontos fracos a serem melhorados e pontos fortes que podem ajudar com a evolução da organização.

Cenários Otimistas são desenvolvidos nas empresas baseados na situação realista em que a organização se encontra idealizando os melhores índices possíveis para que assim a empresa tenha uma noção do quão longe ela pode chegar.

Identifica-se como seu cenário otimista a conquista das visões da empresa, onde o Restaurante é referência no fornecimento de refeições, sendo conhecido pela população por suas refeições de alta qualidade.

3.3.3 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS FORÇAS E FRAQUEZAS

Cenários são situações criadas com o objetivo de amenizar possíveis impactos às empresas, podendo assim prever antecipadamente acontecimentos negativos e também positivos.

A principal ferramenta de análise de cenários no planejamento estratégico é a matriz SWOT, que engloba a análise de cenários internos e externos à organização.

Assim, vamos aplicar uma matriz SWOT a empresa em questão:

Figura 7- Matriz SWOT

Fatores Internos	Forças	Fraquezas
	Pratos diferenciados	Atraso nas entregas
	Tempero organico, natural, pouco industrializado	Clima organizacional entre os funcionários instável
	Bom atendimento ao público	Pouca especificação dos produtos no cardápio
	Possui meio de comunicação como, whatsapp, telefone fixo e presencial	Encanamento precário
	Localização perto da estrada, na qual motoristas podem parar para fazer sua refeição	Falta de acessibilidade para crianças (cadeirinha, prato de plástico)
	Separação do lixo corretamente	
	Acessibilidade para pessoas com deficiências	
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças
	População local grande	Clima que influencia nas entregas
	Parcerias com empresas	Aumento no preços dos alimentos
	Grande número de fornecedores entrando em contato	Concorrências próximas

Fonte: Figura do autor.

Com o intuito de desenvolver os pontos fracos, amenizar as ameaças e ter uma visão melhor sobre as oportunidades, as tabelas abaixo foram desenvolvidas, baseadas na Matriz SWOT, para a análise das estratégias a serem implementadas.

Figura 8- Pontuação dos quadrantes

Pontuação dos Quadrantes			
	Oportunidades	Ameaças	
Forças	239	247	ESTRATÉGIA OFENSIVA
Fraquezas	232	244	ESTRATÉGIA DE CONFRONTO

Fonte: figura do autor

Figura 9- Estratégias

Estratégias				
FORÇAS/FRAQUEZAS	CLASSIFICAÇÃO	Oportunidades/ameaças	No seu negócio	ESTRATÉGIA
Pratos diferenciados	Força	População local grande	Oportunidade	Ofensiva
Tempero natural, pouco industrializado.	Força	Parcerias com empresas	Oportunidade	Ofensiva
Bom atendimento	Força	Variedade de fornecedores	Oportunidade	Ofensiva
Diversos meios de comunicação	Força	Clima que influencia nas entregas	Ameaça	Confronto
Boa localização	Força	Aumento no preço dos alimentos	Ameaça	Confronto
Separação do lixo	Força	Concorrências próximas	Ameaça	Confronto
Acessibilidade para deficientes	Força		Ameaça	Confronto
Atrasos nas entregas	Fraqueza		Ameaça	Defesa
Clima organizacional instável	Fraqueza		Ameaça	Defesa
Pouca especificação dos produtos no cardápio	Fraqueza		Ameaça	Defesa
Encanamento precário	Fraqueza			-
Falta de acessibilidade para as crianças	Fraqueza			-

Fonte: figura do autor

Com base nas tabelas, podemos analisar que as estratégias a serem aplicadas devem ser ofensiva e de confronto, pois, baseando-se nos pontos que influenciam ao Restaurante, podemos utilizar as forças para amenizar os impactos das ameaças e somá-las às oportunidades para mudar o quadro da empresa. Assim, foram desenvolvidas ações a serem tomadas, elaboradas de acordo com as análises para que a situação atual possa ser superada e se desenvolva futuramente um cenário mais eficiente:

- Contratação de mais motoboys e a definição de melhores rotas. Melhor comunicação com os clientes e um melhor planejamento nas entregas;
- Melhor comunicação entre os colaboradores, com atividades de interação entre os mesmos, e com reuniões semanais.
- Em relação ao público infantil seria necessário algumas adaptações;
- Algo que possa diferenciá-lo dos demais restaurantes, como pratos diferenciados, área kids para crianças;
- Divulgação nas redes sociais para atrair maior público, aproveitando a grande população;

- Parcerias com empresas para atrair maior público, tendo a possibilidade de ter um cartão fidelidade;
- Através de novos fornecedores é possível fazer uma maior análise de produtos e valores.

Aplicando a estratégia ofensiva, o proprietário da organização pode utilizar suas forças como, os pratos diferenciados e sua boa localização, para atrair mais a população que há em abundância no local e também as empresas que são um dos principais clientes do Restaurante. Também deve usufruir mais de seus meios de comunicação para encontrar melhores fornecedores com bons preços e serviço de qualidade, que estejam acessíveis e melhorem ainda mais a qualidade dos produtos oferecidos.

Ainda, implementando a estratégia de confronto, é possível utilizar a vantagem que a empresa tem em questões alimentícias (alimentos de qualidade, pratos diferenciados, tempero orgânico e natural) para se destacar dos demais concorrentes que se encontram próximos ao Restaurante.

3.4 FUNDAMENTOS DE FINANÇAS

3.4.1 VALOR PRESENTE LÍQUIDO

O valor presente líquido funciona como um indicador financeiro trazendo todas as entradas e saídas do fluxo de caixa, de forma mais simplificada utilizando a conta (valor do fluxo de caixa - investimento inicial = VPL), também com a Taxa Mínima de Atratividade (TMA).

Além disso, o valor presente líquido é muito importante para os investidores, pois é através desse cálculo que é possível tomar uma decisão assertiva antes de investir em alguma organização.

Com isso é possível afirmar que o VPL é a diferença entre as entradas e saídas menos o investimento social. Segundo Helfert (2000), o VLP é uma análise que utiliza fatores de ponderação como benefícios futuros, fluxo de caixa e valores finais. Através dessa avaliação é possível que quem toma decisões certifique a liquidez do saldo que determina as compensações financeiras e econômicas envolvidas.

Ademais, para trazer o valor futuro para o valor presente é necessário utilizar a Taxa Selic. A palavra Selic é a abreviação de (Sistema Especial de Liquidação e Custódia) ela é utilizada por bancos sejam eles públicos ou privados para o cálculo de juros servindo também como uma base para os outros juros como financiamentos, empréstimos ou outros serviços prestados pelos bancos. Além disso, a Taxa Selic também possui outras funções como a garantia do controle de compra e venda de títulos públicos e a regulação da inflação, sendo definida pelo Copom (Comitê de Política Monetária do Banco Central).

3.4.2 VALOR PRESENTE

Através dos dados fornecidos pela Demonstração de Resultado do Exercício e da Taxa de Selic foram desenvolvidas projeções futuras com cálculo do valor presente líquido, utilizando o valor de 4,38 para a taxa (valor referente ao período quadrimestral), expostos abaixo:

	1° Quadrimestre	2° Quadrimestre	3° Quadrimestre	4° Quadrimestre
RECEITA LÍQUIDA	7.936,20	8.333,01	9.166,30	10.541,30
CUSTO	3.296,30	3.362,20	3.496,70	3.776,40
RESULTADO BRUTO	4.639,90	4.686,30	4.780,02	4.971,20
DESPESAS	5.335,30	5.495,30	5.825,08	6.524,09
LUCRO	- 695,40	- 681,49	- 654,23	- 601,89

Taxa quadrimestral: 4,38%	VPL = (-695,4) +	(-652,89) + (-600,47)	+ (-529,25) =	-2.478,01
--	-------------------------	------------------------------	----------------------	------------------

As porcentagens foram estabelecidas de acordo com a análise da DRE e seu desenvolvimento ao longo dos quadrimestres do ano de 2021.

É possível visualizar que os lucros do restaurante permanecem negativos ao longo dos próximos quadrimestres, o que indica que a empresa poderá passar por períodos de prejuízo se mudanças não forem feitas para alterar as situações futuras. Porém a porcentagem está crescente, ou seja, se a organização se manter assim, em algum dos quadrimestres

subsequentes ela conseguirá alcançar resultados positivos, sendo um processo demorado até que isso aconteça.

4 CONCLUSÃO

A finalidade deste projeto foi auxiliar a empresa, analisando tanto sua parte administrativa quanto sua parte financeira.

As análises contábeis e financeiras foram realizadas de acordo com o ano de 2021, porém, a organização encontrava-se atuando no mercado somente nos últimos dois trimestres deste mesmo ano. Essas análises indicam que o restaurante está em uma situação de vantagens e desvantagens com relação aos dados contábeis fornecidos e analisados, assim, o melhor a ser feito é a elaboração de um melhor planejamento que possa favorecer mais o Restaurante, sem resultados negativos, para uma maior lucratividade.

É essencial realçar que a empresa vem se destacando muito neste ano. Apesar de ter sido inaugurado em meio a uma pandemia, o restaurante vem se auto sustentando cada dia mais. Buscando melhorar o clima organizacional, a gestão e o crescimento da mesma, é necessário que os sócios, junto com os funcionários, desenvolvam as estratégias apresentadas neste projeto, para assim, atingir um cenário otimista a curto prazo.

Segundo Porter (2004), "as empresas nunca podem parar de aprender sobre o setor em que atuam, suas rivais ou formas de melhorar ou modificar sua posição competitiva." Deste modo, conclui-se que a organização deve sempre buscar melhorar e aprender novas coisas sobre sua área de atuação, lembrando constantemente de seus valores e sua missão, para assim atingir seus objetivos e sua visão.

REFERÊNCIAS

AVALIAÇÕES, Investor. **O que é e como montar uma DRE: Entenda sua estrutura.** Disponível em: <<https://investorcp.com/gestao-empresarial/o-que-e-a-dre/>> Acesso em: 17 set. 2022

CONCER, Thiago. **Cliente interno e externo: entenda porque a sua empresa deve prestar atenção e investir em ambos.** Abril de 2021. Disponível em: <<https://thiagoconcer.com.br/gestao/cliente-interno-e-externo/#:~:text=O%20cliente%20externo%20%C3%A9%20quem,um%20cliente%20externo%20dessa%20marca>> Acesso em: 26 ago. 2022

GALHARDO, Clariana Sales; FONTÃO, Henio; LOPES, Heloísa de Moura. **Balanco Patrimonial: uma ferramenta para gestão das micros e pequenas empresas comerciais.** Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/inic/INICG00218_01O.pdf> Acesso em: 9 set. 2022

_____; GONÇALVES, C. A. **O que é estratégia: histórico, conceito e analogias.** In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). **Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial.** Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001. p. 21-33.

HELFERT, Erich A. **Técnicas de Análise Financeira.** 9. ed. São Paulo: Bookman, 2000.

JUNIOR, José Hernandez Perez; BEGALLI, Antonio Glaucos. **Elaboração de análises das demonstrações financeiras.** 5 ed. São Paulo. Editora Atlas, 2015.

KOTLER, P; **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

LIMA, Ari. **Missão, visão e valores para o sucesso empresarial.** Março de 2012. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/missao-visao-e-valores-para-o-sucesso-empresarial>> Acesso em: 26 ago. 2022

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso.** UFMG 1995. 229 p.

MOTOMURA, Oscar. **Coletânea Cenários.** São Paulo : Amana Desenvolvimento e Educação, 1990.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Grupo Editorial Nacional Part S/A, 2005. 19p.

RODRIGUES, Dayane Priscila; SILVA, Milton Neemias M. Da. **A contribuição dos indicadores financeiros de Liquidez, Endividamento e Rentabilidade para a tomada de decisão dentro das organizações**.

SANTOS, Nashila. **Tipos de concorrência - Conheça os principais e aprenda a interpretar e superar cada um deles**. Junho de 2021. Disponível em
<<https://www.gestta.com.br/tipos-de-concorrencia-contabil>> Acesso em: 7 set. 2022

SEBRAE. **Quais as maiores ameaças para empresas brasileiras?** Junho de 2017. Disponível em
<<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/maiores-ameacas-para-empresas-brasileiras#:~:text=As%20ameas%C3%A7as%20para%20empresas%20s%C3%A3o,e%20ainda%20ampliar%20o%20mercado>> Acesso em: 7 set. 2022

SILVA, Douglas. **O que é cliente interno? Qual sua importância e como melhorar sua satisfação?** Março de 2021. Disponível em:
<<https://www.zendesk.com.br/blog/cliente-interno/#:~:text=O%20cliente%20interno%20%C3%A9%20aquele,configuram%20exemplos%20de%20clientes%20internos>> Acesso em: 26 ago. 2022

SITEWARE. **Análise SWOT cruzada (TOWS) X Análise SWOT: qual a diferença?** Janeiro de 2019. Disponível em:
<<https://www.siteware.com.br/metodologias/analise-swot-cruzada/#:~:text=Estrat%C3%A9gia%20de%20Refor%C3%A7o%3A%20consiste%20na,las%20para%20aproveitar%20as%20oportunidades>> Acesso em: 24 set. 2022