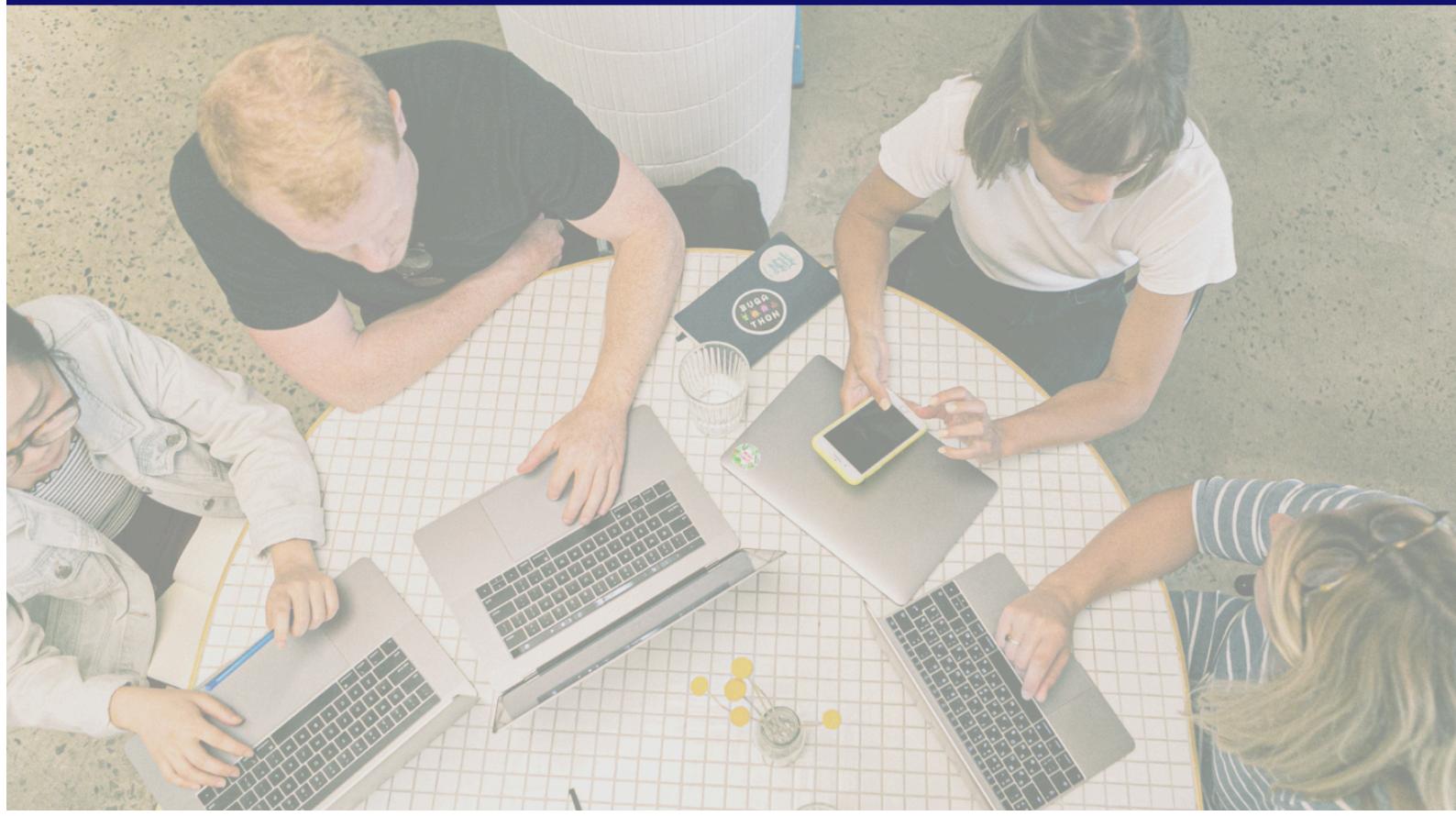


UNifeob
| ESCOLA DE NEGÓCIOS



2024

PROJETO INTEGRADO



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

PROJETO INTEGRADO
INDICADORES FINANCEIROS E ECONÔMICOS PARA
TOMADA DE DECISÃO
DRA CHERIE COMERCIO & CIA LTDA

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
NOVEMBRO 2024

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS

CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTEGRADO

INDICADORES FINANCEIROS E ECONÔMICOS PARA
TOMADA DE DECISÃO

DRA CHERIE COMERCIO & CIA LTDA

MÓDULO CONTROLADORIA

Análise das Demonstrações Contábeis – Prof. Antonio Donizeti Fortes

Contabilidade Gerencial – Prof. Antonio Donizeti Fortes

Controladoria – Prof. Luiz Fernando Pancine

Gestão Estratégica de Custos – Prof. Rodrigo Simão da Costa

Projeto de Controladoria – Profª. Ana Carolina Maldonado Matos

Estudantes:

Henrique Palmiro Menegatti, RA 21001381

Jéssica Félix Alves, RA 21001321

João Victor Morgado Ferreira, RA 21000118

Pietra Luvisaro Della Torre, RA 21000258

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2024

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	7
3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL	7
3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ	10
3.1.3 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO	14
3.1.4 INDICADORES DE ATIVIDADE	18
3.2 CONTABILIDADE GERENCIAL	22
3.2.1 INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS	22
3.3 CONTROLADORIA	27
3.3.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES	27
3.3.2 CONSTRUÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H	30
3.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	33
3.4.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS	34
3.4.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	36
3.5 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: CRIANDO O NOVO	39
3.5.1 CRIANDO O NOVO	39
3.5.1.1 Design Thinking nos estudos e na profissão	39
3.5.1.2 Há mil maneiras de pensar	40
3.5.1.3 Criando asas	41
3.5.1.4 Com vocês: O duplo diamante!	42
3.5.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	43
4. CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS	47
ANEXOS	49

1. INTRODUÇÃO

Os indicadores financeiros e econômicos desempenham um papel crucial na tomada de decisões dentro das empresas. Tais indicadores fornecem uma visão abrangente sobre a saúde financeira e o desempenho econômico da organização, permitindo que os gestores e investidores identifiquem oportunidades, reconheçam riscos e tomem decisões fundamentadas.

Ao compreender e interpretar os indicadores, a empresa pode alinhar suas estratégias de negócios, otimizar recursos e garantir o crescimento sustentável a longo prazo. Por isso, a análise desses indicadores é de fundamental importância para a condução de uma gestão eficaz e para a garantia de uma posição competitiva no mercado.

Com o tema “Indicadores financeiros e econômicos para tomada de decisão”, este Projeto Integrado tem como objetivo central realizar uma análise financeira e econômica de uma empresa do setor industrial ou com atividades de transformação, com base nas suas demonstrações contábeis. A partir dessa análise, serão empregados indicadores gerenciais relevantes que permitam avaliar o desempenho financeiro da empresa e identificar áreas de melhoria. Também será realizado uma análise e estudo das questões organizacionais e operacionais da empresa, essa abordagem visa fornecer subsídios para a tomada de decisões estratégicas, com foco na maximização da eficiência operacional e na sustentabilidade do negócio.

Neste projeto, serão aplicados os conhecimentos adquiridos nas unidades de estudo para realizar uma análise precisa, por meio de indicadores-chave, além de realizar análises vertical e horizontal das demonstrações contábeis. Também será abordado o planejamento estratégico, com foco na missão, visão e valores da empresa, essenciais para orientar suas ações e decisões. A metodologia 5W2H será utilizada para organizar a implementação das estratégias, assim como a gestão estratégica de custos, que busca otimizar o controle dos custos operacionais e maximizar a rentabilidade.

Por meio dos resultados alcançados neste projeto, a empresa poderá alinhar suas ações às melhores práticas do mercado, otimizar a alocação de recursos e formular estratégias que impulsionem seu crescimento sustentável. O resultado final trará um conjunto de *insights* valiosos que orientarão a gestão na busca por maior competitividade e sucesso a longo prazo.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Criada em 2014 pelas irmãs Ana Carolina e Ana Cecília Navarro, a Dra Cherie se tornou referência nacional e internacional no ramo de jalecos e scrubs, que oferecem cor, forma e uma identidade única para cada profissional em suas especialidades.

A marca surgiu para preencher uma lacuna no mercado de moda profissional, oferecendo aos especialistas da área da saúde a oportunidade de expressar sua individualidade por meio de roupas de trabalho com mais personalidade. Ao romper com o tradicional jaleco branco e padronizado, a marca atendeu à demanda crescente de profissionais que desejavam transmitir uma imagem autêntica no ambiente de trabalho, sem abrir mão da funcionalidade.

Com o tempo a marca evoluiu, e juntamente com o carro-chefe de jaleco e scrubs - pijamas cirúrgicos, hoje conta também com linhas especiais de vestuário e acessórios para o dia a dia. Seus modelos são inspirados nas últimas tendências da moda e *lifestyle*, encontradas nas passarelas nacionais e internacionais, além de ser a principal fonte de pesquisa. Ademais, a marca conta com grandes *collabs* de sucesso como a Disney, Mattel e PatBO, proporcionando linhas especiais e exclusivas de seus produtos.

A Dra Cherie, registrada sob o CNPJ 22.672.396/0001-56, conta com sua matriz localizada na Avenida Marginal Luiza Bodani Farnetani, 295 - Anexo Gleba B2, Distrito Industrial, São João da Boa Vista/SP, cidade onde nasceu a marca com atuação no e-commerce.

Se destaca no mercado de roupas e acessórios, não só de forma online, mas também atendendo varejistas em todo o Brasil e também em territórios internacionais. Possui lojas em sete pontos físicos, em locais de reconhecimento do mercado pelo público. Além destas, as irmãs ousaram e decidiram montar também o Café Cherie, ao lado da loja em São Paulo em um local nobre na região da Oscar Freire.

Atualmente a marca, além de ser focada em moda e bem-estar e proporcionar produtos de alta qualidade, trabalha com um propósito e uma cultura evidente: gerar amor. A Dra. Cherie fabrica seus produtos com a mais alta qualidade, primando pela satisfação total de seus clientes.

3. PROJETO INTEGRADO

No presente Projeto de Consultoria Empresarial serão apresentados os conteúdos abordados em cada unidade de estudo do módulo de Controladoria, visando o desenvolvimento do mesmo. O conteúdo será organizado e explorado de acordo com os estudos realizados nas cinco unidades de estudo.

Na unidade de Análise das Demonstrações Contábeis, após reunir as principais informações e estruturar as demonstrações contábeis, serão realizadas as análises vertical e horizontal do Balanço Patrimonial (BP) e da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) da empresa, referente aos três últimos períodos disponibilizados, bem como identificar seus indicadores de liquidez, endividamento e atividade sobre o ciclo operacional e financeiro.

Em Contabilidade Gerencial, apresentaremos indicadores relacionados à rentabilidade, a fim de fornecer informações capazes de avaliar o desempenho econômico e financeiro da empresa, auxiliando gestores no processo de tomada de decisão.

Na unidade de Controladoria, será realizado um estudo da Missão, Visão e Valores da empresa, garantindo que tenha uma base sólida para suas operações e decisões estratégicas. Ademais, partindo de uma análise da empresa, também será apresentada propostas da ferramenta 5W2H, identificando atividades preventivas e corretivas que precisam ser desenvolvidas, descrevendo de forma sucinta um objetivo e detalhando as ações, custos e responsáveis, para que a empresa consiga alcançá-lo.

Já em Gestão Estratégica de Custos, será abordado a conceituação das terminologias utilizadas em relação ao custo, realização da análise do Custo/Volume/Lucro por meio dos pontos de equilíbrio Contábil, Econômico e Financeiro, e a análise da margem de segurança da empresa, garantindo que os gestores possam avaliar a rentabilidade, definir metas de vendas realistas e tomar decisões estratégicas embasadas. Com essas ferramentas, é possível planejar com eficiência, controlar riscos e maximizar lucros, contribuindo para uma gestão financeira mais robusta e sustentável.

Por fim, na unidade de Formação para a Vida - Criando o Novo, tem por objetivo compreender e estimular a criatividade e a inovação na resolução eficaz de problemas e processos de forma estratégica através da metodologia do Design Thinking.

3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Atualmente, a análise das demonstrações financeiras é uma prática indispensável para a avaliação da saúde econômica e do desempenho de uma empresa. Essa análise se fundamenta em documentos essenciais, como o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício, que são elaborados para fornecer informações detalhadas e consistentes sobre a situação financeira e operacional da organização. O Balanço Patrimonial oferece uma visão clara dos ativos, passivos e do patrimônio líquido em um determinado momento, permitindo a análise da estrutura financeira da empresa. Por outro lado, a DRE reflete a performance da empresa ao longo de um período, evidenciando receitas, despesas e lucros ou prejuízos acumulados, fundamentais para entender a rentabilidade e a eficiência operacional.

Para realizar uma avaliação mais abrangente da saúde financeira, é necessário ir além das análises vertical e horizontal, que facilitam a compreensão da estrutura e das variações nas contas ao longo do tempo. A utilização de indicadores financeiros específicos é crucial para traduzir os dados contábeis em informações relevantes para a tomada de decisão.

Como ressalta Marion (2019, p. 1),

“Poderíamos dizer que só teremos condições de conhecer a situação econômico-financeira de uma empresa por meio dos três pontos fundamentais de análise: Liquidez (Situação Financeira), Rentabilidade (Situação Econômica) e Endividamento (Estrutura de Capital).”

Esses indicadores não apenas possibilitam uma análise detalhada, mas também fornecem uma base sólida para decisões estratégicas e operacionais, garantindo que a gestão esteja alinhada com a realidade econômica da organização.

3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

As análises vertical e horizontal desempenham um papel essencial na contabilidade, permitindo a avaliação da performance financeira e operacional de uma empresa. Essas abordagens oferecem uma visão aprofundada das mudanças nas demonstrações financeiras, como o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Com isso, ambas se tornam ferramentas valiosas para a tomada de decisões estratégicas e para o monitoramento da saúde financeira da organização.

A análise vertical examina a composição de cada item do demonstrativo financeiro em relação a um valor de referência, que, comumente, é o total das receitas, no caso da demonstração do resultado, ou o total do ativo ou passivo, no caso do balanço patrimonial. O objetivo é identificar a participação percentual de cada conta, o que facilita a interpretação dos resultados e a comparação entre empresas de diferentes tamanhos, ou os resultados de uma mesma empresa entre períodos diferentes.

Por exemplo, ao realizar uma análise vertical no balanço patrimonial, pode-se verificar o percentual que cada conta, como caixa, estoques ou imobilizado, representa em relação ao total do ativo. Essa abordagem permite identificar alterações na estrutura de capital e possíveis desequilíbrios financeiros. Na DRE é possível identificar a representatividade das despesas operacionais em relação à receita líquida, ajudando a compreender a eficiência operacional da empresa.

A principal vantagem da análise vertical é que ela possibilita uma leitura rápida da estrutura financeira da empresa, evidenciando de forma clara onde estão concentrados os recursos ou os gastos, e facilitando a comparação de diferentes períodos ou empresas do mesmo setor.

Já a análise horizontal foca nas variações de valores absolutos e percentuais entre dois ou mais períodos consecutivos. Ela compara o crescimento ou redução de cada item nos demonstrativos financeiros, permitindo identificar tendências e mudanças ao longo do tempo. O objetivo da análise horizontal é verificar a evolução dos itens financeiros, como receitas, despesas, ativos e passivos, destacando padrões de crescimento ou redução.

Por exemplo, na análise horizontal de uma demonstração de resultados, pode-se observar a evolução das receitas ao longo de cinco anos. Caso haja um aumento constante, pode-se identificar que a empresa está expandindo suas operações. Entretanto, se as despesas estiverem crescendo em um ritmo maior do que as receitas, isso pode indicar problemas de eficiência que devem ser tratados. No balanço patrimonial, a análise horizontal pode destacar variações significativas no endividamento da empresa, alertando para possíveis problemas de liquidez.

A vantagem dessa técnica é sua capacidade de detectar padrões ao longo do tempo, fornecendo informações cruciais para previsões futuras e identificação de possíveis anomalias financeiras que necessitem de atenção.

Ambas as análises, vertical e horizontal, complementam-se e são indispensáveis para a elaboração de estratégias financeiras eficazes. Enquanto a análise vertical permite uma compreensão da estrutura interna da empresa em um período específico, a análise horizontal

oferece uma perspectiva temporal, evidenciando o desempenho e as tendências ao longo dos anos.

Essas ferramentas são amplamente utilizadas por gestores, investidores e analistas para avaliar a viabilidade econômica da empresa, identificar pontos fortes e fracos, e antecipar mudanças que possam afetar os resultados futuros. As análises vertical e horizontal da Dra. Cherie foram realizadas levando em consideração os números apresentados pela empresa, os resultados do Balanço Patrimonial podem ser encontrados no Anexo I, enquanto os resultados da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) podem ser contemplados no Anexo II.

Os resultados obtidos a partir da análise do Balanço Patrimonial da empresa Dra. Cherie para os anos de 2020, 2021 e 2022 demonstram a evolução financeira da organização. A análise horizontal indica que o ativo circulante da empresa teve uma expansão significativa em 2021, crescendo 204,97%. Esse aumento reflete maior liquidez e flexibilidade para cobrir obrigações de curto prazo. No entanto, em 2022, apresentou uma queda de 21,21%, sugerindo uma possível redução na capacidade de geração de recursos de curto prazo ou um ajuste na gestão de ativos. Esse movimento também é acompanhado por uma redução nos estoques, refletindo uma reavaliação ou adaptação no controle de insumos utilizados. O passivo circulante, em análise horizontal, teve um aumento em 2021, mas uma redução de 19,68% em 2022, o que demonstra um esforço para reduzir dívidas de curto prazo e melhorar a liquidez. E o patrimônio líquido, conforme observado pela análise horizontal, apresentou um crescimento significativo em 2021 e um aumento mais moderado em 2022, mantendo-se em um nível saudável.

Pela análise vertical, observa-se uma mudança na estrutura dos ativos ao longo dos anos. Em 2020, o ativo circulante representava 91,07% do total dos ativos, mas essa proporção caiu para 71,23% em 2022, indicando um aumento no foco em ativos de longo prazo. Esse movimento pode sinalizar uma estratégia de investimento em ativos fixos ou outros de menor liquidez. Ao mesmo tempo, a análise vertical aponta que a diminuição na participação do passivo circulante contribui para uma estrutura de capital mais estável. Por fim, a análise vertical apresenta que, ao final de 2022, o patrimônio líquido compunha uma porção maior do passivo total, evidenciando uma base de capital mais sólida.

Na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), a análise horizontal revela que a receita bruta da empresa aumentou de 60,55% de 2020 para 2021, mas sofreu uma retração de 4,50% em 2022. Esse decréscimo pode estar associado ao aumento nas deduções, incluindo impostos e devoluções, que permanecem elevados e indicam desafios nas vendas. O lucro bruto, embora tenha aumentado expressivamente em 2021, caiu 9,25% em 2022, apontando

uma pressão sobre as margens de lucro causada por um aumento nos custos dos produtos vendidos e nas despesas operacionais.

A análise vertical mostra que, em termos proporcionais, as despesas operacionais e administrativas aumentaram consideravelmente em 2022. Esse aumento impactou a lucratividade, uma vez que as despesas operacionais representaram uma porcentagem significativa da receita líquida. A AV também ajuda a destacar que, ao longo dos anos, os custos e despesas operacionais ganharam um peso maior sobre a receita, indicando uma necessidade de controle mais rigoroso.

O resultado do exercício demonstra os efeitos dessas variáveis: após um lucro em 2021, o ano de 2022 apresentou prejuízo, evidenciando o impacto das despesas operacionais e da estagnação das receitas sobre a lucratividade da empresa.

Em geral, a combinação das análises horizontal e vertical para o período de 2020 a 2022 oferece uma visão detalhada do desempenho financeiro da Dra. Cherie, destacando um ano de expansão em 2021 e um ano de ajuste em 2022. Embora 2021 tenha sido um ano de crescimento com maior liquidez e rentabilidade, sugerindo um avanço na posição financeira e uma recuperação pós-crise, o ano de 2022 expôs desafios operacionais que pressionaram a lucratividade e resultaram em prejuízo. Esses resultados apontam para a necessidade de fortalecer a gestão de ativos e controlar as despesas operacionais, com foco em preservar margens e garantir maior estabilidade. Para manter o crescimento sustentável e fortalecer sua posição financeira, a empresa deve focar na otimização de custos e na revisão de suas estratégias de venda e controle de despesas, visando um equilíbrio financeiro que a prepare para eventuais oscilações de mercado e assegure melhores resultados futuros, solidificando seu patrimônio.

3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ

A liquidez de uma empresa é um aspecto fundamental que reflete sua capacidade de cumprir obrigações financeiras, seja no curto, médio ou longo prazo. A compreensão dos índices de liquidez é crucial, não apenas para a gestão interna da organização, mas também para instituições financeiras e investidores que utilizam essas métricas na análise de crédito e avaliação da saúde financeira. Para realizar uma análise eficaz dos principais indicadores de liquidez é necessário seguir um processo que inclui a coleta de dados financeiros, o cálculo dos índices e a interpretação dos resultados obtidos levando em consideração o foco específico de interpretação de cada índice.

A liquidez corrente é o índice que mede a capacidade da empresa de pagar suas obrigações de curto prazo com os ativos circulantes. Um índice de liquidez corrente superior a 1 (um) indica que a empresa possui ativos circulantes suficientes para cobrir suas obrigações de curto prazo, o que geralmente é considerado um sinal positivo de liquidez. Já um índice abaixo de 1 pode ser visto como um sinal de alerta, pois indica que a empresa pode enfrentar dificuldades para saldar suas dívidas de curto prazo. A fórmula utilizada para o cálculo é:

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativos Circulantes}}{\text{Passivos Circulantes}}.$$

A liquidez seca, também conhecida como liquidez imediata, representa uma versão mais conservadora da liquidez corrente, pois exclui os estoques dos ativos circulantes. Idealmente, o índice de liquidez seca deve estar próximo de 1 (um), o que indica que a empresa possui ativos líquidos suficientes para cobrir suas dívidas. Esse índice é particularmente relevante em setores onde os estoques têm uma baixa rotatividade. Se o índice for muito baixo, a empresa pode ter dificuldade em cumprir suas obrigações sem vender estoques, o que pode ser arriscado em situações de baixa demanda ou de necessidade imediata de caixa. Este índice é calculado pela seguinte fórmula:

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

Por sua vez, a liquidez imediata mede a capacidade de a empresa cumprir suas obrigações financeiras de curto prazo utilizando apenas seus ativos mais líquidos, como o caixa e equivalentes de caixa. Este índice proporciona uma visão mais restrita da liquidez, focando apenas nos recursos disponíveis de forma imediata. Índices próximos a 0,5 são considerados saudáveis, especialmente para empresas que necessitam de maior flexibilidade para cumprir obrigações imediatas. Setores que exigem alta liquidez imediata devem apresentar índices mais altos. Valores muito baixos indicam uma posição de caixa insuficiente, enquanto valores muito altos podem sugerir que a empresa está mantendo recursos em caixa ao invés de investir, o que pode limitar o crescimento. A fórmula correspondente é: $\text{Liquidez Imediata} = \frac{\text{Disponibilidade}}{\text{Passivos Circulantes}}.$

Finalmente, a liquidez geral avalia a capacidade da empresa de honrar todas as suas obrigações, tanto de curto quanto de longo prazo. Este indicador proporciona uma visão abrangente da saúde financeira da organização, considerando a totalidade de seus ativos e passivos. Um índice próximo de 1 é aceitável, sugerindo que a empresa possui recursos suficientes para cobrir todas as obrigações financeiras. Valores elevados indicam uma boa saúde financeira, mas valores excessivamente altos podem apontar uma gestão de capital pouco eficiente. Índices abaixo de 1 são preocupantes, pois sugerem que a empresa pode não

ter recursos suficientes para honrar suas dívidas totais, comprometendo sua solvência no longo prazo. A fórmula para o cálculo da liquidez geral é:

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{(\text{Ativos Circulantes} + \text{Realizáveis a Longo Prazo})}{(\text{Passivos Circulantes} + \text{Passivos Não Circulantes})}$$

Para avaliar a situação financeira da Dra. Cherie, foi realizada uma análise de liquidez utilizando os principais índices financeiros, com o objetivo de entender a capacidade da empresa em honrar suas obrigações de curto prazo e avaliar sua saúde econômica e operacional. A análise compreende os cálculos de Liquidez Corrente ao longo de três anos consecutivos (2020 a 2022).

Tabela 1 - Índice de Liquidez Corrente (2020 a 2022)

Índice de Liquidez Corrente		
2020	2021	2022
0,91	2,25	2,20

Fonte: autores, 2024.

A partir dos resultados obtidos, nota-se uma evolução da liquidez corrente da empresa nos anos de 2020, 2021 e 2022. Em 2020, a liquidez era de 0,91, o que indica que a empresa não tinha ativos circulantes suficientes para cobrir suas obrigações de curto prazo, sugerindo um risco financeiro elevado. Em 2021, a liquidez apresentou um crescimento mostrando uma melhora significativa na capacidade de pagamento das dívidas de curto prazo, o que é um sinal positivo de gestão financeira e estabilidade. No entanto, em 2022, a liquidez caiu levemente, mas ainda permaneceu acima de 2, indicando que a empresa continua com uma boa margem para cumprir suas obrigações.

Esses números refletem uma trajetória de recuperação e fortalecimento da saúde financeira da empresa. Embora a leve queda em 2022 possa ser motivo de atenção, a liquidez corrente ainda está em um nível confortável, sugerindo que a empresa está bem posicionada para enfrentar suas obrigações imediatas.

Para obter uma visão mais precisa da capacidade de pagamento da empresa sem depender da conversão de estoques em caixa, calculamos o índice de Liquidez Seca para os anos de 2020 a 2022, conforme apresentado na tabela a seguir.

Tabela 2 - Índice de Liquidez Seca (2020 a 2022)

Índice de Liquidez Seca		
2020	2021	2022
0,63	0,83	0,84

Fonte: autores, 2024.

Em 2020, a liquidez seca era de 0,63, o que indicava uma capacidade limitada de cobrir as obrigações de curto prazo sem depender da conversão de estoques em caixa. Em 2021, houve um avanço significativo, com o índice crescente, sinalizando uma melhora na situação financeira da empresa e uma maior solidez para enfrentar dívidas imediatas. Em 2022, a liquidez seca permaneceu estável em 0,84, refletindo um desempenho consistente. Apesar do crescimento, todos os índices ainda estão abaixo de 1, o que significa que a empresa pode enfrentar dificuldades em honrar suas obrigações de curto prazo sem recorrer à venda de estoques.

A seguir, avaliamos o índice de Liquidez Imediata para entender a capacidade da empresa de atender suas obrigações financeiras usando apenas seus ativos mais líquidos, como caixa e equivalentes de caixa.

Tabela 3 - Índice de Liquidez Imediata (2020 a 2022)

Índice de Liquidez Imediata		
2020	2021	2022
0,24	0,44	0,22

Fonte: autores, 2024.

Podemos identificar que em 2020, a liquidez era de 0,24, o que indicava uma posição financeira fraca, mostrando que a empresa tinha dificuldades em cobrir suas obrigações de curto prazo apenas com seus ativos mais líquidos, como caixa e equivalentes de caixa. Em 2021, houve uma melhoria significativa, com o índice subindo. Essa elevação sugere um fortalecimento na capacidade da empresa de atender suas obrigações financeiras imediatas, o que é um sinal positivo.

No entanto, em 2022, a liquidez imediata caiu novamente, retornando a um nível que pode indicar riscos. Isso significa que a empresa, embora ainda tenha algum grau de capacidade para cumprir suas dívidas de curto prazo, está novamente em uma situação vulnerável.

Para finalizar, analisamos o índice de Liquidez Geral, que inclui tanto ativos de curto prazo quanto de longo prazo, oferecendo uma visão ampla da estabilidade da empresa.

Tabela 4 - Índice de Liquidez Geral (2020 a 2022)

Índice de Liquidez Geral		
2020	2021	2022
0,91	1,92	1,69

Fonte: autores, 2024.

Em 2020, o índice de Liquidez Geral era de 0,91, indicando uma insuficiência de ativos para cobrir todas as obrigações financeiras, o que representava um risco considerável. Em 2021, o índice melhorou, mostrando que a empresa se tornou mais apta a honrar suas obrigações, refletindo uma gestão financeira mais eficiente. Entretanto, em 2022, o índice caiu, embora tenha permanecido acima de 1, o que ainda indica uma posição estável. Essa leve queda sugere uma possível necessidade de atenção à gestão de ativos para evitar futuras dificuldades financeiras.

Esses índices proporcionam uma visão detalhada da saúde financeira da Dra. Cherie, destacando tanto os avanços quanto os desafios enfrentados pela empresa em relação à sua capacidade de honrar compromissos financeiros.

3.1.3 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO

A análise de endividamento de uma empresa é uma das principais ferramentas utilizadas por gestores, investidores e analistas para avaliar a estrutura de capital e a capacidade da empresa de honrar seus compromissos financeiros. O estudo do endividamento permite entender o nível de dependência de capital de terceiros e como isso impacta a estabilidade financeira e a liquidez da empresa. Nesta análise, destacam-se três indicadores importantes: Índice de Endividamento Geral, Índice de Participação do Capital de Terceiros e Composição do Endividamento. Cada um deles oferece uma perspectiva específica sobre a qualidade e o risco associados ao endividamento da organização.

O Índice de Endividamento Geral (EG) mede o quanto do capital total da empresa é financiado por dívidas. Esse indicador é calculado pela razão entre o capital de terceiros e o total do ativo da empresa, multiplicado por 100. Simplificadamente, ele reflete a proporção

dos recursos da empresa que dependem de financiadores externos, como bancos e fornecedores.

Quanto maior for o grau de endividamento geral, maior é a participação de capital de terceiros na estrutura da empresa, o que pode indicar um maior risco financeiro, uma vez que a empresa terá que arcar com obrigações de pagamento de juros e amortizações, independentemente de seu desempenho operacional. Um nível de endividamento moderado é geralmente considerado saudável, pois o uso de capital de terceiros pode alavancar o crescimento da empresa, desde que ela consiga gerar retornos superiores aos custos da dívida. No entanto, níveis muito elevados podem indicar vulnerabilidade a oscilações de mercado ou dificuldades em honrar compromissos financeiros.

O Índice de Participação do Capital de Terceiros (PCT) indica quanto do capital total da empresa provém de fontes externas. Esse indicador é calculado pela razão entre o exigível total (capital de terceiros) e o patrimônio líquido da empresa, multiplicado por 100.

O índice de PCT ajuda a analisar o equilíbrio entre os recursos próprios da empresa (capital próprio) e os recursos de terceiros utilizados para financiar suas operações. Empresas com um índice elevado podem estar excessivamente dependentes de financiamento externo, o que pode ser arriscado em cenários de instabilidade econômica ou aumento das taxas de juros, tornando a empresa mais vulnerável a dificuldades financeiras. Por outro lado, um índice muito baixo pode indicar que a empresa não está aproveitando de forma eficiente o potencial de alavancagem financeira, que poderia aumentar sua rentabilidade se bem gerenciada.

Esse indicador é particularmente relevante para os credores, que o utilizam para avaliar a capacidade da empresa de gerar lucros suficientes para cobrir suas obrigações com terceiros. A análise desse índice também serve como um referencial para determinar se a empresa tem margem para captar mais recursos ou se deve focar na redução de sua dívida.

O Índice de Composição do Endividamento (CE) é um indicador que revela a proporção entre dívidas de curto e longo prazo no passivo da empresa. Essa análise oferece uma visão clara sobre como a empresa distribui suas obrigações ao longo do tempo, tendo em vista que a estrutura temporal da dívida afeta diretamente a liquidez e a capacidade da empresa de gerenciar suas obrigações.

As dívidas de curto prazo, que são aquelas com vencimento dentro de até um ano, exigem maior atenção, pois podem representar pressões de caixa imediatas. Se uma empresa tenha uma alta proporção de dívidas de curto prazo em relação ao total de suas obrigações, encontrada através da divisão do passivo circulante pelo exigível de longo prazo, multiplicado por 100, pode ser um sinal de risco, já que qualquer dificuldade temporária de liquidez pode

prejudicar sua capacidade de honrar com esses compromissos. Por outro lado, uma estrutura de endividamento mais focada no longo prazo tende a ser menos arriscada, pois oferece maior flexibilidade para a gestão do fluxo de caixa, permitindo que a empresa direcione seus recursos para investimentos e estratégias de crescimento de longo prazo.

Um equilíbrio adequado entre dívidas de curto e longo prazo é fundamental para garantir a solidez financeira da empresa e evitar problemas de liquidez. Dessa forma, a análise da composição do endividamento deve levar em consideração tanto as condições de mercado quanto a capacidade de geração de caixa da empresa.

A análise de endividamento desempenha um papel crucial na avaliação da saúde financeira de uma empresa, auxiliando na identificação de oportunidades e riscos associados ao uso de capital de terceiros. O Grau de Endividamento, o Índice de Participação do Capital de Terceiros e a Composição do Endividamento são indicadores chave para mensurar a sustentabilidade das operações e o nível de risco financeiro da organização. A correta interpretação desses indicadores permite uma gestão financeira eficiente, promovendo a estabilidade e o crescimento da empresa no longo prazo. Diante do exposto, apresenta-se a seguir os índices calculados da empresa Dra. Cherie.

Tabela 5 - Índice de Endividamento Geral (2020 a 2022)

Índice de Endividamento Geral		
$EG = ((PC + PNC) \div \text{Ativos Totais}) \times 100$		
2020	2021	2022
99,85%	49,00%	45,90%

Fonte: autores, 2024.

No ano de 2020, o Índice de Endividamento Geral foi extremamente elevado (99,85%), indicando que quase toda a totalidade dos ativos da empresa estava financiada por credores. Isso sugere uma dependência significativa de capital de terceiros, o que pode representar um risco elevado em situações de instabilidade financeira. A empresa pode ficar vulnerável a flutuações nas taxas de juros e dificuldade em honrar suas obrigações.

Em 2021, houve uma queda acentuada, indicando uma melhora na estrutura de capital da empresa. Com 49% dos ativos financiados por credores, a empresa parece ter adotado uma estratégia de desendividamento, reduzindo sua dependência de financiamentos externos. Isso pode refletir uma gestão mais eficiente dos recursos e uma posição financeira mais saudável.

O índice continua a apresentar uma queda em 2022, embora de forma menos

acentuada do que no ano anterior. A empresa mantém uma proporção saudável de ativos financiados por terceiros. A tendência de redução do endividamento sugere uma gestão prudente e um foco em aumentar o patrimônio líquido. Contudo, ainda é importante monitorar o equilíbrio entre dívida e capital próprio, para garantir que a empresa não comprometa seu crescimento futuro. Ou seja, de 2020 a 2022, a empresa demonstrou uma melhoria significativa em sua estrutura de endividamento, passando de um índice alarmante de 99,85% para 45,90%.

Os resultados obtidos no Índice de Participação de Capital de Terceiros podem ser visualizados logo abaixo.

Tabela 6 - Índice de Participação de Capital de Terceiros (2020 a 2022)

Índice de Participação de Capital de Terceiros		
$PCT = (\text{Exigível Total} \div \text{Patrimônio Líquido}) \times 100$		
2020	2021	2022
67.017,39%	96,06%	84,84%

Fonte: autores, 2024.

Ao analisar os resultados, vê-se que em 2020, o índice estava extremamente elevado com o resultado de 67.017,39% indicando uma dependência quase total de capital de terceiros, com praticamente todo o ativo da empresa sendo financiado por dívidas. Esse cenário reflete uma situação financeira crítica, expondo a empresa a altos riscos de incapacidade e à dificuldade de sustentar suas operações de forma sustentável.

Em 2021, a redução significativa para 96,06%, embora ainda represente um patamar elevado, aponta para uma mudança positiva na estrutura de capital. Isso sugere que a empresa começou a adotar estratégias para reduzir seu endividamento ou reforçar seu patrimônio líquido. Apesar disso, a dependência de capital externo ainda é elevada, mas a melhoria demonstra um avanço inicial em direção a uma estrutura mais equilibrada.

No último ano, 2022, o índice caiu novamente para 84,84%, confirmando uma tendência de redução na dependência de recursos externos. Esse movimento reflete uma gestão mais eficaz das finanças e indica um progresso contínuo na busca por uma estrutura de capital mais saudável e sustentável. Apesar disso, o índice ainda revela uma dependência considerável de capital de terceiros, exigindo esforços contínuos para alcançar maior independência financeira.

Já os resultados apresentados pelo Indicador de Composição de Endividamento

seguem abaixo.

Tabela 7 - Índice de Composição de Endividamento (2020 a 2022)

Índice de Composição de Endividamento		
CE = Passivo Circulante ÷ (Passivo Circulante + Passivo Não Circulante)		
2020	2021	2022
100,0%	83,0%	70,4%

Fonte: autores, 2024.

No ano de 2020, o índice é de 100%, o que significa que toda a dívida da empresa é de curto prazo. Essa situação indica uma dependência total de obrigações que precisam ser pagas rapidamente, o que pode colocar a empresa em uma posição vulnerável em termos de liquidez. A necessidade de financiar todos os passivos no curto prazo pode resultar em dificuldades financeiras, especialmente em períodos de baixa receita ou imprevistos.

Em 2021, o índice apresentou uma queda (83%), indicando uma redução na proporção de passivos circulantes em relação ao total de passivos. Isso sugere que a empresa começou a diversificar seu endividamento, possivelmente assumindo mais obrigações de longo prazo. Essa mudança é positiva, pois pode melhorar a gestão de fluxo de caixa e reduzir a pressão sobre a liquidez, permitindo à empresa planejar melhor seus pagamentos e investimentos.

O índice continua a diminuir, alcançando 70,42% em 2022. Essa tendência de queda é um sinal de que a empresa está fortalecendo sua posição financeira, reduzindo ainda mais a dependência de dívidas de curto prazo. Com uma proporção menor de passivos circulantes, a empresa demonstra uma capacidade crescente de gerenciar suas obrigações financeiras de maneira mais sustentável. Essa melhoria pode aumentar a confiança dos credores e investidores, ao mesmo tempo que proporciona maior estabilidade financeira. Analisando os resultados deste indicador, revela uma trajetória positiva da empresa de 2020 a 2022. A redução do índice de 100% para 70,42% mostra um movimento em direção a uma estrutura de capital mais equilibrada, com menos dependência de dívidas de curto prazo.

3.1.4 INDICADORES DE ATIVIDADE

Os indicadores de atividade são essenciais para a análise detalhada da performance de uma empresa, pois fornecem informações cruciais sobre a eficiência da gestão dos recursos e a capacidade de gerar resultados financeiros positivos. Eles permitem aos gestores monitorar

e otimizar os processos internos, identificar pontos de melhoria e entender melhor o impacto das suas operações no desempenho financeiro global, medindo a rapidez com que a empresa gerencia seus estoques, recebe pagamentos de clientes e paga seus fornecedores, proporcionando uma visão clara sobre a rotação dos ativos e a liquidez da empresa. Além disso, esses indicadores ajudam a empresa a se ajustar às mudanças do mercado e a manter sua competitividade, refletindo diretamente na sua liquidez e rentabilidade.

O Prazo Médio de Estocagem (PME) indica o tempo médio que os produtos permanecem em estoque antes de serem vendidos. Este é um indicador de grande relevância, tendo em vista que não apenas mostra a velocidade da rotação de estoques, mas também aponta para a eficiência com que a empresa administra seu capital de giro.

Um PME baixo indica uma rotação de estoque mais eficiente, o que contribui para a redução dos custos com armazenamento e a melhoria do fluxo de caixa. Por outro lado, um PME elevado pode indicar que a empresa está com estoques excessivos ou que não está conseguindo vender seus produtos no tempo desejado. Nesse caso, é possível que a empresa precise revisar suas estratégias de vendas, marketing ou até mesmo de compras. Uma gestão de estoques eficiente não é apenas uma questão de vender rapidamente, mas também de evitar perdas e obsolescência de mercadorias. Este índice é calculado pela seguinte fórmula:

$$PME = \frac{\text{Estoque Médio}}{\text{Custo das Mercadorias Vendidas (CMV)}} \times 360.$$
 O Estoque Médio é obtido pela média dos estoques no início e no final do período. O CMV é o custo total das mercadorias que foram vendidas durante o período. O resultado é a representação do giro dos estoques, em dias.

O Prazo Médio de Recebimento de Clientes (PMR) é o indicador que mede o tempo médio que a empresa leva para receber pagamentos após a venda. Ele reflete diretamente a saúde financeira da empresa, pois está relacionado à sua capacidade de receber pelos produtos e serviços que oferece.

Um PMR baixo significa que a empresa consegue converter suas vendas em dinheiro de forma rápida, o que contribui para um fluxo de caixa positivo e a continuidade das operações. Já um PMR elevado pode indicar problemas na cobrança ou uma política de crédito mais flexível do que a empresa consegue suportar financeiramente. Para as empresas, ter um PMR controlado é vital para não comprometer a liquidez e garantir que há dinheiro disponível para cobrir suas despesas operacionais e de investimento. Este indicador é representado pela fórmula:
$$PMR = \frac{\text{Média de Contas a Receber}}{\text{Vendas Totais}} \times 360.$$
 A Média de Contas a Receber é calculada pela média entre o saldo inicial e final das contas a receber durante o período. As Vendas Totais referem-se ao total de vendas realizadas no período. O resultado indica o recebimento dos direitos da empresa, em dias.

Já o Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores (PMP) reflete o tempo médio que a empresa leva para pagar seus fornecedores. Este indicador tem um impacto direto na gestão do fluxo de caixa.

Um PMP mais longo pode ser vantajoso, pois dá à empresa mais tempo para utilizar seus recursos antes de ter que pagar suas dívidas. No entanto, é importante que esse prazo não seja excessivo a ponto de prejudicar a relação com os fornecedores ou afetar as condições de negociação. Manter um equilíbrio no PMP é fundamental para garantir boas parcerias comerciais e condições favoráveis de fornecimento. Sua fórmula para cálculo é: $PMP = \frac{\text{Média de Fornecedores}}{\text{Compras Totais}} \times 360$. A Média de Fornecedores é calculada pela média das contas a pagar aos fornecedores no início e no final do período. As Compras Totais correspondem ao valor total das compras realizadas durante o período. Quanto maior o resultado, em dias, melhor será a situação financeira da empresa.

Em sequência, foram realizadas análises para medir os índices individualmente, a fim de avaliar a atratividade da empresa.

Tabela 8 - Prazo Médio de Estocagem (2020 a 2022)

Índice de Prazo Médio de Estocagem (em dias)	
2021	2022
135	199

Fonte: autores, 2024.

Os resultados indicam um PME de 135 dias em 2021 e 199 dias em 2022. O aumento no PME demonstra que, em 2022, os produtos levaram mais tempo para serem vendidos. Essa situação pode ser um sinal de ineficiência na gestão de estoques, sugerindo que a empresa tenha enfrentado desafios de demanda ou que a estratégia de compras não estivesse alinhada com o mercado.

Tabela 9 - Prazo Médio de Recebimento de Clientes (2020 a 2022)

Índice de Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores (em dias)	
2021	2022
152	56

Fonte: autores, 2024.

Os resultados mostram um PMR de 12 dias em 2021 e 22 dias em 2022. O aumento no PMR sugere que, em 2022, a empresa levou mais tempo para receber os pagamentos de suas vendas. Essa situação pode indicar desafios na gestão de contas a receber, como atrasos por parte dos clientes ou condições de crédito menos favoráveis, o que pode impactar negativamente o fluxo de caixa da empresa. Esse aumento no prazo de recebimento dificulta o cumprimento das obrigações financeiras, pois a empresa demora mais para converter suas vendas em dinheiro, o que pode comprometer sua capacidade de pagar dívidas e investir em suas operações.

Tabela 10 - Valor das Compras do período (2020 a 2022)

Compras	
Compras = CMV + EF – EI	
2021	2022
R\$ 8.683.245,86	R\$ 22.605.827,00

Fonte: autores, 2024.

Tabela 11 - Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores (2020 a 2022)

Índice de Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores (em dias)	
2021	2022
152	56

Fonte: autores, 2024.

Ao realizar-se os cálculos do valor das compras, observou-se que o valor aumentou consideravelmente entre 2021 e 2022. Esse aumento pode indicar uma expansão nas operações da empresa, maior demanda, aumento nos custos de insumos ou estratégias de estocagem. Já no PMP, entre 2021 e 2022, apresentou uma redução drástica, de 152 para 56, sugerindo uma estratégia de consolidação para obter melhores condições de negociação.

O aumento significativo no valor das compras aliado à redução do prazo médio de pagamento pode impactar o fluxo de caixa da empresa. Se o aumento das compras não for acompanhado por um aumento proporcional nas receitas, isso pode gerar pressão financeira. A redução no prazo médio de pagamento pode ser positiva para os fornecedores, mas exige atenção à liquidez da empresa. É crucial avaliar se a empresa está conseguindo equilibrar suas obrigações financeiras sem comprometer a sustentabilidade.

3.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

Em um cenário empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, a contabilidade gerencial desempenha um papel estratégico, sendo uma ferramenta essencial para a gestão eficaz. Ela transforma informações financeiras e operacionais em *insights* práticos, que auxiliam na tomada de decisões, no planejamento estratégico e no controle de desempenho.

Um dos principais recursos da contabilidade gerencial são os indicadores econômicos e financeiros, que fornecem uma base sólida para que os gestores avaliem, de forma clara e objetiva, a situação financeira e operacional do negócio. Por meio dos resultados obtidos nessas análises, os gestores conseguem ter uma visão abrangente do comportamento econômico da empresa, identificando tendências, oportunidades e riscos.

A importância dos indicadores vai além de uma análise financeira pontual. Eles permitem o acompanhamento contínuo do desempenho, auxiliando na antecipação de problemas, no ajuste de estratégias e na alocação de recursos de forma mais eficaz. Isso contribui para a formulação de planos de ação mais assertivos, visando a otimização dos resultados. Portanto, o uso correto e frequente desses indicadores é essencial para garantir o crescimento sustentável, a competitividade, a agilidade e a longevidade das organizações em um ambiente de negócios cada vez mais desafiador.

3.2.1 INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS

A busca pela eficiência na gestão financeira tem sido cada vez mais importante para empresas e investidores. Segundo Assaf Neto (2020), os indicadores de rentabilidade visam avaliar os resultados auferidos por uma empresa em relação a determinados parâmetros que melhor revelem suas dimensões. Métricas como ROI (*Return on Investment*), ROE (*Return on Equity*) e EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*) são essenciais para avaliar o desempenho financeiro, maximizar lucros e orientar decisões estratégicas.

O ROI, ou Retorno sobre o Investimento, é um indicador gerencial que avalia a eficácia de um investimento, comparando o ganho obtido com o custo do investimento. A fórmula utilizada para calcular esse índice é:

$$ROI = \frac{\text{Lucro Líquido} - \text{Investimento Inicial}}{\text{Investimento Inicial}} * 100$$

O resultado deve ser interpretado da seguinte forma: um ROI positivo indica que o investimento gerou lucro, quanto maior o ROI, melhor, pois isso significa que o retorno é mais elevado em relação ao custo. Já se o resultado for negativo, significa que o investimento resultou em prejuízo, ou seja, os custos superaram os ganhos. E ao se deparar com um ROI igual a zero, isso indica que o investimento não gerou lucro nem prejuízo; os ganhos foram exatamente iguais aos custos. Um ROI superior a 0% (zero por cento) é geralmente o objetivo, pois indica lucro. Em um cenário ideal, o ROI será suficientemente alto para justificar o investimento em comparação com outras alternativas. No entanto, o melhor resultado esperado varia conforme o setor, tipo de investimento e os objetivos do investidor.

Já o ROE, ou Retorno sobre o Patrimônio Líquido, mede a eficiência da empresa em gerar valor (lucro) para os investidores e para o negócio, com base nos recursos próprios. A fórmula para cálculo é:

$$ROE = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} * 100$$

Um ROE alto é geralmente considerado positivo, pois indica que a empresa está utilizando o dinheiro dos acionistas de forma eficiente para aumentar os ganhos. Já um ROE baixo indica que a empresa pode não estar gerando retorno suficiente, o que sugere problemas operacionais, investimentos ineficientes ou dificuldades para transformar receitas em lucros. Um resultado negativo reflete prejuízos, podendo ser um alerta para investidores sobre a viabilidade da operação ou questões estruturais graves.

O EBITDA, Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização, é uma métrica financeira que mede o desempenho operacional de uma empresa, sem considerar efeitos de decisões financeiras, fiscais ou de investimentos em ativos fixos. Esse indicador permite uma visão mais clara da capacidade de geração de caixa das operações, eliminando fatores que podem distorcer comparações entre empresas ou períodos. A fórmula básica do EBITDA é:

$$EBITDA = \text{Lucro Operacional} + \text{Depreciação} + \text{Amortização}$$

Partindo para o cálculo, o Lucro Operacional (ou EBIT – *Earnings Before Interest and Taxes*, em inglês) representa o resultado financeiro da atividade principal de uma empresa, antes da dedução de juros e impostos. Esse indicador mede a capacidade da empresa de gerar lucros exclusivamente com suas operações, excluindo receitas e despesas não operacionais. Resultando por meio da fórmula:

$$\text{Lucro Operacional} = \text{Receita Operac.} - \text{Custos Operac.} - \text{Despesas Operac.}$$

A receita operacional corresponde ao valor obtido com as atividades principais da empresa, como a venda de produtos ou serviços. Os custos operacionais englobam gastos diretamente relacionados à produção, como matéria-prima e mão de obra. Já as despesas operacionais incluem gastos necessários para manter as operações, como despesas administrativas, marketing, aluguel e salários do setor administrativo. O EBIT reflete o lucro antes de juros e impostos, mostrando a eficiência da empresa em suas operações principais, sem considerar resultados financeiros ou tributários.

Para analisar os resultados do EBITDA, é fundamental considerar a evolução do indicador ao longo do tempo e sua comparação com empresas do mesmo setor, a fim de entender a eficiência operacional da empresa. Um EBITDA crescente geralmente indica melhorias na geração de caixa e na gestão de custos, enquanto um resultado negativo pode sinalizar problemas operacionais que precisam ser investigados. É crucial também avaliá-lo em conjunto com outras métricas financeiras, como fluxo de caixa, lucro líquido e níveis de endividamento, para obter uma visão abrangente da saúde financeira e sustentabilidade da empresa.

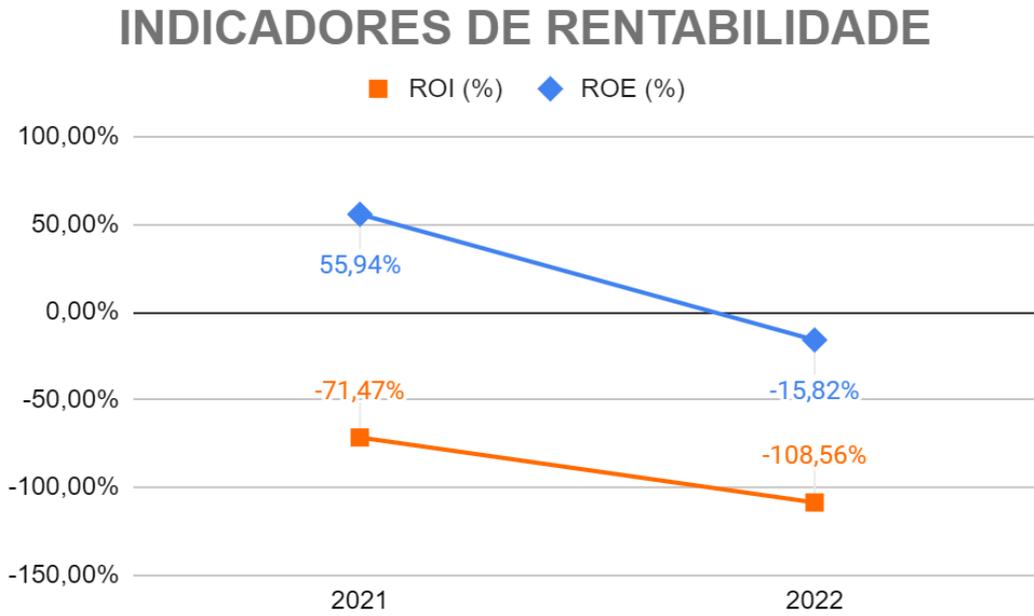
Levando em consideração as demonstrações financeiras disponibilizadas pela Dra. Cherie dos períodos de 2020 a 2022, avaliando e interpretando os números apresentados, realizou-se uma análise dos indicadores de rentabilidade da empresa. No entanto, os dados relativos a 2020 foram excluídos da análise por apresentarem inconsistências, comprometendo a confiabilidade e inviabilizando a precisão na interpretação, comparação dos resultados e a identificação de tendências no longo prazo. Os resultados obtidos seguem logo abaixo:

Tabela 12 - Indicadores de rentabilidade Dra. Cherie (2021 - 2022)

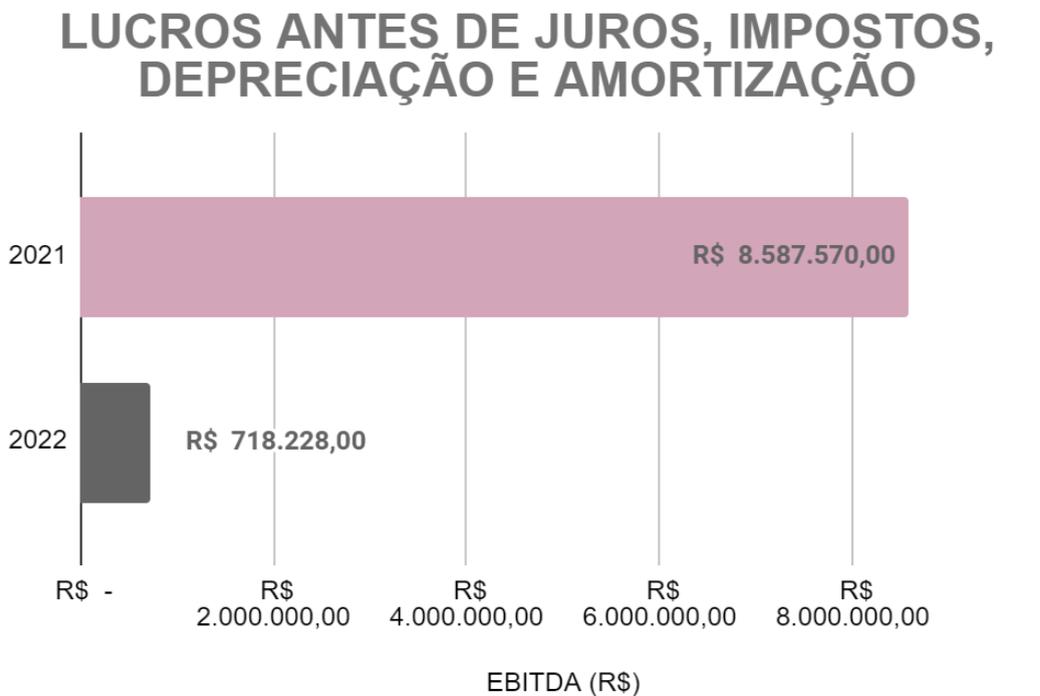
Indicador/Ano	2021	2022
ROI (%)	-71,47%	-108,56%
ROE (%)	55,94%	-15,82%
EBITDA (R\$)	R\$ 8.587.570,00	R\$ 718.228,00

Fonte: autores, 2024.

Os resultados encontrados também podem ser visualizados através dos gráficos abaixo, que apresentam os indicadores analisados. A representação gráfica facilita a interpretação dos dados, destacando padrões e tendências, o que contribui para uma avaliação mais objetiva da saúde financeira da organização.

Gráfico 1 - Resultados dos Indicadores de ROI e ROE (em %)

Fonte: autores, 2024.

Gráfico 2 - Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (em R\$)

Fonte: autores, 2024.

Partindo para a análise, em 2021, a empresa apresentou sinais de recuperação, com um EBITDA positivo e robusto que indica maior eficiência operacional. O ROE positivo (55,94%) sugere uma boa rentabilidade sobre o patrimônio líquido, refletindo uma utilização eficiente dos recursos próprios. No entanto, o ROI permaneceu negativo (-71,47%), indicando que os investimentos acabaram não gerando retorno proporcional.

Já em 2022, a empresa enfrentou uma queda acentuada na eficiência operacional, como evidenciado pelo EBITDA significativamente menor. O ROI continuou negativo (-108,56%), revelando que os investimentos realizados foram ineficazes, se fazendo necessário uma reavaliação. O ROE negativo neste período (-15,82%) indica prejuízos, comprometendo a geração de valor para os acionistas.

A análise dos anos de 2021 e 2022 revela que, apesar de uma recuperação temporária em 2021, a empresa enfrentou dificuldades operacionais e financeiras em 2022, evidenciando a necessidade de ajustes estratégicos. A ausência de dados confiáveis de 2020 reflete a importância de uma gestão contábil e financeira transparente e bem estruturada. A adoção de controles mais rigorosos e a revisão das demonstrações são essenciais para restabelecer a credibilidade das informações financeiras.

A análise dos anos de 2021 e 2022 indica que, embora a empresa tenha potencial de recuperação, ajustes estratégicos e operacionais são imprescindíveis para garantir um desempenho consistente e sustentável no longo prazo. Dessa forma, sugere-se algumas ações, como a revisão do portfólio de investimentos, isto é, priorizar projetos com maior potencial de retorno rápido a fim de reverter o ROI negativo; fortalecimento da operação com implementação de iniciativas de eficiência operacional, focando em reduzir custos e melhorar a produtividade; gestão estratégica do patrimônio, adotando políticas para proteger o patrimônio líquido e garantir um roe consistente; desenvolver um plano estratégico de longo prazo prezando pelo crescimento sustentável, com foco em diversificação de receitas e gestão de riscos; e por fim, revisão e auditoria retroativa das demonstrações de 2020, objetivado em identificar e corrigir inconsistências para garantir a integridade das demonstrações financeiras.

3.3 CONTROLADORIA

A controladoria, segundo Crepaldi e Crepaldi (2017, p. 38), "deve definir os padrões de controle e projetar os resultados com enfoque nos objetivos da organização, de modo que não haja excesso, desperdício ou roubo". Essa área vai além do simples controle financeiro, envolvendo a análise de desempenho, a gestão de custos e a avaliação de riscos.

A controladoria atua como um elo entre a alta administração e as diversas áreas operacionais, facilitando a comunicação e assegurando que os objetivos organizacionais sejam alcançados de maneira eficiente e eficaz. Além disso, ela utiliza ferramentas como orçamentos, relatórios gerenciais e indicadores de desempenho para monitorar a execução das estratégias, promovendo a transparência e a responsabilidade nas operações.

É importante ressaltar que a controladoria não atua isoladamente, mas em sinergia com outras áreas da organização, como finanças, operações e recursos humanos. Essa integração é vital para criar uma cultura organizacional orientada a resultados, onde todos os colaboradores entendem sua contribuição para os objetivos gerais da empresa. À medida que as organizações enfrentam desafios como a globalização e a necessidade de inovação constante, a controladoria se posiciona como um agente de mudança, promovendo a adaptabilidade e a resiliência. Portanto, investir em práticas de controladoria efetivas não apenas fortalece a governança e a eficiência, mas também prepara as empresas para enfrentar os desafios do futuro com confiança e estratégia.

3.3.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A identidade organizacional refere-se ao conjunto de características que definem uma empresa, incluindo sua missão, visão e valores. Essas características estabelecem "corpo e alma" de uma empresa e a definem, moldando a percepção interna e externa sobre como a empresa se posiciona em relação a seus *stakeholders*. Uma identidade forte e bem definida não apenas orienta as decisões estratégicas, mas também serve como base para a cultura organizacional, influenciando comportamentos e práticas dentro da organização.

Segundo Pereira (2016, p. 112), "a missão de uma empresa é a razão de sua existência, o propósito para o qual ela foi criada e em sua essência transmite a ideia do empresário sobre o que ele espera obter e informa aos clientes o que esperar dela". Essa declaração deve responder o porquê a empresa ou a organização existe, o que se propõe a fazer, e para quem.

Enquanto a missão é algo perene e sustentável, a visão é mutável por natureza, algo concreto a ser alcançado. De acordo com Cruz (2017), a visão é a antecipação do futuro desejado para a organização. Esta deve incorporar tanto a aspiração de se tornar algo significativo quanto a inspiração que fundamenta essa meta. Essa dualidade orienta os esforços individuais e coletivos, além da alocação de recursos nas operações diárias.

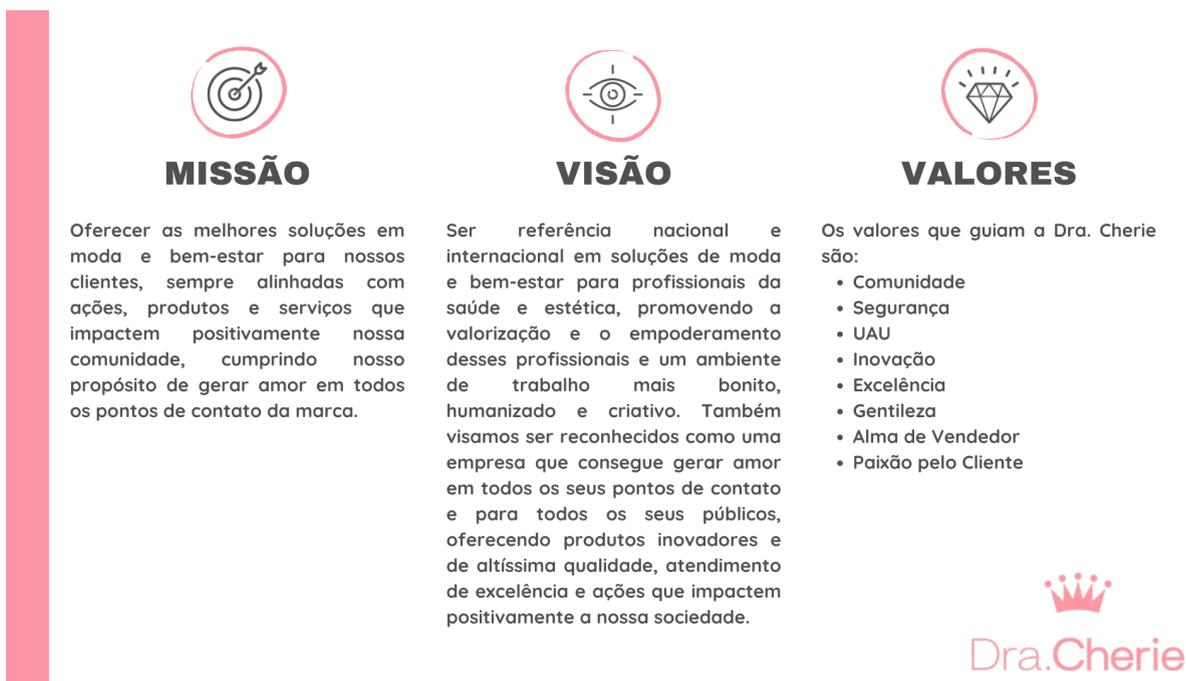
Já os valores são princípios fundamentais que orientam o comportamento e as decisões dentro da organização. Eles refletem a cultura da empresa, definem suas prioridades e moldam a maneira como os colaboradores interagem entre si e com o público.

[...] Os valores podem ser vistos como crenças ou princípios que definem e facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da missão, visão e, conseqüentemente, dos seus próprios valores; além de garantir o comprometimento dos empregados com a comunidade e a sociedade como um todo (Cruz, 2017, p. 7).

A Dra. Cherie é uma empresa que se dedica a oferecer soluções inovadoras e de alta qualidade no universo da moda e bem-estar, especialmente voltadas para os profissionais da saúde e estética. A missão, visão e valores já são fundamentados e são os pilares que sustentam sua operação e que guiam todas as suas ações, desde a concepção de seus produtos até o atendimento aos seus clientes. Esses elementos não apenas orientam as decisões estratégicas, mas também moldam a cultura organizacional e as relações internas e externas da empresa, estabelecendo um quadro coeso que comunica a essência da organização, motiva a equipe e fortalece a reputação no mercado.

A missão, visão e valores que norteiam a Dra. Cherie são:

Imagem 1 - Quadro de missão, visão e valores da Dra. Cherie



Fonte: autores, 2024.

Para a Dra. Cherie, os valores não são somente o que fazem, mas quem eles são. Os valores não são apenas palavras, mas sim, as bases sobre as quais a empresa constroi e se diferencia. Cada valor possui um significado diferente por trás e carrega consigo uma história, uma cultura e uma perspectiva única. Eles moldam as ações, decisões e interações com a sociedade, sendo eles:

1. Comunidade: Ser comunidade é colaborar com o coletivo, sendo uma pessoa altruísta, com bons relacionamentos, disponível e preocupada com os outros. Também é sobre impactar positivamente a sociedade, seja através de projetos ou de atividades extra trabalho.

2. Segurança: Ser segurança é ter comunicação clara e precisa, garantindo o devido cuidado com informações sigilosas e sendo disseminador das boas práticas de segurança. É saber identificar possíveis riscos e agir para prevenir acidentes futuros, mas também saber como agir com bom senso e segurança, caso ocorra algum problema.

3. UAU: Ser UAU é ter paixão e entusiasmo por aquilo que faz, seja nos pequenos ou grandes gestos. É surpreender, é comemorar as conquistas, proporcionar momentos incríveis e fazer com que eles se tornem memoráveis.

4. Inovação: Ser inovação é demonstrar fé nas suas próprias ideias para criar conceitos, produtos, atividades e soluções novas e ousadas. É motivar os colegas a ter criatividade e incentivar novas propostas e ideias, gerando uma antecipação às tendências.

5. Excelência: Ser excelência é ter foco do início ao fim de suas atividades, definindo corretamente suas prioridades e tendo visão analítica do ambiente ao seu redor. É ter a capacidade de visualizar e executar suas tarefas, sempre à procura de oportunidade de melhorar processos e a sua forma de trabalhar.

6. Gentileza: Ser Gentileza é manter bons relacionamentos, tratando a todos com respeito e empatia, agindo com inteligência emocional e evitando conflitos desnecessários. É ser uma pessoa receptiva, que compartilha experiência e que reverte situações ruins para boas.

7. Alma de Vendedor: É conhecer e se comprometer com as metas, acreditando em si mesmo, no produto e sendo um embaixador/influenciador da marca. É sempre ter a energia de um “CIOSP”, com perseverança e paciência para não desistir do objetivo. Também é ter um forte marketing pessoal, com comunicação persuasiva e clara.

8. Paixão pelo Cliente: É primeiramente conhecê-lo, valorizando sua escolha por nós e entendendo que eles são a razão da marca, oferecendo sempre a melhor experiência possível e excedendo as suas expectativas. É também agir como o seu advogado, cuidando e defendendo seus interesses, sabendo que eles mudam o mundo através de suas ações e entendendo que somos uma empresa que marca a suas histórias.

Ao analisarmos a missão, visão e valores da empresa, percebemos a necessidade de um direcionamento mais claro e objetivo. A missão, atualmente muito extensa, carece de uma reformulação que a torne mais sucinta e impactante, destacando os compromissos principais da empresa de forma direta. Essa simplificação ajudará a transmitir a essência do propósito da empresa, de maneira mais eficaz. Quanto à visão, também observamos que pode ser simplificada, tornando-a mais direta. Isso ajudará a transmitir a meta futura de forma mais eficiente.

Por outro lado, os valores estão bem definidos e refletem o compromisso da Dra. Cherie com a excelência em todas as operações. Essa base sólida não apenas permite atender às expectativas dos clientes, mas também capacita a contribuir de forma significativa para a comunidade, promovendo amor e impacto positivo. Portanto, esses elementos são fundamentais para fortalecer sua identidade e guiar a empresa em sua trajetória de crescimento e transformação.

3.3.2 CONSTRUÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H

No cenário contemporâneo de negócios, conforme apontado por Giacomelli (s.d.), marcado pela rapidez das mudanças e pela crescente complexidade dos ambientes

organizacionais, as ferramentas de gestão desempenham um papel crucial na eficácia e na eficiência dos processos. Essas ferramentas auxiliam na estruturação de ideias, no planejamento estratégico e na execução de projetos, contribuindo para a tomada de decisões informadas e para o alcance de objetivos organizacionais.

A ferramenta 5W2H é uma metodologia de gestão que se destaca pela simplicidade e eficácia na organização e planejamento de projetos. O nome deriva do acrônimo que representa sete perguntas essenciais que ajudam a estruturar qualquer tarefa ou projeto: “*What*” (O quê?), “*Why*” (Por quê?), “*Where*” (Onde?), “*When*” (Quando?), “*Who*” (Quem?), “*How*” (Como?) e “*How much*” (Quanto custa?). Essa abordagem é amplamente utilizada em diferentes contextos, desde empresas, organizações, e até mesmo na vida pessoal.

Para Moraes (2015, p. 20) esta é uma ferramenta utilizada para planejar a implementação de uma solução. Ao usar o método 5W2H, lembre-se que cada pergunta aborda uma análise específica de cada etapa do projeto. O processo consiste em responder a essas perguntas em um quadro bem estruturado, a importância desta ferramenta se reflete na sua capacidade de promover clareza e objetividade, conforme apresentado abaixo.

Imagem 2 - Questionamentos para estruturação e preenchimento do 5W2H

5W					2H		STATUS
WHAT (O QUE)	WHY (POR QUE)	WHERE (ONDE)	WHO (QUEM)	WHEN (QUANDO)	HOW (COMO)	HOW MUCH (QUANTO CUSTA)	
O QUE SERÁ FEITO? QUAL É O SEU OBJETIVO? COMO DESCREVER O MELHOR QUE PODE OBTER NESTA SITUAÇÃO?	POR QUE SERÁ FEITO? QUAL É A RAZÃO QUE MOTIVA ESSA AÇÃO? O QUE VAI CONSEGUIR DE RETORNO? FAZ PARTE DE SUA MISSÃO? VALE A PENA?	ONDE SERÁ FEITO?	POR QUEM SERÁ FEITO? QUEM ESTÁ ENVOLVIDO OU É RESPONSÁVEL EM CADA AÇÃO? QUEM DEVE SER AVISADO?	QUANDO SERÁ FEITO? QUAIS SÃO AS PRIMEIRAS AÇÕES NECESSÁRIAS? ESSAS AÇÕES SÃO PROATIVAS OU DEPENDEM DE OUTRAS FORA DO SEU CONTROLE?	COMO SERÁ FEITO? COMO INICIAR, MENSURAR E ATIVAR AS AÇÕES NECESSÁRIAS? QUAIS SÃO AS SOLUÇÕES DE CONTINGÊNCIA, NO CASO DE ENCONTRAR OBSTÁCULOS? O QUE SINALIZARÁ QUE É O MOMENTO DE AGIR ASSIM?	QUANTO CUSTARÁ FAZER? QUANTO CUSTARÁ EM TEMPO, ESFORÇO, DINHEIRO, CONHECIMENTO, PREPARAÇÃO PSICOLÓGICA E NEGOCIAÇÃO OU MOTIVAÇÃO PESSOAL E DE GRUPO?	

Fonte: Sebrae/SC

Como Peter Drucker, um dos pais da administração moderna, afirmou: "o que não se mede, não se gerencia", nesse contexto, esta ferramenta não apenas facilita a mensuração de resultados, mas também orienta as ações em direção a metas específicas, proporcionando a visualização dos objetivos, que ajuda a identificar o que deve ser feito, por quem, em qual prazo e com qual investimento, tornando a execução de tarefas mais eficiente e direcionada.

Além disso, atua como um facilitador da comunicação dentro das equipes. Ao responder a cada uma das perguntas, os colaboradores ficam alinhados quanto aos objetivos e responsabilidades, reduzindo ambiguidades e aumentando a colaboração. Essa clareza é

essencial para evitar retrabalhos e garantir que todos estejam na mesma página, aumentando as chances de sucesso do projeto.

Portanto, a aplicação do 5W2H não só melhora a eficiência operacional, mas também fortalece a cultura de responsabilidade e transparência dentro da organização. Ao estruturar o pensamento estratégico e a execução de projetos, essa metodologia se torna um aliado valioso na busca por resultados concretos e no alcance de objetivos organizacionais.

A identificação e compreensão das causas raiz do problema é o ponto de partida para aplicar o 5W2H, reflita sobre a situação atual, defina qual o projeto a ser desenvolvido e com o plano de ação completo reflita sobre a forma com que irá contribuir para a resolução do problema. Visando otimizar processos, alinhar as equipes e potencializar o desempenho em diversas áreas da Dra. Cherie, identificou-se algumas atividades preventivas e corretivas que podem ser fundamentais para aprimorar os processos internos e aumentar a satisfação dos clientes.

Uma das principais iniciativas é a possibilidade de transformação da mão de obra terceirizada em uma operação própria, visando garantir maior controle sobre a produção e minimizar os riscos associados a imprevistos, como atrasos na entrega e falhas na qualidade.

Tabela 13 - 5W2H – Plano de Ação 1

<i>What (O que?)</i>	<i>Why (Porque?)</i>	<i>Who (Quem?)</i>	<i>Where (Onde?)</i>	<i>When (Quando?)</i>	<i>How (Como?)</i>	<i>How Much (Quanto?)</i>
Transformar a mão de obra terceirizada em operação própria da empresa.	Garantir maior controle sobre a produção	Gestão de talentos (RH);	Na sede empresarial, em São João da Boa Vista	6 a 12 meses	-Definir liderança;	Salário para 5 costureiras: R\$ 7.060
		Novos líderes: setor de qualidade;			-Contratação da equipe de costura;	Investimento em máquinas: R\$20.000,00
		Setor de compras			-Compra das máquinas de costura;	Salário líder: R\$ 3.359

Fonte: autores, 2024.

Além da reestruturação da mão de obra, foram propostas duas iniciativas complementares: o treinamento de modistas e a formação de uma associação de modistas. O treinamento tem como objetivo capacitar a equipe interna, alinhando os colaboradores às melhores práticas de costura e produção. Por sua vez, a associação promoverá um ambiente colaborativo, onde conhecimentos e experiências serão compartilhados, incentivando a padronização dos acabamentos e a melhoria contínua da qualidade.

Tabela 14 - 5W2H – Plano de Ação 2

<i>What (O que?)</i>	<i>Why (Porque?)</i>	<i>Who (Quem?)</i>	<i>Where (Onde?)</i>	<i>When (Quando?)</i>	<i>How (Como?)</i>	<i>How Much (Quanto?)</i>
Treinamento de modista (costura)	Minimizar riscos de imprevistos (atrasos, falhas na qualidade) e aumentar a satisfação dos clientes	Gestão de talentos (RH); Modistas Líderes	Na sede empresarial, em São João da Boa Vista	3 a 6 meses	-Cursos de modista	Curso de modista R\$1.800,00 anual

Fonte: autores, 2024.

Tabela 15 - 5W2H – Plano de Ação 3

<i>What (O que?)</i>	<i>Why (Porque?)</i>	<i>Who (Quem?)</i>	<i>Where (Onde?)</i>	<i>When (Quando?)</i>	<i>How (Como?)</i>	<i>How Much (Quanto?)</i>
Associação de modistas	Padronização dos acabamentos (costuras)	Modistas	Alugar um espaço;	6 a 12 meses	-Pesquisar locais para locação	-Pagamento por demandas de serviço.

Fonte: autores, 2024.

Esses planos de ação permitiram, cada um à sua maneira, com que a Dra. Cherie implemente significativas melhorias em seus processos.

Cada um dos planos anteriormente apresentados fará com que a empresa consiga centralizar e melhorar o controle de todos os processos, perdendo assim minimizar as perdas e problemas como falta de qualidade e demora na produção.

Para uma melhor análise de qual projeto é mais adequado para a empresa, é necessário que seja feita uma fase de teste. Durante a fase de teste será possível verificar qual das três opções trará menos custos e ao mesmo tempo melhoria para a empresa.

Com o projeto escolhido a empresa deve fazer a implementação e o acompanhamento para garantir a máxima eficácia.

3.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A contabilidade de custos surgiu com a industrialização, quando o contador tentou utilizar a contabilidade comercial para se adaptar com os novos mecanismos, porém

permaneceram no ativo apenas os valores sacrificados na compra. Todo o resto era considerado como despesas e assim, surgiu a contabilidade de custos.

Tal contabilidade fornece dados detalhados sobre os custos necessários para que a gestão possa controlar as operações atuais e planejar o futuro, podendo assim alocar os recursos de forma mais eficiente e rentável.

Para Goulart Junior (2000), um dos fatores-chave de sucesso nas empresas é a gestão dos custos que identifica e analisa como estão sendo alocados os custos aos produtos. Tal gestão do processo se torna importante na identificação e controle desses custos como forma de crescimento da produtividade, melhoria na tomada de decisões e sobre preços e investimentos, e ainda na melhoria contínua do processo produtivo.

3.4.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS

A despesa é um gasto com bens e serviços não utilizados nas atividades produtivas e consumidos com a finalidade de obtenção de receitas. “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, 2018, p. 15).

Segundo Martins (2018, p. 10), a separação de custos para despesas é fácil, pois os custos referem-se ao gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços, enquanto as despesas é todo bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas.

Segundo Horngren, Foster e Datar (1997, p. 20), “os custos diretos de um objeto de custo são os custos que estão relacionados a um determinado objetivo de custo e que podem ser identificados com este de maneira economicamente viáveis (custo efetivo)”.

Para complementação desse exemplo Martins (2018, p. 38) comenta que

com respeito à mão-de-obra, entendemos como direta e indireta, sendo aquela dizer respeito ao gasto com pessoal que trabalha e atua diretamente sobre o produto que está sendo elaborado; já a outra, a indireta, é a relativa ao pessoal da chefia, supervisão ou ainda atividades que, apesar de vinculadas à produção, nada têm de aplicação direta sobre o produto: manutenção, prevenção de acidentes, Contabilidade de Custos, programação e controle da produção, etc.

Custos diretos são os gastos que podem ser diretamente alocados aos produtos, estes custos são alocados somente no produto em que são utilizados, sem a utilização de rateios, por isso são chamados de custos diretos.

Segundo Leone (2011, p. 59), “o custo só é direto quando, para o trabalho de sua identificação ao objeto do custeio, não é necessário o emprego de nenhum recurso, de nenhuma ‘medida de consumo’ e de nenhum parâmetro”.

Custos indiretos são os gastos que não podem ser diretamente alocados, pois mão de obra, gastos gerais de fabricação e etc., poderão ser utilizadas em mais de um produto, devido a serem utilizados em mais de uma fabricação, estes necessitam de rateios para serem alocados aos seus produtos.

Para Leone (2011, p. 58-59), os custos indiretos são aqueles custos que não são facilmente identificados com o objeto de custeio. São custos alocados aos objetos através de rateios.

O custo fixo é aquele em que não existe variação em relação ao volume produzido de determinado bem, isto é, ele ocorrerá independente da produção ocorrer ou não, dentro de uma certa unidade de tempo. Para Leone (2011, p. 73), a visão de custos fixos é constante, que não varia com a atividade realizada, dentro de uma faixa determinada de volume.

Por custo variável deve-se entender aquele que está relacionado com a produção das unidades de bens ou de serviços prestados, isto é, são aqueles que variam de acordo com o volume produzido em determinado espaço de tempo. Em relação aos custos variáveis, Leone (2011, p. 73) explica que são os custos que, dentro de determinado volume de produção, variam proporcionalmente com a atividade realizada.

O gasto significa que a entidade renuncia a um ativo para obter um bem, produto ou serviço. Está caracterizado pela entrega ou a promessa de entrega de bens ou de direitos da entidade para que ela obtenha o que deseja.

De acordo com Martins (2018, p. 09), tem-se a seguinte significação para gastos: “compra de um produto ou serviço qualquer, que gera sacrifício financeiro para a entidade (desembolso), sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro)”.

O estudo "The Notion of Investment" de Jan Asmus Bischoff e Matthias Wühler oferece *insights* significativos sobre o investimento, explorando suas diversas dimensões no contexto do crescimento econômico e financeiro. Este artigo sintetiza as principais conclusões do estudo, destacando sua relevância para compreender o investimento atualmente.

Os autores argumentam que o investimento vai além da simples aquisição de ativos financeiros, abrangendo decisões e ações que alocam recursos escassos para promover o crescimento e a criação de valor. Isso pode incluir investimentos em ativos financeiros, capital humano, pesquisa e desenvolvimento, entre outros.

Bischoff e Wühler (2019), também enfatizam a importância do investimento como impulsionador do crescimento econômico, contribuindo para a produção, emprego e infraestrutura, essenciais para o desenvolvimento econômico. Além disso, destacam que o investimento produtivo pode gerar retornos significativos e sustentáveis a longo prazo, beneficiando não apenas os investidores, mas também a sociedade como um todo.

O desembolso é o efetivo pagamento pela aquisição de um bem, produto ou serviço pela entidade, podendo ou não ocorrer concomitantemente com o gasto, sendo, neste caso, caracterizado com um pagamento à vista ou após este, como um pagamento a prazo.

De acordo com Martins (2018, p. 10), tem-se o seguinte conceito para desembolso, “pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço. Pode ocorrer antes, durante ou após a entrada da utilidade comprada, portanto defasada ou não do momento do gasto”.

De acordo com Viceconti e Neves (2018, p. 27) 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)”.

Uma perda é algo relacionado com um sacrifício financeiro não voluntário, isto é, o consumo de algum bem, produto ou mesmo um serviço de maneira anormal, involuntariamente, em um espaço de tempo bem menor do que aquele esperado.

No dizer de Viceconti e Neves (2018, p. 29), perda é um gasto não intencional decorrente de fatores externos, fortuitos ou da atividade produtiva normal da empresa.

O ganho é dado pela quantia em dinheiro gerada pela empresa com a venda de seus produtos. O que foi produzido e não foi vendido não é considerado ganho. De outro ângulo, representa o dinheiro gerado pela empresa, calculado pela receita menos os Custos Totalmente Variáveis (CTV).

3.4.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

O Ponto de Equilíbrio (*Break Even Point*) verifica o volume de vendas necessário para o resultado ser igual a zero, ou seja, é o montante de vendas necessário para que a empresa não tenha nem lucro, nem prejuízo. Além de ser uma ferramenta de grande importância na análise financeira e na tomada de decisões estratégicas.

Para uma análise detalhada do ponto de equilíbrio, serão utilizadas as informações financeiras disponibilizadas pela empresa Dra. Cherie, tendo como base os períodos de 2020, 2021 e 2022, aqui apresentadas. Informações detalhadas e cálculos na íntegra encontram-se nos Anexos III, IV e V.

O primeiro ponto que será analisado é o Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC), segundo Martins (2018), o PEC é o ponto de equilíbrio que a empresa apresenta resultado nulo, ou seja, não tem lucro nem prejuízo.

Para definirmos o PEC iremos utilizar os custos fixos totais, o preço de venda por unidade e o custo variável por unidade. Tal cálculo irá nos mostrar a quantidade em unidades necessárias para cobrir os custos fixos e os custos variáveis. Para este cálculo os custos foram considerados como 100% variáveis e as despesas 100% fixas em razão de questões gerenciais, ou seja, dos dados que nos foram fornecidos.

Em 2020, a empresa possuía uma receita de R\$36.873.242,86, e para manter o seu PEC (Ponto de Equilíbrio Contábil) zerado, ou seja, para que ela conseguisse cobrir todos os seus custos, ela precisava vender 31,7%. Em 2021, sua receita teve uma queda para R\$27.522.310,42, sendo assim, para manter o equilíbrio contábil, a porcentagem de vendas necessárias subiu para 55,6%. Já em 2022 a receita teve um grande salto nas vendas e podemos perceber que a porcentagem de vendas necessárias caiu para 52,3%, porém a sua receita estava em R\$40.120.811,20.

O ponto de equilíbrio econômico (PEE), segundo Martins (2018), é o ponto em que a empresa recupera todos os seus custos e gera um lucro que compensa o custo de oportunidade de investir no produto vendido.

Deve ser calculado com uma pequena diferença do PEC, devemos acrescentar a margem de lucro. Neste cálculo teremos como resultado o nível de vendas necessários para que a empresa cubra todos os seus custos, incluindo os custos de oportunidade, que são os valores perdidos ao escolher uma alternativa ao invés da outra, gerando assim um lucro normal, que é suficiente para remunerar todos os fatores de produção, mas não gera lucro adicional. O PEE é crucial para a avaliação da verdadeira rentabilidade do negócio e para tomar decisões sobre investimentos e estratégias de precificação.

Para o cálculo do PEE consideramos um volume de vendas para um resultado contábil de 10% sobre a receita, sendo assim, em 2020 a receita estaria em R\$53.865.981,45 e a empresa precisaria vender 31,7%, obtendo um resultado operacional de R\$5.386.598,15. Em 2021, a receita estaria em R\$33.554.910,94, e precisaria de um percentual de 55,6% da receita para obter R\$3.355.491,09 de resultado operacional, que equivale a 10% de lucro. Por fim, em 2022, a receita teria que ser de R\$49.614.116,89 para que o lucro de 10% fosse atingido, que nesse caso em valor monetário seria de R\$4.961.411,69.

O Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF), segundo Martins (2018), é um dos pontos que ajuda a determinar o PE, PEC e o PEE.

É muito parecido com o PEE, no entanto, a diferença é que no PEF é descontado os valores desembolsáveis, amortizações e depreciações, enquanto no PEE acrescenta-se a margem de lucro desejada. Tal cálculo pode impactar de maneira significativa as decisões financeiras e operacionais da empresa.

No PEF os cálculos irão se igualar em valor e porcentagem ao ponto de equilíbrio contábil, já que a empresa aqui estudada não possui em seu Balanço Patrimonial, DRE e DFC nenhum tipo de depreciação, amortização ou valores depreciáveis apresentadas. Sendo assim, podemos considerar o mesmo resultado para ambos.

A análise revela que, em linhas gerais, a empresa enfrentou uma queda nas vendas e despesas em 2021, ano marcado pela recuperação pós-pandemia, onde, durante esse período, as empresas ainda buscavam estabilizar suas operações após os impactos dos anos anteriores. Em contraste, 2022 apresentou um cenário de grande crescimento, que trouxe maior estabilidade aos pontos de equilíbrio da empresa, conforme demonstrado por sua margem de segurança. Esse indicador é crucial para avaliar a resiliência financeira, pois mede a diferença entre as vendas e o ponto de equilíbrio, indicando até que ponto as vendas podem cair sem que a empresa enfrente prejuízos ou dificuldades financeiras.

Garrison, Noreen e Brewer (2012, p. 201) definem o conceito de margem de segurança como o montante de vendas orçado ou efetivo acima do volume de vendas do ponto de equilíbrio. Martins (1996) ainda afirma que a margem de contribuição corresponde à parcela do preço de venda de um produto ou serviço que é utilizada para cobrir os custos fixos e gerar lucro.

Ao observar os dados históricos, nota-se que, em 2020, a margem de segurança era de -43,7%, indicando que a empresa já operava com prejuízo, sem espaço para novas quedas nas vendas, um reflexo direto da crise global causada pela pandemia. Em 2021, a margem subiu significativamente para 35,9%, demonstrando maior solidez financeira, mesmo em um cenário ainda desafiador. Já em 2022, apesar de uma redução da margem para 3,3%, a empresa obteve avanços notáveis e realizou novas aquisições, justificando os maiores gastos. Esses resultados refletem o esforço da empresa em superar os desafios do período pandêmico, alcançando crescimento consistente e consolidando sua posição no mercado.

3.5 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: CRIANDO O NOVO

A Formação para a Vida é um dos eixos do Projeto Pedagógico de Formação por Competências do UNIFEOB. Através da apostila “Criando o Novo”, disponibilizada na Unidade de Estudo “Arte e Cultura”, exploramos uma abordagem criativa para resolução de problemas, enfatizando a importância de explorar diversas perspectivas e promover um ambiente de experimentação, por meio de ferramentas que facilitam a inovação e a criação de soluções eficazes.

3.5.1 CRIANDO O NOVO

Com o objetivo de compreender ainda mais sobre a criatividade e a inovação na resolução eficaz de problemas e processos, realizamos a síntese dos tópicos apresentados na apostila, conforme abaixo.

3.5.1.1 Design Thinking nos estudos e na profissão

Design Thinking é uma abordagem centrada no ser humano para resolver problemas complexos, promovendo a inovação e a criatividade. Ele se baseia em entender profundamente as necessidades dos usuários e em iterar soluções através de um processo colaborativo. A metodologia pode ser dividida em cinco etapas principais: Empatia, Definição, Ideação, Prototipagem e Teste.

1. Empatia: Envolve compreender as necessidades e desafios dos usuários. Em um ambiente de trabalho, por exemplo, um designer pode realizar entrevistas e observações para entender como os funcionários interagem com um software específico e quais são suas frustrações, por exemplo, para melhorar um aplicativo de gerenciamento de tarefas, a equipe realiza entrevistas com usuários para identificar quais funcionalidades são mais importantes para eles e quais são as principais dificuldades que enfrentam.

2. Definição: Refere-se à formulação clara do problema com base nas informações coletadas. É importante sintetizar os dados para criar uma declaração de problema que guiará o processo de criação, por exemplo, após a fase de empatia, a equipe define o problema como "Os usuários acham difícil priorizar tarefas no aplicativo devido à interface confusa."

3. **Ideação:** Envolve a geração de uma ampla gama de ideias para resolver o problema definido. Este estágio encoraja a criatividade e a colaboração entre os membros da equipe, por exemplo, a equipe realiza uma sessão de brainstorming para pensar em diferentes formas de melhorar a interface do aplicativo, como adicionar uma funcionalidade de arrastar e soltar para organizar tarefas ou criar categorias personalizadas.

4. **Prototipagem:** Consiste em criar versões simplificadas das soluções propostas para explorar como elas funcionam na prática. O objetivo é testar ideias de forma rápida e econômica, por exemplo, a equipe desenvolve protótipos de baixa fidelidade, como esboços ou wireframes, para testar novas funcionalidades da interface com um pequeno grupo de usuários e obter feedback imediato.

5. **Teste:** Implica avaliar os protótipos com usuários reais para refinar as soluções. O feedback obtido nesta etapa ajuda a iterar e melhorar o design, por exemplo, a equipe apresenta o protótipo do novo design para os usuários e coleta feedback sobre a usabilidade e a eficácia das novas funcionalidades. Com base no feedback, ajustes são feitos para resolver problemas identificados.

No contexto dos estudos e da profissão, o Design Thinking pode ser aplicado para criar soluções inovadoras e eficazes, melhorar produtos ou serviços, e promover uma abordagem mais empática e colaborativa. Em um projeto acadêmico, por exemplo, você pode usar Design Thinking para desenvolver um novo método de ensino que atende melhor às necessidades dos alunos. No ambiente corporativo, pode ser utilizado para melhorar processos internos ou criar novas ofertas de produtos que atendam melhor aos clientes.

3.5.1.2 Há mil maneiras de pensar

Uma abordagem centrada no ser humano para a solução de problemas, oferece uma vasta gama de perspectivas e interpretações. A essência dessa metodologia é sua flexibilidade e adaptabilidade, permitindo que ela se ajuste a diferentes contextos e desafios.

Uma maneira de pensar é como um processo estruturado de resolução de problemas que começam com a empatia. Aqui, a ênfase está em entender profundamente as necessidades e experiências dos usuários. Por exemplo, ao projetar um novo produto, como um aplicativo de saúde, o foco inicial seria em ouvir os usuários, observando como eles interagem com soluções existentes e identificando suas frustrações e como uma forma de estimular a criatividade e a inovação dentro das equipes. Neste contexto, o processo de ideação se torna fundamental. Ele encoraja a geração de uma ampla gama de ideias e soluções possíveis, sem

julgar ou descartar prematuramente qualquer conceito. Por exemplo, uma equipe que trabalha na melhoria de um serviço de atendimento ao cliente pode explorar ideias inusitadas, como a implementação de assistentes virtuais ou novos canais de comunicação, para encontrar soluções inovadoras.

Uma abordagem iterativa e experimental. Em vez de buscar uma solução definitiva desde o início, o foco está na prototipagem e no teste contínuo. Isso permite que as ideias sejam refinadas e ajustadas com base no feedback real dos usuários. Por exemplo, ao desenvolver um novo sistema de gestão de projetos, a equipe pode criar protótipos básicos, testar com usuários e, com base no feedback, fazer ajustes para melhorar a funcionalidade e a usabilidade.

Transformando a maneira como pensamos sobre problemas e soluções. Nos desafiando a adotar uma mentalidade de aprendizado contínuo, experimentação e adaptação. Ao aplicar essas abordagens em diversos contextos – acadêmicos, profissionais e pessoais – é possível descobrir novas formas de criar valor e resolver desafios complexos de maneira mais eficaz.

Em resumo, há mil maneiras de pensar, cada uma oferecendo uma visão única sobre como usar essa abordagem para resolver problemas, fomentar a inovação e promover a colaboração. Residindo exatamente nessa diversidade de perspectivas e na capacidade de se adaptar a diferentes necessidades e contextos.

3.5.1.3 Criando asas

É abordado no texto a expressão “pensar fora da caixa”, referindo-se à necessidade de sairmos da zona de conforto mental para resolvermos problemas de maneira mais criativa. Ele apresenta diferentes padrões de pensamento, como conexão, razão, visão, absorção, transformação, avaliação e fluxo, que usamos durante o cotidiano. O desafio é identificar em quais padrões estamos presos e aprender a alternar entre eles, promovendo uma reflexão profunda sobre a forma como pensamos. O objetivo é desenvolver novas abordagens, melhorar a criatividade e evitar a estagnação mental, utilizando estratégias como a reorganização de tarefas e a busca por novas informações.

Em sequência, é discutida a importância de colocar o indivíduo no centro de qualquer projeto, enfatizando o design centrado no usuário, priorizando a empatia e a compreensão das necessidades humanas. Essa abordagem humaniza o processo criativo, buscando soluções que satisfaçam o usuário sem comprometer sua saúde, segurança ou desempenho. Projetos

centrados no usuário valorizam a sustentabilidade e a acessibilidade, com foco além do lucro, visando um desenvolvimento mais inteligente e tecnológico.

É destacado também o poder da colaboração e como ela afeta positivamente nossas emoções e satisfação no trabalho. Usando o exemplo do remo, um esporte coletivo que requer coordenação e sincronização entre os membros, o texto demonstra que esforços individuais produzem melhores resultados quando trabalhados coletivamente. A colaboração envolve afetar e ser afetado pelos outros, influenciando diretamente o ambiente ao nosso redor. O objetivo é incentivar uma rede de apoio mútuo, promovendo emoções positivas e resultados satisfatórios para todos.

Inspirado pela trajetória de Santos Dumont, é apresentada a busca pela inovação e persistência em nossos projetos, assim como o inventor brasileiro fez com suas criações, como o 14-Bis. O texto defende que é possível alcançar metas pessoais de forma criativa e colaborativa, sem perder o foco nas emoções e nas conexões com os outros. A mensagem é de abrir-se para a inovação, superando crenças limitantes e transformando o ambiente ao redor.

Resumidamente, os textos abordam a importância de sair da zona de conforto, colaborar e inovar. Pensar fora da caixa e focar nas pessoas é essencial para desenvolver soluções criativas e eficazes. A colaboração potencializa resultados, enquanto a persistência e a empatia, inspiradas na trajetória de Santos Dumont, impulsionam projetos transformadores. O poder de inovar está em reconhecer nossas limitações e nos conectar uns com os outros, equilibrando emoções e talentos para alcançar objetivos coletivos e pessoais.

3.5.1.4 Com vocês: O duplo diamante!

O método do Duplo Diamante, desenvolvido pelo Design Council em 2005, é uma abordagem estruturada que mapeia os processos de Design Thinking, dividindo-os em quatro fases principais: Descoberta, Definição, Desenvolvimento e Entrega. Essa abordagem visa guiar o pensamento estratégico na resolução de problemas complexos e no desenvolvimento de soluções inovadoras.

Na fase de Descoberta o objetivo é coletar e analisar informações para entender profundamente o problema. Por exemplo, ao criar um novo aplicativo para gerenciamento de tempo, essa fase envolveria a revisão da literatura sobre técnicas de produtividade, a análise de dados de aplicativos existentes e o estudo de casos de usuários com dificuldades em gerenciamento de tempo. Essa análise ajuda a identificar as necessidades reais e as lacunas existentes no mercado.

Na fase de Definição do método do Duplo Diamante, o foco é interpretar e alinhar as necessidades do projeto com seus objetivos, iniciando o desenvolvimento e a gestão do projeto. Nesta etapa, é essencial reunir e priorizar os dados coletados, identificando o que é mais significativo para o avanço do projeto.

Durante a fase de Desenvolvimento, o foco é criar e testar soluções potenciais. Para o aplicativo de gerenciamento de tempo, isso envolve o desenvolvimento de protótipos, além de realizar testes com usuários para obter feedback. Esses testes são essenciais para refinar o design e garantir que a solução atenda às necessidades identificadas na fase anterior.

Finalmente, a fase de Entrega envolve finalizar e lançar o projeto. No caso do aplicativo, devem ser realizados testes finais para assegurar que todas as funcionalidades estejam operacionais e sem erros críticos. Em seguida, deve-se preparar uma apresentação detalhada para o lançamento, destacando os resultados alcançados, as principais funcionalidades do aplicativo e os próximos passos planejados para sua evolução.

Portanto, o método do Duplo Diamante proporciona uma estrutura clara e eficaz para a resolução de problemas e o desenvolvimento de soluções. A aplicação dessas fases de forma prática, conforme demonstrado nos exemplos, torna o processo mais tangível e aplicável tanto em contextos acadêmicos quanto profissionais, promovendo uma abordagem organizada e estratégica para projetos inovadores.

3.5.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Após realizar a síntese do conteúdo, é hora de colocar a “mão na massa”, para isso produzimos um vídeo, comentando sobre a ferramenta do Design Thinking e como o diagrama do Duplo Diamante pode ser utilizado pelas pessoas.

Este vídeo foi pensado para ser um guia prático, apresentando a aplicação do diagrama do Duplo Diamante em seus próprios projetos. Nele, exploramos como essa ferramenta mapeia de forma clara os estágios convergentes e divergentes do processo criativo, ajudando a estruturar o caminho desde a identificação de um problema até a implementação de soluções inovadoras.

Nosso objetivo é que sintam-se capacitado(a) a usar essa metodologia de forma estratégica, aproveitando cada etapa para refinar ideias, gerar *insights* e chegar a resultados mais eficazes e inovadores.

Ao assistir o vídeo, o público poderá ver como o Design Thinking pode transformar a maneira de solucionar problemas e criar novas oportunidades!

O material desenvolvido pode ser visualizado através do link (<https://youtu.be/IZAKRMkZ0-U>) ou através do Código QR presente no cartaz de divulgação disponibilizado no Anexo VI.

4. CONCLUSÃO

O presente trabalho permitiu uma análise aprofundada da situação econômica e financeira da empresa Dra. Cherie entre 2020 e 2022, identificando tanto avanços significativos quanto desafios operacionais. Apesar do panorama positivo, destacamos que as demonstrações contábeis fornecidas pela empresa apresentaram limitações, o que pode impactar negativamente os resultados dos índices analisados. Com base nisso, foram elaboradas estratégias e ações concretas para implementar melhorias de forma eficaz, promovendo o crescimento sustentável e o fortalecimento da posição da empresa no mercado, alicerçando suas operações em uma base mais sólida e confiável.

A análise financeira da Dra. Cherie entre 2020 e 2022 revela um panorama positivo, com avanço na liquidez e redução do endividamento, refletindo uma menor dependência de capital de terceiros e um fortalecimento do capital próprio. O aumento do ativo circulante sugere maior disponibilidade para cobrir obrigações de curto prazo, enquanto a empresa demonstra um crescimento constante na receita líquida, indicando expansão de mercado. Entretanto, o aumento nos custos de mercadorias e despesas operacionais alerta para a necessidade de controle para garantir que o crescimento da receita se traduza em lucros.

Apesar de um panorama positivo, em contrapartida, constatou-se uma queda na rentabilidade, refletida nos indicadores ROE, ROI e EBITDA de 2021 para 2022, indicando uma menor eficiência na geração de lucros. Vale ressaltar que a empresa enfrenta desafios operacionais que exigem atenção. O Prazo Médio de Estocagem (PME) aumentou, sugerindo dificuldades no giro de estoque, e o Prazo Médio de Recebimento (PMR) também obteve um aumento, indicando que os clientes estão demorando mais para pagar, o que pode prejudicar o fluxo de caixa. Dessa forma, é essencial que a administração foque na otimização de custos e na melhoria da gestão de estoques e prazos de recebimento para sustentar a liquidez e o crescimento saudável a longo prazo.

A Controladoria reforça seu papel como área estratégica essencial para alinhar as operações organizacionais aos objetivos da empresa. Esta é responsável por definir padrões de controle e projetar resultados com foco nos objetivos organizacionais, evitando desperdícios e promovendo eficiência. A missão, visão e valores da Dra. Cherie são essenciais para definir a direção estratégica da empresa e fortalecer sua identidade organizacional. Esses elementos são mais do que apenas diretrizes internas; eles moldam o comportamento organizacional, influenciam as relações com os clientes e parceiros, e reforçam a reputação da empresa no

mercado. Uma missão clara, uma visão sólida e valores bem definidos ajudam a empresa a alinhar sua equipe em torno de objetivos comuns, incentivando um desempenho superior e garantindo uma atuação de longo prazo com foco na melhoria contínua e na satisfação dos clientes.

A Dra. Cherie demonstra um compromisso significativo com a gestão estratégica e a implementação de processos otimizados, sendo assim, foram apresentadas iniciativas, ideias e soluções com base no 5W2H, essa ferramenta representa uma metodologia estratégica de gestão, que organiza e estrutura planos de ação. Estas foram sugeridas para a empresa como parte de um processo de aprimoramento contínuo, visando o aumento da eficiência operacional e o controle sobre as operações, especialmente na transição de mão de obra terceirizada para própria e na capacitação da equipe interna. Além disso, essas iniciativas sugeridas também estão alinhadas com o compromisso da Dra. Cherie com a qualidade e a inovação, buscando sempre melhorar a produção e a experiência do cliente, ao mesmo tempo em que garante maior controle e eficiência nos processos internos.

Ademais, a Gestão Estratégica de Custos foi destacada como um elemento central para o sucesso da organização, sendo explorado os diferentes conceitos relacionados aos custos e como cada um se aplica no contexto da empresa. Discutimos suas funções, categorias e apresentamos exemplos práticos para facilitar o entendimento. Além disso, realizou-se uma análise do ponto de equilíbrio, com base nas informações fornecidas pela empresa, determinando assim o valor necessário de receita para cobrir todos os custos, fixos e variáveis. Através dessa análise, também estimamos o impacto de um aumento de 10% nas vendas, o que demonstra o potencial de crescimento da empresa fornecendo subsídios para decisões estratégicas mais fundamentadas. Essa análise é crucial, pois permite à empresa monitorar a sustentabilidade do seu modelo de negócios, identificando até que ponto uma queda nas vendas pode ser absorvida sem comprometer sua saúde financeira.

Por fim, o trabalho evidenciou o progresso da Dra. Cherie ao longo do período analisado, reafirmando a importância das informações contábeis como ferramenta estratégica. As propostas de melhoria visam não apenas solucionar os desafios operacionais, mas também alavancar o desempenho da empresa, consolidando sua posição no mercado e contribuindo para o alcance de seus objetivos futuros.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 8th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. E-book. p.79. ISBN 9788597026184. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026184/>. Acesso em: 04 out. 2024.
- BISCHOFF, Jan Asmus; WÜHLER, Matthias. The notion of investment. **Foreign Investment Under the Comprehensive Economic and Trade Agreement (CETA)**, p. 19-44, 2019. DOI: 10.1007/978-3-319-98361-5_2.
- CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial - Teoria e Prática, 8ª edição**. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. E-book. p.47. ISBN 9788597011654. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597011654/>. Acesso em: 13 set. 2024.
- CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. E-book. p.37. ISBN 9788597013023. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597013023/>. Acesso em: 06 set. 2024.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**. 14th ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. E-book. p.224. ISBN 9788580551624. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580551624/>. Acesso em: 11 out. 2024.
- GIACOMELLI, Leandra. **VUCA – A nova realidade do mundo dos negócios**. Blog: Evolut, s.d. Disponível em: <http://www.evolutengenharia.com.br/blog/detalhe/vuca-a-nova-realidade-do-mundo-dos-negocios>. Acesso em 15 out. 2024.
- GOULART JUNIOR, Osmar. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEONE, George Sebastião G. **Custos: planejamento, implantação e controle**, 3ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2011. E-book. p.59. ISBN 9788522466542. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522466542/>. Acesso em: 20 set. 2024.
- MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**. 8th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p.1. ISBN 9788597021264. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597021264/>. Acesso em: 20 set. 2024.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 11th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. E-book. p.10. ISBN 9788597018080. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597018080/>. Acesso em: 20 set. 2024.

MORAES, Márcia Vilma Gonçalves de. **Sistema de Gestão - Princípios e Ferramentas**. Rio de Janeiro: Érica, 2015. E-book. p.20. ISBN 9788536531991. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536531991/>. Acesso em: 27 set. 2024.

PEREIRA, Vaniza. **Controladoria**. Porto Alegre: SAGAH, 2016. E-book. p.112. ISBN 9788569726210. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788569726210/>. Acesso em: 27 set. 2024.

SEBRAE/SC. **5W2H**: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa. Blog: Empreendedorismo, 20 nov. 2023. Disponível em:

<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empr esa>. Acesso em: 20 set. 2024.

VICECONTI, Paulo; NEVES, Silvério das. **Contabilidade de custos**: um enfoque direto e objetivo. 12th ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2018. E-book. p.29. ISBN 9788553131297.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788553131297/>. Acesso em: 20 set. 2024.

ANEXOS

**ANEXO I - ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL DO BALANÇO PATRIMONIAL
- DRA. CHERIE (2020 - 2022)**

Balanço Patrimonial - Dra. Cherie (2020 - 2022)								
	31/12/2020	AV	31/12/2021	AV	AH - 20/21	31/12/2022	AV	AH - 21/22
Ativo Circulante	6.422.593,67	91,07%	19.587.287,00	91,41%	204,97%	15.432.798,00	71,23%	-21,21%
Caixa	1.560.972,93	22,13%	3.871.959,00	18,07%	148,05%	1.575.372,00	7,27%	-59,31%
Banco	130.916,83	1,86%	0,00	0,00%	-100,00%	0,00	0,00%	0,00%
Contas a receber	671.651,54	9,52%	2.865.304,00	13,37%	326,61%	3.435.177,00	15,86%	19,89%
Estoques	1.969.305,86	27,92%	12.351.154,00	57,64%	527,18%	9.554.164,00	44,10%	-22,65%
Impostos a Recuperar	0,00	0,00%	395.993,00	1,85%	100,00%	416.875,00	1,92%	5,27%
Outro Créditos	0,00	0,00%	102.877,00	0,48%	100,00%	451.210,00	2,08%	338,59%
Aplicação a curto prazo	2.089.746,51	29,63%	0,00	0,00%	-100,00%	0,00	0,00%	0,00%
Ativo Não Circulante	629.960,26	8,93%	1.841.353,00	8,59%	192,30%	6.233.097,00	28,77%	238,51%
Aplicações a Logo Prazo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	180.000,00	0,83%	100,00%
Mútuo a Receber	0,00	0,00%	521.900,00	2,44%	100,00%	1.196.472,00	5,52%	129,25%
Imobilizado	629.960,26	8,93%	1.319.453,00	6,16%	109,45%	4.856.625,00	22,42%	268,08%
ATIVO TOTAL	7.052.553,93	100,00%	21.428.640,00	100,00%	203,84%	21.665.895,00	100,00%	1,11%

	31/12/2020	AV	31/12/2021	AV	AH - 20/21	31/12/2022	AV	AH - 21/22
Passivo Circulante	7.042.046,14	99,85%	8.719.568,00	40,69%	23,82%	7.003.131,00	32,32%	-19,68%
Empréstimos e Financ.	2.621.715,21	37,17%	680.706,00	3,18%	-74,04%	1.662.297,00	7,67%	144,20%
Fornecedores	3.431.397,49	48,65%	3.925.226,00	18,32%	14,39%	3.065.409,00	14,15%	-21,90%
Tributos a recolher	0,00	0,00%	693.829,00	3,24%	100,00%	398.052,00	1,84%	-42,63%
Impostos de renda	859.932,85	12,19%	383.310,00	1,79%	-55,43%	376.397,00	1,74%	-1,80%
Salários e contribuições	65.677,70	0,93%	541.264,00	2,53%	724,12%	1.367.931,00	6,31%	152,73%
Obrigações trabalhistas	63.322,89	0,90%	0,00	0,00%	-100,00%	0,00	0,00%	0,00%
Outras contas a pagar	0,00	0,00%	2.495.233,00	11,64%	100,00%	133.045,00	0,61%	-94,67%
Passivo Não Circulante	0,00	0,00%	1.779.699,00	8,31%	100,00%	2.941.139,00	13,57%	65,26%
Empréstimos e Financ.	0,00	0,00%	1.779.699,00	8,31%	100,00%	2.941.139,00	13,57%	65,26%
Patrimônio Líquido	10.507,79	0,15%	10.929.373,00	51,00%	103912,10%	11.721.625,00	54,10%	7,25%
Capital Social	10.000,00	0,14%	80.000,00	0,37%	700,00%	80.000,00	0,37%	0,00%
Lucro Acumulados	507,79	0,01%	5.173.902,00	24,14%	1018805,85%	2.883.995,00	13,31%	-44,26%
Ajustes de exercícios anteriores	0,00	0,00%	5.675.471,00	26,49%	100,00%	8.757.630,00	40,42%	54,31%
PASSIVO TOTAL	7.052.553,93	100,00%	21.428.640,00	100,00%	203,84%	21.665.895,00	100,00%	1,11%

**ANEXO II - ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DRA. CHERIE
(2020 - 2022)**

Demonstração Resultado Exercício - Dra. Cherie (2020 - 2022)								
	2020	AV	2021	AV	AH 20-21	2022	AV	AH 21-22
RECEITA BRUTA OPERACIONAL	34.356.549,61		55.159.918,00		60,55%	52.678.512,00		-4,50%
(-) DEDUÇÕES	(8.689.191,88)		(12.198.620,00)		40,39%	(11.183.423,00)		-8,32%
(-) Impostos sobre Vendas	(7.622.868,80)		(9.249.994,00)		21,35%	(9.239.863,00)		-0,11%
(-) Devoluções de Vendas	(1.066.323,08)		(2.948.626,00)		176,52%	(1.943.560,00)		-34,09%
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	25.667.357,73	100,00%	42.961.298,00	100,00%	67,38%	41.495.089,00	100,00%	-3,41%
(-) Custo dos Produtos Vendidos (CPV)	(17.530.956,36)	-68,30%	(19.065.094,00)	-44,38%	8,75%	(19.808.837,00)	-47,74%	3,90%
(=) LUCRO BRUTO	8.136.401,37	31,70%	23.896.204,00	55,62%	193,69%	21.686.252,00	52,26%	-9,25%
(-) Despesas Operacionais	(4.558.554,40)	-17,76%	(6.212.018,00)	-14,46%	36,27%	(7.871.085,00)	-18,97%	26,71%
(-) Despesas Administrativas	(7.129.521,49)	-27,78%	(9.096.562,00)	-21,17%	27,59%	(13.005.415,00)	-31,34%	42,97%
(-) Outras Despesas Operacionais	(525,13)	0,00%	(54,00)	0,00%	-89,72%	(91.524,00)	-0,22%	169388,89%
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	(11.688.601,02)	-45,54%	(15.308.634,00)	-35,63%	30,97%	(20.968.024,00)	-50,53%	36,97%
(=) RESULTADO OPERACIONAL	(3.552.199,65)	-13,84%	8.587.570,00	19,99%	-341,75%	718.228,00	1,73%	-91,64%
(+) Receitas Financeiras	0,00	0,00%	163.343,00	0,38%	100,00%	283.032,00	0,68%	73,27%
(-) Despesas Financeiras	(44.885,66)	-0,17%	(1.053.050,00)	-2,45%	2246,07%	(1.329.896,00)	-3,20%	26,29%
(=) RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(44.885,66)	-0,17%	(889.707,00)	-2,07%	1882,16%	(1.046.864,00)	-2,52%	17,66%
(=) RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS	(3.597.085,31)	-14,01%	7.697.863,00	17,92%	-314,00%	(328.636,00)	-0,79%	-104,27%
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	0,00	0,00%	(1.583.939,00)	-3,69%	100,00%	(1.525.401,00)	-3,68%	-3,70%
(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO	(3.597.085,31)	-14,01%	6.113.924,00	14,23%	-269,97%	(1.854.037,00)	-4,47%	-130,32%

**ANEXO III - PONTOS DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL, ECONÔMICO E
FINANCEIRO E ÍNDICE DE MARGEM DE SEGURANÇA – DRA. CHERIE (2020)**

Conta	Descrição	2020	
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	25.667.357,73	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-17.530.956,36	-68,3%
3.03	Margem de Contribuição	8.136.401,37	31,7%
3.04	C. D. Fixos	-11.688.601,02	
3.05	Resultado Operacional	-3.552.199,65	
	PEC	CF	-R\$ 36.873.242,86
		MC %	
Conta	Descrição	2020	
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	36.873.242,86	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-25.184.641,84	-68,3%
3.03	Margem de Contribuição	11.688.601,02	31,7%
3.04	C. D. Fixos	-11.688.601,02	
3.05	Resultado Operacional	0,00	
	PEE	CF	-R\$ 53.865.981,45
		MC %	
Conta	Descrição	2020	
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	53.865.981,45	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-36.790.782,29	-68,3%
3.03	Margem de Contribuição	17.075.199,17	31,7%
3.04	C. D. Fixos	-11.688.601,02	
3.05	Resultado Operacional	5.386.598,15	10,0%
	PEF	CF	-R\$ 36.873.242,86
		MC %	
Conta	Descrição	2020	
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	36.873.242,86	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-25.184.641,84	-68,3%
3.03	Margem de Contribuição	11.688.601,02	31,7%
3.04	C. D. Fixos	-11.688.601,02	
3.05	Resultado Operacional	0,00	0,0%
	Margem de Segurança		
	IMS = ((Venda Atual - Venda PE)/Venda Atual)*100		-43,7%

**ANEXO IV - PONTOS DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL, ECONÔMICO E
FINANCEIRO E ÍNDICE DE MARGEM DE SEGURANÇA – DRA. CHERIE (2021)**

Conta	Descrição	2021	
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	42.961.298,00	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-19.065.094,00	-44,4%
3.03	Margem de Contribuição	23.896.204,00	55,6%
3.04	C. D. Fixos	-15.308.633,00	
3.05	Resultado Operacional	8.587.571,00	
PEC		CF	-R\$ 27.522.310,42
		MC %	
Conta	Descrição	2021	
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	27.522.310,42	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-12.213.677,42	-44,4%
3.03	Margem de Contribuição	15.308.633,00	55,6%
3.04	C. D. Fixos	-15.308.633,00	
3.05	Resultado Operacional	0,00	
PEE		CF	-R\$ 33.554.910,94
		MC %	
Conta	Descrição	2021	
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	33.554.910,94	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-14.890.786,85	-44,4%
3.03	Margem de Contribuição	18.664.124,09	55,6%
3.04	C. D. Fixos	-15.308.633,00	
3.05	Resultado Operacional	3.355.491,09	10,0%
PEF		CF	-R\$ 27.522.310,42
		MC %	
Conta	Descrição	2021	
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	27.522.310,42	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-12.213.677,42	-44,4%
3.03	Margem de Contribuição	15.308.633,00	55,6%
3.04	C. D. Fixos	-15.308.633,00	
3.05	Resultado Operacional	0,00	0,0%
Margem de Segurança			
IMS = ((Venda Atual - Venda PE)/Venda Atual)*100			35,9%

**ANEXO V - PONTOS DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL, ECONÔMICO E
FINANCEIRO E ÍNDICE DE MARGEM DE SEGURANÇA – DRA. CHERIE (2022)**

Conta	Descrição	2022	
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	41.495.089,00	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-19.808.837,00	-47,7%
3.03	Margem de Contribuição	21.686.252,00	52,3%
3.04	C. D. Fixos	-20.968.024,00	
3.05	Resultado Operacional	718.228,00	
PEC		CF	-R\$ 40.120.811,20
		MC %	
Conta	Descrição	2022	
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	40.120.811,20	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-19.152.787,20	-47,7%
3.03	Margem de Contribuição	20.968.024,00	52,3%
3.04	C. D. Fixos	-20.968.024,00	
3.05	Resultado Operacional	0,00	
PEE		CF	-R\$ 49.614.116,89
		MC %	
Conta	Descrição	2022	
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	49.614.116,89	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-23.684.681,20	-47,7%
3.03	Margem de Contribuição	25.929.435,69	52,3%
3.04	C. D. Fixos	-20.968.024,00	
3.05	Resultado Operacional	4.961.411,69	10,0%
PEF		CF	-R\$ 40.120.811,20
		MC %	
Conta	Descrição	2022	
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	40.120.811,20	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-19.152.787,20	-47,7%
3.03	Margem de Contribuição	20.968.024,00	52,3%
3.04	C. D. Fixos	-20.968.024,00	
3.05	Resultado Operacional	0,00	0,0%
Margem de Segurança			
IMS = ((Venda Atual - Venda PE)/Venda Atual)*100			3,3%

ANEXO VI - CARTAZ DE DIVULGAÇÃO “ESTUDANTES NA PRÁTICA”

