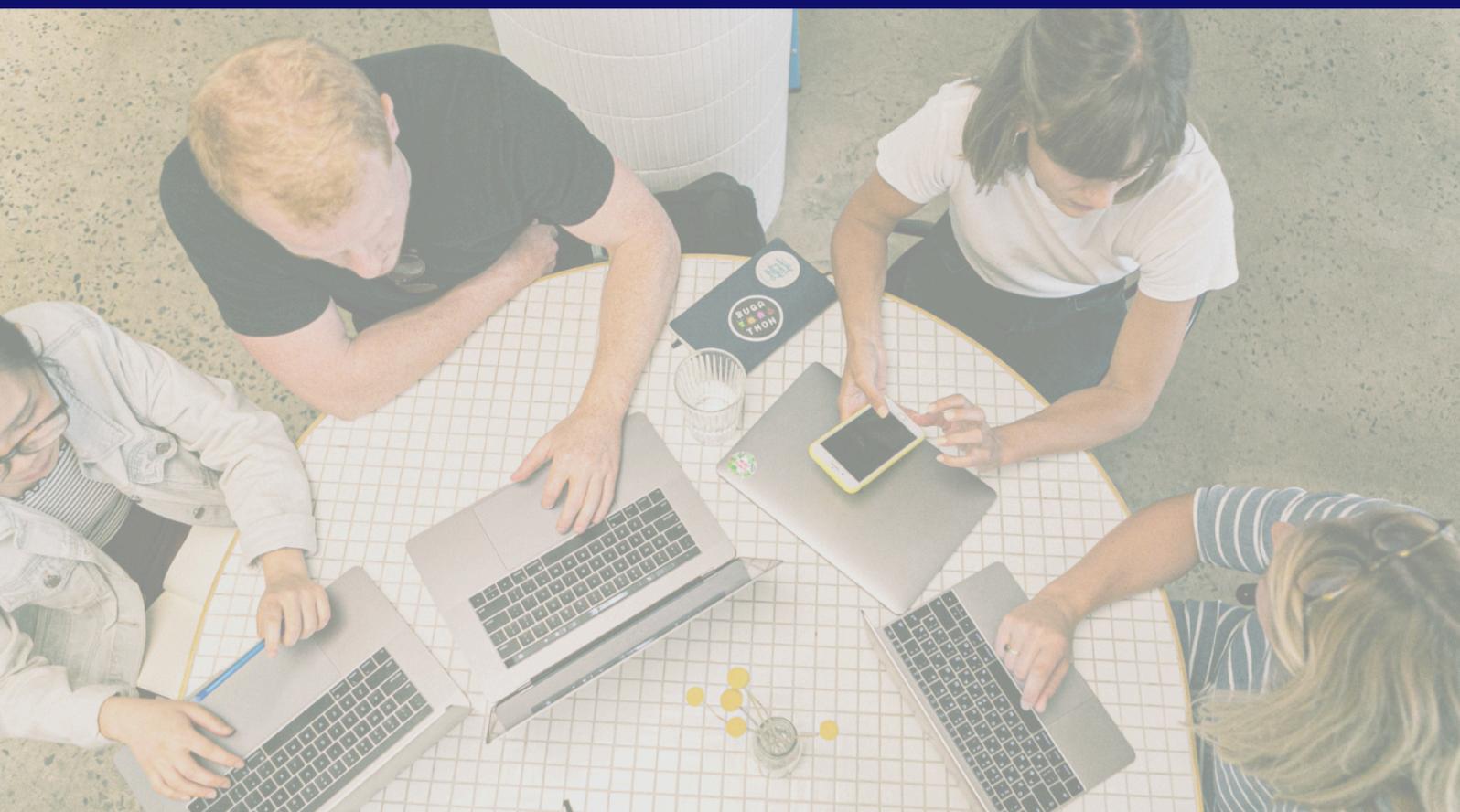




**UNifeob**  
| ESCOLA DE NEGÓCIOS

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

**SPAJO INDUSTRIALIZAÇÃO DE PEÇAS 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

**SPAJO INDUSTRIALIZAÇÃO DE PEÇAS 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 – Prof<sup>ª</sup>. Ana Carolina Maldonado Matos

Estudantes:

André Luis da Silva, RA 21000723

Antonio Carlos da Costa Scarabello, RA 21000208

Gabriel Henrique de Melo, RA 21001616

Lucas Fortine dos Santos, RA 21001365

Marcos Eduardo dos Santos Mariano, RA 21000450

Renan Willian Aguiar, RA 21000985

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP  
NOVEMBRO 2024

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	6
3. PROJETO INTEGRADO	7
3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	8
3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL	8
3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ	16
3.1.3 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO	20
3.1.4 INDICADORES DE ATIVIDADE	23
3.2 CONTABILIDADE GERENCIAL	25
3.2.1 INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS	25
3.3 CONTROLADORIA	32
3.3.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES	33
3.3.2 CONSTRUÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H	35
3.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	36
3.4.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS	37
3.4.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	42
3.5 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: CRIANDO O NOVO	46
3.5.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	49
4. CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS	51
ANEXOS	52

# 1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é apresentar um projeto de consultoria empresarial para uma empresa de serviços de usinagem, tornearia e solda, visando analisar e compreender sua situação financeira e práticas sustentáveis. A empresa escolhida para a realização deste projeto foi a Spajo Industrialização de Peças LTDA, localizada na cidade de Casa Branca, uma cidade interiorana de São Paulo.

O projeto tem como objetivo analisar a gestão comercial e sua estrutura financeira, com ênfase na controladoria, visando adquirir um maior conhecimento sobre o estabelecimento e apresentar um quadro completo no que se diz respeito às práticas contábeis e de controle gerencial. Serão abordadas informações relacionadas ao balanço patrimonial, demonstrações contábeis (DC 's), fluxo de caixa e outros relatórios financeiros essenciais para a tomada de decisões estratégicas.

Para realização deste projeto, foi necessário fazer um levantamento geral de todos os dados da empresa, desde o seu faturamento mensal até suas obrigações com o fisco. Foram feitas perguntas ao representante legal da empresa, Paulo Fernando dos Santos, a fim de auxiliar na compreensão das questões fiscais e financeiras, abordando todos os conceitos necessários para a realização de uma boa análise nos quesitos contábeis e de controladoria exigidos.

Um dos principais desafios deste projeto foi lidar com as particularidades de tributação que regem o setor de usinagem, tornearia e solda, englobando regras e obrigações diferenciadas em relação às empresas de outras atividades econômicas estudadas. Por isso, foi preciso realizar um levantamento de dados minucioso das receitas, estoques e fluxo de caixa que regem esse setor, visando entender as particularidades da empresa em questão.

Outro desafio enfrentado foi lidar com a complexidade dos dados financeiros do negócio, pois envolvem uma grande quantidade de informações e movimentações. A controladoria, nesse contexto, desempenha um papel crucial ao fornecer ferramentas e técnicas para a análise e interpretação desses dados, permitindo uma visão mais clara e precisa da situação financeira da empresa.

A consultoria empresarial é uma ferramenta importante para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Ao analisar a gestão e as finanças de uma empresa, é possível identificar problemas e propor soluções que ajudem a melhorar a sua eficiência e

desempenho. No caso específico da Spajo Industrialização de Peças, o projeto de consultoria permitiu identificar pontos que podem ser aprimorados em sua gestão, visando uma maior eficiência e efetividade.

Por fim, destacamos que a consultoria empresarial é uma excelente oportunidade para os estudantes colocarem em prática todo o conhecimento teórico adquirido em sala de aula, além de desenvolver habilidades como trabalho em equipe, análise crítica e tomada de decisões. A controladoria, em especial, oferece uma visão abrangente e detalhada da empresa, essencial para a implementação de estratégias eficazes e sustentáveis.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A Spajo Industrialização de Peças Ltda, foi fundada em 26 de novembro de 2013 e desde então tem se destacado no segmento de usinagem, oferecendo serviços de alta qualidade na produção de peças. Registrada sob o CNPJ 19.316.301/0001-57, a empresa está estrategicamente localizada na Avenida Governador Garcez, Nº 66, no bairro Industrial, em Casa Branca - SP, CEP 13700-000, facilitando o acesso e a logística para seus clientes e fornecedores.

A Spajo Industrialização de Peças Ltda é reconhecida por sua excelência em serviços de usinagem, tornearia e solda, conforme registrado no CNAE 2539-0/01. A empresa se orgulha de sua capacidade de atender às necessidades específicas de cada cliente, oferecendo soluções personalizadas e de alta precisão. Com uma equipe de profissionais qualificados e equipamentos de última geração, a Spajo garante a entrega de produtos que atendem aos mais rigorosos padrões de qualidade.

Além disso, a empresa mantém um compromisso constante com a inovação e a melhoria contínua de seus processos, buscando sempre novas tecnologias e métodos para otimizar a produção e aumentar a eficiência. Este compromisso com a excelência tem permitido à Spajo Industrialização de Peças Ltda construir uma sólida reputação no mercado, sendo reconhecida como uma parceira confiável por diversas indústrias.

A localização privilegiada na Avenida Governador Garcez, uma das principais vias do bairro Industrial em Casa Branca, facilita o acesso e a distribuição de seus produtos, contribuindo para a agilidade e eficiência no atendimento aos clientes. A empresa também se destaca pelo atendimento personalizado, buscando entender as necessidades específicas de cada cliente e oferecendo soluções sob medida.

Com uma trajetória de mais de uma década, a Spajo Industrialização de Peças Ltda continua a expandir sua atuação, investindo em tecnologia e capacitação de seus colaboradores para manter-se à frente no competitivo mercado de usinagem. A empresa está comprometida com a sustentabilidade e a responsabilidade social, adotando práticas que minimizem o impacto ambiental e contribuam para o desenvolvimento da comunidade local.

Em resumo, a Spajo Industrialização de Peças Ltda é uma empresa de referência no setor de usinagem, conhecida por sua qualidade, inovação e compromisso com a satisfação do cliente. Com uma infraestrutura robusta e uma equipe dedicada, a empresa está

preparada para enfrentar os desafios do mercado e continuar crescendo de forma sustentável.

### **3. PROJETO INTEGRADO**

Nas próximas etapas do projeto serão apresentados os conteúdos que cada unidade de estudo utilizará para realizar o projeto, realizaremos as análises das demonstrações contábeis, bem como seus índices e indicadores, a gestão estratégica de custos estabelecendo seu ponto de equilíbrio e a elaboração da ferramenta 5W2H, além da criação de sua missão, visão e valores para a empresa. Essas análises são cruciais para identificar pontos fortes e fracos, oportunidades de melhoria e estratégias para otimizar os recursos e maximizar os resultados.

Em resumo, este projeto de consultoria empresarial visa não apenas analisar a situação atual da Spajo Industrialização de Peças LTDA, mas também fornecer recomendações práticas e estratégicas para seu crescimento e sustentabilidade a longo prazo. Através da aplicação dos conteúdos específicos de cada unidade de estudo, buscamos oferecer uma análise aprofundada e soluções personalizadas que atendam às necessidades e objetivos da empresa, assim como a forma que serão aplicados na empresa escolhida para a realização do projeto.

#### **3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

Nesta etapa do projeto integrado, iremos analisar as últimas demonstrações contábeis disponibilizadas pela empresa Spajo Industrialização de Peças dos três últimos períodos. E será realizado tanto a análise vertical quanto a análise horizontal, além de calcular os indicadores de: liquidez, endividamento e atividade da empresa, com o objetivo de proporcionar uma compreensão mais profunda da atual situação financeira e econômica da empresa, auxiliando os gestores e sócios para que possam tomar decisões estratégicas se baseando nos dados ao conseguir avaliar a performance financeira, os riscos e identificação de tendências.

"É essencial a análise e interpretação das demonstrações contábeis e da análise através de indicadores para a tomada de decisões em seus aspectos econômico-financeiros" (ZUCCO, 2023, p. 10).

### 3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

As análises vertical e horizontal são ferramentas essenciais para compreender a dinâmica dos impactos e das variações das operações de uma empresa. A vertical examina a proporção de cada setor nos resultados da empresa, ou seja, quanto cada conta impacta no montante total, permitindo identificar quais áreas são mais representativas e como contribuem para o desempenho geral e resultado final. Por exemplo, ao analisar a demonstração de resultados, podemos ver qual a participação de cada despesa ou receita em relação ao total, facilitando a identificação de áreas que necessitam de maior controle de gastos ou investimento.

E a análise horizontal se concentra na evolução, positiva ou negativa, dos resultados ao longo do tempo, comparando dados de diferentes períodos e a diferença entre eles. Essa análise é fundamental para entender tendências, identificar padrões de crescimento ou declínio e avaliar se estratégias implementadas estão sendo eficazes. Ao observar, analisar e avaliar a evolução das receitas, despesas e lucros ao longo dos anos, é possível tomar decisões mais informadas e ajustar planos de ação para melhorar o desempenho futuro.

"A análise vertical consiste na comparação de contas de um mesmo exercício, expressando cada conta em percentual em relação a um total, o que permite observar a composição das contas. Já a análise horizontal envolve a comparação das contas de exercícios diferentes, permitindo verificar a evolução dos resultados ao longo do tempo." (IUDÍCIBUS et al., 2016, p. 79).

Na análise vertical, comparamos cada linha do balanço com o total do grupo ao qual pertence. Por exemplo, os valores do ativo são comparados com o total do ativo, e os valores do passivo com o total do passivo.

A análise horizontal foca na variação percentual de cada conta de um ano para o outro, demonstrando se a empresa apresentou crescimento ou redução em cada grupo específico, permitindo analisar a evolução da empresa entre os períodos e entender o que foi benéfico e prejudicial.

A análise do balanço revelou que a empresa está em um processo de expansão moderada e de consolidação patrimonial. Apesar de pequenos desafios, a empresa mostra sinais de boa saúde financeira e capacidade de crescimento. A estratégia de controlar o endividamento, ao mesmo tempo em que investe em estratégias de crescimento operacional e mantém uma reserva de lucros crescente, reforça sua posição como uma participante sólida no competitivo setor de usinagem da região.

Figura 1 - BALANÇO PATRIMONIAL

	2021	AV (%)	2022	AV (%)	AH (%)	2023	AV (%)	AH (%)
<b>ATIVO TOTAL</b>	<b>R\$ 1.799.680</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$ 1.841.906</b>	<b>100,00%</b>	<b>2,35%</b>	<b>R\$ 1.868.977</b>	<b>100,00%</b>	<b>1,47%</b>
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>R\$ 232.600</b>	<b>12,92%</b>	<b>R\$ 238.119</b>	<b>12,93%</b>	<b>2,37%</b>	<b>R\$ 254.217</b>	<b>13,60%</b>	<b>6,76%</b>
Caixa e Equivalentes	R\$ 120.419	6,69%	R\$ 145.399	7,89%	20,74%	R\$ 153.375	8,21%	5,49%
Caixa	R\$ 8.238	0,46%	R\$ 4.616	0,25%	<b>-43,96%</b>	R\$ 4.948	0,26%	7,18%
Bancos	R\$ 112.181	6,23%	R\$ 141.748	7,70%	26,36%	R\$ 148.427	7,94%	4,71%
Clientes a Receber	R\$ 10.825	0,60%	R\$ 24.955	1,35%	130,54%	R\$ 17.182	0,92%	<b>-31,15%</b>
Estoques	R\$ 65.242	3,63%	R\$ 67.765	3,68%	3,87%	R\$ 83.660	4,48%	23,46%
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>R\$ 1.567.080</b>	<b>87,08%</b>	<b>R\$ 1.603.787</b>	<b>87,07%</b>	<b>2,34%</b>	<b>R\$ 1.614.760</b>	<b>86,40%</b>	<b>0,68%</b>
Investimentos	R\$ 68.128	3,79%	R\$ 58.936	3,20%	<b>-13,49%</b>	R\$ 60.120	3,22%	2,01%
Investimentos de LP	R\$ 68.128	3,79%	R\$ 58.936	3,20%	<b>-13,49%</b>	R\$ 60.120	3,22%	2,01%
Imobilizado	R\$ 1.498.952	83,29%	R\$ 1.544.851	83,87%	3,06%	R\$ 1.554.640	83,18%	0,63%
Máquinas e Equipamentos	R\$ 687.340	38,19%	R\$ 746.056	40,50%	8,54%	R\$ 767.449	41,06%	2,87%
Veículos	R\$ 120.000	6,67%	R\$ 120.000	6,51%	0,00%	R\$ 120.000	6,42%	0,00%
Prédios	R\$ 750.000	41,67%	R\$ 750.000	40,72%	0,00%	R\$ 750.000	40,13%	0,00%
Depreciação Acumulada	-R\$ 58.387	-3,24%	-R\$ 71.204	-3,87%	21,95%	-R\$ 82.809	-4,43%	16,30%
<b>PASSIVO TOTAL</b>	<b>R\$ 1.799.680</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$ 1.841.906</b>	<b>100,00%</b>	<b>2,35%</b>	<b>R\$ 1.868.977</b>	<b>100,00%</b>	<b>1,47%</b>
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>R\$ 716.395</b>	<b>39,81%</b>	<b>R\$ 752.337</b>	<b>40,85%</b>	<b>5,02%</b>	<b>R\$ 780.048</b>	<b>41,74%</b>	<b>3,68%</b>
Fornecedores	R\$ 287.188	15,96%	R\$ 283.152	15,73%	<b>-1,41%</b>	R\$ 291.265	16,18%	2,87%
Contas a Pagar	R\$ 78.227	4,35%	R\$ 77.033	4,18%	<b>-1,53%</b>	R\$ 76.446	4,09%	<b>-0,76%</b>
Obrigações Trabalhistas	R\$ 54.317	3,02%	R\$ 60.831	3,38%	11,99%	R\$ 65.199	3,62%	7,18%
Obrigações Sociais	R\$ 20.781	1,15%	R\$ 20.672	1,12%	<b>-0,52%</b>	R\$ 21.646	1,16%	4,71%
Obrigações Tributárias	R\$ 85.966	4,78%	R\$ 102.740	5,71%	19,51%	R\$ 104.837	5,83%	2,04%
Despesas Acumuladas	R\$ 129.394	7,19%	R\$ 140.138	7,61%	8,30%	R\$ 147.039	7,87%	4,92%
Empréstimos de Curto Prazo	R\$ 18.357	1,02%	R\$ 15.886	0,88%	<b>-13,46%</b>	R\$ 16.309	0,91%	2,66%
Parcela Recorrente da Dívida LP	R\$ 4.768	0,26%	R\$ 5.332	0,29%	11,83%	R\$ 5.583	0,30%	4,71%
Outros Passivos Não Circulantes	R\$ 37.396	2,08%	R\$ 46.552	2,59%	24,48%	R\$ 51.723	2,87%	11,11%
<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>R\$ 1.005.085</b>	<b>55,85%</b>	<b>R\$ 1.007.169</b>	<b>54,68%</b>	<b>0,21%</b>	<b>R\$ 1.003.929</b>	<b>53,72%</b>	<b>-0,32%</b>
Empréstimos e Financiamentos	R\$ 962.460	53,48%	R\$ 959.539	53,32%	<b>-0,30%</b>	R\$ 902.640	50,16%	<b>-5,93%</b>
Empréstimo de Longo Prazo	R\$ 62.562	3,48%	R\$ 93.852	5,10%	50,02%	R\$ 61.221	3,28%	<b>-34,77%</b>
Financiamentos	R\$ 926.285	51,47%	R\$ 865.687	48,10%	<b>-6,54%</b>	R\$ 841.419	46,75%	<b>-2,80%</b>
Provisões para Riscos	R\$ 8.910	0,50%	R\$ 9.684	0,53%	8,70%	R\$ 11.621	0,62%	20,00%
Outros Passivos Não Circulantes	R\$ 33.716	1,87%	R\$ 37.946	2,11%	12,55%	R\$ 89.667	4,98%	136,30%
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>R\$ 78.200</b>	<b>4,35%</b>	<b>R\$ 82.400</b>	<b>4,47%</b>	<b>5,37%</b>	<b>R\$ 85.000</b>	<b>4,55%</b>	<b>3,16%</b>
Capital Social	R\$ 20.000	1,11%	R\$ 20.000	1,11%	0,00%	R\$ 20.000	1,11%	0,00%
Reserva de Lucros	R\$ 58.200	3,23%	R\$ 62.400	3,39%	7,22%	R\$ 65.000	3,48%	4,17%

Fonte: Autoria própria

A seguir, apresentamos a análise vertical e horizontal dos ativos e passivos da empresa, detalhando as variações e suas implicações para a gestão da mesma:

- **ANÁLISE VERTICAL (AV) DO ATIVO CIRCULANTE**

2021 (12,63%): Em 2021, o Ativo Circulante estava em 12,63% do Ativo Total, ligeiramente menor que em 2022. Esse percentual sugeria uma liquidez moderada, com recursos ligeiramente menores para cobrir as obrigações de curto prazo.

2022 (12,93%): Em 2022, o Ativo Circulante foi 12,93% do Ativo Total, pouco inferior ao de 2023. Esse valor indica que a empresa mantinha uma base relativamente estável de recursos para se financiar a curto prazo.

2023 (13,80%): Em 2023, o Ativo Circulante representou 13,80% do Ativo Total, indicando uma leve expansão no capital de curto prazo da empresa, o que refletiu uma maior liquidez.

Caixa e Equivalentes (8,33% em 2023; 7,89% em 2022; 6,54% em 2021): O valor em Caixa e Equivalentes cresceu em 2023 em comparação com 2022 que também já vinha de um crescimento, indicando uma consistência na reserva de caixa para cobrir necessidades imediatas e compromissos operacionais, porém insuficiente. Mostrando a necessidade de manter a operação ininterrupta da empresa com a venda de bens e serviços para que as obrigações de curto prazo sejam liquidadas.

Estoques (4,54% em 2023; 3,68% em 2022; 3,54% em 2021): Os estoques também variaram levemente, aumentando em 2023. Esse crescimento em relação a 2021 e 2022 sugere uma acumulação de produtos, possivelmente para atender à demanda futura ou devido a uma ligeira desaceleração nas vendas, neste caso em específico existe uma confiança em aumentar os estoques que acompanham o crescimento do negócio.

- **ANÁLISE VERTICAL (AV) DO ATIVO NÃO CIRCULANTE**

2021 (87,67%): Em 2021, o Ativo Não Circulante correspondia a 86,67% do Ativo Total. A leve alta nos anos seguintes reflete uma continuidade nos investimentos em ativos de longo prazo, com a empresa reforçando a base de ativos fixos ao longo dos anos.

2022 (87,07%): Em 2022, o Ativo Não Circulante era de 87,07%, muito próximo ao de 2023, mostrando estabilidade nos investimentos de longo prazo.

2023 (87,67%): Em 2023, o Ativo Não Circulante representou 87,67% do Ativo Total, refletindo uma estrutura de longo prazo sólida, com a maior parte dos recursos investidos em ativos permanentes.

- **ANÁLISE VERTICAL (AV) DO PASSIVO CIRCULANTE**

2021 (38,89%): Em 2021, o Passivo Circulante representava 38,89% do Passivo Total. A progressão de 2021 a 2023 mostra uma ligeira alta nas obrigações de curto prazo, o que pode sinalizar uma dependência maior de financiamentos ou fornecedores no curto prazo para sustentar as operações.

2022 (40,85%): Em 2022, o Passivo Circulante era de 40,85% do Passivo Total, levemente menor que em 2023. Isso indica uma tendência de aumento nas dívidas de curto prazo ao longo do tempo.

2023 (42,35%): Em 2023, o Passivo Circulante representou 42,35% do Passivo Total, indicando um alto nível de obrigações de curto prazo, que a empresa deverá pagar ao longo do ano seguinte.

- **ANÁLISE VERTICAL (AV) DO PASSIVO NÃO CIRCULANTE:**

2023: Equivale a 53,72% do passivo total, com empréstimos e financiamentos sendo o maior item (48,30%).

2022: Apresentava proporção semelhante, 53,89%, também dominada pelos empréstimos e financiamentos (51,34%).

- **ANÁLISE VERTICAL (AV) DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO:**

2023: Representa 4,55% do passivo total, com a maior parte composta pela reserva de lucros (3,48%).

2022: Representava 4,41%, sendo também impulsionado pela reserva de lucros (3,34%).

- **ANÁLISE HORIZONTAL (AH) DO ATIVO CIRCULANTE**

2023/2022 (+ 6,76%): O aumento de 6,76% no Ativo Circulante entre 2022 e 2023 indica uma expansão nos ativos de curto prazo, o que pode ser benéfico para a liquidez da empresa.

2022/2021 (+ 2,35%): O pequeno aumento de 2,36% no Ativo Circulante de 2021 para 2022 pode ter resultado de um crescimento temporário em recursos disponíveis, o que poderia ter impactado a liquidez no curto prazo.

- **ANÁLISE HORIZONTAL (AH) DO ATIVO NÃO CIRCULANTE**

2022/2021 (+2,34%): A alta de 2,37% entre 2021 e 2022 reflete uma política contínua de manutenção e leve crescimento no Ativo Não Circulante.

2023/2022 (+0,68%): O aumento de 1,47% entre 2022 e 2023 mostra que a empresa continua a investir em ativos de longo prazo, ainda que de forma mais cautelosa.

- **ANÁLISE HORIZONTAL (AH) DO PASSIVO CIRCULANTE**

2022/2021 (+5,02%): O aumento de 5,02% entre 2021 e 2022 demonstra que a empresa teve um crescimento nas obrigações de curto prazo, possivelmente para atender a necessidades operacionais.

2023/2022 (+5,92%): Esse aumento também sugere um crescimento contínuo, embora moderado, da tendência de dependência de capital de curto prazo para sustentar operações.

- **ANÁLISE HORIZONTAL (AH) DO PASSIVO NÃO CIRCULANTE**

2022/2021 (+2,35%): O leve aumento de 2,35% entre 2021 e 2022 indica que a empresa estava começando a aumentar suas obrigações de longo prazo.

2023/2022 (+1,47%): O aumento de 1,47% entre 2022 e 2023 pode refletir poucos esforços para reduzir o endividamento de longo prazo.

- **ANÁLISE HORIZONTAL (AH) DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO**

Cresceu 3,16%, com um destaque positivo para o aumento de 4,17% na reserva de lucros, o que demonstra a capacidade da empresa de gerar e reter capital, fortalecendo sua base de recursos próprios e garantindo maior solidez financeira.

Em resumo, a empresa teve uma leve expansão patrimonial em 2023 (1,47%), principalmente por conta do crescimento do ativo circulante (6,76%) e de estoques (23,46%). Houve uma pequena redução no passivo não circulante, enquanto o passivo circulante cresceu. A reserva de lucros também aumentou, fortalecendo o patrimônio líquido. Contudo, a redução em clientes a receber e o aumento na depreciação acumulada podem exigir atenção na gestão financeira da empresa.

**Figura 2 - DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO:  
ÚLTIMOS 3 TRIMESTRES**

	4° Tri 2023	AV (%)	1° Tri 2024	AV (%)	AH (%)	2° Tri 2024	AV (%)	AH (%)
Receita Líquida	RS 671.158	100,00%	RS 737.537	100,00%	9,89%	RS 757.225	100,00%	2,67%
(-) Custo de Serviço Prestado	RS 465.046	69,29%	RS 484.897	65,75%	4,27%	RS 501.964	66,29%	3,52%
(=) Lucro Bruto	RS 206.113	30,71%	RS 252.639	34,25%	22,57%	RS 255.260	33,71%	1,04%
(-) Despesas Operacionais	RS 172.034	25,63%	RS 149.611	20,29%	-13,03%	RS 148.427	19,60%	-0,79%
(-) Despesas Gerais	RS 164.454	24,50%	RS 142.527	19,32%	-13,33%	RS 141.116	18,64%	-0,99%
(-) Depreciação	RS 2.673	0,40%	RS 2.651	0,36%	-0,79%	RS 2.714	0,36%	2,35%
(-) Despesas com Juros	RS 664	0,10%	RS 517	0,07%	-22,22%	RS 497	0,07%	-3,85%
(-) Outras Despesas Op.	RS 4.243	0,63%	RS 3.916	0,53%	-7,69%	RS 4.101	0,54%	4,71%
(=) Receitas Operacionais	RS 34.079	5,08%	RS 103.028	13,97%	202,32%	RS 106.833	14,11%	3,69%
(+) Ganho na Venda de Ativos	RS 0	0,00%	RS 0	0,00%	-	RS 7.322	0,97%	-
(=) Lucro Antes dos Impostos	RS 34.079	5,08%	RS 103.028	13,97%	202,32%	RS 114.155	15,08%	10,80%
(-) Despesas Tributárias	RS 32.064	4,78%	RS 33.980	4,61%	5,98%	RS 34.923	4,61%	2,77%
(=) Lucro Líquido	RS 2.015	0,30%	RS 69.048	9,36%	3326,15%	RS 79.232	10,46%	14,75%

Fonte: Autoria própria

A análise vertical e horizontal da DRE indicou que a empresa tem apresentado um crescimento saudável em sua receita líquida e uma significativa melhoria em sua rentabilidade. O controle de custos, tanto no Custo de Serviço quanto nas Despesas Operacionais, tem sido eficiente, contribuindo para um aumento substancial no Lucro Líquido ao longo dos trimestres analisados. A empresa mostra um potencial sólido para continuar nesse caminho de crescimento e melhoria.

Na análise vertical, consideramos a Receita Líquida como 100% e expressamos os demais itens em porcentagem em relação a ela. Aqui estão as principais contas e suas proporções:

- Custo de Serviço: A proporção em relação à Receita Líquida diminuiu de 69,29% (4° Tri 2023) para 65,75% (1° Tri 2024), e depois sobe ligeiramente para 66,29% (2° Tri 2024).
- Lucro Bruto: Aumenta de 30,71% para 34,25%, mas cai para 33,71%. O aumento inicial indica uma melhoria na rentabilidade, mas a leve queda no segundo trimestre sugere um ajuste ou aumento de custos.
- Despesas Operacionais: A porcentagem cai de 25,63% para 20,29%, indicando um controle de custos eficaz, e mantém-se baixa em 19,60% no 2° Tri
- Lucro Líquido: Cresce de 0,30% no 4° Tri 2023 para 9,36% no 1° Tri 2024 e 10,46% no 2° Tri 2024. Essa evolução expressiva reflete um forte aumento na rentabilidade da empresa.

Já na análise horizontal que representou o comparativo entre os exercícios:

- Receita Líquida: Aumento de 9,89% do 4º Tri 2023 para o 1º Tri 2024, e crescimento mais moderado de 2,67% para o 2º Tri 2024.
- Custo de Serviço: Aumento constante, mas com uma proporção em relação à receita que diminui, mostrando eficiência mesmo com o aumento absoluto.
- Lucro Bruto: Crescimento de 22,57% no primeiro trimestre e uma leve estabilidade de 1,04% no segundo trimestre, indicando que a margem continua sólida.
- Despesas Operacionais: Queda de 13,03% no primeiro trimestre e leve variação de -0,79% no segundo, refletindo um foco no controle de gastos.
- Lucro Líquido: O aumento extraordinário de 3326,15% entre o 4º Tri 2023 e o 1º Tri 2024 é muito relevante, refletindo tanto o crescimento nas vendas quanto a redução drástica de despesas, e é importante destacar o período de alguns dias que a empresa tem ao final de dezembro por conta da sazonalidade onde paralisa sua operação e mantém alguns gastos fixos que colabora para essa alta variação, seguido de um crescimento mais modesto de 14,75% no 2º Tri 2024, mas ainda assim positivo.

### 3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Os indicadores de liquidez são ferramentas financeiras essenciais para avaliar a saúde financeira de uma empresa. Eles têm o objetivo de medir a capacidade da empresa de honrar suas obrigações financeiras, sejam elas de curto, médio ou longo prazo. Esses indicadores fornecem uma visão clara sobre a solvência da empresa, permitindo que gestores, investidores e credores tomem decisões informadas.

"Em sua essência, medem a capacidade de uma empresa de pagar suas obrigações de curto prazo, por meio da relação entre seus ativos circulantes e passivos circulantes. Dessa forma, os índices de liquidez são instrumentos essenciais para a análise da solvência e saúde financeira de uma organização" (COSTA, 2018, p. 112).

Existem diferentes tipos de indicadores de liquidez, cada um com uma função específica, e para a Spajo foi realizada uma análise da liquidez da empresa levando em consideração os indicadores de liquidez a seguir:

- Liquidez Corrente: Este indicador mede a capacidade da empresa de pagar suas dívidas de curto prazo com os ativos circulantes. Um valor superior a 1 indica que a empresa possui recursos suficientes para cobrir suas obrigações imediatas. A

liquidez corrente mede a capacidade da empresa de honrar suas dívidas de curto prazo com seus ativos circulantes.

- **Liquidez Seca:** Similar à liquidez corrente, mas exclui os estoques dos ativos circulantes. Isso fornece uma visão mais conservadora da capacidade de pagamento da empresa, já que os estoques podem não ser facilmente convertidos em dinheiro. A liquidez seca exclui os estoques do cálculo, focando em ativos mais líquidos (disponibilidades e contas a receber).
- **Liquidez Imediata:** Este indicador considera apenas os ativos mais líquidos, como caixa e equivalentes de caixa, para avaliar a capacidade de pagamento imediato da empresa. A liquidez imediata analisa somente os ativos líquidos, como caixa e equivalentes de caixa, em relação ao passivo circulante.
- **Liquidez Geral:** Este índice inclui tanto os ativos circulantes quanto os não circulantes, oferecendo uma visão abrangente da capacidade de pagamento da empresa a longo prazo. A liquidez geral leva em conta tanto as dívidas de curto prazo quanto as de longo prazo e relaciona com os ativos de curto e longo prazo.

**Figura 3 - ÍNDICES DE LIQUIDEZ CORRENTE**

<b>2021</b>			
<b>Liquidez Corrente</b>	=	$\frac{\text{R\$ } 232.600,11}{\text{R\$ } 716.394,71}$	= <b>0,32</b>
<b>2022</b>			
<b>Liquidez Corrente</b>	=	$\frac{\text{R\$ } 232.600,11}{\text{R\$ } 752.337,13}$	= <b>0,31</b>
<b>2023</b>			
<b>Liquidez Corrente</b>	=	$\frac{\text{R\$ } 254.216,89}{\text{R\$ } 780.048,21}$	= <b>0,33</b>

Fonte: Autoria própria

A fórmula é:  $\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$ .

A liquidez corrente variando entre 0,31 e 0,33 nos últimos três anos nos diz que essa situação de liquidez está estagnada, indicando que a empresa apenas consegue

controlar a sua situação patrimonial para que a liquidez não piore, e atualmente para cada real de dívida de curto prazo, a Spajo possui R\$0,33 em ativos circulantes.

**Figura 4 - ÍNDICES DE LIQUIDEZ SECA**

<b>2021</b>			
<b>Liquidez Seca</b>	=	$\frac{\text{R\$ 167.357,86}}{\text{R\$ 716.394,71}}$	= <b>0,23</b>
<b>2022</b>			
<b>Liquidez Seca</b>	=	$\frac{\text{R\$ 170.354,33}}{\text{R\$ 752.337,13}}$	= <b>0,23</b>
<b>2023</b>			
<b>Liquidez Seca</b>	=	$\frac{\text{R\$ 170.556,89}}{\text{R\$ 780.048,21}}$	= <b>0,22</b>

Fonte: Autoria própria

A fórmula é: **Liquidez Seca = (Ativo Circulante-Estoques)/Passivo Circulante.**

A liquidez seca variando entre 0,22 e 0,23 denota praticamente nenhum crescimento e reforça que, sem os estoques, a liquidez da empresa cai ainda mais, indicando que os ativos líquidos não cobrem completamente as obrigações de curto prazo.

**Figura 5 - ÍNDICES DE LIQUIDEZ IMEDIATA**

<b>2021</b>			
<b>Liquidez Imediata</b>	=	$\frac{\text{R\$ 120.418,91}}{\text{R\$ 716.394,71}}$	= <b>0,17</b>
<b>2022</b>			
<b>Liquidez Imediata</b>	=	$\frac{\text{R\$ 145.399,19}}{\text{R\$ 752.337,13}}$	= <b>0,19</b>

$$\text{Liquidez Imediata} = \frac{\text{R\$ 153.374,67}}{\text{R\$ 780.048,21}} = 0,20$$

Fonte: Autoria própria

A fórmula é: Liquidez Imediata = Caixa e Equival. Caixa/Passivo Circulante

Os índices de liquidez imediata entre 0,17 e 0,20 mostra que a empresa passou uma pequena evolução nesse índice, e que atualmente possui R\$0,20 em caixa para cada real de passivo circulante, evidenciando uma reserva de caixa limitada.

**Figura 6 - ÍNDICES DE LIQUIDEZ GERAL**

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{R\$ 300.728,45}}{\text{R\$ 1.716.980,00}} = 0,18$$

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{R\$ 297.055,00}}{\text{R\$ 1.716.980,00}} = 0,17$$

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{R\$ 314.337,00}}{\text{R\$ 1.783.977,00}} = 0,18$$

Fonte: Autoria própria

A liquidez geral leva em conta tanto as dívidas de curto prazo quanto as de longo prazo e relaciona com os ativos de curto e longo prazo.

A fórmula é: Liquidez Geral = (Ativo Circulante + Exigível L.P)/(PC+PNC).

A liquidez geral variando entre 0,17 e 0,18 é um índice mais negativo ainda, sugerindo que, nem no longo prazo, a empresa tem capacidade de honrar suas obrigações, tanto de curto quanto de longo prazo, com seus ativos totais, e estar estagnado neste índice

nos últimos 3 anos também enfatiza que a empresa apenas está conseguindo evoluir seus recursos líquidos e expandindo sua operação aos poucos sem melhora expressiva na liquidez.

### **ANÁLISE DOS INDICADORES DE LIQUIDEZ**

Os indicadores de liquidez de curto prazo chamam a atenção para que a empresa adote uma postura mais cuidadosa. Os baixos indicadores de liquidez corrente, seca e imediata apontam para uma necessidade urgente de revisão na gestão de capital de giro e fluxo de caixa da empresa para aumentar os recursos disponíveis. A empresa deve também avaliar estratégias para aumentar sua liquidez, como negociar melhores prazos com fornecedores ou ampliar as linhas de crédito.

Por outro lado, a liquidez geral superior a 1 indica que a empresa tem solidez no longo prazo e recursos para melhor se planejar e gerir seus recursos, especialmente se continuar gerindo bem seus ativos de longo prazo, como investimentos em máquinas e equipamentos. No entanto, para sustentar sua operação no dia a dia, será crucial um monitoramento constante da liquidez de curto prazo, especialmente em um setor como o de usinagem, onde há a necessidade de capital de giro para manter a produção contínua e suprir demandas inesperadas.

#### **3.1.3 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO**

Serão apresentados os indicadores de endividamento da empresa, que são fundamentais para avaliar a saúde financeira e a dependência de capital de terceiros. Esses indicadores fornecem uma visão clara sobre a proporção de recursos financiados por passivos em relação ao patrimônio líquido e ao total de ativos, permitindo uma análise detalhada da estrutura de capital e dos riscos associados ao endividamento.

“Os indicadores de endividamento são fundamentais para avaliar a estrutura de capital de uma empresa. Eles medem a proporção de recursos financiados por terceiros em relação ao capital próprio, permitindo uma análise da dependência da empresa em relação a financiamentos externos. Entre os principais indicadores estão o grau de endividamento e o índice de participação do capital de terceiros, que fornecem uma visão clara sobre a saúde financeira e os riscos associados ao endividamento elevado.” (MARTINS; DINIZ; MIRANDA, 2020, p. 123).

Devido às inconsistências nas demonstrações contábeis apresentadas, que revelaram divergências no correto alocamento das contas, os indicadores de endividamento mostram números irrealistas e incompatíveis com a real situação financeira da empresa. Isso

pode criar um cenário mais alarmante ao realizar uma análise dos números e destaca a importância de demonstrações transparentes para uma melhor tomada de decisão.

Portanto, é crucial que as demonstrações contábeis sejam transparentes e precisas. A transparência contábil garante que todos os envolvidos tenham uma visão clara e verdadeira da situação financeira da empresa, permitindo uma análise mais confiável e decisões mais acertadas. Em resumo, a precisão nas demonstrações contábeis é fundamental para evitar mal-entendidos e garantir a confiança nas informações financeiras apresentadas.

**Figura 7 - GRAUS DE ENDIVIDAMENTO**

	<b>2021</b>	
<b>Grau de Endividamento</b>	$= \frac{\text{R\$ 1.721.479,92}}{\text{R\$ 1.799.680,45}} * 100$	<b>= 95,65%</b>
	<b>2022</b>	
<b>Grau de Endividamento</b>	$= \frac{\text{R\$ 1.759.506,24}}{\text{R\$ 1.841.906,25}} * 100$	<b>= 95,53%</b>
	<b>2023</b>	
<b>Grau de Endividamento</b>	$= \frac{\text{R\$ 1.783.977,01}}{\text{R\$ 1.868.977,01}} * 100$	<b>= 95,45%</b>

Fonte: Autoria própria

Este indicador mostra o quanto dos recursos da empresa são financiados por capital de terceiros (passivo) em relação ao capital próprio (patrimônio líquido). A fórmula é: Grau de Endividamento = (EXIGÍVEL TOTAL/ATIVO TOTAL)\*100.

A empresa mostra uma leve tendência de redução do grau de endividamento ao longo dos anos, de 95,65% em 2021 para 95,45% em 2023. No entanto, o grau de endividamento permanece acima de 95% em todos os três anos, indicando uma alta dependência de financiamentos externos.

Esse nível de endividamento coloca a empresa em uma posição vulnerável a mudanças nas condições do cenário externo, o que pode afetar sua capacidade de honrar obrigações financeiras e comprometer a estabilidade financeira no longo prazo.

Recomenda-se que a empresa explore formas de reduzir o endividamento, seja através da retenção de lucros ou da busca por capital próprio, já que não houve integralização de sócios nos últimos anos, para diminuir os riscos associados a esse alto nível de endividamento.

**Figura 8 - ÍNDICES DE PARTICIPAÇÃO DO CAPITAL DE TERCEIROS**

	<b>2021</b>		
<b>Índice de Participação do Capital de Terceiros</b>	=	$\frac{\text{R\$ 1.841.906,24}}{\text{R\$ 78.200,00}} * 100$	= <b>2355,38%</b>
	<b>2022</b>		
<b>Índice de Participação do Capital de Terceiros</b>	=	$\frac{\text{R\$ 1.841.906,24}}{\text{R\$ 82.400,00}} * 100$	= <b>2235,32%</b>
	<b>2023</b>		
<b>Índice de Participação do Capital de Terceiros</b>	=	$\frac{\text{R\$ 1.841.906,24}}{\text{R\$ 85.000,00}} * 100$	= <b>2166,95%</b>

Fonte: Autoria própria

O índice de participação do capital de terceiros mostra a proporção de recursos de terceiros (passivo total) em relação ao total de ativos da empresa. A fórmula é: Índice de Participação do Capital de Terceiros = (Exigível Total/PL)\*100.

A tendência de queda no índice de participação do capital de terceiros ao longo dos três anos sugere uma tentativa gradual de melhorar a estrutura de capital da empresa, reduzindo a dependência de capitais de terceiros.

Apesar das pequenas melhoras, a proporção de capital de terceiros em relação ao capital próprio permanece extremamente alta, o que coloca a empresa em uma posição de alto risco financeiro, especialmente em cenários de elevação de taxas de juros ou restrição de crédito. Seria uma saída segura para estabilizar esse índice que a empresa integralize capital social, tendo em vista que pelos resultados apresentados nas últimas demonstrações há cenário para que seja realizada.

**Figura 9 - COMPOSIÇÃO DE ENDIVIDAMENTO**

<b>2021</b>	
<b>Composição do Endividamento</b>	$= \frac{\text{R\$ 716.394,71}}{\text{R\$ 1.721.479,92}} * 100 = 0,42$
<b>2022</b>	
<b>Composição do Endividamento</b>	$= \frac{\text{R\$ 752.337,13}}{\text{R\$ 1.759.506,24}} * 100 = 0,43$
<b>2023</b>	
<b>Composição do Endividamento</b>	$= \frac{\text{R\$ 780.048,21}}{\text{R\$ 1.783.977,01}} * 100 = 0,44$

Fonte: Autoria própria

Este indicador mede a proporção das dívidas de curto prazo (passivo circulante) em relação ao passivo total. Ele indica quanto do endividamento da empresa está vencendo no curto prazo. A fórmula é: Composição de endividamento = (Passivo Circulante/Exigível Total)\*100.

A Composição do Endividamento apresenta uma tendência de um pequeno aumento gradual ao longo de três anos, passando de 42% em 2021 para 44% em 2023. Esse padrão sugere que a empresa está gradualmente aumentando sua dependência de dívidas de curto prazo. Esse aumento constante de dívidas de curto prazo sinaliza uma preferência por financiamentos mais imediatos, mas, ao mesmo tempo, aumenta o risco de liquidez, pois a empresa precisa assegurar recursos no curto prazo para honrar essas obrigações.

Seria recomendado a empresa considerar o aumento de prazo de parte de suas dívidas para reduzir o percentual de curto prazo em sua composição de endividamento. Essa medida ajudaria a distribuir melhor suas obrigações, melhorando o equilíbrio entre curto e longo prazo e reduzindo o risco de baixo fluxo de caixa.

### 3.1.4 INDICADORES DE ATIVIDADE

Foi analisado os indicadores de atividade através da análise sobre o ciclo operacional e financeiro da empresa, levando em consideração os seguintes indicadores.

- Prazo médio de recebimento de vendas: 45 dias;
- Prazo médio de compras: 10 dias;
- Prazo médio de renovação dos estoques: 17 dias;

#### CICLO OPERACIONAL

O Ciclo Operacional é o tempo médio que a empresa leva para transformar os produtos em caixa.

Ele é a soma do Prazo Médio de Renovação de Estoques e do Prazo Médio de Recebimento de Vendas. Fórmula:  $\text{Ciclo Operacional} = \text{Prazo Médio Renovação dos Estoques} + \text{Prazo Médio de Recebimento de Vendas}$ . Portanto:  $\text{Ciclo Operacional} = 45 \text{ dias} + 17 \text{ dias} = 62 \text{ dias}$ .

O Ciclo Operacional de 62 dias indica que, em média, a Spajo leva esse tempo para realizar uma venda desde a compra de matérias-primas, passando pelo armazenamento e venda, até o recebimento do valor da venda. Um ciclo operacional mais curto é desejável, pois significa que a empresa recupera o capital investido mais rapidamente, melhorando sua liquidez.

#### CICLO FINANCEIRO

O Ciclo Financeiro, também chamado de Ciclo de Caixa, representa o tempo que a empresa leva para pagar seus fornecedores e receber o pagamento das vendas.

Ele é calculado pela diferença entre o Ciclo Operacional e o Prazo Médio de Compras. Fórmula:  $\text{Ciclo Financeiro} = \text{Ciclo Operacional} - \text{Prazo Médio de Compras}$ . Portanto:  $\text{Ciclo Financeiro} = 62 \text{ dias} - 10 \text{ dias} = 52 \text{ dias}$ .

O Ciclo Financeiro de 52 dias indica que, em média, a Spajo tem que financiar suas operações por esse período, pois paga seus fornecedores antes de receber o pagamento dos clientes. Um ciclo financeiro positivo significa que a empresa está desembolsando caixa para pagar fornecedores antes de receber dos clientes, o que pode aumentar a necessidade de capital de giro para sustentar as operações.

Para uma operação mais saudável, a empresa poderia tentar diminuir o Ciclo Financeiro, seja reduzindo o prazo de recebimento ou negociando prazos mais longos com fornecedores, o que reduziria a necessidade de capital de giro e aumentaria a liquidez.

## **3.2 CONTABILIDADE GERENCIAL**

O presente estudo busca evidenciar como a Contabilidade Gerencial através de suas ferramentas, pode auxiliar uma empresa no setor de industrialização de peças e ferragens na tomada de decisão diante da sua atual situação econômica que se encontram através de indicadores econômicos e financeiros.

Nesse sentido, será utilizada como metodologia uma pesquisa descritiva, com o intuito de inferir sobre a gestão contábil da organização. Para tanto, complementa-se tal pesquisa através da coleta de dados e análise sobre o ambiente organizacional e informações contábeis fornecidas pelo responsável pela empresa escolhida para realização do projeto. Dentre os resultados esperados, a equipe mira diretamente na identificação de falhas e melhorias nos processos gerenciais, financeiros e contábeis da organização, de modo em que sequencialmente, será proposto soluções e ferramentas para correção do mesmo.

### **3.2.1 INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS**

A contabilidade gerencial tem se mostrado importante ferramenta para a tomada de decisões das organizações, pois, além de complementar a contabilidade financeira, ela supre as necessidades dos gestores das empresas de informações contábeis para o processo de planejamento, execução e controle de suas atividades e para análise e avaliação de seu desempenho.

A análise das demonstrações contábeis, segundo Silva (2017), é uma técnica que consiste na coleta de dados constantes nas demonstrações contábeis, com vistas à apuração de dois indicadores que permitam avaliar a situação financeira, patrimonial e econômica da entidade. Através da análise das demonstrações contábeis é possível ainda realizar

comparações com as tendências regionais ou dos segmentos em que a empresa esteja inserida, determinando perspectivas futuras de rentabilidade ou continuidade dos negócios.

Marion (2002, p. 36) define os Índices como sendo relações que se estabelecem entre duas grandezas, facilitando sensivelmente o trabalho do analista, uma vez que a apreciação de certas relações ou percentuais é mais significativa que a observação de montantes, por si só.

Já quando se trata sobre índices de rentabilidade, tal métrica possui como objetivo demonstrar qual foi a rentabilidade do capital investido na própria empresa. Neste caso, a equipe propôs a foca nos indicadores que buscam através de análise de demonstrações financeiras, encontrar a taxa de retorno sobre investimentos, retorno sobre vendas e também sobre o capital próprio, por exemplo.

### **RETORNO SOBRE O PATRIMÔNIO LÍQUIDO (ROE)**

Segundo Matarazzo (2010), o ROE consiste em verificar qual é o rendimento do capital próprio da empresa. Tal índice indica quanto a empresa obteve de lucro a cada R\$ 1,00 investido de recursos próprios.

Ainda segundo o autor, quanto maior os resultados do índice, melhor, pois maior é a relação entre o lucro e o investimento. O cálculo é obtido dividindo o lucro líquido pelo patrimônio líquido, como exposto abaixo:

- **ROE = LUCRO LÍQUIDO / PATRIMÔNIO LÍQUIDO**

$$\text{ROE} = \frac{58.200,00}{78.200,00} = 0,74 \quad \text{2021}$$

$$\text{ROE} = \frac{62.400,00}{82.400,00} = 0,76 \quad \text{2022}$$

$$\text{ROE} = \frac{65.000,00}{85.000,00} = 0,76 \quad \text{2023}$$

**Ano de 2021 - ROE: 0,74 (ou 74%)**

Em 2021, o ROE de 74% é bastante elevado. Isso indica que a empresa foi ligeiramente eficiente em gerar lucro a partir de seu patrimônio líquido. Um ROE nessa faixa, pode sinalizar uma forte vantagem competitiva e uma estrutura de capital eficiente.

**Ano de 2022 - ROE: 0,76 (ou 76%)**

Em 2022, o ROE teve uma leve variação positiva de 1%, alcançando a casa dos 76%. Esse aumento, embora pequeno, é positivo, pois mostra uma continuidade na eficiência da empresa em gerar lucro sobre o patrimônio líquido, mostrando que conseguiu melhorar sua rentabilidade mesmo após um desempenho já forte em 2021.

**Ano de 2023 - ROE: 0,76 (ou 76%)**

Em 2023, o ROE manteve-se estável em 76%. Isso sugere que a empresa conseguiu manter seu nível de rentabilidade, indicando consistência e estabilidade nos resultados operacionais, porém, deve-se acender um pequeno alerta para os administradores da empresa, já que a falta de crescimento no ROE pode indicar que a empresa está operando próximo de sua capacidade máxima de rentabilidade, o que pode sinalizar um limite na geração de lucro com os recursos atuais.

**RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (ROI)**

Para Silva (2007), o Retorno sobre o Investimento (ROI) é tido como um prêmio pelo risco assumido. Tal índice demonstra quanto a empresa recebeu a cada R\$100,00 de recurso próprio investido.

O ROI pode ser calculado dividindo o lucro operacional (antes do imposto de renda) pelo investimento médio (ativo total – passivo de funcionamento). O passivo de funcionamento está relacionado aos recursos que não são diretamente investidos na empresa, como, salários, fornecedores, dividendos, impostos, entre outros. (KNAPP E VELHO, 2015), podendo ser calculado pela seguinte fórmula:

- **ROI = LUCRO OPERACIONAL / INVESTIMENTO MÉDIO**

	<b>2021</b>	
<b>ROI =</b>	$\frac{58.200,00}{257.845,00}$	<b>0,23</b>
	<b>2022</b>	
<b>ROI =</b>	$\frac{62.400,00}{265.120,00}$	<b>0,24</b>
	<b>2023</b>	
<b>ROI =</b>	$\frac{65.000,00}{263.001,00}$	<b>0,25</b>

**Ano de 2021 - ROI: 0,23 (ou 23%)**

Em 2021, o ROI de 23% indica que a empresa conseguiu um retorno considerável sobre os ativos, o que é positivo, mas não chega a ser excepcional. Um ROI de 23%, sugere que a empresa é capaz de gerar lucro sobre os investimentos, mas ainda pode haver margem para otimizar o uso dos ativos ou aumentar ainda mais sua eficiência, visando melhorar a rentabilidade.

**Ano de 2022 - ROI: 0,24 (ou 24%)**

Em 2022, o ROI subiu levemente para 24%, mostrando um pequeno aumento na eficiência da empresa. Essa melhora é positiva, já que indica que a empresa conseguiu gerar um pouco mais de retorno em relação aos ativos, mas o crescimento foi pouco. Esse leve aumento deve-se por conta de pequenos ajustes operacionais realizados dentro da operação da empresa, possibilitando assim uma leve expansão em sua margem de lucro.

**Ano de 2023 - ROI: 0,25 (ou 25%)**

Em 2023, o ROI subiu novamente para 25%, mantendo a trajetória de crescimento contínuo, embora moderado. Essa evolução é um bom sinal de que a empresa está melhorando sua capacidade de gerar retorno sobre os ativos, ainda que de forma gradual. O aumento de 1 ponto percentual em cada ano demonstra consistência, mas também pode indicar que a empresa está encontrando limitações para acelerar o crescimento do retorno sobre os investimentos.

## MARGEM LÍQUIDA

Conforme diz SANVICENTE (1998), o índice de Margem Líquida compara o lucro pertencente aos acionistas com o volume de rendas gerado na empresa em suas operações. Também retratado como retorno sobre as vendas, este indicador demonstra quanto a empresa lucrou em função de seu faturamento, mostrando qual a margem de lucratividade da organização para cada real vendido. Portanto, deixa evidente qual o retorno obtido pela empresa frente a sua receita.

Segundo SILVA (2010), a margem líquida representa a lucratividade para uma organização, em relação às vendas líquidas do período. A interpretação desse indicador deve ser feita no sentido de quanto maior melhor, e é importante lembrar que não existe um valor ideal para esse índice, fazendo com que o analista tenha de comparar o valor obtido com a média verificada no segmento ou região onde a organização atua.

O indicador de margem líquida tem como função comparar o lucro líquido de uma determinada empresa, em relação às vendas líquidas obtidas no período analisado, gerando o percentual de lucro que a organização obteve em relação ao seu faturamento. A Margem Líquida é representada pela seguinte fórmula:

- **ML = LUCRO LÍQUIDO / VENDAS LÍQUIDAS**

	<b>2021</b>	
<b>ML =</b>	$\frac{58.200,00}{571.454,00}$	<b>0,10</b>
	<b>2022</b>	
<b>ML =</b>	$\frac{62.400,00}{558.001,00}$	<b>0,11</b>
	<b>2023</b>	
<b>ML =</b>	$\frac{65.000,00}{500.140,00}$	<b>0,13</b>

**Ano de 2021 - Margem Líquida: 0,10 (ou 10%)**

Em 2021, a Margem Líquida de 10% indica que a empresa foi capaz de reter 10% da receita como lucro após todas as suas despesas e custos. Esse valor sugere uma

capacidade razoável de rentabilidade, indicando que a empresa possui um controle de custos, permitindo assim manter uma boa parcela da receita como lucro.

#### **Ano de 2022 - Margem Líquida: 0,11 (ou 11%)**

Em 2022, a Margem Líquida subiu para 11%, representando um crescimento de um ponto percentual em relação ao ano anterior. Esse aumento indica uma melhora na capacidade da empresa de transformar receitas em lucros devido a uma leve redução de custos que a empresa implementou em sua operação. Também a otimização de processos foi uma peça-chave para contribuir com esse leve aumento. Esse crescimento é um bom sinal de que a empresa está encontrando maneiras de aprimorar a rentabilidade e indica uma eficiência crescente.

#### **Ano de 2023 - Margem Líquida: 0,13 (ou 13%)**

Em 2023, a Margem Líquida aumentou para 13%, consolidando uma trajetória de crescimento consistente. Esse aumento de dois pontos percentuais em relação a 2021 e de um ponto percentual em relação a 2022 representa um progresso significativo. Esse crescimento indica que a empresa tem sido bem-sucedida em melhorar sua eficiência operacional, visando ano após ano controlar seus custos e possivelmente até expandir suas margens de lucro por meio de estratégias de diferenciação de produtos ou de aumentos de preço.

### **EBITDA**

O Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA) no qual apadrinhando-o para o português, traz o significado do lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização,

EBITDA é um indicador que mede a capacidade de uma empresa de gerar lucro operacional antes das deduções de juros, impostos, depreciação e amortização, sendo amplamente utilizado como métrica de desempenho financeiro." (SILVA, 2019)

também conhecida como LAJIDA não é um índice em si, pois se trata do valor do lucro antes dos impostos, juros e depreciação.

Tal métrica é bastante utilizada para comparação de empresas do mesmo setor ou até mesmo como uma forma de análise gerencial interna do próprio negócio, ao se comparar ano X

com ano Y, já que contém todas as informações relativas às contas do operacional e da capacidade de geração de caixa da empresa.

A desconsideração dos valores de depreciação e amortização é devido ao fato destas não caracterizarem como saída de caixa. As vantagens do EBITDA incluem: expressar o desempenho financeiro da empresa; servir como critério para compreensão do valor da empresa, pois maior o EBITDA melhor a capacidade de gerar caixa; é aplicável em várias situações, onde seu valor não sofre alterações por legislações fiscais, depreciações, ou características próprias de cada país (VASCONCELOS, 2001). O cálculo desse indicador é feito considerando o demonstrativo de resultado do exercício (MONTOTO, 2018):

### DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO SIMPLIFICADO:

RECEITA DE VENDAS  
 (-) CUSTO DO PRODUTO VENDIDO  
 (=) LUCRO BRUTO  
 (-) DESPESAS OP COM VENDAS  
 (-) DESPESAS GERAIS  
 (-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS  
 (=) EBITDA

EBITDA 2021		EBITDA 2022		EBITDA 2023	
RECEITA DE VENDAS	671.158,00	RECEITA DE VENDAS	737.537,00	RECEITA DE VENDAS	757.225,00
(-) CPV	215.457,00	(-) CPV	235.140,00	(-) CPV	247.950,00
(=) LUCRO BRUTO	455.701,00	(=) LUCRO BRUTO	502.397,00	(=) LUCRO BRUTO	509.275,00
(-) DESPESAS OP	172.034,00	(-) DESPESAS OP	174.451,00	(-) DESPESAS OP	175.000,00
(-) DESPESAS GERAIS	164.454,00	(-) DESPESAS GERAIS	164.850,00	(-) DESPESAS GERAIS	165.150,00
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	58.750,00	(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	95.000,00	(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	74.985,00
<b>(=) EBITDA</b>	<b>60.463,00</b>	<b>(=) EBITDA</b>	<b>68.096,00</b>	<b>(=) EBITDA</b>	<b>94.140,00</b>

Fonte: Autoria Própria

#### Ano de 2021:

Em 2021, a empresa teve um EBITDA de R\$ 60.463,00, o que indica a geração de caixa operacional da empresa antes da dedução de juros, impostos, depreciação e

amortização. O EBITDA representa cerca de 9% da receita de Vendas, demonstrando que a empresa teve um bom nível de geração de caixa operacional em relação à sua receita.

#### **Ano de 2022:**

Em 2022, o EBITDA aumentou para R\$ 68.096,00, representando um crescimento de cerca de 12,6% em relação a 2021. A Receita de Vendas também aumentou, e o CPV cresceu proporcionalmente, resultando em um Lucro Bruto de R\$ 502.397,00. As despesas também aumentaram, especialmente as despesas administrativas, mas a empresa conseguiu manter a margem EBITDA positiva. Esse crescimento no EBITDA indica uma melhora na capacidade de geração de caixa, apesar do aumento nas despesas.

#### **Ano de 2023:**

Em 2023, o EBITDA teve um crescimento expressivo, alcançando R\$ 94.140,00, um aumento de cerca de 38% em relação a 2022. O Lucro Bruto também subiu, o que mostra uma melhora nas operações. É importante notar que as despesas operacionais e gerais cresceram apenas ligeiramente, enquanto as despesas administrativas caíram significativamente, contribuindo para o aumento do EBITDA.

A evolução do EBITDA de 2021 a 2023 mostra uma tendência positiva de aumento na geração de caixa operacional:

- **2021:** R\$ 60.463,00
- **2022:** R\$ 68.096,00 (aumento de 12,6%)
- **2023:** R\$ 94.140,00 (aumento de 38% em relação a 2022)

Esse crescimento no EBITDA ao longo dos anos é um sinal de que a empresa está conseguindo melhorar sua capacidade de geração de caixa, mesmo com o aumento de algumas despesas. A queda nas despesas administrativas em 2023 foi um fator importante para o aumento do EBITDA, indicando um possível controle de custos mais rigoroso ou otimização de processos.

### **3.3 CONTROLADORIA**

Nesta etapa, será apresentado um resumo dos principais direcionamentos estratégicos da empresa, incluindo sua Missão, Visão e Valores. A Missão foca na produção de peças de qualidade com inovação e responsabilidade, enquanto a Visão aspira a tornar a empresa uma referência no setor metalúrgico com práticas sustentáveis. Os Valores enfatizam a qualidade, inovação, responsabilidade ambiental e ética nas relações com clientes, fornecedores e colaboradores.

Além disso, será detalhado como esses princípios foram construídos, levando em consideração a história familiar, o ambiente de mercado e a competitividade. Também será apresentada a ferramenta de planejamento 5W2H, que orienta as ações estratégicas da empresa em projetos essenciais, como o investimento em marketing digital e a expansão da capacidade produtiva, visando fortalecer o crescimento sustentável e o impacto positivo no mercado.

No caso da nossa empresa, a Spajo, se notou que a mesma ainda não tinha estruturado tais conceitos. Por isso, foi realizado um trabalho de pesquisa e compreensão, para assim entender o impacto que quer causar e o legado que deseja deixar. Também se estudou sobre como a empresa gostaria de ser vista pelas pessoas. Esse processo foi fundamental para definir sua identidade, alinhar seus objetivos com suas metas de futuro e fortalecer sua presença no mercado.

#### **3.3.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES**

**Missão:** A missão de uma empresa reflete seu propósito e as razões pelas quais ela existe. É a declaração de suas atividades principais e de como ela pretende servir seus clientes ou a sociedade. Geralmente, uma missão descreve as metas de curto e médio prazo e é orientada para o presente.

**Visão:** A visão de uma empresa descreve onde ela deseja chegar no futuro. Trata-se de uma orientação para o longo prazo, com foco nos objetivos aspiracionais e no impacto desejado no mercado e na sociedade. Uma boa visão inspira e direciona as estratégias de crescimento.

**Valores:** Os valores de uma empresa refletem seus princípios e crenças fundamentais. Eles guiam o comportamento dos colaboradores e moldam a cultura organizacional. Valores geralmente abrangem temas como ética, responsabilidade,

inovação e o compromisso com a comunidade e com os stakeholders.

"Missão, visão e valores são pilares fundamentais do planejamento estratégico, pois definem o propósito da organização (missão), aonde ela deseja chegar (visão) e os princípios que orientam suas ações (valores)" (Chiavenato, 2010).

Para a criação da Missão, Visão e Valores referentes a empresa, foi importante seguir uma linha de estratégia bem analisada, que direcionou as ações da empresa com seu objetivo de longo prazo, focando na sustentabilidade, desenvolvimento e responsabilidade social.

## **MISSÃO**

Produzir peças de qualidade para a indústria com excelência, inovação e responsabilidade.

É almejada por um forte compromisso em atender plenamente às necessidades de nossos clientes, proporcionando soluções que agreguem valor. Além disso, buscamos contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, equilibrando crescimento e responsabilidade social. Nossos esforços são voltados para a melhoria contínua dos processos, garantindo eficiência e inovação, sempre com respeito ao meio ambiente e um profundo compromisso com o bem-estar da comunidade em que atuamos.

## **VISÃO**

Ser referência no setor metalúrgico pela alta qualidade de nossos produtos e pela integração de práticas sustentáveis.

Para isso, buscamos crescer de forma sustentável, investindo em tecnologia e na modernização de nossos processos, ao mesmo tempo em que fortalecemos tanto as relações familiares, que são a base da nossa gestão, quanto às parcerias comerciais. Esse caminho nos permitirá causar um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente, promovendo práticas responsáveis e gerando valor em cada interação.

## **VALORES**

A empresa adota os seguintes valores:

- **Qualidade e Inovação:** Focada em entregar produtos que superem as expectativas, sempre inovando para oferecer soluções modernas e eficientes.
- **Responsabilidade Ambiental:** Promove o uso consciente de recursos naturais, implementando processos que minimizem o impacto ambiental e incentivem a sustentabilidade.
- **Compromisso com a Comunidade:** Contribui para o desenvolvimento social, oferecendo oportunidades e respeitando os valores locais.
- **Ética e Transparência:** Atua com integridade em todas as suas relações, sejam elas com clientes, fornecedores ou colaboradores.
- **Valorização Familiar:** Fortalece os laços familiares na gestão da empresa, assegurando a continuidade dos princípios que fundaram o negócio.
- **Segurança e Bem-Estar:** Garante a segurança e o bem-estar dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho saudável e seguro.

### **3.3.2 CONSTRUÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H**

O mercado atual demanda que as empresas adotem estratégias dinâmicas e inovadoras para se manterem competitivas. No cenário em que a empresa se insere, a necessidade de modernização dos processos de marketing e produção se torna evidente. Portanto, um planejamento estratégico bem estruturado é fundamental para alcançar os objetivos de crescimento e eficiência.

Objetivos Estratégicos:

- **Aumentar a visibilidade da marca:** Investir em marketing digital para consolidar a presença online e atrair novos clientes.
- **Expansão da Carteira de Clientes:** Focar na captação de clientes B2B e B2C, utilizando estratégias direcionadas nas redes sociais.
- **Melhoria da Capacidade Produtiva:** Realizar investimentos em infraestrutura e maquinário para atender a demanda crescente.

Foi utilizado a ferramenta 5W2H para criar um plano de ação para três projetos. Pensando na necessidade da empresa, identificou-se a importância de investir no Marketing Digital para aumentar as vendas, buscar novos parceiros através do tráfego pago e das redes sociais focando em atrair clientes B2B e B2C.

"A ferramenta 5W2H é um método simples e eficaz para a elaboração de planos de ação, permitindo organizar atividades de forma clara e objetiva por meio das perguntas: o

quê (What), por que (Why), onde (Where), quando (When), quem (Who), como (How) e quanto (How much)" (Falconi, 2013).

Para que os projetos de expansão da área de produção e a compra de novos maquinários aconteçam, nota-se a importância em focar toda energia no primeiro projeto, o qual, através dele, se aumenta a carteira de clientes, consequentemente a necessidade de expansão da produção.

A estratégia de marketing digital com parceria da V4 Company, a ser liderada pelo gerente de marketing Lucas, visa investir R\$15.000,00 para alcançar um público B2B e B2C através de plataformas como Google, Facebook, Instagram e TikTok. O objetivo é aumentar a visibilidade da empresa e gerar novas oportunidades de negócios. A campanha será lançada em 10/01/2025, utilizando ferramentas de gestão de tráfego e social media para otimizar o alcance e o engajamento.

Com o sucesso nos investimentos iniciais usando o marketing digital, junto com o possível aumento da carteira de clientes, se dá início ao processo de expansão da capacidade de produção dos produtos. Isso será realizado com o aumento do barracão, em um investimento de R\$95.000,00. Após o aumento do local e evolução do produto, surge por fim a necessidade da compra de novas máquinas para suprir a demanda.

A ferramenta 5W2H é um método de planejamento que organiza ações em empresas por meio de sete perguntas essenciais: O que será feito? Por que será feito? Onde? Quando? Quem fará? Como será feito? e Quanto custará? Essas perguntas ajudam a estruturar atividades e projetos, fornecendo uma visão clara e completa para todos os envolvidos.

Entre as principais vantagens do 5W2H estão a clareza nas ações, a melhor organização e acompanhamento dos processos, a redução de erros e a agilidade na tomada de decisões. É uma ferramenta eficaz para otimizar a execução de tarefas e aumentar a eficiência operacional dentro das empresas.

## **PLANO DE AÇÃO 5W2H**

SPAJO INDUSTRIALIZAÇÃO DE PEÇAS LTDA							
PLANO DE AÇÃO 5W2H							
OBJETIVO: FORMULAR E DESENVOLVER AÇÕES PARA A EXPANSÃO DA EMPRESA							
5W						2H	
AREA	WHAT ?	WHY ?	WHERE ?	WHO ?	WHEN ?	HOW ?	HOW MUCH ?
MARKETING	INVESTIR NO MARKETING DIGITAL	ALCANÇAR LEADS B2B E B2C NO DIGITAL	GOOGLE, FACEBOOK, INSTAGRAM, TIK TOK	LUCAS (GERENTE DE MARKETING) E V4 COMPANY	02/01/2025	UTILIZAR FERRAMENTAS DE GESTÃO DE TRÁFEGO E SOCIAL MEDIA	R\$ 15.000,00
GESTÃO	EXPANSÃO DA ÁREA DE PRODUÇÃO	AUMENTO DA PRODUÇÃO	NO PRÓPRIO TERRENO DA FÁBRICA	ANTÔNIO (GESTOR)	01/07/2025	CONTRATAÇÃO DE UMA EMPREITEIRA	R\$ 95.000,00
PRODUÇÃO	ADQUIRIR MAQUINAS NOVAS E MODERNAS	PARA ATENDER O AUMENTO DA DEMANDA	COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI	ANTÔNIO (GESTOR)	03/11/2025	FINANCIAMENTO	R\$ 230.000,00

Fonte: Autoria própria

### 3.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A gestão estratégica de custos (GEC) é um processo que reúne práticas e ferramentas para medir, gerenciar e planejar estrategicamente todos os gastos que uma empresa necessita para funcionar. A partir dos dados obtidos pelas análises é possível identificar onde existem possibilidades de otimizar os investimentos, de mudar de fornecedor, cortar gastos supérfluos, entre outras vantagens.

O objetivo é diminuir custos e aumentar os lucros, implementando soluções que colaboram para criar um sistema de produção eficiente.

Mas além de gerar economia e competitividade em relação ao preço, a gestão estratégica de custos também foca na criação de valores, implementando benefícios que melhoram a estrutura interna e o produto/serviço que o cliente recebe.

### **3.4.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS**

Nesta seção, serão apresentados os conceitos essenciais de terminologia, explicando definições de gasto, investimento, custo, despesa, desembolso, ganho e perda. Esses termos serão expostos com base em exemplos do dia a dia da empresa Spajo Industrialização, para que seja melhor ilustrado como cada conceito se aplica ao contexto real.

Também, serão abordadas as classificações dos gastos como fixos e variáveis, diretos e indiretos, utilizando alguns exemplos específicos.

#### **DEFINIÇÃO DE GASTO**

Segundo Marion, José Carlos (2003), "Gasto é todo o sacrifício financeiro, representado por entrega ou promessa de entrega de ativos, que a empresa realiza para a obtenção de um bem ou serviço que passa a integrar sua esfera patrimonial."

Em continuidade em seu livro Contabilidade básica, "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)."

Conceito extremamente amplo e que se aplica a todos os bens e serviços adquiridos; assim, temos Gastos com a compra de matérias-primas, Gastos com mão-de-obra, tanto na produção como na distribuição, Gastos com honorários da diretoria, Gastos na compra de um imobilizado etc. Só existe gasto no ato da passagem para a propriedade da empresa do bem ou serviço, ou seja, no momento em que existe o reconhecimento contábil da dívida assumida ou da redução do ativo dado em pagamento. ex: (compra de chapas de aço para produção de tornos, aquisição de uma máquina nova para implementação na fábrica).

#### **DEFINIÇÃO DE INVESTIMENTO**

Segundo Assaf Neto, Alexandre (2009), em sua obra Finanças Corporativas e Valor, que aborda o conceito de investimento e sua relação com os ativos empresariais:

"Investimento é a aplicação de recursos em bens ou serviços com o objetivo de gerar benefícios econômicos futuros, sendo sua alocação classificada de acordo com a natureza do bem adquirido e a finalidade a que se destina, seja no curto ou no longo prazo."

De acordo com Martins, Eliseu (2021), gasto ativo é "o sacrifício havido pela aquisição de bens ou serviços (gastos) que são 'estocados' nos ativos da empresa para baixa ou amortização quando de sua venda, de seu consumo, de seu desaparecimento ou de sua desvalorização". Esses gastos são caracterizados como investimentos em função de sua vida útil ou dos benefícios atribuíveis a períodos futuros.

Podem ser de diversas naturezas e de períodos de ativação variados: a matéria-prima é um gasto contabilizado temporariamente como investimento circulante; a máquina é um gasto que se transforma num investimento permanente; as ações adquiridas de outras empresas são gastos classificados como investimentos circulantes ou permanentes, dependendo da intenção que levou a sociedade à aquisição.

## **DEFINIÇÃO DE CUSTO**

Custo é o gasto relativo a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços. Todo custo é um gasto, mas é reconhecido como tal no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços) para a fabricação de um produto ou execução de um serviço. Por exemplo, a matéria-prima inicialmente é classificada como gasto no momento de sua aquisição, tornando-se um investimento durante o período em que permanece estocada. No momento de sua utilização no processo produtivo, esse investimento é transformado em custo, integrando o valor do bem elaborado.

Conforme definido por Martins, Eliseu (2003) em Contabilidade de Custos: "Custo é o gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços, sendo apropriado ao produto ou serviço como parte integrante do processo de fabricação ou prestação."

A energia elétrica é um gasto, no ato da aquisição, que passa imediatamente para custo (por sua utilização) sem transitar pela fase de investimento. A máquina provocou um gasto em sua entrada, tornado investimento (ativo) e parceladamente transformado em custo, de depreciação, à medida que é utilizada no processo de produção de utilidades.

Segundo Zanluca (2008) são exemplos de custo direto: Matérias Primas usadas na fabricação dos produtos; Mão de Obra Direta; Serviços subcontratados e aplicados diretamente nos produtos e serviços. De maneira geral podemos definir que os custos diretos são ligados diretamente à produção do produto produzido. Já os custos indiretos estão relacionados de forma indireta com os produtos, porém fazem parte do processo de

produção. EX:( Salários dos operadores das máquinas CNC, Luz do galpão, energia elétrica e salário do supervisor do setor).

Seguindo a ordem temos a classificação de custos fixos, esses custos são aqueles que não mudam em função do volume de produção, ou seja, permanecem constantes independentemente. Este será cobrado pelo mesmo valor qualquer que seja o nível de produção, inclusive no caso de não se produzir nada.

ALUGUEL	R\$ 10.000,00
ENERGIA ELÉTRICA	R\$ 12.528,24
ÁGUA	R\$ 524,25
FOLHA SALARIAL	R\$65.199,24
INTERNET	R\$ 99,00
SEGURO DE CARGA	R\$ 1.200,00
CONTABILIDADE	R\$ 500,00
<b>VALOR TOTAL</b>	<b>R\$ 90.050,73</b>

Estes são os custos fixos da empresa, que mesmo alterando o volume de vendas no curto prazo não há variação.

## DEFINIÇÃO DE CUSTO VARIÁVEL

Os custos variáveis são aqueles que mudam de acordo com o volume de produção da empresa. Como explica Leone, George S. (2000): "Custos variáveis são aqueles que variam proporcionalmente ao nível de produção ou atividade da empresa, aumentando ou diminuindo conforme o volume produzido ou vendido."

Isso significa que, se não houver produção, esses custos simplesmente não existem. Um exemplo clássico é a matéria-prima: ela só se torna um custo quando é usada na fabricação de produtos. Já quando a produção aumenta, os custos variáveis também crescem, o que pode impactar diretamente a margem de lucro.

Gerenciar esses custos é fundamental para o planejamento financeiro da empresa. Com uma boa gestão, é possível prever o quanto será necessário em caixa e ajustar preços com base no aumento ou diminuição da produção. Além disso, entender como os custos

variáveis se relacionam com os custos fixos ajuda a criar uma estrutura de custos mais eficiente e sustentável para o negócio.

CMV	R\$ 222.090,47
MATERIAL P/ ESCRITÓRIO	R\$ 254,87
SIMPLES NACIONAL	R\$ 34.923,20
FRETE	R\$ 3.500,00
MANUTENÇÃO	R\$ 1.700,00
<b>VALOR TOTAL</b>	<b>R\$ 227.545,34</b>

Ao contrário dos custos fixos, que se mantêm inalterados independentemente do nível de produção ou vendas, os custos variáveis são dinâmicos e se ajustam conforme a atividade da empresa. À medida que a produção ou as vendas aumentam, esses custos tendem a crescer, o que pode impactar diretamente a margem de lucro. Quando as vendas sobem, a diluição dos custos variáveis pode resultar em uma rentabilidade melhor para a empresa.

Gerenciar e planejar os custos variáveis é crucial para uma administração financeira eficiente, pois ajuda a prever as necessidades de caixa e a ajustar as estratégias de preços. Além disso, é fundamental levar em conta a interação entre custos variáveis e fixos, já que essa relação pode influenciar a estrutura total de custos da empresa. Encontrar um equilíbrio entre esses custos é essencial para assegurar a sustentabilidade financeira a longo prazo.

## **DEFINIÇÃO DE DESPESA**

Em Contabilidade de Custos, Martins (2021) define despesa como "um bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas. A comissão do vendedor, por exemplo, é um gasto que se torna imediatamente uma despesa. O equipamento usado na fábrica, que fora gasto transformado em investimento e posteriormente considerado parcialmente como custo, torna-se, na venda do produto feito, uma despesa. O microcomputador da secretária do diretor financeiro, que foi transformado em investimento, tem uma parcela reconhecida como despesa (depreciação), sem transitar por custo. As despesas são itens que reduzem o Patrimônio Líquido e que têm essa característica de representar sacrifícios no processo de obtenção de receitas".

Também de acordo com Martins (2021), despesas podem ser definidas como "gastos reconhecidos como consumidos direta ou indiretamente no processo de obtenção de receitas, representando sacrifícios econômicos que reduzem o patrimônio líquido da entidade".

Todo produto vendido e todo serviço ou utilidade transferidos provocam despesa. Costumamos chamá-lo Custo do Produto Vendido e assim fazê-lo aparecer na Demonstração de Resultados; o significado mais correto seria: Despesa que é o somatório dos itens que compuseram o custo de fabricação do produto ora vendido. Cada componente que foi gasto no processo de produção agora, na baixa, toma-se despesa. (No Resultado existem Receitas e Despesas — às vezes Ganhos e Perdas — mas não Custos.) A mercadoria adquirida pela loja comercial provoca um gasto (genericamente), um investimento (especificamente), que se transforma numa despesa no momento do reconhecimento da receita trazida pela venda, sem passar pela fase de custo. Logo, o nome Custo das Mercadorias Vendidas não é, em termos técnicos, rigorosamente correto.

Logo, todas as despesas são ou foram gastas. Porém, alguns gastos muitas vezes não se transformam em despesas (por exemplo, terrenos, que não são depreciados) ou só se transformam quando de sua venda.

Todos os custos que são ou foram gastos se transformam em despesas quando da entrega dos bens ou serviços a que se referem. Muitos gastos são automaticamente transformados em despesas, outros passam primeiro pela fase de custos e outros ainda fazem a via-sacra completa, passando por investimento, custo e despesa.

### **DEFINIÇÃO DE 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. Pagamento é a liquidação financeira de um gasto, podendo ocorrer antes, durante ou após a aquisição do bem ou serviço. Como explica Marion (2003), trata-se de "uma saída efetiva de recursos financeiros". Um exemplo na empresa Spajo Industrialização é o pagamento da conta de energia do galpão, no valor de R\$7.548,58.

### **DEFINIÇÃO DE GANHO**

Conforme Iudícibus, Sérgio (2010): "O conceito de ganho é geralmente abordado em relação à diferença positiva entre as receitas e os custos. Ganhos podem ser entendidos

como aumentos no patrimônio líquido da empresa que não são provenientes da sua atividade operacional principal.

Ganho é o incremento no patrimônio líquido resultante de transações e eventos que não estão diretamente relacionados à atividade operacional principal da entidade."

Isso pode incluir, por exemplo, lucros decorrentes da venda de ativos ou investimentos. Ganho é uma medida importante para entender a saúde financeira da empresa e sua capacidade de gerar lucro além da atividade principal.

<b>DRE</b>		
	<b>2° Tri 2024</b>	<b>1° Tri 2024</b>
Receita Bruta de Serviços	R\$ 757.224,63	R\$ 737.536,79
(-) Custo de Serviço Prestado	R\$ 501.964,21	R\$ 484.897,42
(=) Lucro Bruto	R\$ 255.260,42	R\$ 252.639,37
(-) Despesas Operacionais	R\$ 148.427,10	R\$ 149.611,17
(-) Despesas Gerais	R\$ 141.115,70	R\$ 142.526,86
(-) Depreciação	R\$ 2.713,90	R\$ 2.651,48
(-) Despesas com Juros	R\$ 496,66	R\$ 516,53
(-) Outras Despesas Op.	R\$ 4.100,84	R\$ 3.916,30
(=) Receitas Operacionais	R\$ 106.833,32	R\$ 103.028,20
(+) Ganho na Venda de Ativos	R\$ 7.322,00	R\$ 0,00
(=) Lucro Antes dos Impostos	R\$ 114.155,32	R\$ 103.028,20
(-) Despesas Tributárias	R\$ 34.923,20	R\$ 33.980,27
(=) Lucro Líquido	R\$ 79.232,12	R\$ 69.047,93

Fonte: Autoria própria

No caso, a classificação dos ganhos se apresenta no lucro líquido.

## **DEFINIÇÃO DE PERDA**

De acordo com Iudícibus, Sérgio (2010), em Contabilidade introdutória, "Bem ou serviço consumidos de forma anormal e involuntária". Não se confunde com a despesa (muito menos com o custo), exatamente por sua característica de anormalidade e involuntariedade; não é um sacrifício feito com intenção de obtenção de receita. Exemplos comuns: perdas com incêndios, obsolescência de estoques etc."

Como explica Marion, José Carlos (2003): "Perdas representam bens ou serviços consumidos de forma involuntária e anormal, não configurando um sacrifício intencional para obtenção de receitas."

São itens que vão diretamente à conta de Resultado, assim como as despesas, mas não representam sacrifícios normais ou derivados de forma voluntária das atividades destinadas à obtenção da receita. É muito comum o uso da expressão Perdas de material na produção de inúmeros bens e serviços; entretanto, a quase totalidade dessas “perdas” é, na realidade, um custo, já que são valores sacrificados de maneira normal no processo de produção, fazendo parte de um sacrifício já conhecido até por antecipação para a obtenção do produto ou serviço e da receita almejada.

O gasto com mão-de-obra durante um período de greve, por exemplo, é uma perda, não um custo de produção. O material deteriorado por um defeito anormal e raro de um equipamento provoca uma perda, e não um custo; aliás, não haveria mesmo lógica em apropriar-se como custo dessas anormalidades e, portanto, acabar por ativar um valor dessa natureza.

### 3.4.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

DRE		
	2° Tri 2024	1° Tri 2024
Receita Bruta de Serviços	R\$ 757.224,63	R\$ 737.536,79
(-) Custo de Serviço Prestado	R\$ 501.964,21	R\$ 484.897,42
(=) Lucro Bruto	R\$ 255.260,42	R\$ 252.639,37
(-) Despesas Operacionais	R\$ 148.427,10	R\$ 149.611,17
(-) Despesas Gerais	R\$ 141.115,70	R\$ 142.526,86
(-) Depreciação	R\$ 2.713,90	R\$ 2.651,48
(-) Despesas com Juros	R\$ 496,66	R\$ 516,53
(-) Outras Despesas Op.	R\$ 4.100,84	R\$ 3.916,30
(=) Receitas Operacionais	R\$ 106.833,32	R\$ 103.028,20
(+) Ganho na Venda de Ativos	R\$ 7.322,00	R\$ 0,00
(=) Lucro Antes dos Impostos	R\$ 114.155,32	R\$ 103.028,20
(-) Despesas Tributárias	R\$ 34.923,20	R\$ 33.980,27
(=) Lucro Líquido	R\$ 79.232,12	R\$ 69.047,93

Fonte: Autoria própria

A análise foi realizada utilizando os 2 últimos períodos da empresa na sua Demonstração do Resultado do Exercício. Para que fosse feita a análise dos dados da DRE e calculasse os Pontos de Equilíbrio para encontrar seu Índice de Margem de Segurança. De acordo com as informações extraídas, seguindo com os cálculos de Pontos de Equilíbrio, como demonstra as figuras a seguir:

Conforme disponibilizado os dados na Demonstração do Resultado do Exercício, foram analisadas e extraídas sua Receita, custos de despesas variáveis e fixos, sendo os custos considerados como variáveis e as despesas como fixos, para descobrir suas proporções e margem de contribuição.

Conta	Descrição	1º TRIMESTRE		
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	R\$	737.536,79	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-R\$	484.897,42	-65,7%
3.03	Margem de Contribuição	R\$	252.639,37	34,3%
3.04	C. D. Fixos	-R\$	149.611,17	
3.05	Resultado Operacional	R\$	103.028,20	

Fonte: Aatoria própria

Conta	Descrição	2º TRIMESTRE		
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	R\$	757.224,63	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-R\$	501.964,21	-66,3%
3.03	Margem de Contribuição	R\$	255.260,42	33,7%
3.04	C. D. Fixos	-R\$	148.427,10	
3.05	Resultado Operacional	R\$	106.833,32	

Fonte: Aatoria própria

Segundo o conceito utilizado em “Contabilidade Gerencial” de Iudícibus Sérgio (2010). “Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC): o volume de vendas para um resultado contábil nulo, ou seja, lucro igual a zero. O Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC) é uma ferramenta financeira que serve para identificar o nível de vendas necessário para cobrir todos os custos fixos e variáveis de uma empresa, sem gerar lucro nem prejuízo.”

Ele é fundamental para a gestão financeira e tomada de decisões, pois oferece insights sobre avaliação de riscos, planejamento, estratégia de preços e tomada de decisão como se vê na figura abaixo:

### Ponto de equilíbrio contábil - 1º Trimestre

PEC		CF	-R\$	436.763,84
		MC %		
Conta	Descrição	1º TRIMESTRE		
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	R\$	436.763,84	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-R\$	287.152,67	-65,7%
3.03	Margem de Contribuição	R\$	149.611,17	34,3%

Fonte: Autoria própria

**Custos das despesas fixas/Margem de contribuição**

= 149.611,17/ 34,3%

= 436.763,84

**Ponto de equilíbrio contábil - 2º Trimestre**

PEC		CF	-R\$	440.305,85
		MC %		
Conta	Descrição	2º TRIMESTRE		
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	R\$	440.305,85	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-R\$	291.878,75	-66,3%
3.03	Margem de Contribuição	R\$	148.427,10	33,7%
3.04	C. D. Fixos	-R\$	148.427,10	
3.05	Resultado Operacional	R\$	-	

Fonte: Autoria própria

**Custos das despesas fixas/Margem de contribuição**

= 148.427,10/ 34,3%

= 440.305,85

Segundo Iudícibus, Sérgio (2010), em seu livro Contabilidade gerencial “Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE): o volume de vendas para um resultado contábil de 10% sobre as receitas: O Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE) é um conceito que complementa o Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC) e se refere ao nível de vendas em que a empresa não apenas cobre seus custos, mas também alcança um retorno satisfatório sobre o investimento ou um lucro desejado.”

**Ponto de equilíbrio econômico - 1º Trimestre**

PEE		CF	-R\$	616.839,40
		MC %		
Conta	Descrição	1º TRIMESTRE		
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	R\$	616.839,40	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-R\$	405.544,29	-65,7%
3.03	Margem de Contribuição	R\$	211.295,11	34,3%
3.04	C. D. Fixos	-R\$	149.611,17	

Fonte: Autoria própria

**Custo das despesas fixas/(Margem de contribuição-10%)**

$$= 149.611,17/(34,3\%-10\%)$$

$$= 616.839,40$$

**Ponto de equilíbrio econômico - 2º Trimestre**

PEE		CF	-R\$	626.010,55
		MC %		
Conta	Descrição	2º TRIMESTRE		
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	R\$	626.010,55	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-R\$	414.982,40	-66,3%
3.03	Margem de Contribuição	R\$	211.028,16	33,7%
3.04	C. D. Fixos	-R\$	148.427,10	
3.05	Resultado Operacional	R\$	62.601,06	10,0%

Fonte: Autoria própria

**Custo das despesas fixas/(Margem de contribuição-10%)**

$$= 148.427,10/(33,7\%-10\%)$$

$$= 626.010,55$$

De acordo com Iudícibus (2020), o Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF) é definido como "o volume de vendas para que as receitas se igualem às despesas, desconsiderando os valores não desembolsáveis". Trata-se de uma ferramenta que se concentra na análise de fluxo de caixa da empresa, determinando o nível de vendas necessário para cobrir não apenas os custos fixos e variáveis, mas também as obrigações financeiras, como juros e amortizações de dívidas. Em outras palavras, o PEF indica quando a empresa começa a gerar caixa suficiente para atender suas despesas financeiras.

**Ponto de equilíbrio financeiro - 1º Trimestre**

PEF		CF	-R\$	429.023,31
		MC %		
Conta	Descrição	1º TRIMESTRE		
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	R\$	429.023,31	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-R\$	282.063,62	-65,7%
3.03	Margem de Contribuição	R\$	146.959,69	34,3%
3.04	C. D. Fixos	-R\$	149.611,17	
3.05	Resultado Operacional	-R\$	2.651,48	-0,6%

Fonte: Autoria própria

**Custo fixo + (Depreciação/Margem de contribuição)**

$$= 149.611,17 + (2.651,48/34,3\%)$$

$$= 429.023,31.$$

**Ponto de equilíbrio financeiro - 2º Trimestre**

PEF		CF	-R\$	432.255,12
		MC %		
Conta	Descrição	2º TRIMESTRE		
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	R\$	432.255,12	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-R\$	286.541,92	-66,3%
3.03	Margem de Contribuição	R\$	145.713,20	33,7%
3.04	C. D. Fixos	-R\$	148.427,10	
3.05	Resultado Operacional	-R\$	2.713,90	-0,6%

Fonte: Autoria própria

**Custo fixo + (Depreciação/Margem de contribuição)**

$$= 148.427,10 + (2.713,90/33,7\%)$$

$$= 432.255,12$$

**Índice de Margem de segurança**

O Índice de Margem de Segurança é uma medida financeira que indica a diferença entre as vendas reais e o ponto de equilíbrio de uma empresa. Ele fornece uma noção de quão segura está a empresa em relação a uma possível queda nas vendas antes de começar a operar no vermelho, facilitando o planejamento financeiro e a projeção de receitas futuras.

Segundo Garrison, Noreen e Brewer (2013), "O Índice de Margem de Segurança representa a diferença entre o volume de vendas efetivo e o ponto de equilíbrio da empresa, indicando o quanto as vendas podem cair antes que ela comece a registrar prejuízos."

Foi determinado as vendas reais para que fosse obtido os dados de vendas efetivas em um determinado período, e calcule as vendas no Ponto de Equilíbrio utilizando a fórmula do ponto de equilíbrio para encontrar o nível de vendas necessário para cobrir os custos.

**1º TRIMESTRE**

Margem de Segurança		
IMS	RECEITA ATUAL - RECEITA PE/RECEITA ATUAL	40,8%

## 2º TRIMESTRE

Margem de Segurança		
IMS	RECEITA ATUAL - RECEITA PE/RECEITA ATUAL	41,9%

Isso significa que a empresa tem uma margem de segurança de 40,8% no 1º período e 41,9% no 2º, ou seja, suas vendas podem cair 40,8% e 41,9% nos períodos indicados antes de atingir o ponto de equilíbrio. Através desses índices sabe-se quais as melhores decisões a tomar com mais fundamentos e proteção contra volatilidade.

### 3.5 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: CRIANDO O NOVO

#### 3.5.1 CRIANDO O NOVO

- Tópico 1:

O texto discute a importância do design thinking nos estudos e na carreira, ressaltando como a criatividade e a inovação são fundamentais em um mundo em constante transformação. O termo "design" é entendido como uma disciplina que visa promover o bem-estar, enquanto "thinking" refere-se à nossa capacidade crítica de refletir sobre os desafios que enfrentamos.

A proposta é adotar uma rotina planejada e inovadora, onde a autodisciplina e a organização ajudam a liberar energia para a criatividade. O conceito de "ócio criativo", defendido por Domenico de Masi, é destacado como essencial para a geração de ideias e a satisfação pessoal.

O texto também introduz o "profissional T", que combina um profundo conhecimento em uma área específica com habilidades em diversas disciplinas, tornando-se cada vez mais valorizado no mercado de trabalho. Por fim, enfatiza a importância de reconhecer oportunidades e contar histórias como formas de entender e se conectar com o mundo ao nosso redor.

- Tópico 2: Há mil maneiras de pensar

O texto explora como a velocidade das mudanças no mundo atual, impulsionada pela tecnologia, impacta nosso jeito de pensar e interagir. Com o conhecimento circulando globalmente, é crucial que as pessoas aprimorem suas habilidades e competências para que possamos realmente transformar nossa realidade.

A ideia de que somos parte de um ecossistema diversificado é central. Embora a competição exista, a colaboração e o respeito pelas habilidades dos outros são essenciais para a inovação. O autor usa o exemplo do café para ilustrar a vasta rede de conexões que nos cerca, lembrando que muitas vezes não reconhecemos quem contribui para o que temos.

Além disso, o texto aborda diferentes formas de pensar: linear, sistêmico e complexo, e como nossas experiências moldam nossas crenças e atitudes. Um exemplo disso é a inveja em equipes, que pode surgir de uma competitividade tóxica. Superar essas crenças exige um diálogo aberto e reflexão sobre nossos sentimentos.

Por fim, destaca a importância de ouvir ativamente durante a comunicação. A impaciência e o julgamento podem dificultar a compreensão mútua. A proposta é que, ao cultivar uma mentalidade mais colaborativa e crítica, possamos nos adaptar melhor às demandas do mundo moderno.

- Tópico 3: Criando asas

O texto fala sobre a importância de sairmos da nossa caixa mental para abrir novas possibilidades de criatividade e inovação. Ele começa explicando que, muitas vezes, pensamos de maneira automática e dentro de padrões conhecidos, e que é essencial buscar novas formas de resolver problemas. Sete padrões de pensamento são apresentados, como conexão, razão, visão e fluxo, mostrando que cada pessoa tende a se sentir confortável em apenas dois desses padrões, e que explorar os outros pode ampliar nossa capacidade de criar.

Também é destacado o conceito de design centrado no usuário, que coloca as pessoas no centro da criação de produtos e serviços, pensando em suas necessidades e desejos. Isso faz com que o processo criativo se torne mais empático, melhorando a experiência das pessoas com o que é desenvolvido.

Além disso, o texto fala sobre a força da colaboração. Ele usa o exemplo do remo, um esporte em que o sucesso depende da atuação sincronizada de todos os membros da

equipe, para mostrar que quando trabalhamos juntos de forma coordenada, alcançamos resultados muito melhores.

- Tópico 4: Com vocês: O duplo diamante!

O Duplo Diamante é um modelo simples que explica o processo do design thinking e pode ser facilmente aplicado no dia a dia. Ele é dividido em quatro fases que ajudam a resolver problemas de maneira mais criativa e eficiente.

Na primeira fase, a descoberta, o objetivo é entender melhor o problema. Por exemplo, uma empresa pode fazer entrevistas com seus clientes para descobrir o que eles realmente precisam ou quais são suas dificuldades com um produto.

A segunda fase é a definição, onde todas essas informações são analisadas. Aqui, a equipe decide o que realmente é importante e define qual problema deve ser resolvido. Um exemplo seria uma equipe de design que percebe, com base no feedback dos clientes, que a interface de um aplicativo está complicada, então decidem focar em melhorar a usabilidade.

Na fase de desenvolvimento, começam os testes e a criação de soluções. A equipe pode fazer protótipos de uma nova interface e testá-los com usuários. Ferramentas como o Canva ajudam a criar esses visuais de forma prática e rápida.

Por fim, na fase de entrega, o produto final é lançado. A empresa libera a nova versão do aplicativo para os clientes e acompanha o desempenho, coletando novos feedbacks para continuar melhorando.

Esse processo de entender, definir, testar e entregar ajuda a criar produtos e soluções que realmente fazem a diferença para as pessoas.

### **3.5.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA**

Nessa parte, foi postado um conteúdo em vídeo no canal do YouTube. Também foi elaborado um pequeno banner para uma visualização mais didática.

Link do vídeo: <https://youtu.be/Y-D3TDO7YzI>

## DESIGN THINKING: SOLUCIONANDO PROBLEMAS



Fonte: Autoria própria

## 4. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar, de forma abrangente e integrada, os aspectos financeiros, gerenciais e estratégicos da Spajo, com base nos conceitos estudados nas disciplinas de controladoria, gestão estratégica de custos e contabilidade gerencial. Por meio de uma abordagem detalhada, foram aplicadas ferramentas fundamentais, como a análise das demonstrações contábeis, indicadores financeiros, planejamento estratégico e a metodologia 5W2H, com o intuito de identificar a atual situação da empresa e propor melhorias que possam fortalecer sua competitividade e sustentabilidade.

Os resultados das análises evidenciaram que a Spajo apresenta um cenário de crescimento sustentável, apoiado em um planejamento estratégico bem definido e na estabilidade de sua estrutura patrimonial de longo prazo. Contudo, foram identificados desafios relacionados à gestão de liquidez no curto prazo e à alta dependência de capital de terceiros, o que reforça a necessidade de maior atenção à gestão do capital de giro e ao equilíbrio entre os prazos de pagamento e recebimento. Ainda assim, o crescimento do EBITDA ao longo dos períodos analisados e a melhoria consistente nos índices de rentabilidade demonstram o potencial da empresa para superar tais desafios e expandir sua atuação de maneira sólida.

Além das análises financeiras, a definição de missão, visão e valores consolidou a identidade estratégica da empresa, orientando-a para a excelência operacional, a inovação e a responsabilidade ambiental. Tais pilares estratégicos, somados à implementação de ações voltadas à modernização da produção e ao fortalecimento da relação com os clientes, criam uma base sólida para que a empresa alcance um desenvolvimento sustentável e ampliado.

Por fim, este trabalho representou não apenas uma contribuição relevante para a compreensão e evolução do negócio, mas também uma rica oportunidade de aprendizado e aplicação prática dos conceitos acadêmicos por parte dos estudantes envolvidos. A experiência proporcionada reforçou a importância da interdisciplinaridade e da análise criteriosa na tomada de decisões empresariais, permitindo uma visão integrada e estratégica que agrega valor tanto para a empresa quanto para a formação profissional.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. Análise de balanços: fundamentos e técnicas. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ASSIS, R. A., Martins, P. L., & Fontes Martins, C. M. (2016). Índices de Rentabilidade: Um Estudo de Caso sobre o Mercado de Transporte de Cargas em Campo Belo - MG. UFSJ.
- ASSAF NETO, A. Mercado financeiro. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 8. ed. São Paulo: Elsevier, 2010.
- COSTA, Carlos Alberto. Análise financeira e índices de liquidez. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.
- FISCHER, A.; ZANETTI, F. Gestão da Inovação e do Conhecimento. São Paulo: Atlas, 2016.
- GITMAN, Lawrence J. Administração financeira: uma abordagem gerencial. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. Análise de balanços. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- IUDÍCIBUS, S.; LOPES, A.; MARTINS, E. Contabilidade Introdutória. São Paulo: Atlas, 2016.
- MATARAZZO, D. C. Análise financeira de balanços: abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2010.
- KOTLER, P. KELLER, K. L. Administração de Marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.
- MARION, José Carlos. Contabilidade empresarial. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. São Paulo: Editora Atlas, 1001 E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br> Acesso em: 08 ago. 2024.
- MARTINS, E. & ROCHA, W. Contabilidade de Custos. São Paulo: Atlas (2010).
- MARTINS, Eliseu; DINIZ, Josedilton Alves; MIRANDA, Gilberto José. Análise Avançada das Demonstrações Contábeis: Uma Abordagem Crítica. São Paulo: Atlas, 2020.
- PEREIRA, J. M. Planejamento Estratégico: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2018.
- ROSS, S.A. WESTERFIELD, R.W.; JAFFE, J. F. Administração financeira. São Paulo.
- VICECONTI, Paulo EV; NEVES, Silvério. Contabilidade de Custos: um Enfoque Direto e Objetivo. São Paulo: Saraiva, 2013.

ZUCCO, Alessandra. Manual de análise das demonstrações contábeis. 1. ed. São Paulo: Dialética, 2023.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. Contabilidade gerencial. 14. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

FALCONI, V. O verdadeiro poder: princípios e valores para a gestão. Nova Lima: INDG, 2013.

LEONE, George S. Custos: planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2000.

VASCONCELOS, F. C. Estratégia: ciência e arte. São Paulo: Atlas, 2001.

MONTOTO, P. Indicadores financeiros: conceitos e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2018.

SILVA, João. Análise financeira para gestores. São Paulo: Atlas, 2019.

ZANLUCA, Júlio César. Custos diretos e indiretos – diferenciação e tratamento contábil. Portal de Contabilidade, 2008.

ASSAF NETO, Alexandre. Finanças Corporativas e Valor. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. Contabilidade Básica. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, José Carlos. Análise das Demonstrações Contábeis. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

## **ANEXOS**

Link do vídeo utilizado na parte de formação para a vida:  
<https://youtu.be/Y-D3TDO7YzI>