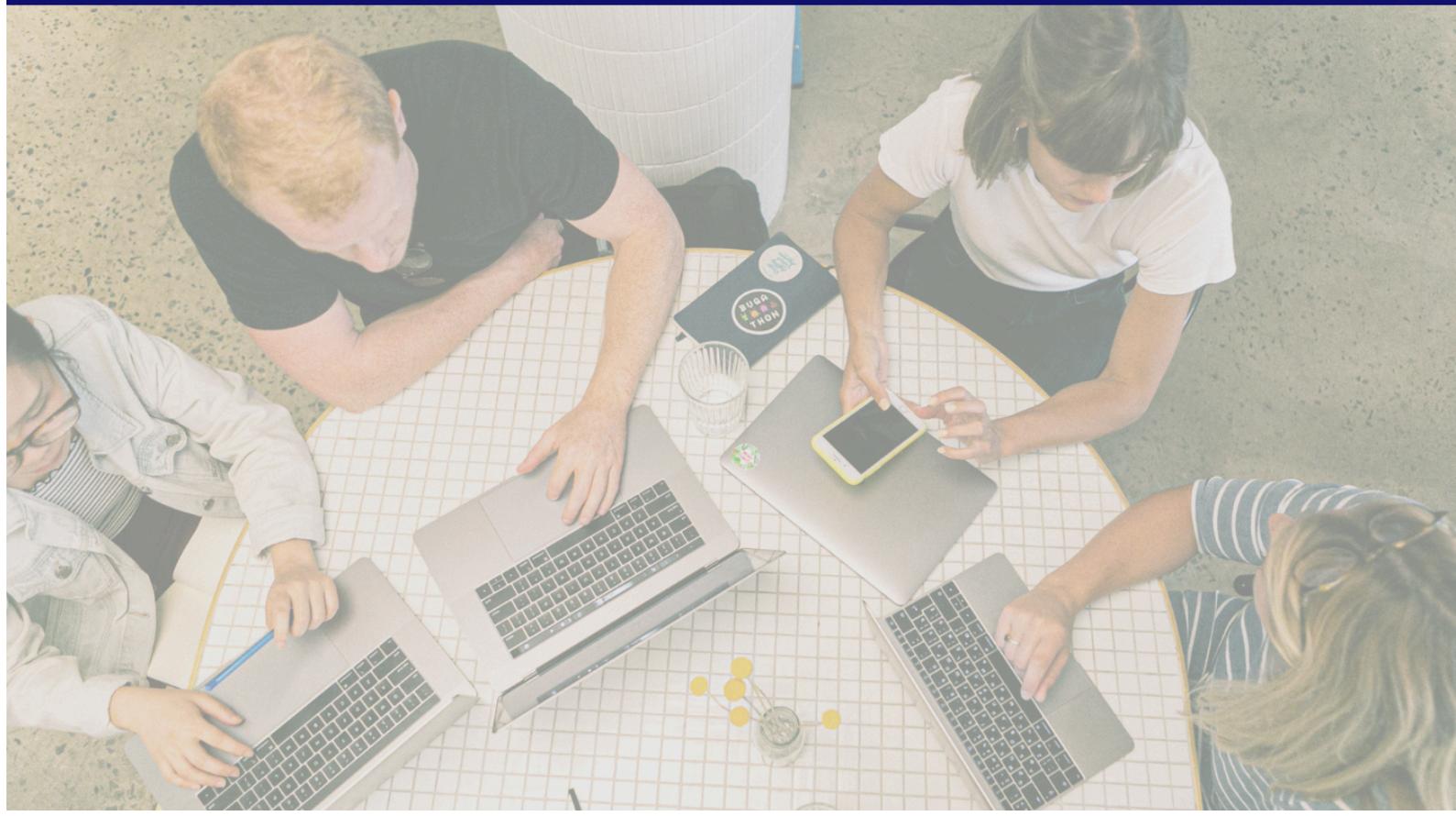


UNifeob
| ESCOLA DE NEGÓCIOS



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

LUIS CARLOS PACHECO EPP

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

LUIS CARLOS PACHECO EPP

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^ª. Ana Carolina Maldonado Matos

Estudantes:

Felipe Terra Francioli, RA 22000154

Kamilli Eduarda Ribeiro Barbosa, RA 22000031

Pedro Henrique de Freitas Nascimento, RA 22001661

Vicente Matheus Cheque Ferreira Gomes, RA 22000821

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
NOVEMBRO 2024

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	6
3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL	8
3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ	11
3.1.3 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO	14
3.1.4 INDICADORES DE ATIVIDADE	16
3.2 CONTABILIDADE GERENCIAL	19
3.2.1 INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS	20
3.3 CONTROLADORIA	24
3.3.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES	24
3.3.1.1 Missão	24
3.3.1.2 Visão	25
3.3.1.3 Valores	26
3.3.2 CONSTRUÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H	27
3.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	28
3.4.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS	29
3.4.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	31
3.5 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: CRIANDO O NOVO	34
3.5.1 CRIANDO O NOVO	34
4. CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	43

1. INTRODUÇÃO

O cenário econômico-financeiro no Brasil é, hoje, um dos grandes desafios das organizações. Têm se visto um histórico de oscilações significativas que afetam diretamente não apenas a população em geral, mas principalmente as pessoas jurídicas que usam de tais informações para a gestão empresarial e a tomada de decisão.

As alterações dentro deste espectro estão diretamente relacionadas aos custos inerentes à operação das empresas, o que afeta, também, o preço final que é repassado na outra ponta, ou seja, ao consumidor.

Os custos, hoje, sejam eles diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, são muitos, e são responsáveis por grande parcela na formação de preço dos produtos de uma empresa. Saber gerenciá-los e, principalmente, entender seu reflexo dentro do resultado da empresa está cada vez mais presente no dia a dia da área de Controladoria, no papel do *Controller*, dentro do mundo corporativo.

Relacionado aos custos, a rentabilidade e o retorno aos sócios e acionistas também é um desafio hoje em dia dentro das instituições, visto que, sem uma Gestão de Custos eficiente, a linha final da Demonstração do Resultado do Exercício não vai gerar dividendos aos envolvidos.

É necessário não apenas pensar em cada questão de forma isolada e tratá-las de forma individual, mas sim, por meio da visão sistêmica, entender o que, cada passo influencia em cada coisa, de forma que seja possível se utilizar de ferramentas de gestão para se conseguir um melhor reflexo no resultado e, conseqüentemente, melhores indicadores e retorno a quem investiu naquela pessoa jurídica.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Para o Projeto Integrado do Módulo de Controladoria foi escolhida a Empresa Individual (EI) LUIS CARLOS PACHECO EPP, que gira sob Nome Fantasia de Cerâmica Dalila, localizada no município de Vargem Grande do Sul, estado de São Paulo.

A Cerâmica Dalila é inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Fazenda sob nº 03.295.313/0001-02 e na Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo sob nº 711.025.112.119, sendo que se situa à Rua Patrocínio Rodrigues, 613, Jardim Bela Vista, no município supracitado. A mesma é optante pelo regime tributário Simples Nacional e possui em seu portfólio diversos produtos cerâmicos voltados à área de construção civil, possuindo posição de destaque na região em que atua.

A empresa possui produtos em estoque, de modo a poder, de prontidão, às solicitações de seus respectivos clientes. Para pedidos de grandes quantidades, a mesma trabalha sob forma de encomenda, produzindo especificamente às quantidades e especificidades do pedido, garantindo um pedido adequado à necessidade do comprador.

3. PROJETO INTEGRADO

O Projeto Integrado é uma atividade de extensão proposta pela UNIFEQB que visa implementar, de forma prática e real o conteúdo abordado em aula, de modo a se conseguir, enquanto discente, uma visão ampla da área de estudo, bem como visualizar a aplicabilidade em uma empresa em funcionamento de todas as questões inerentes ao módulo, *in loco*.

3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Na contabilidade, utilizamos algumas demonstrações contábeis da qual seu objetivo é disponibilizar informações sobre a posição patrimonial e financeira da organização, seus fluxos de caixa e seu desempenho econômico como um todo. Com as informações obtidas através das demonstrações contábeis, todos os stakeholders interessados podem realizar a leitura da informação e analisar as causas e efeitos do uso de recursos pela gestão responsável. Essas demonstrações carregam as seguintes informações:

- Ativo (bens/direitos);
- Passivo (obrigações);
- Patrimônio Líquido;
- Receita e Despesas;
- Lucros/prejuízos obtidos;
- Fluxo de caixa.

As demonstrações são geradas a partir dos apontamentos ocorridos no dia a dia de uma organização e, após a contabilidade registrar estes apontamentos, aí sim é possível obter-se um entendimento da saúde financeira e econômica da organização. Essas informações são geradas em um determinado período para análise.

De acordo com a plataforma Analize, o processo de análise das demonstrações contábeis é composta por seis passos, sendo eles:

A primeira etapa é composta pela coleta de dados e informações, ou seja, nessa etapa se faz necessário reunir os seguintes relatórios - Balanço Patrimonial (BP); Notas explicativas ao Balanço Patrimonial; Demonstração do Resultado do Exercício (DRE); Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL); Demonstrativo de Resultados Abrangentes

(DRA); Demonstração do Valor Adicionado (DVA); Relatório da Administração; Pareceres de Auditoria e Pareceres Fiscal; Balanço Social, entre outros.

Após de realizar a coleta dos dados e informações, entra a segunda etapa, que é a conferência dos dados, nesta etapa deve considerar alguns regulamentos, sendo eles - Considerar as Normas Brasileira da Contabilidade (NBC); Considerar a Lei nº 11.638/07 ou as Leis das Sociedades Anônimas; Considerar os princípios Fundamentais da Contabilidade; Considerar as Normas expedidas pelo Banco Central e pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e Verificar o Regulamento do Imposto de Renda. Além disso, é interessante e recomendado verificar se as demonstrações analisadas foram - Auditadas; se Convergem para o padrão internacional do International Accounting Standards Board (IASB); se cumprem os requisitos mínimos de qualidade da informação; se tem observância do Conselho Fiscal e se houve ocorrência de fatos relevantes.

A terceira etapa do processo é normalizar qualquer erro detectado na etapa anterior, e em seguida, ajustar e classificar novamente tudo aquilo que não estava dentro do esperado.

Na quarta etapa é que começa a análise em si, afinal, todos os dados e informações já foram coletados, conferidos e reclassificados, o que significa que toda a informação estão prontas para serem manuseadas nos cálculos de indicadores, onde será possível extrair os índices das demonstrações contábeis. O processamento da análise das demonstrações contábeis é composta por quatro tipos de análises, assim sendo:

Análise Contábil: compreende a análise dos relatórios e demonstrações contábeis para detectar informações relevantes. A análise contábil pode ser fragmentada em análise de estrutura, de evolução, por quocientes e por diferenças absolutas;

Análise Financeira: compreende o estudo de indicadores para análise global a curto, médio e longo prazo mediante ao giro de recursos da organização;

Análise de Alavancagem Financeira: compreende a análise da qual é possível medir o grau de utilização do capital de terceiros, além de fazer uma revisão aos efeitos disso na formação da taxa de retorno do capital próprio;

Análise Econômica: compreende a lucratividade, a rentabilidade do capital próprio, lucro líquido por ação e retorno de investimentos operacionais.

Já na quinta etapa é a hora de interpretar toda a análise realizada na etapa acima, visto que, após realizar a interpretação da análise será possível identificar os padrões de comportamento dos indicadores patrimoniais, financeiros e econômicos do período selecionado. É interessante também realizar a comparação dos indicadores com o mesmo

período de outros anos anteriores e com indicadores de desempenho de outras empresas do mesmo setor de atuação ou com os índices padrão de mercado e economia.

E por último, na sexta etapa que é possível receber um parecer de toda a análise feita, e com este parecer, é importante que o gestor responsável traga respostas da situação da empresa para todos os interessados e busque por novos métodos para que seja possível atingir o objetivo da empresa e a manter funcionando regularmente sem prejudicar o financeiro, a economia e o social da organização.

Sendo assim, como material de estudo e consultoria, os discentes: Felipe Terra Francioli, Kamilli Eduarda Ribeiro Barbosa, Pedro Henrique de Freitas Nascimento e Vicente Matheus Cheque Ferreira Gomes oficializaram uma parceria com a empresa LUIS CARLOS PACHECO EPP, o qual se disponibilizou a oferecer as informações financeiras, contábeis e operacionais para projeção das demonstrações contábeis para fins de estudo e análise dos discentes, onde os mesmos tem como objetivo de realizar uma controladoria interna para a empresa, que é o objeto de estudo dos discentes.

Para a realização da análise das demonstrações contábeis será utilizado as seguintes ferramentas de análise:

- Análise Vertical e Horizontal;
- Indicadores de Liquidez;
- Indicadores de Endividamento; e
- Indicadores de Atividade.

3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

Para dar início a análise das demonstrações contábeis, é preciso saber quais são os grupos de contas mais relevantes dentro da mesma, por isso, existem as análise vertical e horizontal, que são análises financeiras que buscam extrair informações das demonstrações contábeis de um determinado período para as tomadas de decisões.

A análise vertical é feita mediante um período, porém, sua análise é estruturada através dos grupos de conta, onde a conta base no Balanço Patrimonial será Ativo Total e Passivo Total, e a conta base da DRE será a Receita Líquida. O objetivo da análise vertical é realizar uma comparação, onde o mesmo identifica a estrutura de custos, despesas e receitas e como essas contas estão respondendo ao seu total (conta base). A fórmula a ser utilizada na análise vertical será a seguinte:

$$\text{Percentual Base} = (\text{Valor do Item} / \text{Valor da Base de cálculo}) \times 100$$

Já a análise horizontal, ela é realizada olhando cada grupo de contas ao longo dos anos, ela sempre será feita a partir de dois períodos que se deseja obter a análise. Seu objetivo é avaliar e identificar se os resultados financeiros da empresa, através das demonstrações contábeis, cresceram ou diminuíram em relação com períodos anteriores. A fórmula da análise horizontal a ser utilizada será:

$$AH: ((\text{Valor atual do item} / \text{Valor do item do período com base anterior}) - 1) \times 100$$

De acordo com os documentos contábeis projetados pelos discentes, conforme os dados enviados pela empresa LUIS CARLOS PACHECO EPP, foi realizado a análise tanto vertical quanto na horizontal, e com o estudo executado pelos discentes, foi possível evidenciar que em seu ativo total do ano de 2021 para o ano de 2023 houve um aumento de 53,62%, sendo que só seu disponível corresponde um aumento de aproximadamente de 17,97%, essa ampliação se justifica pelo elevado aumento de custos com materiais e mão de obra, de acordo com a CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção, o INCC total também apontou um crescimento de 37,28%, o que levou a empresa a realizar menos compras e fazer uma reserva de emergência no seu disponível para eventuais necessidades diante do cenário econômico que a mesma se encontrava. O passivo total também obteve aumento em suas contas, apesar da empresa ter realizado menos compras, os custos de matéria prima e mão de obra tiveram seus custos elevados conforme já explanado, o que justifica o aumento em seus grupos de contas. Com as informações obtidas, pode-se concluir que a empresa obteve um crescimento modesto, apesar do cenário econômico durante o período não ter sido dos mais favoráveis, a mesma apresentou um aumento no seu lucro líquido no valor de R\$54.575,99 durante o período analisado.

Para maior entendimento, segue abaixo as análises realizadas em seu Balanço Patrimonial e DRE:

Figura 1: Balanço Patrimonial - Ativo

BALANÇO PATRIMONIAL								
LUIS CARLOS PACHECO EPP (03.295.313/0001-02)								
	2.023	A.V.	A.H. 2023-2022	2.022	A.V.	A.H. 2022-2021	2.021	A.V.
ATIVO	569.920,06	100%	17,21%	486.235,00	100%	31,06%	371.001,46	100%
<i>ATIVO CIRCULANTE</i>	<i>521.639,26</i>	<i>92%</i>	<i>18,35%</i>	<i>440.754,48</i>	<i>91%</i>	<i>33,53%</i>	<i>330.073,55</i>	<i>89%</i>
DISPONÍVEL	131.225,36	23%	6,16%	123.614,29	25%	11,12%	111.240,50	30%
CONTAS A RECEBER	42.875,00	8%	6,16%	40.388,25	8%	11,12%	36.345,39	10%
ESTOQUES	347.538,90	61%	25,58%	276.751,94	57%	51,66%	182.487,66	49%
PRODUTOS ACABADOS	120.000,00	21%	6,16%	113.040,00	23%	24,32%	90.926,26	25%
MATÉRIA PRIMA	227.538,90	40%	38,99%	163.711,94	34%	78,80%	91.561,41	25%
<i>ATIVO NÃO CIRCULANTE</i>	<i>48.280,80</i>	<i>8%</i>	<i>6,16%</i>	<i>45.480,51</i>	<i>9%</i>	<i>11,12%</i>	<i>40.927,91</i>	<i>11%</i>
IMOBILIZADO	48.621,15	9%	6,16%	45.801,12	9%	11,12%	41.216,43	11%
(-) DEPRECIACÃO ACUMULADA	-8.336,23	-1%	6,16%	-7.852,73	-2%	11,12%	-7.066,67	-2%
INTANGÍVEL	8.550,00	2%	6,16%	8.054,10	2%	11,12%	7.247,88	2%
(-) AMORTIZAÇÃO ACUMULADA	-554,12	0%	6,16%	-521,98	0%	11,12%	-469,73	0%

Fonte: Elaborado pelos Discentes.

Figura 2: Balanço Patrimonial - Passivo

BALANÇO PATRIMONIAL								
LUIS CARLOS PACHECO EPP (03.295.313/0001-02)								
	2.023	A.V.	A.H. 2023-2022	2.022	A.V.	A.H. 2022-2021	2.021	A.V.
PASSIVO	569.920,06	100%	17,21%	486.235,00	100%	31,06%	371.001,46	100%
<i>PASSIVO CIRCULANTE</i>	<i>284.082,06</i>	<i>50%</i>	<i>28,44%</i>	<i>221.181,82</i>	<i>45%</i>	<i>58,28%</i>	<i>139.739,45</i>	<i>38%</i>
OBRIGAÇÕES COM PESSOAL	49.489,50	9%	24,07%	39.888,01	8%	41,89%	28.111,22	8%
OBRIGAÇÕES COM FORNECEDORES	107.295,03	19%	34,11%	80.005,33	16%	76,90%	45.226,23	12%
OBRIGAÇÕES COM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	11.779,14	2%	6,16%	11.095,95	2%	11,12%	9.985,25	3%
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS E SOCIAIS	29.716,52	5%	6,16%	27.992,96	6%	11,12%	25.190,87	7%
OUTRAS OBRIGAÇÕES	85.801,87	15%	37,95%	62.199,57	13%	99,19%	31.225,89	8%
<i>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
OBRIGAÇÕES COM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	0	0%	0,00%	0	0%	0,00%	0	0%
<i>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</i>	<i>285.838,00</i>	<i>50%</i>	<i>7,84%</i>	<i>265.053,18</i>	<i>55%</i>	<i>14,61%</i>	<i>231.262,01</i>	<i>62%</i>
CAPITAL SOCIAL	50.000,00	9%	0,00%	50.000,00	10%	0,00%	50.000,00	13%
(-) PREJUÍZOS ACUMULADOS	-122.520,96	-21%	0,00%	-122.520,96	-25%	0,00%	-122.520,96	-33%
RESULTADO DO EXERCÍCIO	358.358,96	63%	6,16%	337.574,14	69%	11,12%	303.782,97	82%

Fonte: Elaborado pelos Discentes.

Figura 3: Demonstração do Resultado do Exercício - DRE

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO								
LUIS CARLOS PACHECO EPP (03.295.313/0001-02)								
	2.023	A.V.	A.H. 2023-2022	2.022	A.V.	A.H. 2022-2021	2.021	A.V.
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	4.140.327,72		6,16%	3.900.188,71		11,12%	3.509.779,82	
(-) TRIBUTOS DIRETOS SOBRE VENDAS	-221.925,72		6,16%	-209.054,03		11,12%	-188.127,72	
RECEITA LÍQUIDA	3.918.402,00		6,16%	3.691.134,68		11,12%	3.321.652,10	
(-) CUSTO DO PRODUTO VENDIDO	-2.691.213,02	-69%	6,16%	-2.535.122,66	-69%	11,12%	-2.281.356,88	-69%
LUCRO BRUTO	1.227.188,98	31%	6,16%	1.156.012,02	31%	11,12%	1.040.295,22	31%
(-) DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	-868.830,02	-22%	6,16%	-818.437,88	-22%	11,12%	-736.512,25	-22%
SALÁRIOS E ORDENADOS	-593.874,00	-15%	-206,16%	559.429,31	15%	11,12%	503.430,43	15%
FGTS	-134.672,52	-3%	-206,16%	126.861,51	3%	11,12%	114.162,68	3%
ALUGUEL	-96.000,00	-2%	-206,16%	90.432,00	2%	11,12%	81.379,76	2%
ENERGIA ELÉTRICA	-20.400,00	-1%	-206,16%	19.216,80	1%	11,12%	17.293,20	1%
ÁGUA E SANEAMENTO	-6.000,00	0%	-206,16%	5.652,00	0%	11,12%	5.086,23	0%
INTERNET E TELEFONIA	-3.000,00	0%	-206,16%	2.826,00	0%	11,12%	2.543,12	0%
HONORÁRIOS CONTÁBEIS	-14.400,00	0%	-206,16%	13.564,80	0%	11,12%	12.206,96	0%
DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	-483,5	0%	-206,16%	455,46	0%	11,12%	409,87	0%
(-) RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	0	0%	0,00%	0	0%	0,00%	0	0%
(-) RESULTADO PATRIMONIAL LÍQUIDO	0	0%	0,00%	0	0%	0,00%	0	0%
LUCRO LÍQUIDO	358.358,96	9%	6,16%	337.574,14	9%	11,12%	303.782,97	9%

Fonte: Elaborado pelos Discentes.

3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Outra ferramenta de gestão bastante utilizada no mundo corporativo são os indicadores de liquidez. Este indicador tem como objetivo evidenciar a capacidade monetária que a empresa tem de arcar com as suas obrigações compreendidas no passivo circulante. É com base nos indicadores de liquidez que se torna possível dizer se a empresa obtém um alto nível de liquidez, o que significa que ela tem um fluxo de recursos maior que suas obrigações, ou se a empresa obtém um nível de liquidez baixo, o que significa que a mesma não tem recursos suficiente para arcar com as suas obrigações.

A análise dos indicadores de liquidez é composta por quatro sub-análises, sendo elas: liquidez corrente, liquidez geral, liquidez imediata e liquidez seca. Cada uma das análises trazem um tipo de percepção diferente, o qual pode ser compreendido como:

Liquidez Corrente: ele mede a capacidade que a empresa tem de pagar suas obrigações a curto prazo levando em consideração os estoques, pois vai ser utilizado o ativo como um todo. Sendo assim, a fórmula a ser utilizada será:

$$\text{Liquidez Corrente} = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$$

Liquidez Geral: tem como principal objetivo aferir a capacidade que a empresa possui de cumprir a curto ou longo prazo, ou seja, essa análise serve para verificar se de fato a empresa tem condições de arcar com suas obrigações. A fórmula a ser utilizada neste caso será:

$$\text{Liquidez Geral} = (\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a longo prazo}) / (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante})$$

Liquidez Imediata: a funcionalidade deste indicador já faz jus a seu nome, ou seja, seu objetivo é aferir se a empresa tem capacidade de pagar suas obrigações imediatamente, porém, em seu cálculo há uma diferenciação dos outros, para realizar a análise não pode considerar qualquer tipo de ativo circulante que ainda virá a ser dinheiro, como: estoques, contas a receber, vendas futuras, etc. Será utilizado apenas os disponíveis em caixa/banco. Sendo assim, a fórmula a ser utilizada será a seguinte:

$$\text{Liquidez Imediata} = (\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques} - \text{Contas a Receber}) / \text{Passivo Circulante}$$

Liquidez Seca: e por último, este indicador mede a capacidade que a empresa tem de pagar suas obrigações no curto prazo, entretanto, para o cálculo da liquidez seca, será necessário excluir apenas os estoques do cálculo. Isso ocorre porque os estoques podem levar mais tempo para se transformar em dinheiro em comparação com os outros ativos circulantes. No mais, a fórmula para o cálculo deste indicador é:

$$\text{Liquidez Seca} = (\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}) / \text{Passivo Circulante}$$

Além de entender o cálculo dos indicadores de liquidez, é necessário compreender seu resultado para que seja possível realizar a tomada de decisão, e para que isso seja possível, será necessário atentar-se a algumas regras existentes para todos os resultados, sendo eles:

- Resultado > 1: Positivo;
- Resultado = 1: Neutro;
- Resultado < 1: Negativo.

Para a realização da análise dos indicadores de liquidez da empresa LUIS CARLOS PACHECO EPP, foram utilizado os documentos contábeis projetados pelos discentes, sendo mais preciso, o Balanço Patrimonial, dos últimos três anos para análise da evolução da capacidade que a empresa tem de arcar com suas obrigações no curto e longo prazo.

Figura 4: Indicadores de Liquidez

Liquidez Corrente	2.023	2.022	2.021
<i>Liquidez Corrente = Ativo Circulante / Passivo Circulante</i>	1,84	1,99	2,36
	LC = 521.639,26 / 284.082,06	LC = 440.754,48 / 221.181,82	LC = 330.073,55 / 139.739,45
Liquidez Geral	2.023	2.022	2.021
<i>Liquidez Geral = (Ativo Circulante + Realizável a longo prazo) / (Passivo Circulante + Passivo Não Circulante)</i>	2,01	2,20	2,65
	LG = 569.920,06 / 284.082,06	LG = 486.235,00 / 221.181,82	LG = 371.001,46 / 139.739,45
Liquidez Imediata	2.023	2.022	2.021
<i>Liquidez Imediata = (Ativo Circulante - Estoques - Contas a Receber) / Passivo Circulante</i>	0,46	0,56	0,80
	LI = 131.225,36 / 284.082,06	LI = 123.614,29 / 221.181,82	LI = 111.240,50 / 139.739,45
Liquidez Seca	2.023	2.022	2.021
<i>Liquidez Seca = (Ativo Circulante - Estoques) / Passivo Circulante</i>	0,61	0,74	1,06
	LS = 174.100,36 / 284.082,06	LS = 164.002,54 / 221.181,82	LS = 147.585,88 / 139.739,45

Fonte: Elaborado pelos Discentes.

Com as análises feitas, pode-se concluir que, no índice de liquidez corrente, a empresa apresentou um índice positivo em todos os anos, apesar dos resultados terem diminuído durante os anos analisados, ela ainda consegue pagar suas dívidas no curto prazo, considerando os estoques. Na liquidez geral o mesmo acontece, os resultados entre os anos se diminuem, porém a empresa ainda consegue arcar com suas dívidas no curto prazo e no longo prazo. Já na liquidez imediata o cenário muda, considerando apenas o que a empresa tem em seu disponível, infelizmente a mesma não consegue pagar suas dívidas de imediato, porém, do ano de 2021 para o ano de 2023 a empresa consegue diminuir esse resultado em 42,5%. E por último, na liquidez seca, considerando o ativo circulante sem os estoques, no ano de 2021 a empresa apresentou um resultado positivo, o que significa que ela obtinha dinheiro para arcar com suas dívidas no curto prazo, entretanto, de 2021 para o ano de 2023 a empresa apresentou uma diminuição no seu ativo circulante de aproximadamente 42,45%.

Observando toda a análise, pode-se concluir que a empresa contém aproximadamente 66,62% do seu dinheiro em seus estoques, logo é recomendado que a empresa gire seu estoque em um curto período de tempo, de modo a evitar a obsolescência e o capital financeiro parado.

3.1.3 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO

Nem toda dívida é ruim, e para que a empresa consiga saber se as dívidas que tem são dívidas saudáveis ou não é utilizado os Indicadores de Endividamento. Este indicador é utilizado para medir quanto uma empresa possui de dívida sobre o valor de patrimônio e ativos. É normal que as empresas possuam dívidas, no entanto, é preciso que as empresas se atentem a elas, pois dívidas em excesso podem levar as empresas até mesmo em falência, e é por isso, que este índice vem se tornando tão importante no dia a dia das empresas.

Apesar de ser habitual as empresas terem dívidas, se o nível de dívidas for elevado significa que a empresa está em alto risco e pode acabar comprometendo a saúde financeira da organização.

Existem dois tipos de endividamento, as dívidas a curto prazo, que são aquelas dívidas que têm de serem pagas em um período inferior a doze meses, e geralmente são elas que costumam causar danos para a empresa, justamente pelo seu prazo de pagamento; e as dívidas a longo prazo, que são aquelas dívidas cujo vencimento é superior a doze meses, as dívidas de longo prazo geralmente não causam tantos danos a empresa justamente pelo fato de terem mais tempo para serem pagas, tendo assim a empresa mais tempo de se organizar financeiramente.

Já indicadores de endividamento existem algumas análises que o compõem, porém seus principais são:

Índice de Endividamento Geral (EG): este índice busca representar a proporção do endividamento em relação ao Ativo Total, quanto maior for seu resultado, maior será o montante de capital de terceiros utilizado pela empresa para gerar lucros, isso indica que maior são as chances da empresa estar endividada e há grande risco da mesma não conseguir arcar com suas obrigações. Para realizar o cálculo desse indicador, será utilizado a seguinte fórmula:

$$EG = ((Passivo Circulante + Passivo Não Circulante) / Ativos Totais) \times 100$$

Índice de Participação de Capital de Terceiros (PCT): já este indicador mostra em percentual quanto dos recursos utilizados pela organização vem de capital de terceiros para manter a suas atividades. Sendo assim, a lógica utilizada é: quanto menor for o nível de endividamento melhor para a empresa. Mas, o gestor que realiza essa análise não deve olhar apenas para seu resultado para definir se o PCT está legal ou não, é recomendado que o gestor responsável utilize um pouco do bom senso e saiba olhar a empresa tanto internamente quanto externamente, para que aí sim, ele possa interpretar o resultado obtido com a análise PCT com

mais precisão e definir se a empresa está com resultado positivo ou negativo em relação do capital de terceiros. Segue fórmula utilizada no cálculo do índice de participação de capital de terceiros:

$$PCT = (Exigível Total / Patrimônio Líquido) \times 100$$

Composição do Endividamento (CE): e por último, o índice de composição do endividamento tem por objetivo mensurar quanto da dívida total da empresa deverá ser paga a curto prazo, e quanto menor for a sua concentração, melhor para a empresa e seu fluxo de caixa. A fórmula utilizada no indicador composição de endividamento confronta apenas a conta de passivos, sendo ela:

$$CE: Passivo Circulante / (Passivo Circulante + Passivo Não Circulante)$$

Para a análise realizada na empresa LUIS CARLOS PACHECO EPP, foi utilizado o Balanço Patrimonial projetado pelos discentes nos exercícios de 2021 a 2023. Já na primeira análise de acordo com a Figura 5, o índice de endividamento geral (EG) mostra que em 2021 a empresa financiou cerca de 38% dos seus ativos em dívida para gerar lucros, porém, ao decorrer dos anos a empresa aumentou essa dívida em aproximadamente 31,58%, financiando em 2023 metade de seus ativos em dívida, ou seja 50%. Com estes resultados, pode-se concluir que, a empresa deve tomar mais cuidado com os recursos de capital de terceiros para benefício próprio para não acabar entrando em um quadro de endividamento, contudo, mediante todas as análises realizadas durante o projeto, pode se observar que grande parte do prejuízo da empresa está concentrado em seus estoques, logo, é viável que a empresa faça uma liquidação do mesmo, para que assim ela tenha um capital de giro mais rápido e mudo o quadro de endividamento em que a empresa se encontra hoje.

Na análise do índice de participação do capital de terceiros (PCT), pode-se observar que os recursos da empresa em 2021 provinha de 60% de capital de terceiros, não muito diferente do EG, de 2021 para 2023 a empresa obteve um aumento de 65% nos seus recursos de terceiros, passando de 60% para 99% de recursos de capital de terceiros, ou seja, a empresa no ano de 2023 é extremamente dependente do capital de terceiros, deixando-a sem sem liberdade nas decisões financeiras e cada vez mais dependente de terceiros.

Este indicador mostra que a empresa precisa olhar com mais cuidado para sua gestão tanto financeira quanto operacional e desenvolver um plano estratégico para mudar essa situação, algumas sugestões para este cenário são: procurar novos fornecedores com a mesma qualidade mas preço diferenciado, olhar para a precificação dos seus produtos e ver se realmente os custos estão alocados de forma correta e se está tendo lucro com eles, olhar para as oportunidades de mercado como, o local em que a empresa se encontra hoje, talvez não a

favorecem tanto, então se mudar para um estado ou cidade em que ela tenha benefícios no seu ramo de atividade e tenha comércio para os produtos que produz é um tipo de oportunidade de mercado interessante.

E por último, na análise da composição do endividamento (CE) pode se observar que toda a sua dívida com capital de terceiros está centralizada no curto prazo, ou seja, o pagamento dessas dívidas tem de ser feito em até 12 meses. Neste cenário, considerando que 99% dos seus recursos provêm de capital de terceiros, a sugestão válida é que a empresa tente negociar o prazo de pagamento com seus fornecedores, para que não seja necessário da empresa recorrer a empréstimos bancários e acabar prejudicando seu ciclo financeiro.

Figura 5: Indicadores de Endividamento

EG	2.023	2.022	2.021
EG = ((Passivo Circulante + Passivo Não Circulante) / Ativos Totais) x 100	50,00%	45,00%	38,00%
	EG = ((284.082,06 + 0,00) / 569.920,06) x 100	EG = ((221.181,82 + 0,00) / 486.235,00) x 100	EG = ((139.739,45 + 0,00) / 371.001,46) x 100
PCT	2.023	2.022	2.021
PCT = (Exigível Total / Patrimônio Líquido) x 100	99,00%	83,00%	60,00%
	EG = ((284.082,06 + 0,00) / 285.838,00) x 100	EG = ((221.181,82 + 0,00) / 265.053,18) x 100	EG = ((139.739,45 + 0,00) / 231.262,01) x 100
CE	2.023	2.022	2.021
CE = Passivo Circulante / (Passivo Circulante + Passivo Não Circulante)	100,00%	100,00%	100,00%
	CE = 284.082,06 / (284.082,06 + 0,00)	CE = 221.181,82 / (221.181,82 + 0,00)	CE = 139.739,45 / (139.739,45 + 0,00)

Fonte: Elaborado pelos Discentes.

3.1.4 INDICADORES DE ATIVIDADE

Uns dos métodos utilizados para calcular o ciclo operacional e financeiro de uma empresa são os indicadores de atividade. Este indicador tem por objetivo mensurar a eficiência que a empresa tem de usufruir de seus recursos para gerar receita e fluxo de caixa. De acordo com o site Contador Agora (2024),

A gestão financeira de uma empresa é fundamental para garantir sua sobrevivência e crescimento no mercado. Uma das ferramentas mais importantes para essa gestão são os indicadores de atividade, também conhecidos como índices de eficiência ou produtividade. [...]

Além disso, os índices de atividade permitem calcular o ciclo de caixa e operacional, bem como a necessidade de capital de giro da empresa. [...]

Em suma, os indicadores de atividade são de alta usabilidade por terem uma visão ampla tanto da produção quanto do financeiro, o que contribui muito na análise e tomada de decisão para os gestores e todos os stakeholders interessados. Sem mais delongas, os indicadores de atividade são compostos por vários indicadores, porém seus principais são: Prazo Médio de Estocagem (PME), Prazo Médio de Compras (PMC) e o Prazo Médio de Recebimento de Clientes (PMR).

O prazo médio de estocagem (PME), ele tem uma alta eficiência na administração dos estoques e contribuiu para a agilidade operacional produtiva, pois, seu resultado corresponde ao período de tempo (dias, meses e anos) em que o produto permaneceu armazenado no estoque até sua venda. Para que seja possível interpretar o resultado do PME é necessário realizar antes um estudo do ciclo operacional da empresa e entender como funciona o mercado externo em que a mesma está inserida. Esse estudo se faz necessário em virtude de que o resultado do PME é muito relativo entre as atividades empresariais, não existe uma regra para interpretar seu resultado, entretanto, a sua análise busca mostrar que, quanto maior for o PME, haverá mais tempo de produtos/mercadorias armazenados em estoque, o que significa menos receita e maior chance da empresa precisar buscar por recursos financeiros, por exemplos, os empréstimos. O cálculo para a realização do PME é:

$$\text{Prazo Médio de Estocagem (PME)} = (\text{Estoques Médios} / \text{CMV}) \times 360$$

O prazo médio de compras (PMC), conhecido também como prazo médio de pagamento aos fornecedores (PMP), é um indicador essencial para a gestão financeira da empresa, à vista de que seu objetivo é demonstrar quanto tempo a empresa tem para acertar as contas com seus fornecedores a partir da data de compra.

Já no caso do PMP quanto maior for o tempo entre a compra e o pagamento desta compra, melhor será para o caixa da empresa, pois quando a empresa sabe trabalhar com o capital de terceiros para manter a atividade econômica da mesma em bom funcionamento, ela consegue conciliar a relação de recebimentos e pagamentos com mais efetividade, e assim ter uma administração melhor de suas projeções financeiras e fluxo de caixa. Para utilizar o PMP a empresa deve usar a seguinte fórmula:

$$\text{Prazo Médio de Pagamento aos Fornecedores (PMP)} = (\text{Fornecedores (média)} / \text{Compras Período}) \times 360$$

E por último, o prazo médio de recebimento de clientes (PMR) é utilizado para que as empresas consigam visualizar em quanto tempo vão receber determinada venda. O PMR ele é uma ponte para o PMP, isso por que o PMR além de ajudar a empresa a manter uma saúde financeira estável e ter mais eficiência no seu fluxo de caixa, ele serve também para que a empresa possa ajustar seu capital de giro, repensar sobre investimentos realizados, melhorar os processos de cobrança e renegociar os prazos de pagamentos com seus fornecedores. Assim sendo, o PMR tem o mesmo entendimento lógico do PME só que desta vez, em uma visão total financeira, que é: quanto maior for o tempo de recebimento da venda, significa que haverá menos receita disponível no caixa da empresa e maior será a chance da mesma recorrer a empréstimos e financiamentos. Para o cálculo do PMR será utilizado a seguinte fórmula:

$$\text{Prazo Médio de Recebimento de Clientes (PMR)} = (\text{Contas a Receber (média)} / \text{Vendas}) \times 360$$

As análises utilizadas para a execução das análises foram o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) projetadas pelos discentes conforme os 3 períodos analisados.

De acordo com a Figura 5 e conforme o explanado no tópico 3.1.2, mais da metade do ativo da empresa está concentrado em seus estoques, e ao realizar a análise do PME, pode-se observar que em 2022 a empresa levava em média 33 dias para girar seu estoque, isso equivale aproximadamente a 10 vezes no ano. Já no ano de 2023 a empresa passou de 33 dias para 42 dias, o que gerou em média um giro de estoque de 8 vezes no ano. O recomendado nesse caso é que a empresa passe a olhar com mais atenção para seu estoque e crie estratégias para liquidá-lo o quanto antes para que não seja necessário dela recorrer a recurso de terceiros e acabar tendo prejuízos ao invés de lucros.

Já na análise do PMP, pode-se observar que a empresa conseguiu negociar melhor a utilização do capital de terceiros, pois de 2022 para 2023, a empresa conseguiu sair de uma média de pagamentos a fornecedores de 9 dias para 12 dias, isso é um ponto positivo, pois ela “ganhou” 3 dias do recurso de terceiro para benefício financeiro próprio, o que ajuda aos gestores a comprar melhor e gerir o fluxo de caixa da empresa.

E por último, na análise do PMR, a empresa não teve variação de um ano para o outro, ela continuou com o prazo médio de recebimento de 4 dias, o que é mais uma vez um ponto muito positivo, pois a empresa recebe 3 vezes mais do que paga, logo, pode-se dizer que a empresa encontra-se em uma situação financeira confortável para gerenciar suas obrigações.

Figura 6: Indicadores de Atividade

PME	2.023	2.022
	42	33
<i>Prazo Médio de Estocagem (PME)</i> = (Estoques Médios / CMV) x 360	$PME = (312.145,42 / 2.691.213,02) \times 360$	$PME = (229.619,80 / 2.535.122,66) \times 360$
PMP	2.023	2.022
	12	9
<i>Prazo Médio de Pagamento aos Fornecedores (PMP) =</i> (Fornecedores (média) / Compras Período) x 360	$PMP = (93.650,18 / 2.761.999,98) \times 360$	$PMP = (62.615,78 / 2.629.386,94) \times 360$
PMR	2.023	2.022
	4	4
<i>Prazo Médio de Recebimento de Clientes (PMR) =</i> (Contas a Receber (média) / Vendas) x 360	$PMR = (41.631,63 / 4.140.327,72) \times 360$	$PMR = (38.366,82 / 3.900.188,71) \times 360$

Fonte: Elaborado pelos Discentes.

3.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade Gerencial é, hoje, uma das áreas, dentro da Contabilidade, de maior relevância dentro das empresas. As informações ali geradas não servem apenas para cumprimento da legislação vigente e adequação às exigências, mas principalmente para geração de informações úteis para tomada de decisão.

Tal área extrapola a simples escrituração contábil. É ela quem a analisa de forma analítica e minuciosa e expõe aos *stakeholders* a real situação patrimonial, financeira e de rentabilidade da empresa em que estão. Esses dados são utilizados para determinar ou não os investimentos por parte dos interessados e muitas outras ações que representam a continuidade ou não daquela atividade empresarial.

Essa ramificação da Contabilidade utiliza valores apurados no Balanço Patrimonial (BP) e na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), bem como de outras fontes, para cancelar e quantificar o retorno do investimento ora feito pelos sócios e acionistas, além de expor a solvência e a eficiência econômico-financeira da organização por meio dos recursos gerados por ela mesma.

3.2.1 INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS

Para a apuração destas informações e o reporte das mesmas às áreas táticas e estratégicas, foram estudados e criados indicadores, cujas informações originam-se das Demonstrações Contábeis supracitadas, de modo a poder abrir, ainda mais, os números ali gerados.

O primeiro indicador é o ROI, do inglês *Return On Investment*, ou seja, o Retorno Investimento impetrado pelo sócio, utilizado para avaliar o desempenho do investimento, além de também analisar possíveis tomadas de investimentos.

As Demonstrações Contábeis da Cerâmica Dalila foram projetadas pelos discentes, haja vista que o proprietário não cedeu às originais. Foram disponibilizadas à nós informações estimadas referente a faturamento e despesas da empresa, de forma que fosse possível realizarmos levantamentos e as projeções de acordo com tais, considerando um crescimento e uma oscilação amparada pelo IPCA retroativo dos Exercícios à época de tal projeção.

Para calcular o ROI, deve-se dividir o Lucro Líquido do período pelo Ativo Total, multiplicando o resultado por cem, onde chegou-se aos indicadores infra anexados.

Figura 7: ROI

ROI (Taxa de Retorno de Investimento)			
	2.023	2.023	2.023
Resultado Apurado	62,88%	69,43%	81,88%

Fonte: Elaborado pelos autores

Mediante tal, pode-se ver que a Cerâmica Dalila obteve um ROI positivo, assim, evidencia-se a capacidade da empresa em gerar lucro. Além deste, há, também, o ROE, que mensura a taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido, originado de *Return on Equity* do Inglês, ou seja, qual a capacidade da empresa gerar lucro aos acionistas por meio do capital outrora integralizado pelos mesmos. Este indicador é encontrado pela divisão do Lucro Líquido da DRE pelo Patrimônio Líquido do Balanço Patrimonial, multiplicado por cem.

Baseado nas informações contábeis da Cerâmica Dalila, calculou-se o ROE abaixo.

Figura 8: ROE**ROE (Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido)**

	2.023	2.023	2.023
Resultado Apurado	125,37%	127,36%	131,36%

Fonte: Elaborado pelos autores

Já a Margem Bruta é responsável pela demonstração da eficiência produtiva e o gerenciamento dos custos envolvidos no processo produtivo da organização. A mesma é equacionada pela divisão do Lucro Bruto pela Receita Líquida, multiplicado por cem.

Figura 9: Margem Bruta**Margem Bruta**

	2.023	2.023	2.023
Resultado Apurado	31,32%	32,32%	31,32%

Fonte: Elaborado pelos autores

O EBIT, também conhecido como LAJIR - Lucro Antes dos Juros e Imposto de Renda, é o indicador que reflete o resultado da operação antes da tributação sobre lucro, em caso da empresa não ser optante pelo Simples Nacional.

Este também pode ser encontrado na literatura contábil como Margem Operacional, cuja fórmula divide o Lucro Operacional, encontrado na DRE como sendo o resultado antes dos tributos, pela Receita Líquida, que se dá pela subtração da Receita Operacional Bruta pelos Tributos Diretos sobre Vendas, ou seja, os tributos sobre faturamento.

Figura 10: EBIT**EBIT (Margem Operacional)**

	2.023	2.023	2.023
Resultado Apurado	9,15%	9,15%	9,15%

Fonte: Elaborado pelos autores

No caso da Cerâmica Dalila, face ao fato da mesma ser optante pelo regime tributário do Simples Nacional, a mesma não sofre tributação em seu lucro contábil, ou seja, não há na sua DRE a dedução de Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) e de Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), logo, o Lucro Operacional, que se daria antes da referida tributação, é também o Lucro Líquido.

Caso não fosse, haveria o cálculo do indicador de Margem Líquida, que demonstraria aos interessados a forma em que a Receita se transforma em resultado, ou seja, lucro, após todas as adições e subtrações. A mesma é encontrada pela divisão do Lucro Líquido pela Receita Líquida dividido por cem.

Figura 11: EBIT e Margem Líquida

Margem Operacional e Líquida			
	2.023	2.022	2.021
Margem Operacional	9,15%	9,15%	9,15%
Margem Líquida	9,15%	9,15%	9,15%

Fonte: Elaborado pelos autores

Como forma de melhor análise, foi desenvolvido o EBITDA, que em português significa Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (LAJIDA), ou seja, é um complemento da Margem Operacional (EBIT), deduzindo também a Amortização sobre o Ativo Imobilizado e a Amortização originada do uso do Ativo Intangível, visto que são despesas expressamente contábeis.

Este é uma forma de se entender o lucro efetivo gerado pela operação, visto que é encontrado pela soma da despesa com Depreciação e Amortização ao Lucro Operacional, ou também além destas, a soma dos tributos sobre lucro (IRPJ e CSLL) sobre o Lucro Líquido.

Tal cálculo devolve ao resultado obtido pela empresa no período analisado despesas que representam um movimento puramente contábil, ou seja, tais despesas são não desembolsáveis, apesar de estarem diretamente relacionadas à empresa, visto que são calculadas pelo uso e desgaste de bens ativados por estarem, direta ou indiretamente, vinculados à atividade produtiva.

Figura 12: EBITDA

EBITDA (LAJIDA)			
	2.023	2.023	2.023
Resultado Apurado	R\$ 358.842,46	R\$ 338.029,60	R\$ 304.192,84

Fonte: Elaborado pelos autores

Como forma de avaliar a empresa, têm-se, por último, o Múltiplo de EBITDA, que determina o quanto vale aquela organização, por meio da multiplicação do valor de EBITDA encontrado pelo seu múltiplo de mercado, ou seja, quando vale, na métrica mercadológica, a organização impetrada.

Este múltiplo é o valor de mercado da área de construção civil, o qual foi apurado em 3,5% a.a. (ao ano), ou seja, tudo o que, no caso da Cerâmica Dalila, impacta em seu meio, seja, por exemplo, custo de mão-de-obra, o mercado imobiliário e o mercado da construção civil propriamente dito, como os serviços de incorporadoras e construtoras. Baseando-se nisso, chegou-se a aplicação com as informações da Cerâmica Dalila conforme abaixo identificado.

Figura 13: Múltiplos de EBITDA

EBITDA (LAJIDA)			
	2.023	2.023	2.023
Resultado Apurado	R\$ 358.842,46	R\$ 338.029,60	R\$ 304.192,84
Múltiplos	14,60	14,60	14,60
Múltiplos de EBTIDA	5.239.099,92	4.935.232,16	4.441.215,46

Fonte: Elaborado pelos autores

Dado os indicadores supra analisados e contextualizados, pode-se verificar que a Cerâmica Dalila, apesar de ser de seu pequeno porte, consegue devolver ao empresário o investimento que foi aportado por ele no início da atividade empresarial. Todos eles tiveram resultado positivo, mostrando que a mesma consegue gerar retorno a tudo aquilo impetrado por quem a criou.

3.3 CONTROLADORIA

Com os adventos trazidos pela Revolução Industrial no final do século XIX, origina-se as primeiras estruturas de Controladoria, que inicialmente era utilizada para a evolução dos meios sociais e de produção, visando os controles de materiais principalmente. Nesse mesmo cenário, surgem os princípios da Administração Científica pelo engenheiro mecânico Frederick Winslow Taylor, cujo a resolução seria a melhora da eficiência econômica pela mensuração dos trabalhos manuais.

Com as evoluções através de estudos e de práticas de melhorias aplicadas, a Controladoria foi se polindo e refinando diariamente, enxergando desde o curto prazo até o processo final de tudo aquilo que acontece dentro das organizações, sejam com pessoas, processos ou materiais. Através de inúmeras ferramentas e indicadores de desempenho, assuntos como estudo da missão, visão e valores de uma organização, estruturas de compliance e gestão anticorrupção e ferramentas gestoras de processos como o *5W2H* por exemplo, foram trazidos das esferas estratégicas aos táticos organizacionais, tais como a disseminação da cultura e estrutura da organização aos executores do processo, que é a esfera organizacional, devolvendo à gestão estratégica corporativa, o resultado dos processos e como e quanto os mesmos impactam na estrutura como um todo.

3.3.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

3.3.1.1 Missão

Define-se como missão, o propósito central e existencial da organização. É a razão pela qual a empresa é, o que faz, como executa, como se porta e resulta na sociedade onde está situada e como a mesma é vista por terceiros. Após definida sua missão, a organização traçará planos, metas, ideais e objetivos que farão com que a mesma seja concretizada e mantida.

Valadares (2002) define a missão como “sendo a razão de ser de uma empresa, aquilo que orienta objetivos e estratégias empresariais, devendo ser posta em termos claros, objetivos e entendida por todos da organização”.

Embasando-se pela ideia de Valadares (2002), nota-se que quanto mais clara e objetiva for a missão organizacional, mais eficiente a instituição se tornará e com muito mais êxito a mesma cumprirá aquilo que foi previamente traçado em sua Missão, evitando tombos futuros e desgastes desnecessários. Ressalta-se ainda que uma missão bem definida e posicionada

agregará os mais diferenciados resultados à organização, como retornos financeiros, valores sentimentais e relacionais, posturas interpessoais assertivas internas e externas, credibilidade social, admiração e respeito por parte de seus clientes, stakeholders, ética para com o meio ambiente e segurança no mercado onde atua suas operações.

Abaixo apresentamos a missão desenvolvida para a Cerâmica Dalila:

“Participar junto dos clientes e parceiros na construção de suas metas, sonhos e idealizações, transformando o abstrato em concreto.”

3.3.1.2 Visão

Visão como seu cerne, é o fator responsável por determinar onde a organização está disposta a chegar. A mesma conta com planos, estratégias e metas que visam facilitar o entendimento e execução do planejamento estratégico, gerando o retorno e uma visão mais ampla de como a organização agiu, age e quais serão as suas ações, proporcionando à empresa uma visão projetada no futuro institucional.

Muitas organizações deparam-se com grandes problemas no âmbito da construção da Visão por muitas vezes construir um pensamento equivocando que se a visão é apenas financeira. Pensar único e exclusivamente em retorno financeiro, põe a empresa em xeque, fazendo que a mesma corra um grande risco em traçar muitas vezes projeções que sejam ilusórias ou até inalcançáveis naquele determinado momento, produzindo assim uma frustração por parte da organização e a não credibilidade na eficácia da ferramenta.

Isso não significa que a organização não deva pensar em retorno financeiro, até porque esse fator é essencial para sua existência, competitividade e perenidade organizacional, mais muito mais do que apenas construir uma visão, a mesma deve ser concretizada, pois, assim como a Missão determina aquilo que a organização é, a Visão determina onde a mesma chegará e como fará.

Scott, Jaffe & Tobe (1998) definem que:

As visões se baseiam na realidade, mas visualizam o futuro. Elas nos permitem explorar as possibilidades, as realidades desejadas. Por causa disto, elas se tornam a estrutura para o que queremos criar, o que nos orienta quando fazemos escolhas e compromissos de ação.

Construir uma visão realista e que seja capaz de executada, orientará a organização e todos as partes nela envolvidas a caminharem para a perspectiva de futuro. Ressalta-se também que a visão quando implantada seja capaz de trazer desafios e melhorias constantes à organização e não impossibilitar o seu próprio avanço no cenário interno e econômico.

Abaixo apresentamos a visão desenvolvida para a Cerâmica Dalila:

“Estar presente no maior número de estados e municípios do Brasil, respeitando a economia nacional, oferecendo preço justo aos clientes e estreitando e fidelizando nossas parcerias nos estados de SP e MG.”

3.3.1.3 Valores

No cenário atual, o *Compliance* assumiu um forte papel na visão sistêmica organizacional: integridade organizacional e respeito aos valores organizacionais, que são as suas bases culturais.

Empresas são compostas por pessoas de diferentes culturas, credos, ideias e estruturas sociais e familiares, porém, unidas representam a personalidade jurídica da operação, ou seja, mesmo com suas diferenças, as mesmas remam em direção aquilo que a empresa possui como pilares, que são os seus valores.

Quando os elos responsáveis pelo estratégico conseguem construir e fazer com que seu time seja capaz de compreender que valores da organização são mútuos, nasce a cultura organizacional, que são os valores unificados no cerne de cada parte organizacional. Cria-se a alma do “porquê, como colaborador, sou parte essencial de tudo isso” e são esses valores que geram em seus receptores, fazendo que os mesmos se empenhem e os mantenham dispostos a vivê-los dentro da cultura organizacional de uma forma perene

A fala de Deal e Kennedy, citados por Scott, Jaffe & Tobe (1998) explana o que acima foi contextualizado:

Se os empregados sabem o que sua empresa defende, se eles conhecem os padrões que devem apoiar, então é muito mais provável que tomem decisões que reforcem estes padrões. Também é mais provável que sintam que são uma parte importante da organização. Eles ficam motivados, porque a vida na empresa tem significado para eles.

Como exemplo de valores, podemos citar: reconhecer os colaboradores e parceiros como parte essencial do nosso resultado; inovação constante, busca por conhecimento; evolução nas operações, credibilidade nas informações; ética e transparência nas relações e operações; comunicação assertiva; excelência nas parcerias; qualidade nos processos operacionais e fabris; melhoria e evolução contínua; respeito às legislações vigentes do nosso setor; respeito aos concorrentes e outros que a empresa optar em construir.

3.3.2 CONSTRUÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H

Em meados de 1950, surgem as primeiras estruturas de 5W2H. Após a sua aplicabilidade ser como comprovada eficiente dentro das fábricas da Toyota por dois especialistas chamados Taiichi Ohno e Eiji Toyoda, através do plano de ação conseguiram tornar a montadora não só como uma das mais eficientes do mundo, mas também estruturada, constituindo pilares essenciais para que a funcionalidade seja periódica como: fazer o certo desde o início, corrigir erros e formar Ciclos de Controle de Qualidade (CCQ).

O 5W2H atua diretamente no Planejamento Estratégico organizacional. A métrica do plano de ação é desenvolver um checklist e mapear as diversas atividades, sejam elas preventivas ou corretivas que precisam ser aplicadas dentro da empresa. Seu objetivo é construir de forma prática e simples uma estrutura visual que envolve os líderes e possa identificar as soluções que almeja alcançar.

Para a empresa objeto de estudo deste projeto, foi feita a construção do 5W2H, utilizando-se dos problemas reais da empresa e construindo as mudanças necessárias para sanar esses intervalos, onde tais eventos foram classificados em “muito urgente”, “urgente”, “pouco urgente” e “sem urgência”, oferecendo ao proprietário uma visão clara e objetiva das medidas a serem executadas de forma cronológica, gerando melhor rendimento dos processos e otimização do tempo aplicado no 5W2H.

Tais pontos foram apresentados devido à necessidade de estruturação da empresa, assim como setorização, padronização, definição de despesas e custos, construção de parcerias e melhores negociações para prazos de pagamentos, ciclos operacionais dos estoques, definir um orçamento projetado, implantação de um sistema ERP gerencial simples e por último, gerar um dashboard para a análise do proprietário.

Abaixo destacamos o projeto de mapeamento executado pelos integrantes do grupo:

Figura 14: 5W2H

Plano 5W2H Cerâmica Dallila	Prioridade	What	Why	Who	When	Where	How	How Much
		O que?	Por que?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto Custa?
Estruturar os setores e seus respectivos responsáveis.	Muito Urgente	Definir os responsáveis por cada setor da organização e as metas.	Melhor detalhamento de todas as atividades e processos da área	Dallila (Proprietária da empresa)	30/11/2024	Cerâmica	Proprietário irá definir quem são os responsáveis	Sem custo
Análise da situação atual e auditar os processos internos.	Urgente	Analisar os processos de cada setor alterando-os caso preciso.	Com a reestruturação, obtemos melhores resultados por setor.	Líder responsável por cada setor	30/12/2024	Setores da cerâmica	Líderes mapearão cada processo do respectivo setor	Sem custo
Definir novo modelo de despesas e orçamentos futuros.	Urgente	Estruturar e classificar os gastos como custos ou despesas para melhor análise e indicadores.	Desenvolver uma DRE possível de detalhar os custos e as despesas de maneira correta.	Felipe, Kamilli, Pedro e Vicente (grupo do PI)	30/12/2024	Cerâmica	Grupo PI definirá nova estrutura de custos e despesas	Sem custo
Realizar parcerias estratégicas nos estados de SP/MG.	Pouco Urgente	Mapear as vendas atuais assim como as futuras nos estados de SP/MG com aumento para 2025.	Fortalecer as vendas e parceiros já existentes não dispensando o crescimento em outros estados.	Setor Comercial ou Líder responsável pelas vendas.	30/01/2025	Cerâmica	Contato via e-mail e telefone com os parceiros	Sem custo
Definir e adotar uma ferramenta de monitoramento gerencial.	Urgente	Adotar um sistema gerencial de vendas, estoques, contas a pagar e receber de fácil manuseio.	Geração de relatórios, contas a pagar e receber, insumos, custos e despesas da cerâmica.	Dallila, prestador de serviços de TI e grupo do projeto.	30/12/2024	Sistema ERP integrado	Software ERP via contrato de licença de uso	R\$ 500,00 mensal (*)
Gerar um dashboard de todos os processos mapeados ao gestor.	Sem Urgência	Criar um dashboard de todos os setores e processos, assim como a situação real x projetada.	Fornece ao proprietário a situação real dos processos, a gestão de riscos e melhoria.	Felipe, Kamilli, Pedro e Vicente (grupo do PI)	30/01/2025	Power BI	Alocar todas as informações obtidas no BI	Sem custo

Fonte: Elaborado pelos Discentes.

3.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A gestão estratégica de custos é uma disciplina essencial para a tomada de decisões eficazes no ambiente empresarial, especialmente quando se busca otimizar recursos e maximizar a rentabilidade. Para tanto, é fundamental compreender os diversos conceitos econômicos e financeiros que envolvem a operação de uma empresa, tais como gasto, investimento, custo, despesa, desembolso, ganho e perda. A correta classificação desses elementos, entre fixos e variáveis, diretos e indiretos, possibilita uma análise mais precisa da saúde financeira e da performance da organização.

Neste contexto, a análise do ponto de equilíbrio (PE) surge como uma ferramenta indispensável para as empresas, permitindo determinar o volume de vendas necessário para cobrir os custos totais e, a partir desse ponto, gerar lucro. A avaliação do Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC), Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE) e Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF) são métodos complementares que fornecem uma visão abrangente sobre a

sustentabilidade financeira do negócio, considerando tanto a perspectiva contábil quanto a econômica e financeira.

Este tópico tem como objetivo explorar esses conceitos e aplicar as metodologias de cálculo do ponto de equilíbrio à empresa selecionada, de modo a proporcionar um entendimento profundo sobre a estrutura de custos e os fatores que influenciam a rentabilidade e a viabilidade financeira da organização.

3.4.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS

O termo gasto refere-se ao valor monetário que a empresa sacrifica no momento de adquirir ou consumir um bem ou serviço. Ele é considerado uma saída de recursos financeiros da empresa, sem considerar se trará retorno imediato ou no futuro. Todo gasto realizado por uma empresa pode ser classificado em diferentes categorias, como custo, despesa ou investimento, dependendo da sua finalidade. No contexto empresarial, o gasto pode representar uma ação estratégica para melhorar a competitividade ou operacionalidade da organização. Segundo Martins (2003), "gastos são sacrifícios financeiros que as empresas realizam para obter recursos que gerem benefícios futuros ou imediatos".

Um exemplo prático de gasto em uma pequena cerâmica, a compra de matéria-prima como argila, utilizada na fabricação de tijolos ou telhas, é considerada um gasto. Esse valor sacrificado pela empresa representa a necessidade de adquirir um recurso que será essencial para a produção. A qualidade da matéria-prima afeta diretamente o produto final, portanto, esse tipo de gasto é crucial para a operação.

Investimento é a aplicação de recursos, financeiros ou não, que tem como objetivo gerar benefícios econômicos ou operacionais no futuro. O investimento pode ser em máquinas, tecnologias, imóveis ou em qualquer outro ativo que tenha o potencial de aumentar a capacidade produtiva ou a competitividade da empresa a longo prazo. É uma aplicação estratégica, pois visa o crescimento da empresa e a otimização de suas operações. Segundo Gitman (2010), "investimentos são gastos que têm como objetivo aumentar a capacidade produtiva ou reduzir custos no futuro".

Um exemplo de investimento em uma cerâmica seria a compra de um novo forno de alta eficiência, que melhora a capacidade de produção e reduz o consumo de energia. Esse gasto inicial pode ser elevado, mas com o tempo, a empresa terá um retorno na forma de aumento da produção e redução de custos operacionais. Assim, o investimento visa gerar benefícios que se refletirão na melhoria dos resultados financeiros.

Custo refere-se aos gastos que estão diretamente relacionados com o processo produtivo da empresa. Eles são atribuídos à fabricação de bens ou à prestação de serviços. Todo gasto que é utilizado na transformação de insumos em produtos acabados é considerado custo. Isso inclui o preço pago pela matéria-prima, salários da mão de obra diretamente envolvida, energia consumida nas máquinas, entre outros. Conforme Horngren et al. (2000), "custos são todos os gastos aplicados diretamente à produção de bens ou serviços".

Na cerâmica, um exemplo de custo de produção seria o de uma telha, que inclui o valor da argila, o salário dos trabalhadores responsáveis pela modelagem e queima, e o custo de operação dos fornos. Esses custos são essenciais para a produção dos itens que serão vendidos, e qualquer aumento ou redução nos custos influencia diretamente o preço final do produto e a margem de lucro da empresa.

Despesa é todo gasto realizado pela empresa que não está diretamente relacionado com o processo de produção, mas que é necessário para o funcionamento da empresa como um todo. As despesas estão mais associadas à administração, vendas e atividades operacionais que permitem a continuidade das atividades empresariais. Elas não agregam diretamente valor ao produto, mas são essenciais para a gestão eficiente da empresa. De acordo com Iudícibus (1998), "as despesas representam os gastos necessários à administração e venda dos produtos, que não estão ligados diretamente à produção".

Na cerâmica, o pagamento do salário do pessoal administrativo ou o custo da propaganda para divulgação dos produtos são considerados despesas. Esses gastos não são diretamente aplicados à produção de tijolos ou telhas, mas são essenciais para a organização e para garantir que a empresa consiga vender seus produtos e manter a operação no mercado.

Desembolso é o ato de pagamento, representando a saída de dinheiro do caixa da empresa. Ele pode ocorrer no momento da compra de um bem ou serviço, ou em uma data futura, como em parcelamentos ou financiamentos. Nem todo gasto gera um desembolso imediato, uma vez que muitos podem ser contabilizados como dívida a curto ou longo prazo. Quando há desembolso, o recurso financeiro efetivamente sai do caixa. Segundo Padoveze (2014), "desembolso é o ato de pagamento de um valor, que pode ser correspondente a um gasto, despesa ou custo".

Um exemplo seria o pagamento à vista da matéria-prima adquirida de fornecedores. Quando a cerâmica compra um lote de argila e realiza o pagamento no ato, isso é considerado um desembolso. Caso a empresa negocie um prazo para pagamento, o desembolso ocorre apenas quando o valor é transferido efetivamente.

Ganho refere-se ao excedente financeiro obtido quando a receita gerada por uma atividade empresarial supera os custos e despesas envolvidos. É o que resta da receita após a subtração de todos os custos relacionados à produção e operação. O ganho pode ser tanto em forma de lucro (quando as receitas superam os custos e despesas) quanto em valor de venda superior ao esperado, como na venda de ativos. Segundo Gitman (2010), “ganhos representam a diferença positiva entre o que foi recebido e o que foi gasto para gerar essa receita”.

Um exemplo disso seria se a cerâmica vende um lote de telhas por R\$ 10.000,00 e o custo total de produção foi de R\$ 6.000,00, o ganho da empresa com essa operação foi de R\$ 4.000,00. Esse valor representa o lucro obtido após deduzir todos os custos de produção e despesas operacionais associadas à fabricação do lote.

A perda ocorre quando a empresa sofre um prejuízo, seja por uma operação mal sucedida ou por algum evento inesperado que causa diminuição do patrimônio ou falha na recuperação de um gasto. As perdas podem ocorrer tanto no processo produtivo quanto em outras áreas operacionais, e não geram benefícios econômicos para a empresa. A perda geralmente ocorre quando há um gasto sem retorno ou um evento que gera danos financeiros. Segundo Iudícibus (1998), “Perdas são gastos que não trazem qualquer benefício econômico para a empresa”.

Uma perda para a cerâmica pode ocorrer se uma remessa de tijolos for danificada durante o transporte até o cliente, resultando na impossibilidade de vendê-la. Outro exemplo seria a queima inadequada de um lote de produtos, o que causaria a perda de material e energia sem qualquer retorno financeiro.

3.4.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Com base nos anexos e na imagem abaixo este tópico tem como objetivo analisar os indicadores financeiros e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) da empresa Luis Carlos Pacheco EPP, uma cerâmica de pequeno porte, nos anos de 2021, 2022 e 2023. A análise busca entender a saúde financeira da empresa e sua capacidade de crescimento, utilizando indicadores como Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC), Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE), Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF) e Índice de Margem de Segurança (IMS).

Figura 15 - Indicadores

INDICADORES			
LUIZ CARLOS PACHECO EPP (03.295.313/0001-02)			
	2.023	2.022	2.021
PEC - PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL			
<i>PEC = Custos e Despesas Fixas / M.C.U.</i>	2.774.165,46	2.613.263,86	2.351.676,15
VENDAS	2.774.165,46	2.613.263,86	2.351.676,15
(-) CUSTOS	(1.905.335,44)	(1.794.825,99)	(1.615.163,90)
(=) LUCRO BRUTO	868.830,02	818.437,88	736.512,25
(-) DESPESAS	(868.830,02)	(818.437,88)	(736.512,25)
(=) RESULTADO TOTAL	(0,00)	0,00	0,00
PEE - PONTO DE EQUILÍBRIO ECONÔMICO			
<i>PEE = (Custos e Despesas Fixas + Lucro) / M.C.U.</i>	4.075.453,70	3.839.077,39	3.454.785,74
VENDAS	4.075.453,70	3.839.077,39	3.454.785,74
(-) CUSTOS	-2.799.078,31	-2.636.731,77	-2.372.794,92
(=) LUCRO BRUTO	1.276.375,39	1.202.345,62	1.081.990,82
(-) DESPESAS	(868.830,02)	(818.437,88)	(736.512,25)
(=) RESULTADO TOTAL	407.545,37	383.907,74	345.478,57
PEF - PONTO DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO			
<i>PEF = (Custos e Despesas Fixas - Não Desembolsáveis) / M.C.U.</i>	-2.745.778,66	-2.586.523,50	-2.327.612,50
VENDAS	2.745.778,66	2.586.523,50	2.327.612,50
(-) CUSTOS	(1.885.838,99)	(1.776.460,33)	(1.598.636,65)
(=) LUCRO BRUTO	859.939,67	810.063,17	728.975,85
(-) DESPESAS	(868.830,02)	(818.437,88)	(736.512,25)
(=) RESULTADO TOTAL	(8.890,35)	(8.374,71)	(7.536,40)
IMS - ÍNDICE DE MARGEM DE SEGURANÇA			
<i>IMS = (Receitas Atuais - Receita P.E.) / Receitas Atuais</i>	29,20%	29,20%	29,20%

Fonte: Elaborado pelos Discentes.

O PEC (Ponto de Equilíbrio Contábil) é um indicador que mostra o valor mínimo de vendas necessário para cobrir todos os custos e despesas fixas da empresa. Segundo Gitman et al. (2012, p. 47), “O ponto de equilíbrio contábil representa o nível de vendas no qual o lucro operacional é igual a zero, cobrindo apenas os custos e despesas fixas da empresa”. Observamos um aumento no PEC de R\$ 2.351.676,15 em 2021 para R\$ 2.774.165,46 em 2023. Esse crescimento pode ser atribuído ao aumento nos custos operacionais e despesas fixas, possivelmente devido a investimentos em infraestrutura ou aumento nos preços dos insumos. Esse aumento no PEC indica que a empresa precisa gerar mais receitas para atingir o ponto de equilíbrio, o que pode ser um desafio, mas também uma oportunidade de crescimento.

O PEE (Ponto de Equilíbrio Econômico) inclui, além dos custos e despesas fixas, o lucro desejado pela empresa. De acordo com Marion (2015, p. 98), “O ponto de equilíbrio econômico é obtido ao incluir, além das despesas fixas, a remuneração desejada pelos proprietários ou acionistas, representando o retorno mínimo esperado sobre o investimento”. O aumento do PEE de R\$ 3.454.785,74 em 2021 para R\$ 4.075.453,70 em 2023 sugere que a

empresa está buscando maiores lucros, o que é positivo se as vendas acompanharem esse crescimento. Esse indicador é crucial para entender a viabilidade econômica da empresa, pois mostra o nível de vendas necessário não apenas para cobrir os custos, mas também para gerar lucro.

O PEF (Ponto de Equilíbrio Financeiro) desconta os custos não desembolsáveis, como depreciação e amortização. Segundo Assaf Neto (2021, p. 112), “O ponto de equilíbrio financeiro considera os desembolsos financeiros reais, excluindo custos que não envolvem saída de caixa, como depreciação e amortização”. O aumento no PEF de R\$ 2.327.612,50 em 2021 para R\$ 2.745.778,66 em 2023 indica que a empresa precisa gerar mais receitas para cobrir seus custos operacionais e não desembolsáveis. Esse aumento pode ser reflexo de novos investimentos em ativos fixos, que, embora aumentem os custos de depreciação, podem melhorar a capacidade produtiva e a eficiência operacional da empresa a longo prazo.

A margem de segurança é o valor ou percentual pelo qual as vendas atuais ou projetadas excedem o ponto de equilíbrio. Ela reflete a segurança operacional da empresa, indicando o quanto as vendas podem cair antes que a empresa atinja o ponto de equilíbrio. Segundo Silva (2020, p. 56), “A margem de segurança mede o nível de folga que uma empresa possui em relação ao seu ponto de equilíbrio, mostrando quanto as vendas podem cair antes que passem a operar com prejuízo”. O IMS (Índice de Margem de Segurança) da empresa analisada permaneceu constante em 29,20% ao longo dos anos analisados. Isso significa que a empresa tem uma margem de segurança estável, indicando que as receitas estão bem acima do ponto de equilíbrio, proporcionando uma zona de conforto contra variações nas vendas. Um IMS constante sugere que a empresa está conseguindo manter um nível de vendas seguro, mesmo diante de possíveis flutuações no mercado.

Contudo a análise dos indicadores e da DRE mostra que a cerâmica Luis Carlos Pacheco EPP está em um caminho de crescimento saudável. O aumento nas vendas, controle eficiente de custos e despesas, e a margem de segurança estável são sinais positivos de uma gestão financeira eficaz. Esses resultados indicam que a empresa está bem posicionada para continuar crescendo e enfrentando desafios futuros.

A empresa deve continuar monitorando seus indicadores financeiros e ajustando suas estratégias conforme necessário para manter sua trajetória de crescimento. Investimentos em infraestrutura e eficiência operacional serão cruciais para sustentar esse crescimento a longo prazo.

3.5 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: CRIANDO O NOVO

3.5.1 CRIANDO O NOVO

- **Tópico 1:** Design Thinking nos estudos e na profissão

O Design Thinking ele atua como uma maneira de pensar que ajuda a resolver diversos problemas. O Design é associado à qualidade ou à aparência de produtos e serviços, já o Thinking, é a capacidade de pensar, é a habilidade que os seres humanos têm de formular questionamentos por meio da preocupação com os fenômenos do universo que permeia o problema, seja ele qual for.

Dessa forma, o Design Thinking pode ser compreendido como uma ferramenta de pensar em algo novo, inovador, mas, para que isso seja possível, não basta ser apenas uma ideia original, ela tem de ser também aplicáveis a realidade, já que estamos vivendo em uma época em que as mudanças econômicas e sociais estão se movimenta cada dia mais rápido, por isso, a necessidade de essas ideias serem aptas as mudanças de mercado.

Para que seja possível criar algo novo, é recomendado que se tenha uma rotina planejada e organizada, pois, ao se ter uma rotina planejada e organizada a tendência é de gastar menos energia com as atividades cotidianas, podendo assim, ter mais energia para gastar com algo novo.

Quando se aplica o Design Thinking dentro do mundo corporativo, é observado alguns tipos de profissionais, sendo eles:

Profissional Generalista: contém um perfil horizontal, com habilidades de compreender várias disciplinas, porém, não tem aprofundamento em nenhuma área;

Profissional Especialista: contém um perfil vertical, o qual tem alto aprofundamento em uma área específica, porém, desconhece de outras disciplinas; e

Profissional T-Shaped: contém perfil vertical e horizontal, onde o mesmo consegue desenvolver tanto as habilidades nas disciplinas, exemplo: Marketing, bem como ter um alto nível de aprofundamento em uma área específica, exemplo: Publicidade e Propaganda.

Diante das competências explanadas acima, cada vez mais, as empresas buscam por profissionais T-Shaped, visto que eles possuem um senso crítico aprimorado sobre determinada área e também um amplo conhecimento sobre vários aspectos, o que permite que o profissional tome decisões mais eficientes, criativas, assertivas e até mesmo inovadoras em certas situações.

- **Tópico 2:** Há mil maneiras de pensar

Atualmente, é possível observar que o mundo está em constante mudança. Com o avanço das tecnologias e dos meios de comunicação, foi possível eliminar as barreiras geográficas, o que gerou o aumento da acessibilidade de comunicação entre as pessoas. Com o avanço da tecnologia, é possível que a população mundial interaja uns com os outros, com as mais diversas plataformas de comunicação, compartilhando ideias em questão de segundos.

Quando se fala no ambiente de competição global, onde o conhecimento e a tecnologia circulam livremente entre as pessoas, é fundamental reconhecer que é o capital humano que pode transformar a realidade com os seus conhecimentos, habilidades e atitudes, pois, todas essas competências humanas podem e devem ser aprimoradas à medida que os avanços tecnológicos se apresentam, desde que os mesmos, nunca percam o lado humano disso tudo.

Considerando o capital humano, que é a chave para transformar a realidade do mundo, é fundamental que o mesmo seja analisado minuciosamente, para que ele possa ser utilizado da maneira mais eficaz possível dentro da imensidão tecnológica. O mundo opera como um ecossistema, ele é rico em diversidade, o qual reflete nas equipes de trabalho, que é composta por indivíduos de diferentes áreas que colaboram de forma interdependente. Inicialmente esse relacionamento pode parecer desafiador, principalmente se os envolvidos se deixarem levar pela lógica da competitividade, o que faz com que essa interação pelos interesses comuns seja bloqueada.

Contudo, se os mesmos envolvidos se permitirem a superar a barreira da competitividade, é possível que eles se conectam melhor com o planeta e com si mesmos, o que os tornam mais sensíveis às necessidades uns dos outros, e os tornam mais capacitados para tomarem decisões que promovam um desenvolvimento inovador e transformador.

Se pensar no mundo como um ecossistema, uma entidade viva, é possível observar que os seres humanos, em nível individual, funcionam da mesma maneira, mesmo que cada um tenha a sua complexidade, eles trabalham de forma conectada.

O cérebro está em constante atividade, formando novas conexões e reforçando sinapses o tempo todo. Todo esse processo é fundamental para que se torne possível aprender, lembrar e reagir a diferentes situações. Um dos maiores mistérios da mente humana é o funcionamento da criatividade, que está intimamente ligado à nossa habilidade de coletar informações, dados e ideias, transformando-os em algo inédito. Partindo disso, é possível identificar três tipos de pensamentos:

Pensamento Linear: envolve a associação de elementos simples seguindo um padrão de causa e efeito, que é mais fácil de identificar e possui baixa complexidade;

Pensamento Sistêmico: ocorre quando organizamos nossas ideias ao observar padrões e repetições, permitindo-nos identificar e planejar as etapas de um processo criativo;

Pensamento Complexo: além dos modelos de pensamento linear e sistêmico, o pensamento complexo avança ao incorporar a aleatoriedade, a incerteza, a imprevisibilidade e a interconexão entre sujeito e objeto.

Ao observar o corpo e mente dos seres humanos de uma forma minuciosa, pode-se entender:

- Como funciona as partes de uma forma separada e detalhada;
- Como os pensamentos vão aos poucos construindo de fato quem realmente são as pessoas;
- Como os seres humanos agem de forma completa; e
- Como os seres humanos usam sua complexidade nos processos criativos do cotidiano.

Após o entendimento do explanado acima, pode-se entender que o cérebro humano opera em variados níveis de complexidade, o que torna capaz das pessoas de prestar atenção às características e sutilezas da mente humana, e observar como os padrões de pensamentos influenciam diretamente no comportamento e nas decisões tomadas no dia a dia.

Mediante a influência dos avanços tecnológicos que os seres humanos estão inseridos, os modelos mentais atuam como dispositivos, representados por formas padronizadas de pensar e reação aos estímulos externos. Esses modos quase automáticos de raciocínio são ativados sempre que se é preciso interpretar algo que ocorre no mundo real, seja um fato, um sentimento ou até uma emoção.

Pela linguagem é possível se comunicar pelas variadas formas, metáfora é um exemplo, mas, é possível dividir a comunicação em dois tipos:

Comunicação Intrapessoal: são os pensamentos que habitam o interior dos seres humanos. A comunicação intrapessoal permite que as pessoas possam processar mentalmente as informações, impactando a interação com os outros; e

Comunicação Interpessoal: é a interação das pessoas com o mundo ao seu redor. As interações interpessoais são influenciadas pelo contexto da comunicação. Elas podem incluir modulações vocais, expressões faciais, gestos ou olhares que se combinam para transmitir informações, seguindo regras de representação compartilhadas, com o objetivo de construir um enunciado completo que comunique especialmente o que não foi dito.

Quando os indivíduos interpretam ativamente o universo do outro, é possível que haja a troca de experiências e conhecimentos, mesmo sem palavras. Isso é escuta, é atenção plena.

Aprender a observar não apenas a forma individual de pensar, mas, principalmente, a do outro, pois é nas diferenças que as oportunidades de aprendizagem se multiplicam.

A escuta pode ser vista como uma tecnologia do cuidado, que permite que os seres humanos desenvolvam uma sensibilidade verdadeiramente empática, tornando-os capazes de resolver conflitos de maneira criativa, saudável e positiva, tanto para si próprio quanto para aqueles ao seu redor.

- **Tópico 3:** Criando asas

A expressão “Pensar fora da Caixa” é normal de ser ouvida inúmeras vezes no cotidiano das pessoas. Essa expressão habitualmente é usada quando as mesmas se deparam com algum tipo de problema que à primeira vista não há solução alguma, e conseqüentemente, requerem mais atenção do que as questões do cotidiano que podem ser resolvidas no “modo automático”.

O cérebro humano detém de sete padrões cerebrais conectados à criatividade. Cada pessoa contém dois desses padrões como zona de conforto, ou seja, são padrões que não precisam de muitos esforços para serem desenvolvidos, eles acabam deixando as pessoas mais à vontade onde os mesmos tendem a passar mais tempo o fortalecendo. Estes sete padrões são compostos por:

- Conexão;
- Razão;
- Visão;
- Absorção;
- Transformação;
- Avaliação; e
- Fluxo.

Sabendo-se que, a forma de como as pessoas pensam influenciam diretamente no seu comportamento diário e a forma em que ela soluciona os problemas que surgem em sua vida, fazer uma análise na mente e no comportamento, é fundamental para que se possa evitar uma estagnação cerebral, onde o novo não encontra espaço para atuar, então é aí que entra o Pensar fora da Caixa, que pode ser iniciado com algo simples, que esteja no cotidiano da pessoas mesmo, podendo ser um novo exercício, uma nova leitura, um novo projeto, entre outras táticas que fazem as pessoas sair da sua zona de conforto, visualizar outras possibilidades e transformar o que não lhe agrada.

Ao colocar um indivíduo como centro de um projeto, é uma forma empática para que se possa desenvolver um projeto, produto, serviço ou solução independentemente da área.

Essa prática está relacionada ao que pode ser chamado de Design Centrado no Usuário. Nesse modelo de criação, os princípios e métodos utilizados consideram não apenas os usuários, mas também todos os outros seres humanos envolvidos no processo de desenvolvimento.

A criação que adota uma perspectiva investigativa é um processo interativo que avalia continuamente as etapas do projeto. Além disso, essa abordagem aumenta a usabilidade do produto, serviço ou solução, permitindo que as equipes de design e desenvolvimento integrem constantemente os feedbacks recebidos de si mesmas, dos processos e dos usuários.

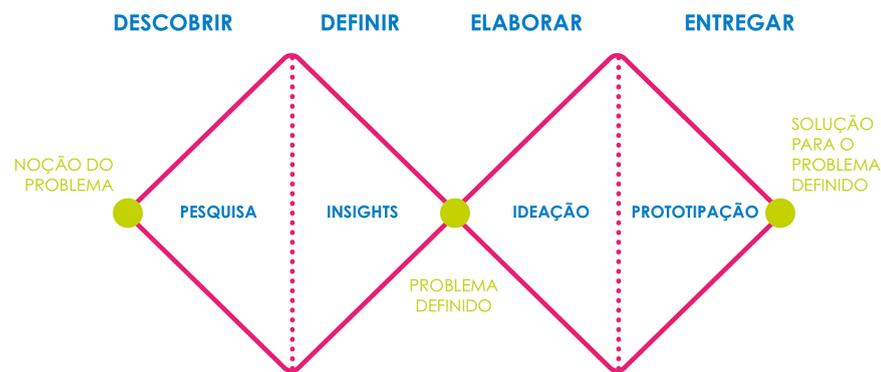
Ao concordar com a importância e o grande impacto do ser humano na atual realidade, ao ver o design centrado no usuário uma ferramenta que apoia essa visão, saiba que, em projetos desse tipo, os recursos materiais e humanos devem estar disponíveis para um desenvolvimento inteligente, tecnológico e sustentável, levando em conta diversos fatores além do lucro. Dessa forma, produtos e serviços podem ser avaliados com foco na usabilidade e acessibilidade, garantindo uma implementação eficaz e colocando as pessoas verdadeiramente no centro do processo de desenvolvimento.

De acordo com a teoria da comunicação, as emoções positivas elevam a satisfação no trabalho, e o oposto também se aplica: emoções negativas ou emoções positivas em níveis baixos podem resultar em insatisfação, bloqueando experiências agradáveis. As emoções são o resultado das relações afetivas dos seres humanos, no sentido mais literal de afetar e ser afetado pelo outro. Os afetos, construídos no cotidiano, estão interligados a tudo que os cerca, à maneira de como agem no mundo e à capacidade de colaborar.

É possível alçar voos sem desviar das metas pessoais e anseios, desde que os indivíduos mantenham-se conscientes das tristezas e sonhos compartilhados com afeto, atenção, cuidado, empatia e colaboração — elementos que se tornam cada vez mais essenciais para o desenvolvimento de projetos pessoais alinhados ao contexto em que vivemos.

- **Tópico 4:** Com vocês: O duplo diamante!

O diagrama do duplo diamante é uma representação gráfica simples que descreve o processo de design thinking. Ele mapeia os estágios convergentes e divergentes desse processo, ilustrando os diferentes modos de pensamento dos profissionais que projetam o mundo de forma estratégica.

Figura 16 - Diagrama do Duplo Diamante

Fonte: Medium, 2020.

No primeiro instante, deve-se observar, pesquisar e analisar todo o escopo do projeto para estabelecer um objetivo claro. É também nesse momento que realiza-se a coleta de dados para identificar o problema que o projeto pretende resolver.

Existem diversos métodos de coleta de dados já desenvolvidos e utilizados por empresas, universidades, escolas e agências de design, entre outros. É essencial utilizar as ferramentas disponíveis e mais adequadas, além das abordagens de pesquisa que melhor se adequem ao problema. Identificar o trabalho a ser realizado pode ser desafiador, mas fará toda a diferença na trajetória do desenvolvimento!

A curiosidade humana sempre foi um impulsionador das descobertas, e a criatividade está intimamente ligada à nossa habilidade de combinar elementos existentes de maneiras novas, aleatórias e irreverentes.

Após realizar a análise e identificar o problema a ser resolvido, inicia-se um processo de interpretação que alinha as necessidades do projeto com os objetivos pretendidos. É nesse momento que começam o desenvolvimento e a gestão do projeto. Para alcançar o objetivo, é fundamental reunir todos os dados coletados e priorizar o que é mais importante e significativo para o projeto, e assim, com as informações reunidas, é possível obter valiosos insights!

Na fase de definição:

- Realiza uma lista e organiza os dados disponíveis para que seja possível esclarecer o objetivo estabelecido na fase anterior;

- Faz a definição do escopo do projeto, a identificação dos possíveis riscos e metas, além de determinar o tempo disponível para execução e desempenha um orçamento para o investimento;
- Efetiva o desenvolvimento do plano de gerenciamento de comunicação; e
- Prática a análise do mercado, observa os pontos positivos e negativos, busca inspiração nas boas práticas e evita repetir os erros.

Apesar de o projeto já ter começado no universo das ideias, é na fase de desenvolvimento que inicia-se a sistemática das possíveis soluções. Essa etapa inclui testar as soluções várias vezes para identificar a mais eficaz, levando em conta sua viabilidade no mundo real, pois a concretização exige mais do que apenas boas intenções. Portanto, depois de definir todo o processo, essa é a hora de colocar as ideias em prática!

É nesta fase, que começa a converter todos os dados e procedimentos anteriores em representações visuais, como: um rascunho, um desenho ou um infográfico mais detalhado, para que seja possível realizar alguns testes.

Ao visualizar a ideia de forma "diagramada" e organizada, o objetivo é que seja possível, que as pessoas envolvidas no processo, encontrem mais chances de entender as etapas do desenvolvimento e de antecipar falhas em fases ainda não iniciadas. Infográficos são excelentes ferramentas para apresentar o projeto de maneira clara e completa.

E por último, não menos importante, é a hora de apresentar a entrega do Diagrama do Duplo Diamante. Nesta etapa, a equipe envolvida deve apresentar o projeto finalizado e demonstrar os resultados esperados com todo o estudo.

Todo o desenvolvimento fica em segundo plano, e a equipe deve apresentar o que é considerado realmente pronto e aprovado. É também na entrega que realiza o planejamento do lançamento do projeto, decide como o será feito e apresentado para aqueles que não estiveram envolvidos em nenhuma etapa do processo e como será feita a comunicação dessas informações de maneira clara e objetiva.

Essa etapa pode ser uma das mais desafiadoras, pois é nela que se faz a avaliação do que se foi encontrado, realizam os testes e aprovam a melhor solução, além de decidir se é o momento de apresentá-la ao mundo. No entanto, ignorar a entrega pode resultar no fracasso de ideias promissoras e projetos bem elaborados.

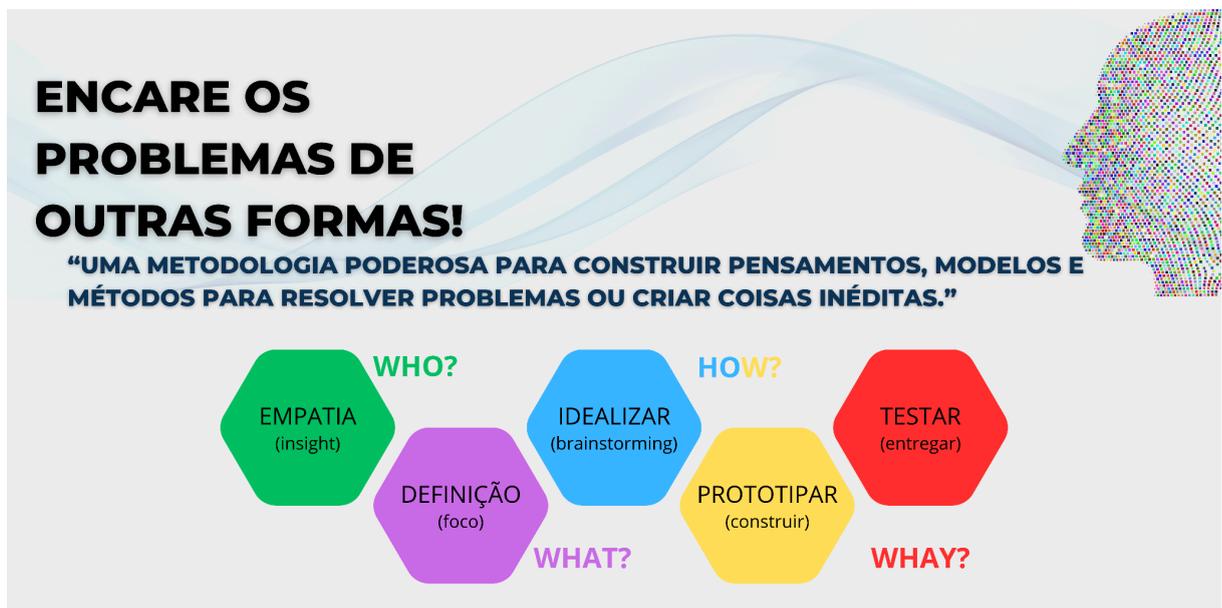
3.5.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

O banner abaixo que é de autoria dos discentes, veio por meio deste apresentar ao mundo corporativo a importância de utilizar a ferramenta Design Thinking, na qual se todas

as empresas fizessem o uso da mesma, seria de grande ajuda para a organização, já que a ferramenta visa desenvolver processos e implementar idéias, o que é muito útil nos dias de hoje, onde o mundo da informação e tecnologia se encontra em constante mudança.

Portanto este banner será postado nas redes sociais dos discentes por vinte quatro horas, para que se possa atingir um público vasto, tanto que os mesmos são de faixa etárias diferentes entre si, podendo assim atingir uma gama maior de público diversificado.

Figura 17 - Estudantes na Prática - Design Thinking



Fonte - Elaborado pelos autores

4. CONCLUSÃO

O Projeto Integrado proposto pelo projeto pedagógico da UNIFEQB faz com que se tenha acesso e desenvolvimento de rotinas organizacionais de uma empresa real. Com ele é possível que os estudantes consigam aplicar na prática o que é lecionado durante a aula, obtendo melhores resultados e principalmente se desenvolvendo não apenas academicamente, mas também no âmbito profissional, de forma que seja possível construir pessoas com capacidades não apenas técnicas, mas também emocionais e também de análise e senso crítico, somando à profissão do contabilista, que está em constante atualização e mutação.

Com o estudo da área de custos em uma cerâmica, foi possível validar a importância deste item contábil e como o mesmo é peça chave no resultado final daquela operação. Analisando os custos diretos e indiretos, fixos e variáveis, consegue-se identificar suas influências durante o processo produtivo e como sua boa gestão consegue mitigar perdas de materiais e também desvios do próprio resultado.

A área da construção civil é muito volátil e está em constante mudança, sempre havendo novos itens e novas formas de se fazer, o que está diretamente ligado ao custo pois, atualmente, visando a melhor performance das construções e principalmente o foco na sustentabilidade, o gerenciamento dos recursos econômicos e financeiros, que sempre foram um desafio para quem é responsável, cada vez se torna mais necessário.

Além da gestão estratégica e efetiva dos custos de produção de uma Indústria, é necessário entender como a mesma está performando e o quanto ela é rentável para quem outrora dispôs recursos financeiros para seu início, o sócio. Com os indicadores de rentabilidade, atividade, liquidez e endividamento, é possível se ter um panorama patrimonial e financeiro da empresa, entendendo como está seu retorno aos sócios e também o quanto sustentável a mesma é.

Todas essas questões são ancoradas por meio de ferramentas de gestão, que dentro da área de Controladoria é algo extremamente utilizado. Identificar eventuais problemas e como eles podem ser solucionados faz parte da rotina de gestores contábeis e de controladoria, os quais determinam os rumos para a instituição, focado em resultado, mas sem esquecer que, para se alcançá-lo, é necessário se ter processos bem estruturados e pessoas engajadas, conseguindo se obter êxito no objeto daquele espaço.

REFERÊNCIAS

ANALIZE. **Análise das demonstrações contábeis: principais tipos e como fazer.** 2024.

Disponível em:

<<https://analize.com.br/blog/analise-das-demonstracoes-contabeis-principais-tipos-e-como-fazer.html>>. Acesso em: 08 de out. 2024.

ANALIZE. **Análise horizontal na contabilidade: saiba como aplicá-la em balanços e DREs.** 2024. Disponível em:

<<https://analize.com.br/blog/analise-horizontal-na-contabilidade-saiba-como-aplica-la-em-balanços-e-dres.html#:~:text=An%C3%A1lise%20horizontal%3A%20compara%20os%20dados,na%20sa%C3%BAde%20financeira%20da%20empresa>>. Acesso em: 15 de out. 2024.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

BIZNEWS/BR. **Múltiplos de EBITDA por setor.** 2024. Disponível em:

<<https://www.biznews.com.br/multiplos-de-ebitda-por-setor/>>. Acesso em: 11 de nov. 2024.

BLOG DA OMIE. **O que é prazo médio de recebimento (PMR) e como calcular?**

Entenda! 2024. Disponível em:

<[https://blog.omie.com.br/o-que-e-prazo-medio-de-recebimento-pmr-e-como-calcular-entenda/#:~:text=Mapeie%20todas%20as%20suas%20vendas,\(total%20vendido%2Fper%C3%ADodo\)](https://blog.omie.com.br/o-que-e-prazo-medio-de-recebimento-pmr-e-como-calcular-entenda/#:~:text=Mapeie%20todas%20as%20suas%20vendas,(total%20vendido%2Fper%C3%ADodo))>. Acesso em: 24 de out. de 2024.

COSTA, Simone Alves da. **Contabilidade Financeira.** São Paulo: Editora Senac, 2018.

Disponível em:

<https://biblioteca.ba.senac.br/bnportal/pt-BR/search?exp=%22COSTA,%20Simone%20Alves%20da%22%2Fautor&page=1&filter=>. Acesso em 11 nov. 2024.

CBIC. **Construção revisa projeção de crescimento e deve fechar 2023 com queda de 0,5%.** 2023. Disponível em:

<<https://cbic.org.br/construcao-revisa-projecao-de-crescimento-e-deve-fechar-2023-com-queda-de-05/#:~:text=Desde%20julho%20de%202020%20at%C3%A9,outubro%20de%202023%E2%80%9D%2C%20disse>>. Acesso em: 16 de out. 2024.

CBIC. **CBIC eleva projeção de crescimento da Construção Civil para 3,5% em 2024.**

2024. Disponível em:

<<https://cbic.org.br/cbic-eleva-projecao-de-crescimento-da-construcao-civil-para-35-em-2024/>>. Acesso em: 04 de nov. 2024.

CONTADOR AGORA. **Como fazer a análise de indicadores de atividade da empresa.** 2024. Disponível em: <<https://www.contadoragora.com/analise-de-indicadores-de-atividade>>. Acesso em: 24 de out. 2024.

INVESTIDOR SARDINHA. **Indicadores de endividamento: quais são e como analisar?.** 2023. Disponível em: <<https://investidorsardinha.r7.com/aprender/indicadores-de-endividamento-quais-sao/>>. Acesso em: 30 de out. 2024.

INVESTNEWS. **Indicadores de liquidez: o que são e para o que servem?.** 2022. Disponível em: <<https://investnews.com.br/guias/indicadores-de-liquidez-entenda/>>. Acesso em: 21 de out. 2024.

ISSUU. **Prazo Médio de Pagamento: Aprenda a Calcular.** 2021. Disponível em: <https://issuu.com/aau_proofs/docs/aau_p_f6cf1e0d94ea37/s/11769904#:~:text=Com%20o%20valor%20pago%20aos,a%20empresa%3A%20recebimento%20e%20estoque>. Acesso em: 24 de out. de 2024.
Disponível em: <<https://www.suno.com.br/artigos/indicadores-de-atividade/>>. Acesso em: 24 de out. 2024.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade.** São Paulo, Atlas, 1998.

GITMAN, L. J. **Principles of Managerial Finance.** São Paulo, Pearson, 2010.

GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J. **Princípios de administração financeira.** 13. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

HORNGREN, C. T., Foster, G., & Datar, S. M. **Contabilidade de Custos.** São Paulo, Pearson, 2000.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos.** São Paulo, Atlas, 2003.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial.** Pearson. São Paulo, 2014.

SCOTT, Cynthia; JAFFE, Dennis; TOBE, Glenn. **Visão, Valores e Missão Organizacional – Construindo a Organização do Futuro.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 1998.

SILVA, José Roberto. **Gestão de custos e análise de ponto de equilíbrio: conceitos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

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

ANEXOS

Figura 18 - Indicadores

INDICADORES

LUIS CARLOS PACHECO EPP (03.295.313/0001-02)

	2.023	2.022	2.021
PEC - PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL			
<i>PEC = Custos e Despesas Fixas / M.C.U.</i>	2.774.165,46	2.613.263,86	2.351.676,15
VENDAS	2.774.165,46	2.613.263,86	2.351.676,15
(-) CUSTOS	(1.905.335,44)	(1.794.825,99)	(1.615.163,90)
(=) LUCRO BRUTO	868.830,02	818.437,88	736.512,25
(-) DESPESAS	(868.830,02)	(818.437,88)	(736.512,25)
(=) RESULTADO TOTAL	(0,00)	0,00	0,00
PEE - PONTO DE EQUILÍBRIO ECONÔMICO			
<i>PEE = (Custos e Despesas Fixas + Lucro) / M.C.U.</i>	4.075.453,70	3.839.077,39	3.454.785,74
VENDAS	4.075.453,70	3.839.077,39	3.454.785,74
(-) CUSTOS	-2.799.078,31	-2.636.731,77	-2.372.794,92
(=) LUCRO BRUTO	1.276.375,39	1.202.345,62	1.081.990,82
(-) DESPESAS	(868.830,02)	(818.437,88)	(736.512,25)
(=) RESULTADO TOTAL	407.545,37	383.907,74	345.478,57
PEF - PONTO DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO			
<i>PEF = (Custos e Despesas Fixas - Não Desembolsáveis) / M.C.U.</i>	-2.745.778,66	-2.586.523,50	-2.327.612,50
VENDAS	2.745.778,66	2.586.523,50	2.327.612,50
(-) CUSTOS	(1.885.838,99)	(1.776.460,33)	(1.598.636,65)
(=) LUCRO BRUTO	859.939,67	810.063,17	728.975,85
(-) DESPESAS	(868.830,02)	(818.437,88)	(736.512,25)
(=) RESULTADO TOTAL	(8.890,35)	(8.374,71)	(7.536,40)
IMS - ÍNDICE DE MARGEM DE SEGURANÇA			
<i>IMS = (Receitas Atuais - Receita P.E.) / Receitas Atuais</i>	29,20%	29,20%	29,20%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 19 - Custeio Por Absorção

DRE (Custeio Absorção)

LUIS CARLOS PACHECO EPP (03.295.313/0001-02)

	2.023		2.022		2.021	
VENDAS	3.918.402,00	100,00%	3.691.134,68	100,00%	3.321.652,10	100,00%
(-) CUSTOS	(2.691.213,02)	68,68%	(2.535.122,66)	68,68%	(2.281.356,88)	68,68%
(=) LUCRO BRUTO	1.227.188,98	31,32%	1.156.012,02	31,32%	1.040.295,22	31,32%
(-) DESPESAS	(868.830,02)		(818.437,88)		(736.512,25)	
(=) RESULTADO TOTAL	358.358,96		337.574,14		303.782,97	

	2023	2022	2021
(-) DEPRECIÇÃO ACUMULADA	(8.336,23)	(7.852,73)	(7.066,67)
(-) AMORTIZAÇÃO ACUMULADA	(554,12)	(521,98)	(469,73)
NÃO DESEMBOLSÁVEIS	(8.890,35)	(8.374,71)	(7.536,40)
	8.890,35	8.374,71	7.536,40

Fonte: Elaborado pelos autores.