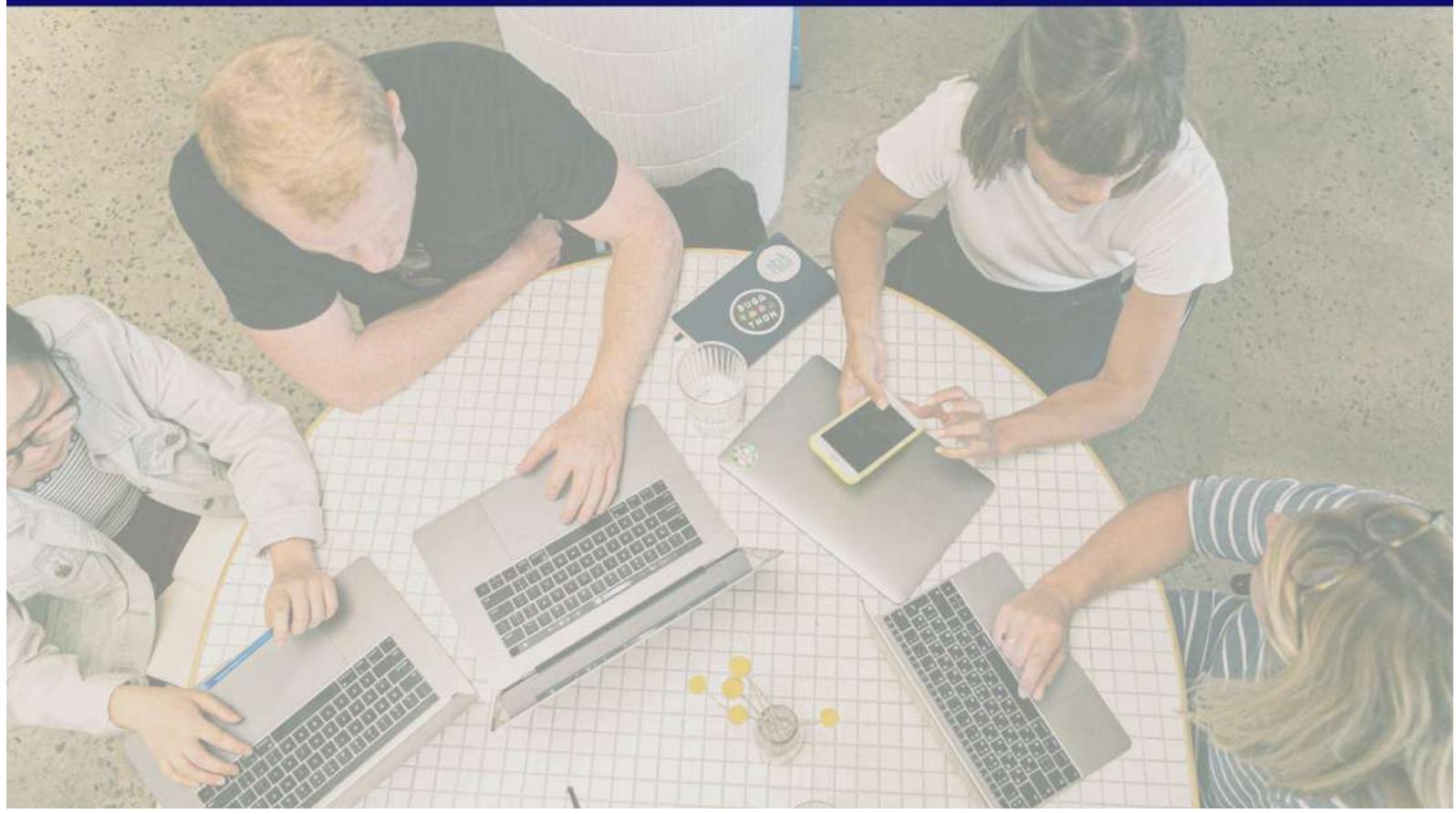




**UNifeob**  
| ESCOLA DE NEGÓCIOS

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

**TOK BOTHÂNICO**

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

**TOK BOTHÂNICO**

MÓDULO CONTROLADORIA

Análise das Demonstrações Contábeis – Prof. Antonio Donizeti Fortes

Contabilidade Gerencial – Prof. Antonio Donizeti Fortes

Controladoria – Prof. Luiz Fernando Pancine

Gestão Estratégica de Custos – Prof. Rodrigo Simão da Costa

Projeto de Controladoria – Prof<sup>ª</sup>. Ana Carolina Maldonado Matos

Estudantes:

Andréia Camargos, RA 22001317

João Lucas Azevedo, RA 24001424

Rafael Nogueira, RA 22001384

Taynara Silva, RA 22001394

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	7
3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ	9
3.1.3 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO	11
3.1.4 INDICADORES DE ATIVIDADE	13
3.2 CONTABILIDADE GERENCIAL	14
3.2.1 INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS	14
3.3 CONTROLADORIA	19
3.3.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES	19
3.3.2 CONSTRUÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H	22
3.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	25
3.4.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS	25
3.4.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	27
3.5 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: CRIANDO O NOVO	32
3.5.1 CRIANDO O NOVO	32
3.5.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	33
4. CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS	36

# 1. INTRODUÇÃO

Em um cenário econômico cada vez mais competitivo, as empresas enfrentam desafios significativos na sua gestão e controle de suas operações, são nesses momentos que percebemos a importância da controladoria dentro de uma organização, uma empresa que mantém uma controladoria eficiente tem menos chances de sofrer grandes impactos ou mesmo de se comprometer e chegar a falência.

Este artigo tem como objetivo realizar uma análise financeira e econômica detalhada da empresa Tok Bothânico, utilizando indicadores gerenciais essenciais para o processo de tomada de decisão. A proposta visa proporcionar uma compreensão aprofundada de como diferentes métricas financeiras e econômicas influenciam as decisões estratégicas dentro de uma organização, oferecendo uma visão crítica e prática das ferramentas que gestores utilizam para orientar suas escolhas.

O grupo presente realizou pesquisas e a escrita deste artigo juntamente com as informações passadas pela contabilidade da empresa Tok Bothânico, segmentando as partes das matérias para cada um dos integrantes.

Sendo responsável pela análise das Demonstrações contábeis o aluno Rafael Nogueira que realizou a análise vertical e horizontal das demonstrações contábeis, a fim de identificar os indicadores de liquidez, endividamento e atividade da empresa.

Seguindo com a aluna Andréia que irá apresentar os indicadores relacionados à rentabilidade (enfatizando ROI, ROE e múltiplos de EBITDA). Com responsabilidade sobre a controladoria o aluno João estará apresentando a ferramenta 5W2H para solucionar um dos problemas encontrados dentro da empresa, a necessidade de parametrizar normas e procedimentos para auxílio nas funções dentro da organização. E por fim a Taynara Oliveira vai nos apresentar os conceitos de gasto, investimento, custo, despesa, desembolso, ganho e perda e também exemplificar como esses conceitos são aplicados e administrados na Tok Bothânico.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Fundada em 2007 na cidade de São Sebastião da Gramma, a Tok Bothânico é uma empresa que se destacou no mercado de cosméticos desde sua fundação, oferecendo produtos que combinam beleza e bem-estar com uma abordagem sustentável e natural. A Tok Bothânico surgiu com o propósito de transformar o setor de cosméticos, proporcionando soluções que respeitam tanto a saúde dos consumidores quanto o meio ambiente.

O CNPJ 27.483.260/0001-11, e razão social: GRAMTOK DISTRIBUICAO E LOGISTICA LTDA, ela se enquadra no lucro real .

A mais de 16 anos no mercado de cosméticos a empresa Tok Bothânico tem como missão: Promover o aumento da autoestima, bem-estar e felicidade dos consumidores.

Seguindo com a sua visão: Tornar nossos produtos acessíveis a todas as famílias brasileiras.

E por fim os seus valores: Simplicidade, integridade, crença na família. Comprometimento com os resultados. Respeito pelas pessoas, pela pluralidade e relações humanas.

Ao analisarmos esses pontos, podemos enfatizar o comprometimento da empresa com a sustentabilidade. Um bom exemplo desse comprometimento, citaremos o projeto ASMARA, criado pela ONG Gerando Falcões no final de 2023, o Projeto Asmara se dedica a integrar desenvolvimento social e econômico, criando oportunidades de mudança real para mulheres em situação de vulnerabilidade.

O Projeto ASMARA conecta moradoras de favelas ao varejo social da Gerando Falcões, capacitando-as para se tornarem economicamente produtivas por meio da venda direta de produtos, gerando não apenas renda, mas também esperança e transformação. Essas mulheres são selecionadas para uma jornada de desenvolvimento social e econômico, visando construir liberdade econômica em suas vidas, além de resgatar seu empoderamento e protagonismo. Com sua uma história marcada por valores de inclusão, respeito e apoio às pessoas de todas as origens, a Tok Bothânico se uniu ao projeto ASMARA para fortalecer seu compromisso com o desenvolvimento social e econômico. Ao se unirem a esse projeto a empresa demonstrou a sua responsabilidade como empresa consciente.

### 3. PROJETO INTEGRADO

#### 3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Em análise das demonstrações contábeis aborda-se as parte gerenciais e financeira da empresa, pois é a etapa onde os profissionais contábeis buscam transformar números em informações de suma importância para tomadas de decisões na organização.

A análise vertical é voltada para a comparação de dados em um mesmo período, porém contas diferentes onde nos possibilita chegar em indicadores de cada setor da empresa, nos quais os mesmos são responsáveis por gerar as informações necessárias em que visualizamos a situação da organização naquele período, um exemplo prático da análise vertical é que efetuarmos o cálculo para ver o percentual do disponível dentro ativo circulante e assim sucessivamente efetuamos em todas as contas do balanço patrimonial e na demonstração do resultado do exercício entre outras demonstrações, que vão gerar informações para os gestores entre outros.

Segundo Reis (2009, p. 210) “A análise vertical - um dos principais instrumentos de análise de estrutura patrimonial - consiste na determinação dos percentuais de cada conta ou grupo de contas do Balanço Patrimonial em relação ao valor total do ativo ou do passivo.”

A análise horizontal é voltada para a comparação dos dados entre um período e outro, essa análise nos possibilita ter uma visão ampla de como anda a situação da organização utilizando do histórico da mesma, esta análise consiste em comparar as contas das demonstrações contábeis com a finalidade de mostrar as alterações ocorridas entre os períodos, um exemplo é que ela permite que vejamos a variação da conta disponível entre os períodos, assim permitindo ver os resultados da empresa ao longo do tempo, isto também pode ser utilizado como meio de comparação entre as organizações e assim gerando informações de total cunho estratégico para os gestores entre outros.

Para Assaf Neto (2012, p. 105)

As duas principais características de uma empresa são a comparação dos valores obtidos em determinado período com aqueles levantados em períodos anteriores e o relacionamento desses valores com outros afins. Dessa maneira, pode-se afirmar que o critério básico que norteia a análise de balanços é a comparação.

No fragmento acima o autor se refere às decisões em os gestores irão ter que tomar de acordo com as informações que por ambas as análises serão adquiridas.

Os índices de liquidez são indicadores no qual possibilita ver qual capacidade em que a organização tem para saldar suas obrigações em curto prazo, longo prazo e de prazo imediato. Essas informações são de extrema importância para gerência, bancos, credores e possíveis acionistas entre outros.

Para Marion (2019, p. 74)

São utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos. Essa capacidade de pagamento pode ser avaliada, considerando: longo prazo, curto prazo ou prazo imediato.

Os indicadores de atividade são responsáveis por identificar os prazos médios das atividades da empresa, sendo eles prazo médio de estocagem, prazo médio de pagamento dos fornecedores e prazo médio de recebimento dos clientes. Estes indicadores são de grande importância para os gestores, para que possam buscar estratégias com a finalidade de otimizar suas atividades.

Para Marion (2019, p. 106)

Para fins de análise, quanto maior for a velocidade de recebimento de vendas e de renovação de estoque, melhor. Por outro lado, quanto mais lento for o pagamento das compras, desde que não corresponda a atrasos, melhor.

Os indicadores de endividamento são responsáveis por mostrar a situação da empresa em determinado momento, dando uma visão ampla da saúde financeira da empresa, também são responsáveis por indicar se os recursos utilizados pela empresa estão sendo mais recursos próprios ou recursos de terceiros.

Para Marion (2019, p. 90)

Sabemos que o ativo (aplicação de recursos) é financiado por Capitais de Terceiros (Passivo Circulante + Exigível a Longo Prazo) e por Capitais Próprios (Patrimônio Líquido). Portanto, Capitais de Terceiros e Capitais Próprios são fontes (origens) de recursos. Também são os indicadores de endividamento que nos informam se a empresa utiliza mais de recursos de terceiros ou de recursos dos proprietários. Saberemos se os recursos de terceiros têm seu vencimento em maior parte a Curto Prazo (Circulante) ou a Longo Prazo (Exigível a Longo Prazo).

### **3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL**

Na parte de Análise Vertical e Horizontal, utilizaremos as seguintes demonstrações: Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício da empresa GRAMTOK distribuição e logística LTDA. Com a finalidade de levantar informações relevantes para os gestores e mostrando também a importância de se realizar tais análises.

Importante ser citado que apenas o primeiro período de cada demonstração foi cedido pela empresa e as demais demonstrações foram projetadas de acordo com a taxa SELIC dos respectivos anos de 2023 sendo 11,75% e 2024 sendo 10,50%, para que fosse possível ter

uma visão mais ampla do que cada análise poderia proporcionar em informações aos gestores, portanto, alguns indicadores tiveram seus resultados prejudicados.

Inicialmente começaremos pela Análise Vertical e Horizontal do Balanço Patrimonial, onde será possível criar uma estimativa da empresa em três períodos de suas demonstrações contábeis.

**Tabela 01: AV% AH % Balanço Patrimonial 1º TRIMESTRE DE 2024**

Descrição	31/01/2024	AV%	AH%	29/02/2024	AV%	AH%	31/03/2024	AV%	AH%
<b>ATIVO</b>	<b>28.344.629,80</b>	<b>100,00%</b>		<b>31.675.123,81</b>	<b>100,00%</b>	<b>11,75%</b>	<b>35.001.011,80</b>	<b>100,00%</b>	<b>10,50%</b>
ATIVO CIRCULANTE	27.862.721,61	98,30%		31.136.591,40	87,96%	11,75%	34.405.933,50	98,30%	10,50%
ATIVO NÃO-CIRCULANTE	481.908,19	1,70%		538.532,40	1,70%	11,75%	595.078,30	1,70%	10,50%
<b>PASSIVO</b>	<b>28.344.629,80</b>	<b>100,00%</b>		<b>31.675.123,81</b>	<b>100,00%</b>	<b>11,75%</b>	<b>35.001.011,80</b>	<b>100,00%</b>	<b>10,50%</b>
PASSIVO CIRCULANTE	6.529.629,41	23,04%		7.296.860,87	23,04%	11,75%	8.063.031,26	23,04%	10,50%
PASSIVO NÃO-CIRCULANTE	1.710.565,64	6,03%		1.911.557,11	6,03%	11,75%	2.112.270,60	6,03%	10,50%
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>20.104.434,75</b>	<b>70,93%</b>		<b>22.466.705,83</b>	<b>70,93%</b>	<b>11,75%</b>	<b>24.825.709,95</b>	<b>70,93%</b>	<b>10,50%</b>

Fonte: Integrantes do Grupo

No primeiro período do Balanço Patrimonial somente é possível se fazer a análise vertical, no qual identificamos quanto cada conta representa dentro do ativo total e do passivo total.

No segundo período já é possível se realizar as duas análises vertical e horizontal, nesse período como já foi citado anteriormente utilizamos a taxa selic para formar os valores e analiticamente comparando o primeiro com o segundo período é possível notar que a mínima alteração nos valores podem gerar mudanças consideráveis, olhando horizontalmente pode-se observar o aumento de 11,75% em comparação ao período anterior.

No terceiro período do balanço patrimonial, já possível observar horizontalmente que em relação ao anterior obteve um aumento de 10,50%, porém apresentou uma redução de 1,25% no qual pode se atribuir a situação econômica do mercado em que a empresa está inserida, verticalmente mantém-se proporcional a representação de cada conta do balanço ao seu valor total e não tendo alteração. É importante citar que todos os valores são de cunho acadêmico e por esse motivo os valores do segundo e terceiro período são proporcionais e só se alteram de acordo com a taxa selic preestabelecida, porém no dia-a-dia de uma organização isso é improvável, devido à constante mutação do mercado.

Lembrando que as análises horizontal e vertical são de suma importância para se identificar se a empresa está caminhando no caminho correto ou se é necessário intervenção dos gestores, com a finalidade de evitar perdas. Em seguida foi dado prosseguimento com as análises horizontal e vertical da Demonstração do Resultado do Exercício.

**Tabela 02: AV% AH % DRE 1º TRIMESTRE DE 2024**

DESCRIÇÃO	31/01/2024	AV%	AH%	29/02/2024	AV%	AH%	30/03/2024	AV%	AH%
RECEITA BRUTA	8.732.261,27			9.758.301,97		11,75%	10.782.923,68		10,50%
DEDUÇÕES	-4.619.131,34			-5.161.879,27		11,75%	-5.703.876,60		10,50%
RECEITA LÍQUIDA	4.113.129,93	100,00%		4.596.422,70	100,00%	11,75%	5.079.047,08	100,00%	10,50%
CMV	-1.694.505,25	-41,20%		-1.893.609,62	-41,20%	11,75%	-2.092.438,63	-41,20%	10,50%
CUSTOS DAS MERC. VEN	-1.694.505,25	-41,20%		-1.893.609,62	-41,20%	11,75%	-2.092.438,63	-41,20%	10,50%
LUCRO BRUTO	2.418.624,68	58,80%		2.702.813,08	58,80%	11,75%	2.986.608,45	58,80%	10,50%
DESP.OPERACIONAIS	-983.710,79	-23,92%		-1.099.296,81	-23,92%	11,75%	-1.214.722,97	-23,92%	10,50%
RESULTADO OPERACION	1.434.913,89	34,89%		1.603.516,27	34,89%	11,75%	1.771.885,48	34,89%	10,50%
DESPESAS NÃO OPERAC	-1.164.527,27	-28,31%		-1.301.359,22	-28,31%	11,75%	-1.438.001,94	-28,31%	10,50%
RESULTADO ANTES DO II	270.404,71	6,57%		302.177,26	6,57%	11,75%	333.905,87	6,57%	10,50%
LUCRO LÍQUIDO DO EXE	270.404,71	6,57%		302.177,26	6,57%	11,75%	333.905,87	6,57%	10,50%

Fonte: Integrantes do Grupo

E assim como o balanço patrimonial no primeiro período só é possível aplicar a análise vertical, com o mesmo propósito de mostrar quanto cada valor representa dentro da receita líquida e na última linha dessa análise é possível ver que a empresa teve um lucro de 6,57%.

No segundo período da D.R.E. é o mesmo caso do balanço na questão da projeção, foram feitas de acordo com a taxa selic e assim mantendo uma proporção de valores na análise vertical e na horizontal o aumento de 11,75% é idêntico a horizontal do balanço patrimonial, devido a ser fatos meramente com finalidade acadêmica.

Já no terceiro período mantém-se a proporção da representação dos valores, e na horizontal observa-se um aumento de 10,50% e em comparação com o período anterior nota-se uma redução de 1,25%.

Olhando de forma geral para as análises aqui apresentadas a empresa está crescendo, porém a mutação do mercado econômico nesta situação proposta interfere diretamente nos resultados da organização e nesse caso a empresa deveria tomar precauções com a finalidade de evitar possíveis perdas e também se precaver para gerar uma maior estabilidade financeira.

Os resultados das análises verticais e horizontais das organizações são de cunho estratégico para gestores e também para terceiros que podem ser bancos, credores e possíveis acionistas entre outros.

### 3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Nesta etapa utilizaremos o balanço patrimonial com a finalidade de gerar os indicadores da empresa GRAMTOK e assim identificar qual a capacidade da mesma cumprir com suas obrigações. São quatro tipos de indicadores que podemos analisar da empresa que

são eles: índice de liquidez corrente, índice de liquidez seca, índice de liquidez imediata e índice de liquidez geral e todos esses indicadores têm seu resultado em reais (R\$).

O índice de liquidez corrente representa a capacidade de uma empresa em cumprir com suas obrigações no curto prazo, que são todas as obrigações que a empresa possui em um prazo de 12 meses e pode ser considerado bom se o índice de liquidez for superior a 1, que mostrará que a organização possui mais dinheiro do que dívidas e para calcular esse indicador nos confrontamos duas contas do balanço patrimonial, que são o Ativo Circulante dividido pelo Passivo Circulante.

O índice de liquidez seca é quase igual ao índice de liquidez corrente, pois ambos confrontam contas do ativo e do passivo da empresa, porém o que diferencia a liquidez seca é que desconsideramos os Estoques do valor do Ativo Circulante e então dividimos pelo Passivo Circulante, a finalidade deste indicador é mostrar qual a verdadeira situação financeira da empresa em curto prazo, pois se por um acaso a empresa não estivesse vendendo seus produtos ela seria capaz de quitar suas dívidas, este o objetivo da liquidez seca mostrar a condição da empresa nessa situação. E se o resultado for acima de 1 é considerado que a empresa tem condições de cumprir com suas dívidas.

O índice de liquidez imediata tem como base confrontar todas as disponibilidades da organização por suas obrigações a curto prazo, ou seja, mostra quanto de capital a organização tem em mãos para pagar suas dívidas.

O índice de liquidez geral tem como objetivo mostrar qual a capacidade da empresa de pagar suas dívidas a longo prazo, no qual para se calcular devemos somar o Ativo Circulante com o Realizável a Longo Prazo e dividir pela soma Passivo Circulante com o Exigível a Longo Prazo e assim como os demais indicadores de liquidez todo valor acima de 1 é que a empresa está indo bem e consegue cumprir com suas obrigações.

Entendendo como funcionam os indicadores de liquidez será feita a análise de tais índices sobre três períodos contábeis. Lembrando que por termos projetado dois períodos contábeis na mesma proporção, consequentemente os resultados dos indicadores não sofrerão alterações, o que no dia-a-dia das empresas isto não ocorre.

**Tabela 03: Índices de Liquidez 1º TRIMESTRE DE 2024**

ÍNDICES DE LIQUIDEZ 31/01/2024		ÍNDICES DE LIQUIDEZ 29/02/2024		ÍNDICES DE LIQUIDEZ 31/03/2024	
LIQUIDEZ CORRENTE	4,27	LIQUIDEZ CORRENTE	4,27	LIQUIDEZ CORRENTE	4,27
LIQUIDEZ SECA	4,1	LIQUIDEZ SECA	4,1	LIQUIDEZ SECA	4,1
LIQUIDEZ IMEDIATA	1,08	LIQUIDEZ IMEDIATA	1,08	LIQUIDEZ IMEDIATA	1,08
LIQUIDEZ GERAL	3,38	LIQUIDEZ GERAL	3,38	LIQUIDEZ GERAL	3,38

Fonte: Integrantes do Grupo

Como já citado acima pelo fato da projeção estar na mesma proporção os indicadores referente aos três períodos são iguais e por esse motivo a análise dos indicadores será feita de uma forma geral no qual abrangerá os três períodos contábeis.

- **Liquidez corrente:** Na liquidez corrente nos três períodos contábeis foram de R\$4,27 o que representa que a empresa a curto prazo para cada 1 real de dívida, ela consegue pagar e ainda tem um resguardo de R\$3,27 representando uma margem de segurança muito boa.
- **Liquidez seca:** No indicador de liquidez seca dos três períodos contábeis, chegamos ao resultado de R\$4,10 o que indica que a empresa mesmo sem contar os seus estoques ainda consegue pagar suas dívidas e com um resguardo de R\$3,10 representando que a empresa está em boa situação financeira.
- **Liquidez imediata:** No indicador de liquidez imediata chegamos no resultado dos três períodos no valor de R\$1,08 mostrando que com o dinheiro que a empresa tem em seus recursos disponíveis ela consegue quitar suas obrigações, porém deve cautela pois sua capital que se sobressai é de R\$0,08 o que é muito próximo de não ter dinheiro suficiente para cumprir suas obrigações.
- **Liquidez geral:** No indicador de liquidez geral chegamos ao resultado de R\$3,38 que representa que a empresa está conseguindo quitar suas obrigações de curto, médio e longo prazo e ainda tem um resguardo um recurso considerável de R\$2,38.

### **3.1.3 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO**

Através dos indicadores de endividamento que somos capazes de visualizar o nível de endividamento de uma organização, pois estes indicadores nos proporcionam ver qual tipo de capital mais a organização utiliza, se é mais recursos próprios ou mais recursos de terceiros.

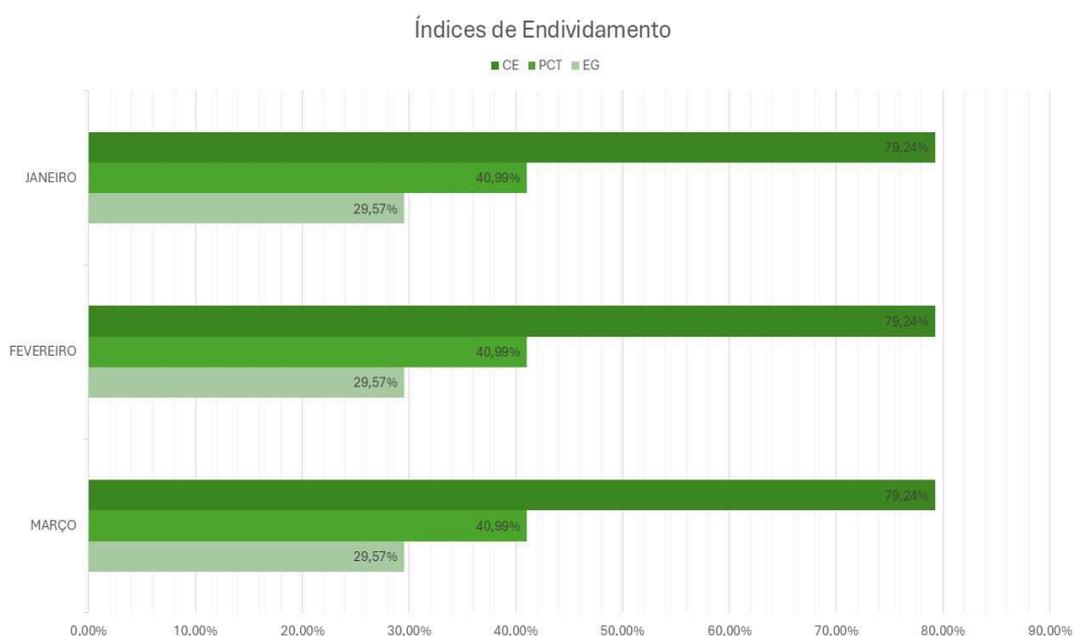
Estes indicadores nem sempre indicam que a empresa está em “maus lençóis”, pois há três níveis de endividamento: o ruim, razoável e o bom.

Endividamento bom é quando apesar de sua empresa está endividada os recursos que a empresa irá receber durante o ano são o suficiente e ainda sobra para pagar suas dívidas. No endividamento razoável já requer um pouco mais de cautela, pois seus níveis de endividamento está quase chegando no ponto de não conseguir quitar suas dívidas e o por fim o endividamento ruim que é quando a empresa já está recorrendo de empréstimos, ou seja, já está entrando em outra dívida para conseguir pagar as outras e se a empresa não tomar

cuidado ela pode chegar em um ponto irreversível, no qual a empresa pode chegar a falência, por consequência do endividamento.

Entendo um pouco sobre o endividamento, vamos gerar os índices de endividamento da GRAMTOK, utilizando três períodos contábeis da mesma, buscando identificar os níveis de endividamento da empresa.

### Gráfico 01: Índices de Endividamento 1º TRIMESTRE DE 2024



Fonte: Integrantes do Grupo

Como citado nos indicadores anteriores, devido a proporção das projeções que foram feitas, chegamos aos resultados dos três períodos sem alterações, então devido a isto irá ser feita a análises das demonstrações dos três períodos juntos.

- Grau de endividamento: Olhando para o grau de endividamento da empresa referente aos três últimos períodos é possível identificar que a empresa possui apenas 29,57% dos seus ativos financiados com dívidas, ou seja, seu grau de endividamento não é muito elevado.
- Índice de Participação do capital de terceiros: Analisando o índice de participação de terceiro da empresa referente aos três últimos períodos é possível notar que a empresa não tem dependência de capital de terceiros para funcionar, e seu endividamento para com terceiros é de 40,99%. Podemos concluir que levando em conta suas duas fontes de recursos, ou seja, capital próprio e capital de terceiros, a empresa não depende de terceiros para sua atuação no mercado.
- Composição do endividamento: Na composição do endividamento da empresa olhando para os três últimos períodos podemos observar que 79,24% do endividamento é de curto prazo e o restante de 20,76% é referente ao longo prazo.

### 3.1.4 INDICADORES DE ATIVIDADE

Os indicadores de atividade são ferramentas de gestão com a finalidade de mostrar como anda o ciclo operacional de uma empresa, ou seja, conseguimos ver qual o prazo médio de recebimento das vendas, prazo médio de giro dos estoques e seu prazo médio de pagamento de suas compras. São indicadores fundamentais para auxiliar os gestores em tomadas de decisões, com a finalidade de corrigir alguma lacuna no processo operacional da empresa.

Nos indicadores de atividade, será feita uma análise das demonstrações da empresa GRAMTOK, assim possibilitando gerar informações que sejam relevantes aos gestores da organização.

**Tabela 04: Indicadores de Atividade 1º TRIMESTRE DE 2024**

	INDICADORES DE ATIVIDADE		
	PME	PMR	PMP
31/01/24	-	-	-
29/02/24	18	8	15
31/03/24	18	8	15

Fonte: Integrantes do Grupo

Após efetuarmos os cálculos dos indicadores de atividade, será feita as análises dos dois últimos períodos, pois o primeiro não calculamos devido os cálculos serem em prazo médio, então utilizamos a média entre dois períodos para se calcular. Importante citar que devido a proporção das projeções que foram feitas, chegamos aos resultados dos três períodos sem alterações e as análises serão feitas de forma geral abrangendo os dois períodos.

- Prazo médio de recebimento de vendas (PMR): Analisando o prazo médio da empresa financia seus clientes, podemos observar que é bom, pois em média leva em torno de 8 dias para que seus clientes comecem a pagar os produtos comprados, informação de grande importância para os gestores.

- Prazo médio de compras (PMP): Analisando o prazo médio de pagamento de seus fornecedores, podemos observar que é muito próximo ao prazo médio de recebimento das vendas com prazo para pagar os fornecedores, de forma geral ainda não precisa se preocupar muito pelo PMP ser maior que PMR, porém ser o PMP diminuir ou o PMR aumentar, vai demandar um pouco de atenção dos gestores, visando que o cenário ideal é o quanto maior o PMP melhor.

- Prazo médio de renovação dos estoques (PME): Analisando o prazo médio de giro do estoque da empresa é de 18 dias, ou seja, durante o ano a empresa consegue renovar seu estoque 20 vezes ao ano.

## **3.2 CONTABILIDADE GERENCIAL**

A contabilidade gerencial se concentra em gerar informações para gerentes para uso em organizações, ela é responsável por analisar relatórios financeiros e produzir informações que irão auxiliar gestores nas tomadas de decisões. Ela se resume em planejamento, controle e tomada de decisão. Neste tópico iremos analisar os indicadores financeiros e econômicos da empresa Tok Bothânico, realizando uma análise do que cada um representa para a organização e sugerindo algumas ações necessárias para melhoria no desempenho da mesma.

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

Na contabilidade gerencial, estaremos abordando os indicadores econômicos e financeiros, dando maior ênfase nos indicadores de rentabilidade, como ROI, ROE e os múltiplos de EBITDA. Como sabemos, os indicadores financeiros e econômicos são importantes ferramentas para analisar a saúde real da empresa, esses indicadores podem ser agrupados em diferentes categorias como, indicadores de liquidez, indicadores de rentabilidades, de endividamento entre outros. Uma correta análise desses indicadores facilita a tomada de decisão de stakeholders e também a avaliação de eficiência de estratégias tomadas, para novos ajustes se necessário.

O primeiro passo para encontrar esses indicadores será realizar uma análise das demonstrações contábeis. Neste artigo estaremos utilizando a Demonstração do resultado do exercício e o Balanço patrimonial para uma análise detalhada dos índices de rentabilidade.

Uma análise correta das demonstrações contábeis permite aos stakeholders uma visão sobre a situação econômico/ financeira auxiliando na tomada de decisões. Segundo Marion (2002, p.22)

Para ser feita a análise, deve-se averiguar se tem a posse de todas as Demonstrações Contábeis (inclusive Notas Explicativas). Também seria desejável ter em mãos as Demonstrações Contábeis de três períodos. Com as publicações em colunas comparativas, tem-se de posse de uma única publicação, dois períodos: exercício atual e exercício anterior.

O estudo de caso realizado com a empresa Tok Bothânico realizou a análise de três exercícios da DRE e balanço patrimonial, com suas respectivas datas 31/01/2024 à 31/03/2024. As informações referentes a balanço patrimonial e demonstração de resultado do exercício, foram montadas com números projetados, a pedido da gestão da empresa devido a segurança de dados fornecidos. Para a projeção dessas informações foi usado a taxa selic do ano 2023 e 2024.

Indicadores de rentabilidade são um conjunto de métricas que avaliam o retorno financeiro de uma organização, o monitoramento desses indicadores é fundamental para guiar na tomada de decisões. Existem muitas métricas que podem ser utilizadas para aferir o índice de rentabilidade do negócio, nesse artigo utilizaremos o ROI ( Retorno sobre o investimento ), ROE ( Retorno sobre seu patrimônio) e o ROA (Retorno sobre ativos).

O ROE é um indicador que mede a capacidade que uma empresa tem de gerar valor, o ROE é mensurado através do lucro líquido acumulado no período, dividido pelo seu patrimônio líquido.

$$\text{ROE} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}} \times 100$$

Através do ROE podemos identificar a:

- **Eficiência na Utilização do Capital:** Um ROE alto indica que a empresa está gerando um bom retorno sobre o capital dos acionistas, o que sugere uma gestão eficiente.
- **Comparação entre Empresas:** O ROE permite comparar a rentabilidade de empresas dentro do mesmo setor. Uma empresa com um ROE superior à média do setor pode ser considerada uma opção mais atraente para investidores.
- **Tendências ao Longo do Tempo:** Analisando o ROE ao longo de vários anos, podemos identificar se a rentabilidade da empresa está melhorando ou piorando, o que pode refletir mudanças na gestão ou na performance operacional.
- **Estrutura de Capital:** O ROE também pode ser influenciado pelo nível de endividamento. Uma empresa altamente endividada pode ter um ROE elevado, mas isso pode representar um risco maior para os acionistas.
- **Decisões de Investimento:** Investidores podem usar o ROE como um critério para decidir se devem comprar, manter ou vender ações de uma empresa.

Em resumo, o ROE é uma ferramenta valiosa para avaliar a performance financeira de uma empresa e tomar decisões informadas sobre investimentos.

O ROI (Return on Investment, ou Retorno sobre o Investimento) é uma métrica utilizada para avaliar a eficiência de um investimento ou comparar a rentabilidade de diferentes investimentos. Ele expressa o retorno obtido em relação ao custo do investimento, geralmente em forma percentual.

A fórmula básica para calcular o ROI é:

$$\text{ROI} = \frac{\text{RECEITA} - \text{CUSTO}}{\text{CUSTO}} \times 100$$

O que podemos identificar através do ROI:

- **Eficiência dos Investimentos:** Um ROI positivo indica que o investimento foi lucrativo, enquanto um ROI negativo sugere uma perda.
- **Comparação de Projetos:** O ROI permite comparar a rentabilidade de diferentes projetos ou investimentos, ajudando a decidir onde alocar recursos.
- **Avaliação de Desempenho:** Empresas podem usar o ROI para medir o desempenho de campanhas de marketing, novos produtos ou aquisições, identificando quais iniciativas trazem mais retorno.
- **Tomada de Decisões:** Investidores e gestores podem usar o ROI para justificar decisões de investimento ou desinvestimento, priorizando aqueles com maior retorno.

Em resumo, o ROI é uma ferramenta útil para medir e comparar a rentabilidade de investimentos, ajudando a maximizar o retorno financeiro.

O ROA por sua vez determina quão rentável uma empresa é em relação aos ativos que ela possui. O que podemos identificar com o ROA:

- **Eficiência Operacional:** Um ROA mais alto indica que a empresa está utilizando seus ativos de forma eficaz para gerar lucro.
- **Comparação entre Empresas:** O ROA permite comparar a eficiência de diferentes empresas dentro do mesmo setor, ajudando a identificar quais são mais bem geridas.
- **Análise de Tendências:** Acompanhar o ROA ao longo do tempo pode mostrar se a eficiência da empresa está melhorando ou piorando.
- **Atração de Investimentos:** Um ROA elevado pode tornar a empresa mais atraente para investidores, pois sugere que a empresa é capaz de gerar lucro com seus recursos.
- O seu cálculo também é bem simples:

$$\text{ROA} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{ATIVO TOTAL}} \times 100$$

O EBITDA busca medir o desempenho operacional de uma empresa, ou seja, sua capacidade de gerar lucro a partir das operações normais do negócio, sem ser impactada por fatores externos, como:

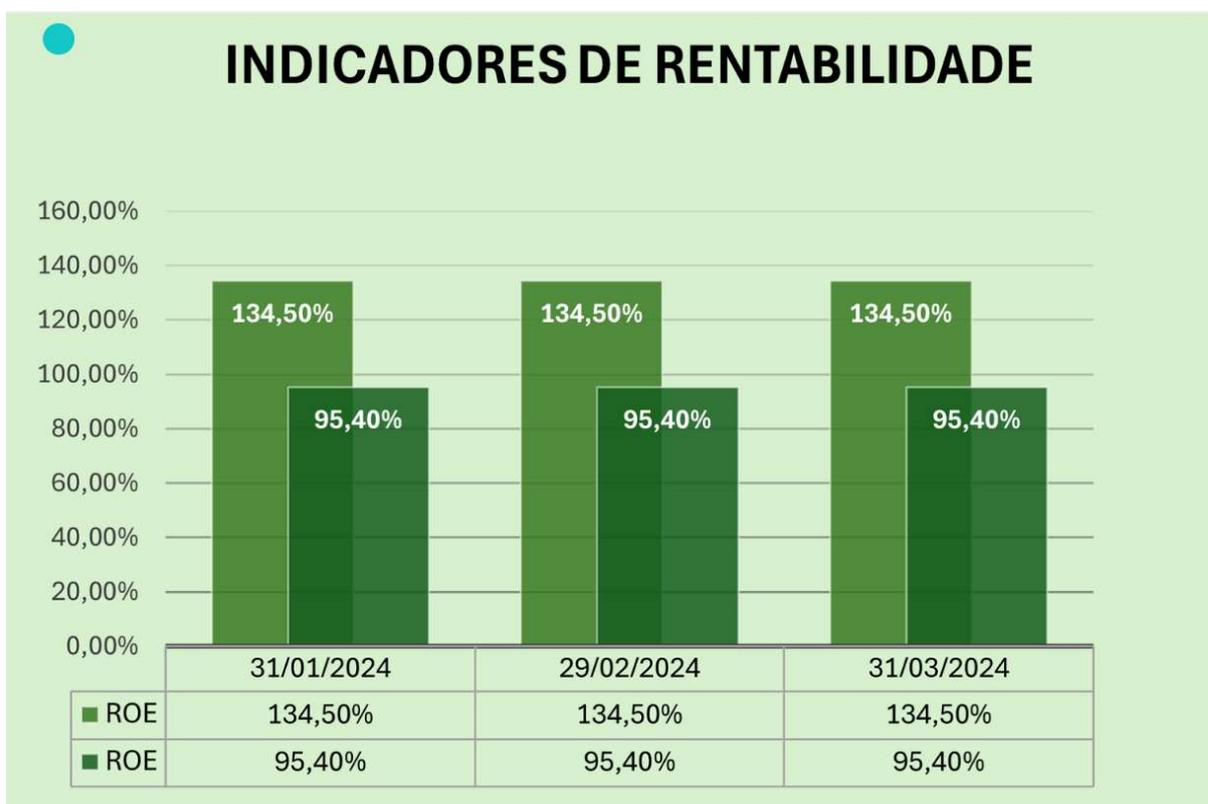
- Juros: Relacionado à estrutura de capital da empresa (dívidas, financiamentos).
- Impostos: Que podem variar de acordo com a localização e regime tributário da empresa.
- Depreciação: Refere-se à perda de valor dos ativos tangíveis da empresa ao longo do tempo.
- Amortização: Refere-se à perda de valor de ativos intangíveis, como patentes e direitos autorais.

A fórmula básica para calcular o EBITDA é:

$$EBITDA = \text{Lucro Líquido} + \text{Impostos s/ Lucro (IRPJ/CSLL)} + \text{Depreciação} + \text{Amortização}$$

Foi realizada a análise sobre as demonstrações acima e chegamos aos seguintes resultados:

**Gráfico 02: Índices de rentabilidade GRAMTOK**



Fonte: integrantes do grupo

Através desses resultados conseguimos identificar através do ROE que a empresa:

- O ROE apresentado nos três meses é constante, ou seja, não houve variação no índice entre janeiro, fevereiro e março, permanecendo em 134,50%.

- Um ROE de 134,50% é excepcionalmente alto. Em geral, as empresas com um ROE acima de 15-20% são consideradas bem rentáveis, e um ROE de mais de 100% sugere que a empresa está gerando muito mais lucro em relação ao seu patrimônio líquido.

- A empresa é altamente eficiente em gerar lucro com os recursos dos acionistas, o que pode indicar que a empresa possui um capital pequeno, o que leva a um alto retorno sobre o patrimônio, embora seja importante avaliar o contexto para entender se essa alta rentabilidade é sustentável ou se há algum fator externo que está gerando esses números elevados (como uma redução temporária no patrimônio ou uma venda de ativos significativos). Se a empresa está mantendo um **ROE alto e estável**, isso pode ser um bom sinal de que está bem posicionada em termos de sua gestão de capital e operações.

Com relação ao ROA foi possível identificar.

- Estabilidade: O fato de o ROA ser constantemente 95,40% nos três meses indica uma estabilidade impressionante no desempenho da empresa ao longo desse período. Isso sugere que a empresa manteve a mesma eficiência em gerar lucro com seus ativos durante os três meses analisados.

- Rentabilidade alta: Um ROA de 95,40% é muito alto, o que significa que a empresa está gerando quase R\$1,00 de lucro para cada R\$1,00 de ativo que possui. Esse é um resultado extraordinário e incomum. Na maioria das empresas, um ROA acima de 10-15% já é considerado bom, então um valor de 95,40% é excepcional.

- Esse nível de ROA pode indicar que a empresa tem um modelo de negócios altamente eficiente, onde ela está utilizando seus ativos de forma extremamente eficaz para gerar lucros.

- Também pode sugerir que a empresa está sendo extremamente lucrativa em relação aos seus ativos totais, o que é uma boa notícia para investidores e acionistas.

Seguindo com o cálculo da EBITDA:

**TABELA 05: EBITDA GRAMTOK**

	31/01/2024	29/02/2024	31/03/2024
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	270.404,71	302.177,26	333.905,87
IRPJ+ CSLL	-	-	-
DEPRECIAÇÃO + AMORTIZAÇÃO	7.400,00	7.493,26	7.482,89
<b>EBITDA</b>	<b>277.804,71</b>	<b>309.670,52</b>	<b>341.388,76</b>

Fonte: integrantes do grupo

Com base nesses três valores, podemos analisar o crescimento do mês 1 para o mês 2 (R\$ 424.115,03 para R\$ 474.183,19):

$$\frac{474.183,19 - 424.115,03}{424.115,03} \times 100 = 11,8\%$$

*424.115,03*

Crescimento do mês 2 para o mês 3 (R\$ 474.183,19 para R\$ 524.182,43):

$$\frac{524.182,43 - 474.183,19}{474.183,19} \times 100 = 10,5\%$$

- Com base nos dados fornecidos:
- O crescimento mensal de 11,8% no segundo mês e 10,5% no terceiro mês demonstra um desempenho crescente e consistente.
- Para uma análise mais completa, seria importante verificar o custo das operações, a margem de lucro, e outros indicadores financeiros para entender melhor os fatores que impulsionam esse crescimento.

### **3.3 CONTROLADORIA**

A controladoria desempenha um papel crucial na gestão de uma empresa, atuando como um elo entre a alta administração e as diversas áreas operacionais. Sua principal função é garantir que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e eficaz, por meio do planejamento, controle e avaliação das atividades organizacionais.

Entre suas responsabilidades, destacam-se a elaboração de orçamentos, a análise de desempenho financeiro e operacional, e a implementação de sistemas de controle interno. Além disso, a controladoria fornece informações estratégicas que auxiliam na tomada de decisões, contribuindo para o alcance dos objetivos empresariais e a maximização dos resultados. A controladoria é essencial para garantir a transparência e a governança nas organizações.

De acordo com Marion (2015, p.10): "A controladoria é um elemento essencial para a boa governança nas organizações, pois fornece informações e análises que ajudam na tomada de decisões estratégicas".

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

O planejamento estratégico é uma das ações primordiais para o início de uma empresa, Tavares (2005) descreve como um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando um otimizado grau de interação com os fatores externos, atuando de forma inovadora e

diferenciada que se inicia diante das diretrizes estabelecidas como missão, visão e valores. Sobre essa ferramenta:

Indicado para: organizações de todos os portes, em especial as que estão nascendo ou as pequenas.

Serve para: definir a direção estratégica da empresa, da integração das operações à estratégia da companhia e da motivação da equipe.

É útil, porque? Permite que o empreendedor reflita sobre o papel do seu negócio na sociedade e sobre o futuro da empresa.

De acordo com Maximiano (2011, p.64):

É o negócio definido em termos de sua utilidade, que dá aos consumidores a motivação para trocar o dinheiro deles pelos produtos e serviços que você tem a oferecer. [...] Para definir a missão, ou proposição de valor, é preciso perguntar: para que serve nossa empresa? Qual a nossa utilidade para os clientes? Quais as necessidades estamos atendendo? Que benefícios temos a oferecer aos consumidores por meio de nossos produtos? Qual problema nossa empresa resolve para seus clientes? Que responsabilidades estamos cumprindo na sociedade?

Então podemos definir missão como a razão de existir, a carteira de identidade da instituição,

De acordo com Oliveira 2007, a visão deve ser considerada como os limites que os responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e com uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo.

E por fim valores, que representam os princípios orientadores e as crenças que moldam sua cultura, seu comportamento e seus processos de tomada de decisão.

De acordo com Machado (2009, p.32).

Os Valores facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da Missão e da Visão e resultam no comprometimento entre a equipe, o mercado, a comunidade e a sociedade. O reconhecimento dos Valores de uma organização permite prever o funcionamento da mesma e o comportamento organizacional dos seus membros.

A empresa objeto de estudo, Tok Bothânico foi fundada em 2007, está a 17 anos no mercado de cosméticos, a empresa vem trazendo para os seus clientes e colaboradores a melhoria na estrutura física, e na qualidade de seus produtos.

A empresa trabalha com diversas linhas de produtos para o cabelo, corpo e também de higiene pessoal. O seu quadro de diretrizes organizacionais foi criado pelos seus gestores, está implantada em toda empresa em cartazes e também no seu site para que cliente e funcionários, conheçam e pratiquem, para alcançar os objetivos e metas desejados.

**Imagem 01: Diretriz organizacional**

Fonte: integrantes do grupo

Abaixo apresentamos um quadro de ações implantadas para que sua missão, visão e valores sejam cumpridas.

**Quadro de ações :**

MISSÃO	AÇÕES REALIZADAS
Promover o aumento da auto estima, bem estar e felicidade dos nossos consumidores.	Deixando os produtos acessíveis e com boa qualidade para que todos consigam ter acesso. Tendo produtos que não vão ingredientes de origem animal Comprometimento com o meio ambiente  Sugestões do Grupo Aumentar as ações de ampliação de marca, para que mais clientes possam conhecer e utilizar os produtos ofertados pela mesma.
VISÃO	AÇÕES REALIZADAS
Tornar nossos produtos acessíveis a todas as famílias brasileiras.	Deixar os produtos com preços acessíveis  Sugestões do Grupo Além de diminuir preços é importante também aumentar a acessibilidade dos clientes aos produtos da empresa, como em sites de marketplace para que assim seja mais fácil e prático adquirir os produtos da mesma.
VALORES	AÇÕES REALIZADAS
Simplicidade, integridade, crença na família. Comprometimento com os resultados. Respeito pelas pessoas, pela pluralidade e relações humanas.	Produzindo produtos que atendam todos os tipos de cabelos. Participando de projetos de ONGs que ajudam famílias/ mulheres de baixa renda.

	<p>Sendo uma empresa que garante o compromisso social, ambiental e de gestão responsável.</p> <p>Sugestões do Grupo</p> <p>Ações de marketing focando em diferentes tipos de pessoas, uma vez que no Brasil é conhecido pela sua miscigenação, então oferecer que possa atender às suas características muitas vezes (únicas), é essencial para ampliação da marca.</p>
--	---

Fonte: integrantes do grupo

### 3.3.2 CONSTRUÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H

Outra importante ferramenta que estaremos analisando é o 5W2H, que nada mais é do que uma metodologia para definir executar atividades, ou mesmo montar um plano de ações para solução de problemas que afetam o desenvolvimento da instituição, este método é uma das ferramentas de gerenciamento mais eficazes na solução de problemas pela sua simplicidade e praticidade.

Para que o 5W2H seja uma ferramenta útil e eficiente, é necessário que toda equipe esteja envolvida, ser objetivo, claro, estabelecer prioridades, documentar todos os ocorridos durante o processo e manter uma comunicação clara.

Para utilizá-lo basta realizar uma análise das 7 perguntas desta metodologia, que são:

O que? ( O que será feito, qual problema será resolvido,

Porque? Por que isso será feito?

Onde? Onde será feito. Localização.

Quando? Quando será feito.

Quem? Quem será a pessoa responsável

Como? Qual será o processo?

E quanto? E quanto isso custará.

Para que o 5W2H seja uma ferramenta útil e eficiente, é necessário que toda equipe esteja envolvida, ser objetivo, claro, estabelecer prioridades, documentar todos os ocorridos durante o processo e manter uma comunicação clara.

Como estratégia para implementação da ferramenta na empresa, foi identificado a necessidade de um programa de adaptação de novos funcionários e a ampliação das políticas,

normas e procedimentos, mais robusto com foco na facilitação do processo inicial de ingresso dos mesmos, e para a melhoria nos processos para todos os funcionários.

O ISO 9000, 2015 define política como intenções e direção de uma organização expressos formalmente pela alta direção. A política também pode ser compreendida como um documento que estabelece as diretrizes que se aplicam numa organização e que ajudam a direcioná-la para seus objetivos. São orientações que definem e regulam um caminho a seguir para se estabelecer um plano, uma ação, etc..

Normas são definidas como uma maneira acordada de se fazer algo, trata-se de um conjunto de conhecimentos em determinado assunto, que colaboram com a necessidade da organização. Segundo Sérgio Ferreira, 2022, o regulamento interno das empresas é o instrumento pelo qual o empregador pode se valer para estabelecer regras (direitos e obrigações) aos empregados que a ela prestam serviços. De forma geral o regulamento interno estabelece o que é permitido ou não dentro da organização, e pode abranger regras tanto para os empregados quanto para o próprio empregador.

- Dentre essas regras citada por Sérgio Ferreira está:
- Cláusulas que estabelecem a obrigatoriedade da utilização de uniformes (nas áreas administrativas ou de piso de fábrica);
- Cuidados no manejo de máquinas e equipamentos;
- A correta utilização dos computadores e a prudência na condução dos veículos da empresa;
- Requisitos gerais de admissão;
- Condição de indenização dos prejuízos causados ao empregador por dolo, culpa, negligência, imprudência e imperícia nos atos praticados pelo empregado, abrangendo, inclusive, danos causados a terceiros (outros empregados, clientes ou fornecedores);
- Respeito aos superiores hierárquicos e aos colegas de trabalho;
- Regras sobre faltas e atrasos (condições para abono);
- Tempo disponível para marcação do cartão ponto (além da previsão legal);
- Licenças previstas em lei (casamento, falecimento, nascimento de filho, serviço militar entre outras) e documentos obrigatórios para sua concessão;
- Procedimentos e formas para pedido e concessão de férias, observado os prazos previstos legalmente;
- Transferências de local de trabalho;
- Utilização dos benefícios concedidos;
- Proibições quanto ao ingresso em setores restritos;

- Proibições ou orientações para o uso do tabaco (local, número de vezes e tempo disponível), observadas as limitações legais;
- Orientações para recebimento de visitas;
- Respeito e cordialidade na representação da empresa perante a sociedade;
- Vestimentas condizentes com o ambiente de trabalho ou com a formalidade que determinadas condições exigem;
- Agir de forma ética no exercício de sua função, tanto dentro quanto fora da empresa;
- Punições por divulgar informações sigilosas da empresa, entre outros.

Muitas empresas se utilizam deste instituto para ditar normas complementares às já previstas na legislação trabalhista ou no contrato de trabalho, já que por mais abrangente que possa ser, a norma trabalhista não é suficiente para satisfazer as necessidades peculiares apresentadas nas mais diversas empresas e seus respectivos ramos de atividade.

De acordo com a ISO 9000, 2015, procedimento é uma forma específica de executar uma atividade ou processo. o procedimento define em que momento cada pessoa irá executar sua atividade, para que haja entrega do serviço de acordo com o esperado.

Ao analisarmos a necessidade de uma padronização de processos para auxílio dos funcionários, e novos integrantes na empresa, indicamos a implementação destas diretrizes para a melhoria contínua nos processos da organização.

Abaixo podemos notar as etapas com os planos referente a cada etapa do **5W2H**.

**What (O que):**

- Programa de treinamento para adaptação de novos funcionários.
- Quadro de políticas, normas e procedimentos.

**Why (Porque):**

- Facilitar a integração dos novos colaboradores.
- Aumentar a retenção e satisfação dos funcionários.
- Acelerar o aprendizado sobre a cultura e os processos da empresa.

**Who (Quem):**

- Equipe de Recursos Humanos.
- Supervisores e gerentes das áreas envolvidas.
- Colaboradores experientes que atuarão como mentores.

**When (Quando):**

- O treinamento deve ser realizado nas primeiras duas semanas após a contratação.

**Where (Onde):**

- Na sede da empresa, com algumas atividades online para flexibilidade.

**How (Como):**

- Workshops interativos sobre a cultura da empresa.
- Sessões de mentoria com funcionários experientes.
- Treinamento prático sobre processos e ferramentas específicas.
- Avaliações periódicas para monitorar o processo.

**How Much (Quanto):**

- Orçamento a ser definido para materiais, recursos e eventuais incentivos.
- Estimar custos com horas de trabalho e possível contratação de consultores ou facilitadores.

Após a implementação da estratégia, esperamos que o processo seja simplificado e facilitado tanto para os colaboradores quanto para os gestores, pois a fragilidade encontrada é algo recorrente em muitas organizações, portanto o desenvolvimento de algo “simples” porém eficiente e eficaz será de grande valia para as empresas que precisam e querem aprimorar essa etapa.

### 3.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Serão abordados dois conceitos muito importantes para tomada de decisão e gestão financeira da empresa Tok Bothânico: a terminologia e classificação de custos, onde serão apresentados os conceitos de gasto, investimento, custo, despesa, desembolso, ganho e perda além das classificações que podem ser aplicadas como gastos fixos, variáveis, diretos e indiretos; e a análise do ponto de equilíbrio, onde será realizada uma avaliação da viabilidade econômica da empresa.

#### 3.4.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS

A terminologia e as classificações de custos são fundamentais para a compreensão da gestão financeira da empresa. O entendimento dos conceitos de gasto, investimento, custo, despesa, desembolso, perda e ganho é essencial para a elaboração de estratégias financeiras e a tomada de decisões adequadas. Segundo Martins (2003, p. 17-18),

**Gasto** — Compra de um produto ou serviço qualquer, que gera sacrifício financeiro para a entidade (desembolso), sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro).  
**Investimento** — Gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s). **Custo** — Gasto relativo a bem ou serviço

utilizado na produção de outros bens ou serviços. **Despesa** — Bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas. **Desembolso** — Pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço pode ocorrer antes, durante ou após a entrada da utilidade comprada, portanto defasada ou não do momento do gasto. **Perda** — Bem ou serviço consumidos de forma anormal e involuntária.”

E também o ganho:

Os ganhos representam itens não recorrentes (repetitivos) que têm o mesmo efeito líquido no patrimônio, mas que podem ou não surgir na atividade normal de uma empresa, ao passo que a receita sempre surge de atividades normais. Entretanto, como o efeito no patrimônio é o mesmo, não se excluem os ganhos no tratamento desse item, embora, às vezes, não estritamente operacionais (como no caso de uma aplicação financeira, que gera receita financeira)(IUDÍCIBUS; MARION; FARIA, 2024, p.160).

Para compreender completamente os conceitos, vamos exemplificá-los através de situações que ocorrem dentro da empresa de acordo com as demonstrações contábeis, começando com o gasto que ocorre na compra de mercadoria. Já no investimento acontece nas aplicações financeiras, com o objetivo de rendimentos futuros.

No custo, temos o custo de mercadoria vendida (CMV), que está diretamente ligado à compra de mercadorias. Na despesa, isso se dá no setor administrativo, com a compra de materiais de escritório necessários para manter as atividades. No desembolso, ocorre o pagamento de fornecedores. Já na perda a empresa não tem ocorrências significativas mas pode acontecer situações de deterioração de estoques. E no ganho, ocorre nas receitas financeiras, pois representa uma receita não recorrente e não relacionada à atividade principal (venda de mercadorias).

Dentre esses conceitos existe uma classificação dos gastos entre fixos e variáveis, diretos e indiretos.

De acordo com a classificação de custos, estes podem ser diferenciados com base em sua relação com o volume de atividade em um determinado período. Assim, os custos se dividem em Fixos e Variáveis. Custos Variáveis, como o consumo de materiais diretos, estão diretamente relacionados ao volume de produção, variando conforme a quantidade fabricada. Já os custos fixos, como o aluguel, mantêm-se constantes independentemente do volume de produção no período. Além disso, alguns custos podem ser atribuídos diretamente aos produtos, como materiais e horas de mão-de-obra, sendo considerados custos diretos. Por outro lado, custos que não permitem mensuração objetiva, como aluguel e supervisão, são classificados como Custos Indiretos, cuja alocação exige estimativas (Martins,2003)

Trazendo exemplos desses conceitos dentro da empresa, de acordo com as demonstrações contábeis, os **custos variáveis** ocorrem nos impostos sobre vendas, que incidem diretamente sobre o volume vendido. Já os **custos fixos** estão presentes nos

empréstimos a longo prazo, pois, até a quitação desse empréstimo, os pagamentos de parcelas serão fixos, independentemente do nível de produção. Os **custos diretos** estão relacionados aos fornecedores a pagar, referentes à aquisição de matéria-prima ou outros insumos diretos para a produção. Por fim, os **custos indiretos** podem ser exemplificados pelos computadores, impressoras e outros equipamentos utilizados para atividades administrativas, que são necessários para o funcionamento da empresa, mas não estão ligados diretamente à produção. A compreensão de todos esses conceitos também são fundamentais para a gestão financeira eficaz da empresa, permitindo não apenas o controle dos gastos, mas também a definição de estratégias de precificação e análise de lucratividade.

### 3.4.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Neste tópico, foi realizada a análise do Ponto de Equilíbrio (Break Even Point), que verifica o volume de venda necessário para que o resultado seja exatamente zero, ou seja, o montante de vendas em que a empresa não apresenta lucro e nem prejuízo. O ponto de equilíbrio pode ser classificado como Contábil (PEC), Econômico (PEE) ou Financeiro (PEF).

Para a análise de todas essas classificações do ponto de equilíbrio, utilizamos informações da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e do Balanço Patrimonial (BP) da empresa, referentes aos últimos três meses. Adotamos os valores de vendas como sendo a receita líquida encontrada na DRE, os valores de custo como sendo todos variáveis, também encontrados na DRE, e os valores das despesas como sendo fixos, conforme a mesma demonstração.

A seguir será explicado como foi feito o cálculo de cada ponto de equilíbrio.

Para realizar os cálculos, foi utilizado a estrutura da DRE pelo método variável. Também foi calculado a porcentagem das vendas, dos custos e das despesas variáveis, além da margem de contribuição, para que se possa calcular os pontos de equilíbrio com base nessas porcentagens.

**Tabela 06: DRE método variável**

DRE 31/01/2024			29/02/2024		31/03/2024	
DESCRIÇÃO	SALDO	%	SALDO	%	SALDO	%
VENDAS (RECEITA LÍQUIDA)	4.113.129,93	100,00%	4.596.422,70	100,00%	5.079.047,08	100,00%
CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	-1.694.505,25	-41,20%	-1.893.609,62	-41,20%	-2.092.438,63	-41,20%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	2.418.624,68	58,80%	2.702.813,08	58,80%	2.986.608,45	58,80%
CUSTOS E DESPESAS FIXAS	-983.710,79		-1.099.296,81		-1.214.722,97	
RESULTADO	1.434.913,89		1.603.516,27		1.771.885,48	

Fonte: Integrantes do grupo.

- Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC): o volume de vendas para um resultado contábil nulo, ou seja, lucro igual a zero.

De acordo com Ribeiro (2017, p.447-456)

Ponto de equilíbrio (em inglês, break-even point) é o estágio alcançado pela empresa no momento em que as receitas totais se igualam aos custos e despesas totais.

Quando falamos em ponto de equilíbrio, de maneira geral, estamos nos referindo ao ponto de equilíbrio contábil, ou seja, ao estágio alcançado pela empresa no qual a receita total iguala-se aos custos e despesas totais, não havendo, contabilmente, nem lucro nem prejuízo.

O cálculo foi realizado dividindo os **custos e as despesas fixas** pela **margem de contribuição percentual**, conforme a fórmula:

$$PEC = -983.710,79 / 58,80\% = 1.672.905,40$$

Este é o valor de vendas necessário para que a empresa obtenha um resultado contábil igual a zero. Esse cálculo foi replicado para os últimos três meses, considerando o volume de vendas, os custos e despesas variáveis, margem de contribuição, os custos e despesas fixas e o resultado de cada período.

**Tabela 07: Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC)**

PEC	CF	-1.672.905,40	CF	-1.869.471,79	CF	-2.026.775,95
	MC %		MC %		MC %	
31/01/2024	%	29/02/2024	%	31/03/2023	%	
VENDAS	1.672.905,40	100,00%	1.869.471,79	100,00%	2.026.775,95	100,00%
CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	-689.194,61	-41,20%	-770.174,98	-41,20%	-825.640,48	-40,74%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	983.710,79	58,80%	1.099.296,81	58,80%	1.201.135,47	59,26%
CUSTOS E DESPESAS FIXAS	-983.710,79		-1.099.296,81		-1.201.135,47	
<b>RESULTADO</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	

Fonte: Integrantes do grupo.

Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE): o volume de vendas para um resultado contábil de 10% sobre as receitas.

De acordo com Ribeiro (2017, p. 458)

Ponto de equilíbrio econômico é o estágio alcançado pela empresa no momento em que a receita total, derivada da venda de produtos, é suficiente para cobrir os custos e as despesas totais e ainda proporcionar uma margem de lucro aos proprietários, como remuneração do capital por eles investido na empresa.

O cálculo foi realizado dividindo os **custos e despesas fixas** pela **margem de contribuição percentual** subtraída de **10%**, conforme a fórmula:

$$PEE = 983.710,79 / (58,80\% - 10\%) = 2.015.696,08$$

Este é o valor de vendas necessário para que a empresa obtenha um resultado contábil equivalente a 10% das receitas. Esse cálculo foi replicado para os últimos três meses, considerando o volume de vendas, os custos e despesas variáveis, margem de contribuição, os custos e despesas fixas e o resultado de cada período.

**Tabela 08: Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE)**

PEE	CF	-2.015.696,08	CF	-2.252.540,37	CF	-2.438.192,48
	MC %		MC %		MC %	
		%		%		%
<b>31/01/2024</b>		%	<b>29/02/2024</b>	%	<b>31/03/2024</b>	%
VENDAS	2.015.696,08	100,00%	2.252.540,37	100,00%	2.438.192,48	100,00%
CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	-830.415,68	-41,20%	-927.989,53	-41,20%	-993.237,77	-40,74%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1.185.280,40	58,80%	1.324.550,85	58,80%	1.444.954,72	59,26%
CUSTOS E DESPESAS FIXAS	-983.710,79		-1.099.296,81		-1.201.135,47	
<b>RESULTADO</b>	<b>201.569,61</b>	<b>10,00%</b>	<b>225.254,04</b>	<b>10,00%</b>	<b>243.819,25</b>	<b>10,00%</b>

Fonte: Integrantes do grupo.

- Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF): o volume de vendas para que as receitas se igualem às despesas, desconsiderando os valores não desembolsáveis.

De acordo com Ribeiro (2017, p. 463)

Ponto de equilíbrio financeiro é o estágio alcançado pela empresa no momento em que a receita total auferida com a venda dos produtos é suficiente para cobrir o total dos custos e das despesas totais diminuído do total dos custos e despesas não financeiros. Lembramos que os custos e as despesas não financeiros são aqueles que, embora tenham sido considerados na apuração do resultado, integrando o total dos custos e despesas fixos, não correspondem a saídas de dinheiro da empresa, como é o caso das despesas ou custos com depreciação, amortização, exaustão, com perdas estimadas em créditos de liquidação duvidosa, com perdas estimadas para redução de estoques ao valor realizável líquido etc.

O cálculo foi realizado dividindo os **custos e despesas fixas** mais **valor de depreciação** pela **margem de contribuição percentual**, conforme a fórmula:

$$PEF = (-983.710,79 + 43.617,32) / 58,80 \% = 1.598.729,49$$

Este é o valor de vendas necessário para que as receitas se igualem às despesas, desconsiderando os valores não desembolsáveis. Esse cálculo foi replicado para os últimos três meses, considerando o volume de vendas, os custos e despesas variáveis, margem de contribuição, os custos e despesas fixas e o resultado de cada período.

**Tabela 09: Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF)**

PEF	CF	-1.598.729,49	CF	-1.795.295,87	CF	-1.953.176,81
	MC %		MC %		MC %	
		%		%		%
<b>31/01/2024</b>			<b>29/02/2024</b>		<b>31/03/2024</b>	
VENDAS	1.598.729,49	100,00%	1.795.295,87	100,00%	1.953.176,81	100,00%
CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	-658.636,02	-41,20%	-739.616,38	-41,20%	-795.658,67	-40,74%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	940.093,47	58,80%	1.055.679,49	58,80%	1.157.518,15	59,26%
CUSTOS E DESPESAS FIXAS	-983.710,79		-1.099.296,81		-1.201.135,47	
<b>RESULTADO</b>	<b>-43.617,32</b>	<b>-2,73%</b>	<b>-43.617,32</b>	<b>-2,43%</b>	<b>-43.617,32</b>	<b>-2,23%</b>
		<b>DEPRECIÇÃO</b>	<b>RS 43.617,32</b>			

Fonte: Integrantes do grupo.

Foi realizada também a análise da sua margem de segurança nos últimos três meses, que representa o montante de vendas acima do ponto de equilíbrio, que pode ser reduzido sem que a empresa entre na faixa do prejuízo. De acordo com Ribeiro (2017, p. 451)

Margem de segurança é a diferença entre a receita total auferida pela empresa e a receita total no ponto de equilíbrio. A margem de segurança pode ser expressa em unidade monetária (\$), em volume (quantidade) ou em percentual. Quando expressa em unidade monetária, corresponde à diferença entre a receita total auferida na venda dos produtos e a receita no ponto de equilíbrio; quando expressa em volume, corresponderá à quantidade produzida e vendida pela empresa acima das quantidades do ponto de equilíbrio (quantidade produzida e vendida – quantidade no ponto de equilíbrio).

O cálculo foi realizado dividindo as **vendas atuais** menos **vendas no ponto de equilíbrio contábil** pela **vendas atuais**, conforme a fórmula:

$$I.M.S = (4.113.129,93 - 1.672.905,40) / 4.113.129,93 = 59,33\%$$

Essa é a porcentagem que indica o quanto de vendas a empresa está acima do seu ponto de equilíbrio, podendo ser reduzidas sem que a empresa entre em prejuízo. Esse cálculo foi replicado para os últimos três meses, considerando as vendas atuais e as vendas do ponto de equilíbrio contábil, de cada período.

**Tabela 10: Margem de segurança**

<b>MARGEM DE SEGURANÇA</b>	<b>31/01/2024</b>	<b>29/02/2024</b>	<b>31/03/2024</b>
<b>I.M.S</b>	<b>59,33%</b>	<b>59,33%</b>	<b>60,10%</b>

**Fonte:** Integrantes do grupo.

Através dessa análise, pode-se observar que a empresa se encontra em uma situação confortável, pois a margem de segurança durante esses três últimos meses permaneceu superior a 59%. Isso demonstra que as vendas estão acima do ponto de equilíbrio e mostra um ótimo nível de segurança, caso aconteça algum imprevisto nas vendas ou em outros setores da empresa, sem comprometer sua estabilidade financeira.

## 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 é uma ferramenta centrada no ser humano que busca solucionar problemas através da empatia, colaboração e experimentação. Seja nos estudos ou na profissão, a metodologia se faz necessária se a intenção é inovar e ser criativo, pois a mesma nos permite pensar e ir além dos conhecimentos e regras pré-estabelecidas. Alunos e funcionários que têm um conhecimento raso em várias áreas ou profundo em apenas um segmento, estão perdendo espaço para os que tem que capacidade de ter conhecimento em múltiplas áreas e ainda sim o aprofundamento necessário na sua de origem, pois assim os processos podem ser inovados e pensados por pessoas que não estão diretamente ligadas a situação mas vivem e trabalham no contexto geral. Portanto, pensar e aplicar o design thinking é o diferencial necessário para que o indivíduo possa superar e se preparar para as novas mudanças.

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

A capacidade de pensar é o bem mais valioso da humanidade, pois sem essa capacidade os avanços tecnológicos não seriam possíveis, como sociedade hoje fazemos parte de uma grande linha de produção, sejam as pessoas que vendem carros que dependem diretamente das pessoas que trabalham na linha de montagem até aquelas pessoas que são donas de um “Pet Shop”, que por sua vez mesmo indiretamente ligadas a produção dos carros, acabam sendo os consumidores que são extremamente importantes para o comércio. Ouvir seria a forma mais prática e assertiva de adquirir novos conhecimentos e melhorar o entendimento do meio a qual o indivíduo está inserido, que por sua vez determinam os seus pensamentos e suas ações.

- **Tópico 3:** Criando asas

Levando em consideração a importância do pensamento, podemos entender que o “Pensar fora da caixa” vai muito além de uma ideia inovadora, é também reconhecer melhorias em processos já eficientes que precisam de alguma espécie de aperfeiçoamento. Como indivíduo, entender e reconhecer os padrões de pensamento, são a chave para sair dessa situação e ir em busca de uma evolução pessoal. Uma vez que podemos notar o grande papel do indivíduo na sociedade, também é possível notar a importância da colaboração, pois se a

colaboração funcionar de forma coordenada e eficaz, o impacto no ambiente seria maior comparado ao esforço de um único indivíduo.

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

O diagrama de duplo diamante é uma forma gráfica de explicar o processo de design thinking. A fase da descoberta está diretamente ligada a identificação do problema, na definição começa o processo de alinhamento das necessidades do projeto com os seus objetivos, o desenvolvimento começa com a elaboração de possíveis soluções para que entre elas a mais eficiente seja encontrada, na etapa da entrega o diamante está quase completo pois essa fase representa o momento em que a ideia está finalizada. Entender que durante o uso do diamante dificuldades são encontradas, faz entender que não é a ferramenta que é perfeita ou fácil, mas sim que o grupo foi capaz de pensar estrategicamente, competente e dedicado para solucionar a tarefa a qual o mesmo foi designado.

### **3.5.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA**

Aproveitando o conteúdo, foi desenvolvido um banner introduzindo o design thinking e também aplicando o duplo diamante em um exemplo, a ferramenta foi explicada em etapas que mostram como seria a aplicação da mesma na idealização de um aplicativo voltado para saúde.



# CRIANDO O NOVO

## Módulo: Controladoria

### Design Thinking

O Design Thinking trata-se de uma abordagem criativa para a resolução de problemas que foca na empatia com os usuários. O processo envolve cinco etapas:

1. **Empatia:** Compreender as necessidades e experiências dos usuários.
2. **Definição:** Identificar e articular o problema a ser resolvido.
3. **Idealizar:** Gerar ampla gama de ideias e soluções possíveis.
4. **Prototipar:** Criar versões simplificadas das soluções para explorar e testar.
5. **Testar:** Obter feedback dos usuários para refinar as soluções.

A ferramenta incentiva a colaboração interdisciplinar e a experimentação, promovendo inovações centradas no ser humano.



### Duplo Diamante

O Duplo Diamante é uma ferramenta do Design Thinking que visualiza o processo de design em duas fases principais: **divergente** e **convergente**. Aqui está um exemplo de uso:

**Exemplo: Desenvolvimento de um Aplicativo de Saúde**

- 1. Descobrir (Divergente):**
  - **Pesquisa com usuários:** Entrevistas e questionários com pacientes e profissionais de saúde para entender suas necessidades.
  - **Observação:** Acompanhamento de usuários em seus rotinas para identificar desafios no monitoramento de saúde.
- 2. Definir (Convergente):**
  - **Análise dos dados:** Identificar padrões e insights a partir das informações coletadas.
  - **Definição do problema:** Formular a questão central, como "Como podemos facilitar o monitoramento de saúde para pacientes crônicos?"
- 3. Desenvolver (Divergente):**
  - **Brainstorming de ideias:** Gerar várias soluções, como lembretes de medicação, relatórios de saúde automatizados, ou comunidades de suporte.
  - **Sketches:** Criação de esboços das principais funcionalidades do aplicativo.
- 4. Entregar (Convergente):**
  - **Prototipagem:** Desenvolvimento de um protótipo funcional do aplicativo.
  - **Testes com usuários:** Realizar testes com um grupo de usuários para obter feedback e realizar ajustes.

Esse ciclo pode ser repetido, refinando o aplicativo com base nas iterações dos testes até chegar a uma solução final que atenda às necessidades dos usuários.



ALUNOS GRUPO 8:  
 ANDREIA CAMARQUES - 22001317  
 JOAO LUCAS O. O AZEVEDO - 24001424  
 TAYNARA SILVA - 22001394  
 RAFAEL NOGUEIRA TEIXEIRA - 22001384

## 4. CONCLUSÃO

Em suma, este trabalho demonstrou a importância dos indicadores financeiros e econômicos para a tomada de decisões, tanto no meio empresarial quanto na análise macroeconômica. Ao longo do desenvolvimento do trabalho, ficou claro que os indicadores são fundamentais para fornecer informações precisas e objetivas sobre a situação financeira de uma empresa.

Além disso, a gestão de custos desempenha um papel crucial na sustentabilidade e no sucesso das organizações. Através de um controle eficaz dos custos, as empresas podem otimizar seus recursos, reduzir desperdícios e aumentar a competitividade no mercado. Uma gestão de custos eficiente permite também uma melhor alocação de recursos, favorecendo o planejamento de ações e investimentos.

Além disso, foi destacado o uso da ferramenta 5W2H como uma abordagem prática e eficiente para a inclusão de novos funcionários na organização. Com a aplicação dessa ferramenta, é possível planejar e executar a integração de novos colaboradores de forma clara e estruturada, garantindo um processo mais assertivo e eficaz.

Portanto, a utilização correta dos indicadores financeiros e econômicos, aliada à gestão de custos e à aplicação da ferramenta 5W2H, não só otimiza os processos decisórios, mas também contribui para o crescimento sustentável das organizações. Essas práticas ajudam a maximizar os resultados financeiros, melhorar a eficiência operacional e garantir uma integração bem-sucedida dos novos colaboradores, favorecendo os objetivos estratégicos a curto, médio e longo prazo.

## REFERÊNCIAS

Avaliação de desempenho econômico- financeiro: Uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/1727>. Acesso em 30 de outubro de 2024.

Ferramenta: Missão, Visão e valores. Disponível em: [https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Missao-Visao-Valores.PDF](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF). Acesso em 25. out, 2024.

GUIA TRABALHISTA. Regulamento interno. Disponível em: [https://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/regulam\\_interno.htm](https://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/regulam_interno.htm). Acesso em: 18 nov. 2024.

Missão, visão e valores de uma empresa; como definir? <https://www.senior.com.br/blog/missao-visao-e-valores-de-uma-empresa-entenda-o-que-e-e-c-omo-devem-ser-definidos#:~:text=Podemos%20definir%20a%20miss%C3%A3o%20como,neg%C3%B3cio%2C%20ser%20concisa%20e%20objetiva>. Acesso em 10 outubro. 2024.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. Introdução à teoria da contabilidade. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARION, José C. Análise das Demonstrações Contábeis. 8th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p.106. ISBN 9788597021264. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597021264/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

MARION, José Carlos. Análise das Demonstrações Contábeis. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p. 74. ISBN 9788597021264. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597021264/>. Acesso em: 16 out. 2024.

MARION, José C. Análise das Demonstrações Contábeis. 8th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p. 74. ISBN 9788597021264. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597021264/>. Acesso em: 16 out. 2024.

MARION, José Carlos. Contabilidade básica. São Paulo: Atlas, 1996.

MARION, José Carlos. Análise das Demonstrações Contábeis – Contabilidade Empresarial. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NETO, Assaf. Análise de balanços. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 105. Regulamento interno das empresas. Disponível em:

[https://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/regulam\\_interno.htm](https://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/regulam_interno.htm). Acesso em: 10 de outubro. 2024.

REIS, José. Análise de balanços: teoria e prática. 1. ed. São Paulo: XYZ, 2009. p. 210.

RIBEIRO, Osni M. Contabilidade de Custos. 5th ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2017. E-book. p.447. ISBN 9788547228392. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547228392/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

RIBEIRO, Osni M. Contabilidade de Custos. 5th ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2017. E-book. p.458. ISBN 9788547228392. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547228392/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

RIBEIRO, Osni M. Contabilidade de Custos. 5th ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2017. E-book. p.463. ISBN 9788547228392. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547228392/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

RIBEIRO, Osni M. Contabilidade de Custos. 5th ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2017. E-book. p.451. ISBN 9788547228392. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547228392/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

SEBRAE. Missão, visão e valores. Disponível em:

[https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Missao-Visao-Valores.PDF](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF).

Acesso em: 18 nov. 2024.

SENIOR. Missão, visão e valores de uma empresa: entenda o que é e como devem ser definidos. Disponível em:

<https://www.senior.com.br/blog/missao-visao-e-valores-de-uma-empresa-entenda-o-que-e-e-como-devem-ser-definidos#:~:text=Podemos%20definir%20a%20miss%C3%A3o%20como,neg%C3%B3cio%2C%20ser%20concisa%20e%20objetiva>. Acesso em: 18 nov. 2024.

REIS, José. Análise de balanços: teoria e prática. 1. ed. São Paulo: Editora XYZ, 2009. p. 210. ROE e ROA: O que são esses indicadores. Disponível em: <https://www.itepconsultoria.com/roi-e-roa-o-que-sao-esses-indicadores/>. Acesso em: 16 novembro 2024.

ROE o que é e como analisar o retorno sobre o patrimônio líquido. Disponível em: <https://www.empiricus.com.br/explica/roe/#:~:text=O%20ROE%20>. Acesso em: 11 novembro 2024.