



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

ZANATTA PAES E DOCES LTDA

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2024

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

PROJETO INTEGRADO
INDICADORES FINANCEIROS E ECONÔMICOS PARA
TOMADA DE DECISÃO
ZANATTA PAES E DOCES LTDA

MÓDULO CONTROLADORIA

Análise das Demonstrações Contábeis – Prof. Antonio Donizeti Fortes

Contabilidade Gerencial – Prof. Antonio Donizeti Fortes

Controladoria – Prof. Luiz Fernando Pancine

Gestão Estratégica de Custos – Prof. Rodrigo Simão da Costa

Projeto de Controladoria – Prof^ª. Ana Carolina Maldonado Matos

Estudantes:

Alan Nascimento Maia, RA: 22000198

Alexandre Medeiros Guilherme, RA : 22000928

Carlos Varise Zambelli, RA : 22000196

Evandro Elizeu Júnior, RA : 22000945

Lucas Felipe da Silva, RA : 22000204

Ricardo Ferreira dos Santos RA: 24000499

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	6
3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ	8
3.1.3 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO	12
3.1.4 INDICADORES DE ATIVIDADE	13
3.2 CONTABILIDADE GERENCIAL	14
3.2.1 INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS	14
3.3 CONTROLADORIA	18
3.3.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES	18
3.3.2 CONSTRUÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H	19
3.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	20
3.4.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS	21
3.4.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	23
3.5 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: CRIANDO O NOVO	28
3.5.1 CRIANDO O NOVO	28
3.5.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	31
4. CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS	34
ANEXOS	36

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste Projeto Integrado, intitulado “Indicadores Financeiros e Econômicos para Tomada de Decisão”, é realizar uma análise detalhada da Zanatta Pães e Doces LTDA. A análise será feita através de indicadores gerenciais para auxiliar na tomada de decisões, visando otimizar a gestão financeira e melhorar o desempenho econômico da empresa.

O projeto tem o enfoque na avaliação da saúde financeira e da eficiência econômica da Zanatta Pães e Doces LTDA. Para isso, serão coletados e analisados dados financeiros e operacionais da empresa. A análise incluirá a avaliação dos principais indicadores financeiros, como liquidez, rentabilidade, solvência e eficiência, através das demonstrações financeiras (balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício e fluxo de caixa). Além disso, será realizada uma análise econômica, considerando custos de produção, margem de contribuição e retorno sobre investimento. Indicadores gerenciais, como ponto de equilíbrio, margem de lucro e retorno sobre vendas, serão utilizados para oferecer uma visão clara sobre a eficiência operacional e financeira da empresa.

Serão utilizadas informações como as demonstrações financeiras da Zanatta Pães e Doces LTDA, relatórios de vendas e custos, dados operacionais sobre processos de produção e gestão de estoque, e dados históricos e projeções financeiras para avaliar tendências e impactos futuros

Finalmente, serão levados em conta dados históricos e projeções financeiras, que permitirão a avaliação de tendências passadas e a análise de possíveis impactos futuros. Isso ajudará a compreender a trajetória da empresa e a prever cenários futuros, contribuindo para uma tomada de decisão mais informada e estratégica.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A **ZANATTA PAES E DOCES LTDA**, conhecida popularmente como **Padaria do Zanatta**, é uma padaria localizada em Santa Cruz das Palmeiras, SP. Fundada em 8 de agosto de 2002, a empresa possui o CNPJ 05.241.129/0001-05 e está situada na Rua Monteiro de Barros, nº 548, no Centro da cidade. Com uma trajetória no mercado, a Padaria do Zanatta se destaca pela sua atuação no setor de padarias e confeitaria, com uma produção própria predominante.

A empresa oferece uma variedade de produtos, incluindo pães, bolos, tortas, doces e salgados, todos confeccionados com rigor e qualidade. Além de suas especialidades em padaria, a Padaria do Zanatta também se dedica à venda e entrega de marmitas e pratos feitos, ampliando, para atender às necessidades de refeições rápidas e práticas para seus clientes.

Desde sua fundação, a Padaria do Zanatta tem se consolidado como uma das mais conhecidas e respeitadas na cidade e região. Sua reputação é construída sobre a qualidade consistente de seus produtos e o excelente atendimento ao cliente. A empresa é amplamente reconhecida por sua tradição e inovação no mercado local, o que a torna uma escolha preferida entre os moradores e visitantes de Santa Cruz das Palmeiras. Com seu compromisso contínuo com a excelência e a satisfação do cliente, a Padaria do Zanatta se posiciona como uma referência no setor de padarias e serviços alimentícios na região, mantendo-se como um exemplo de qualidade e confiança no mercado.

A Padaria do Zanatta investe constantemente em inovação e aprimoramento de suas ofertas, incorporando tendências e tecnologias que garantem a satisfação contínua de seus clientes. Esse esforço é refletido na lealdade de uma clientela que confia na marca para suas necessidades diárias e ocasiões especiais. A empresa se orgulha de seu papel como um centro de referência local, oferecendo não apenas produtos de alta qualidade, mas também contribuindo para a comunidade com seu envolvimento ativo e responsabilidade social.

3. PROJETO INTEGRADO

O projeto integrado deste módulo nos trouxe o objetivo de uma análise sobre as demonstrações financeiras e de atividade da empresa Zanatta Paes e Doces. De acordo com as matérias ministradas durante o semestre aplicou - se a empresa tais como:

Análise das Demonstrações Contábeis: Os indicadores financeiros, como liquidez e endividamento, foram utilizados para avaliar a saúde financeira da Zanatta. Essa análise é essencial para identificar possíveis riscos e oportunidades de investimento.

Contabilidade Gerencial: Através da análise de indicadores econômicos, como margem de contribuição e rentabilidade, foi possível identificar os produtos e serviços mais lucrativos da Zanatta, além de áreas que demandam maior atenção em termos de custos. Essas informações são fundamentais para a tomada de decisões estratégicas, como a definição de preços e a otimização da produção.

Controladoria: A análise da missão, visão e valores da Zanatta permitiu alinhar as ações do projeto com os objetivos da empresa. A ferramenta 5W2H foi utilizada para detalhar as atividades necessárias para a implementação das melhorias propostas, garantindo a organização e a eficiência do processo.

Gestão Estratégica de Custos: A compreensão da terminologia e das classificações de custos permitiu uma análise mais precisa dos gastos da Zanatta, facilitando a identificação de custos fixos e variáveis. A análise do ponto de equilíbrio foi utilizada para determinar o volume de vendas necessário para a empresa cobrir seus custos e começar a gerar lucro.

Formação para a Vida: A ferramenta "Faça Se Design Pensando" foi aplicada para estimular a criatividade e a inovação na busca por soluções para os desafios da Zanatta. Essa abordagem colaborativa permitiu a geração de ideias inovadoras e a construção de um plano de ação mais completo.

Ao utilizar as ferramentas e conceitos estudados, foi possível desenvolver um plano de ação completo e personalizado para a Zanatta Pães e Doces, contribuindo para o crescimento e a sustentabilidade do negócio.

3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

O principal objetivo deste estudo se insere na perspectiva de elucidar conhecimentos contábeis que possam auxiliar tanto o público externo quanto interno de uma empresa a compreender a importância das Análises das Demonstrações para o sucesso, transparência e credibilidade de uma organização.

As demonstrações contábeis são relatórios que dimensionam a real situação financeira e patrimonial de uma organização em determinado período.

Essa ferramenta de gestão é imprescindível para as empresas, pois os métodos de análise das demonstrações contábeis são fontes de dados que auxiliam as organizações nas tomadas de decisões.

Em seguida foram abordados conhecimentos acerca das análises a partir de índices de balanços, bem como definindo as principais análises de balanços e suas finalidades.

3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

A análise vertical é uma técnica financeira que avalia e analisa as demonstrações financeiras de uma empresa, incluindo o Demonstrativo do resultado do Exercício, DFC e o Balanço Patrimonial, essa técnica compara os diferentes itens ou contas dentro de uma demonstração financeira com uma base comum, geralmente receita total ou ativo total, o principal objetivo da análise vertical é determinar a porcentagem que cada indicador representa no total da empresa, a fórmula usada é a seguinte : **$AV = (\text{valor do item} / \text{valor da base do cálculo}) \times 100$** .

A análise horizontal é um método contábil que examina a evolução ou decaimento de indicadores financeiros ao longo do tempo, ela avalia como a empresa se desempenhou em períodos diferentes ao longo do tempo. Ela avalia como a empresa trabalhou em diferentes períodos, analisando suas demonstrações financeiras, como o Balanço patrimonial e o Fluxo de caixa, a fórmula usada para calcular é a seguinte **$AH = [(\text{valor atual} / \text{valor base}) - 1] \times 100$** .

Segue abaixo imagens das Análises verticais e horizontais feitas nas DRE 'S e Balanços patrimoniais dos anos de 2021, 2022 e 2023.

Imagem 1 - Análise horizontal e vertical da DRE nos anos de 2021, 2022 e 2023.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	2021	AV	2022	AV	AH	2023	AV	AH
(+) VENDAS DE MERCADORIAS	290.914,42		334.551,58		15,00%	310.296,59		-7,25%
(-) Cancelamentos e devoluções	-		-			-		
(=) RECEITA BRUTA OPERACIONAL	290.914,42		334.551,58		15,00%	310.296,59		-7,25%
(-) Impostos incidentes s/ vendas	5.468,24		6.288,48		15,00%	5.832,56		-7,25%
(=) RECEITA LÍQUIDA OPERACIONAL	285.446,18	100,00%	328.263,11	100,00%	15,00%	304.464,03	100,00%	-7,25%
(-) Custos das vendas	169.975,10	59,55%	203.479,09	61,99%	19,71%	186.661,80	61,31%	-8,26%
(=) LUCRO BRUTO	115.471,08	40,45%	124.784,02	38,01%	8,07%	117.802,23	38,69%	-5,60%
(-) Despesas operacionais	110.199,46	38,61%	126.729,38	38,61%	15,00%	117.541,50	38,61%	-7,25%
Despesas com Vendas	9.792,40	3,43%	11.261,26	3,43%	15,00%	10.444,82	3,43%	-7,25%
Despesas com pessoal	92.648,38	32,46%	106.545,64	32,46%	15,00%	98.821,08	32,46%	-7,25%
Impostos, taxas e contribuições	5.842,34	2,05%	6.718,69	2,05%	15,00%	6.231,59	2,05%	-7,25%
Despesas gerais	1.916,34	0,67%	2.203,79	0,67%	15,00%	2.044,02	0,67%	-7,25%
(=) LUCRO/ PREJUÍZO OPERACIONAL	5.271,62	1,85%	1.945,36	0,59%	-63,10%	260,73	0,09%	-86,60%
(+) Outras receitas	-		-			-		
(=) RESULTADO ANTES DAS RECEITAS E DESPESAS FINANC.	5.271,62	1,85%	1.945,36	0,59%	-63,10%	260,73	0,09%	-86,60%
(+) Receitas Financeiras	-		-			-		
(-) Despesas Financeiras	135,82	0,05%	156,19	0,05%	15,00%	144,87	0,05%	-7,25%
(=) RESULTADO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	5.135,80	1,80%	-2.101,56	-0,64%	-140,92%	115,86	0,04%	-105,51%
(-) Provisão para Contribuição Social	-		-			-		
(=) RESULTADO DEPOIS DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	5.135,80	1,80%	-2.101,56	-0,64%	-140,92%	115,86	0,04%	-105,51%
(-) Provisão para IRPJ	-		-			-		
(=) RESULTADO DEPOIS DO IRPJ	5.135,80	1,80%	-2.101,56	-0,64%	-140,92%	115,86	0,04%	-105,51%
(=) LUCRO/ PREJUÍZO NO EXERCÍCIO	5.135,80	1,80%	-2.101,56	-0,64%	-140,92%	115,86	0,04%	-105,51%

Autoria própria dos discentes.

Lembrando que no ano de 2022 obteve um saldo negativo ou seja ela ficou no prejuízo no ano de 2022.

Imagem 2 - Análise vertical e horizontal do balanço patrimonial dos anos de 2022 e 2023.

BALANÇO PATRIMONIAL - PADARIA ZANATTA PAES E DOCES LTDA											
ATIVO						PASSIVO					
	31/12/2022	AV	31/12/2023	AV	AH		31/12/2022	AV	31/12/2023	AV	AH
Caixa	41.116,51	89,37%	38.135,67	89,37%	-7,25%	Fornecedores	9779,71	21,26%	7.070,68	16,57%	-27,70%
Cheques devolvidos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	Simples Nacional a recolher	1.400,39	3,04%	1.298,86	3,04%	-7,25%
Estoque de produtos	4.892,11	10,63%	4.537,43	10,63%	-7,25%	Salários a pagar	6.444,61	14,01%	5.977,38	14,01%	-7,25%
Ativo Circulante	46.008,63	100,00%	42.673,00	100,00%	-7,25%	Pro Labore a pagar	1.351,02	2,94%	1.253,07	2,94%	-7,25%
TOTAL	46.008,63	100,00%	42.673,00	100,00%	-7,25%	GPS/ INSS a recolher	502,49	1,09%	466,06	1,09%	-7,25%
						FGTS a recolher	542,41	1,18%	503,08	1,18%	-7,25%
						Passivo Circulante	20.020,63	43,51%	16.569,14	38,83%	-17,24%
						PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
						Capital Social	24.000,00	52,16%	24.000,00	56,24%	0,00%
						Lucros / Prejuízo acumulados	1.988,00	4,32%	2.103,86	4,93%	5,83%
						Patrimônio Líquido	25.988,00	56,49%	26.103,86	61,17%	0,45%
						TOTAL	46.008,63	100,00%	42.673,00	100,00%	-7,25%

Autoria própria dos discentes.

Imagem 3 - Análise vertical e horizontal do balanço patrimonial dos anos de 2021 e 2022.

BALANÇO PATRIMONIAL - PADARIA ZANATTA PAES E DOCES LTDA											
ATIVO						PASSIVO					
	31/12/2021	AV	31/12/2022	AV	AH		31/12/2021	AV	31/12/2022	AV	AH
Caixa	35.753,49	83,33%	41.116,51	89,37%	15,00%	Fornecedores	5912,79	13,78%	9.779,71	21,26%	65,40%
Cheques devolvidos	2.900,00	6,76%	0	0,00%	-100,00%	Simple Nacional a recolher	1217,73	2,84%	1.400,39	3,04%	15,00%
Estoque de produtos	4.254,01	9,91%	4.892,11	10,63%	15,00%	Salários a pagar	5.604,01	13,06%	6.444,61	14,01%	15,00%
Ativo Circulante	42.907,50	100,00%	46.008,63	100,00%	7,23%	Pro Labore a pagar	1.174,80	2,74%	1.351,02	2,94%	15,00%
TOTAL	42.907,50	100,00%	46.008,63	100,00%	7,23%	GPS/ INSS a recolher	436,95	1,02%	502,49	1,09%	15,00%
						FGTS a recolher	471,66	1,10%	542,41	1,18%	15,00%
						Passivo Circulante	14.817,94	34,53%	20.020,63	43,51%	35,11%
						PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
						Capital Social	24.000,00	55,93%	24.000,00	52,16%	0,00%
						Lucros / Prejuízo acumulados	4.089,56	9,53%	1.988,00	4,32%	-51,39%
						Patrimônio Líquido	28.089,56	65,47%	25.988,00	56,49%	-7,48%
						TOTAL	42.907,50	100,00%	46.008,63	100,00%	7,23%

Autoria própria dos discentes.

Segundo Neto (2010, p.40):

Os intermediários financeiros, basicamente bancos comerciais e de investimento, constituem-se tradicionalmente no principal usuário da análise de balanços... Os interesses dos bancos, em geral, incluem o conhecimento da posição de curto e longo prazo da empresa. Mesmo que a operação de crédito se verifique em curto prazo, o relacionamento entre bancos e clientes é geralmente visto também no longo prazo em razão das possibilidades de renovações do empréstimo, do interesse em manter determinada empresa como cliente etc. Desta forma, além dos aspectos tradicionais da análise de balanços em curto prazo, o grau de endividamento, solvência, rentabilidade, entre outros, assume também grande importância no processo de avaliação.

3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ

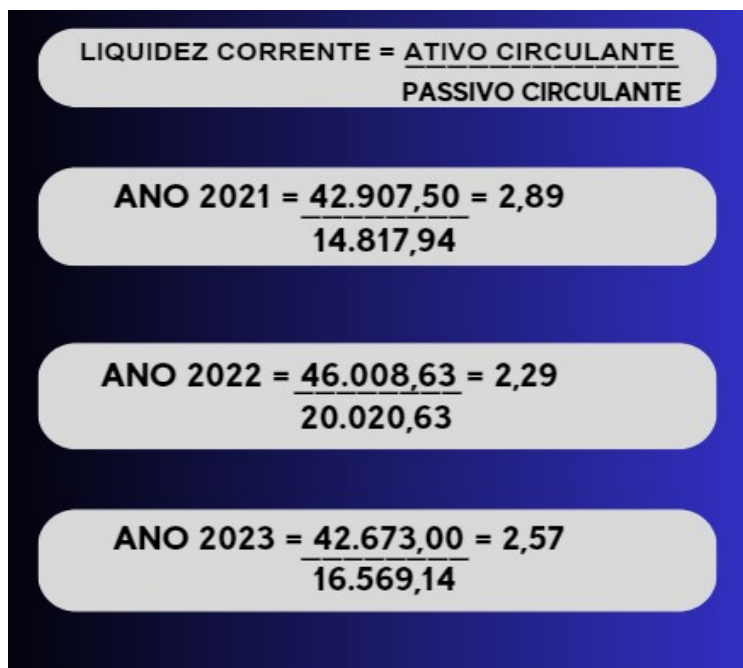
Indicadores de liquidez são métricas financeiras que ajudam a avaliar e analisar a capacidade de uma empresa de cumprir suas obrigações de curto prazo. São capazes de medir a liquidez, ou seja, a facilidade com que os ativos podem ser convertidos em dinheiro para pagar dívidas, como por exemplo, tendo uma alta liquidez, resgatando o dinheiro de forma imediata, ou de maneira contrária, podendo ser de baixa liquidez, ou seja, um imóvel da sociedade, pois pode ficar a venda por meses sem ninguém ter interesse em comprar.

De acordo com Marion (2002 apud BARROSO, 2013), “ao se utilizar a análise financeira através de índices para a tomada de decisão, é importante relacionar os índices entre si, avaliar o indicador em pelo menos três anos, comparar os índices encontrados com os de empresas do mesmo ramo de atividade.”

Dito isso, existem quatro indicadores de liquidez, sendo elas: corrente, seca, imediata e geral.

Índice de liquidez corrente: demonstra a capacidade da empresa em cumprir com suas obrigações no curto prazo.

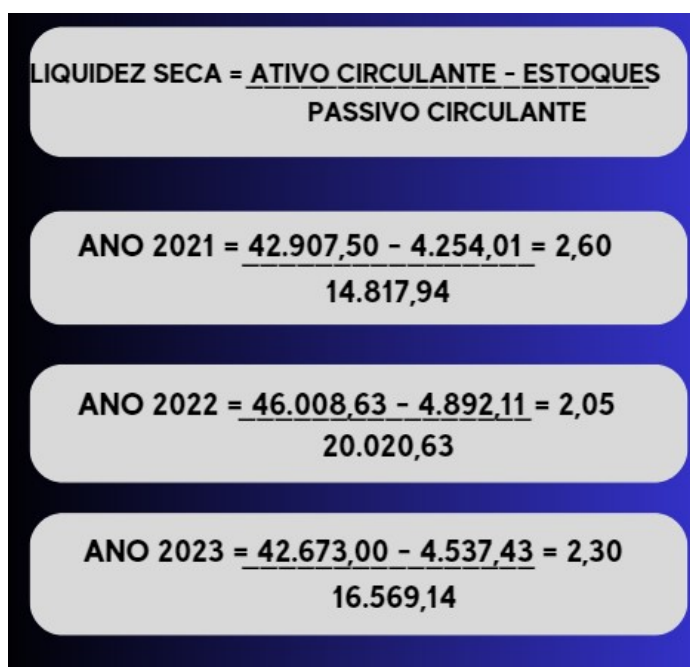
Imagem 04 - Índice de liquidez corrente:



Autoria própria dos discentes.

Índice de liquidez seca: proporciona uma visão mais real da situação financeira da empresa, ela confronta ativo circulante com passivo circulante, porém desconsidera os estoques.

Imagem 05 - Índice de liquidez seca:



Autoria própria dos discentes.

Índice de liquidez imediata: confronta as disponibilidades da empresa com todas as obrigações de curto prazo.

Imagem 06 - Índice de liquidez imediata:

LIQUIDEZ IMEDIATA = $\frac{\text{DISPONIBILIDADE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$

ANO 2021 = $\frac{35.753,49}{14.817,94} = 2,41$

ANO 2022 = $\frac{41.116,51}{20.020,63} = 2,05$

ANO 2023 = $\frac{38.135,57}{16.569,14} = 2,30$

Autoria própria dos discentes.

Índice de liquidez geral: evidencia a capacidade da empresa em pagar suas obrigações em curto, médio e longo prazo. Entretanto, a análise deste índice merece bastante cuidado, pois seu resultado impossibilita a compreensão dos prazos de liquidação dos passivos e de recebimentos de ativos.

Imagem 07 - Índice de liquidez geral:

LIQUIDEZ GERAL = $\frac{\text{AC} + \text{REALIZÁVEL LP}}{\text{PC} + \text{PNC}}$

ANO 2021 = $\frac{42.907,50}{14.817,94} = 2,89$

ANO 2022 = $\frac{46.008,63}{20.020,63} = 2,29$

ANO 2023 = $\frac{42.673,00}{16.569,14} = 2,57$

Autoria própria dos discentes.

Portanto, ao analisar se os índices de liquidez, chega-se à conclusão que a empresa possui um valor maior em suas disponibilidades e bens, em relação às suas obrigações de curto prazo, pois todos os cálculos resultaram em maior que 1. A sociedade, de acordo com seu Balanço Patrimonial, não possui executável a longo prazo tanto em seus bens, quanto em suas obrigações, com isso os cálculos do índice de liquidez corrente e liquidez geral resultaram no mesmo valor.

3.1.3 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO

A equipe deve realizar a análise do endividamento da empresa escolhida para o projeto levando em consideração os seguintes indicadores:

- Grau de endividamento;
- Índice de Participação do capital de terceiros; e
- Composição do endividamento.

Imagem 08 - Indicadores de endividamento : Grau de endividamento, índice de participação do capital de terceiros e a composição de endividamento dos anos de 2021, 2022 e 2023

ENDIVIDAMENTO			PARTICIPAÇÃO DE TERCEIROS		
2021	2022	2023	2021	2022	2023
34,53%	43,51%	38,83%	52,75%	77,04%	25,17%
			COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO		
			2021	2022	2023
			34,53%	43,51%	38,83%

Autoria própria dos discentes.

O endividamento nesse contexto corresponde às faturas e despesas que precisam ser pagas todo mês sem falta, mesmo que estejam todas em dia, elas entram na conta do endividamento. Assim como no mundo dos negócios, se algo está comprometendo uma parte grande do orçamento, é importante verificar se essas contas não estão arriscando demais a renda mensal.

Grau de endividamento até 30%: dívidas administráveis e dentro do aceitável.

Grau de endividamento de 30% a 35%: ligue o alerta e tente alcançar o patamar abaixo de 30%.

Grau de endividamento de 35% a 40%: reveja seu orçamento e mude hábitos para não ficar inadimplente.

Grau de endividamento acima de 40%: endividamento grave, que pode comprometer toda a saúde financeira.

A forma de calcular o endividamento é = total de dívidas/total de receitas x100.

De acordo com Medeiros (2010, p. 52), a metodologia é formada em partes: descreve o local, os sujeitos, o objeto de estudo, os métodos e técnicas, que muitas vezes estão descritos como procedimentos da pesquisa, as limitações da pesquisa e o tratamento de dados. Esta pesquisa terá o caráter quantitativo e exploratório. Medeiros (2010, p. 27) considera pesquisa quantitativa como:

o que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana). A Pesquisa Quantitativa lida com fatos (tudo aquilo que pode se tornar objetivo através da observação sistemática; evento bem especificado, delimitado e mensurável).

A Pesquisa Quantitativa lida com fatos tudo aquilo que pode se tornar objetivo.

Em termos de contabilidade, o capital de terceiros é dado pela soma de todo passivo exigível da empresa, que são as obrigações com terceiros que deverão ser quitadas em um dado momento, o cálculo é feito da seguinte forma = passivo exigível + passivo circulante/ patrimônio líquido x 100.

3.1.4 INDICADORES DE ATIVIDADE

Imagem 09 - Indicadores de atividade: Prazo médio de estocagem e prazo médio de renovação de estoques dos anos de 2021, 2022 e 2023

PRAZO MEDIO DE ESTOCAGEM			PRAZO MÉDIO DE COMPRAS	
2021	2022	2023	2022	2023
9.01	8.66	8.75	18	13

Autoria própria dos discentes.

Os indicadores de atividade têm o objetivo de, principalmente, mensurar as várias etapas do ciclo de uma empresa. Tais processos, medidos pelos indicadores de atividade, vão da gestão de estoques até o prazo dado aos clientes a partir das vendas de mercadorias.

Esses indicadores são essenciais para a gestão de uma empresa. Também tem a função de medir os processos do ciclo empresarial.

3.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é uma área da contabilidade que se concentra na coleta, análise e apresentação de informações financeiras e operacionais para auxiliar a gestão de uma empresa na tomada de decisões.

Para Stair e Reynolds (2011),

a contabilidade gerencial fornece dados para permitir que os gerentes avaliem a lucratividade de determinada linha de produto ou de um produto específico, identifiquem regiões de vendas de baixo desempenho, estabeleçam orçamentos, façam previsões de lucros e meçam a eficácia de campanhas publicitárias.

As principais funções da contabilidade gerencial são: planejamento e controle, análise de custos, avaliação de desempenho e tomada de decisões.

Planejamento e Controle: Ajuda na elaboração de orçamentos e no monitoramento do desempenho financeiro em relação a esses orçamentos.

Análise de Custos: Fornece informações detalhadas sobre os custos dos produtos e serviços, permitindo uma melhor gestão de recursos.

Avaliação de Desempenho: Utiliza indicadores financeiros e não financeiros para avaliar o desempenho das áreas da empresa.

Tomada de Decisões: Oferece dados e análises que suportam decisões estratégicas, como investimentos, cortes de custos e lançamento de novos produtos.

Diante disso, a contabilidade gerencial é uma ferramenta essencial para a gestão eficiente de qualquer organização, contribuindo para a maximização de lucros e a minimização de riscos.

3.2.1 INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS

Na parte da matéria explícita foi pedido para que os estudantes desenvolvessem os indicadores relacionados à rentabilidade, como por exemplo: ROI, ROE e múltiplos de EBITDA, de acordo com as informações e análises da sociedade escolhida.

Taxa de Retorno sobre Investimento (ROI): é uma métrica financeira utilizada para avaliar a eficiência de um investimento, medindo o retorno por um investimento em relação ao seu custo.

ROI Positivo: indica que o investimento gerou lucro.

ROI Negativo: significa que o investimento resultou em prejuízo.

ROI 0%: Indica que o investimento não gerou lucro nem prejuízo, os ganhos foram exatamente iguais ao custo.

Imagem 10 - Retorno sobre o investimento:

A imagem apresenta a fórmula de ROI e três exemplos de cálculo para os anos 2021, 2022 e 2023. O fundo é azul escuro com elementos em tons de cinza e branco.

$$\text{ROI} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{ATIVO TOTAL}} * 100$$

$$\text{ROI 2021} = \frac{5.135,80}{42.907,50} * 100 = 11,96\%$$

$$\text{ROI 2022} = \frac{-2.101,56}{46.008,63} * 100 = -4,56\%$$

$$\text{ROI 2023} = \frac{115,86}{42.673,00} * 100 = 0,27\%$$

Autoria própria dos discentes.

Taxa de Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE): é um indicador financeiro que mede a capacidade de uma empresa gerar valor para os investidores e para o negócio, com base nos recursos próprios, mostrando como ela utiliza o capital dos acionistas para gerar lucros.

ROE alto (>15%): Indica uma empresa eficiente, que gera bons retornos para os acionistas.

ROE baixo (<10%): Indica uma baixa eficiência na utilização do patrimônio líquido, necessitando de mais análise para entender os motivos.

Imagem 11- Retorno sobre o patrimônio:

ROE = $\frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{PL}} * 100$

ROE 2021 = $\frac{5.135,80}{28,089,56} * 100 = 18,28\%$

ROE 2022 = $\frac{-2.101,56}{25.988,00} * 100 = -8,08\%$

ROE 2023 = $\frac{115,86}{26.103,86} * 100 = 0,44\%$

Autoria própria dos discentes.

O EBITDA é um indicador para avaliar a saúde financeira de uma empresa, assim como o ROI e ROE, servindo de importância para gestores e investidores, fornecendo uma visão clara e objetiva do desempenho operacional da mesma. Com isso, esse indicador financeiro mostra o lucro operacional bruto da sociedade sem descontar impostos, juros, depreciação e amortização.

As vantagens do EBITDA é a comparação entre empresas de diferentes setores e capital social, pois elimina a consequência de juros, impostos e diferentes métodos de depreciação e amortização, além de calculado de uma forma fácil e prática.

Por outro lado, existem as limitações do indicador, pois ele não considera o fluxo de caixa real, ignorando despesas e juros que afetam a liquidez, o cálculo pode ser enganoso se caso usar só o EBITDA como único indicador para se analisar a rentabilidade.

Diante disso, é um indicador importante para usar como análise, porém deve ser utilizado em conjunto com outras métricas financeiras para ter uma visão ampla e completa da saúde financeira da sociedade.

Imagem 12 - Múltiplos de EBITDA:

ANO	2021	2022	2023
Resultado antes das despesas e receitas	5.271,62	-1.945,36	260,73
Múltiplo EBITDA	11,70	11,70	11,70
Total / Valor de Mercado	61.677,95	-22.760,71	3.050,54

Autoria própria dos discentes.

Portanto, esses são os valores calculados do EBITDA nos últimos três anos de acordo com a tabela acima, significando o quanto em dinheiro que vale a sociedade em cada ano, o que se destaca em 2022, onde ocorreu um prejuízo no resultado ficando com um valor negativo no mercado.

3.3 CONTROLADORIA

O 5W2H é uma metodologia de gestão que transforma o planejamento e a execução de projetos por meio de sete elementos essenciais — Quem, O quê, Quando, Onde, Por quê, Como e Quanto. Essa ferramenta organiza informações de forma clara, facilitando o alinhamento da equipe e a definição de responsabilidades e prazos.

Além de criar um roteiro motivador, o 5W2H revela insights valiosos e identifica oportunidades de melhoria que podem ser ignoradas. Essa abordagem não apenas otimiza a gestão de projetos, mas também abre portas para inovações e resultados impactantes, prometendo transformar a forma como qualquer projeto é conduzido.

A missão define o propósito fundamental de uma organização, respondendo à pergunta: "Por que existe?" É o que motiva e orienta as ações diárias, conectando a equipe a um objetivo maior.

Os valores representam os princípios que guiam comportamentos e decisões. Eles moldam a cultura organizacional e criam um ambiente onde há alinhamento e compromisso.

Por fim, a visão projeta um futuro desejado, respondendo à questão: "Onde quer chegar?" Ela inspira e orienta estratégias de longo prazo.

3.3.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão de uma organização define seu propósito central, respondendo à pergunta "Por que existe?" Ela orienta atividades e decisões, refletindo o impacto desejado na sociedade. Os valores são os princípios que guiam comportamentos e moldam a cultura organizacional, influenciando a conduta dos colaboradores. A visão projeta um futuro desejado, respondendo à pergunta "Onde quer chegar?" e inspira a equipe a trabalhar em direção a metas comuns.

Segundo Machado (2009, p. 26) “divulgar o enunciado de Missão, Visão e Valores de uma organização, de forma a influenciar positivamente seus públicos somente sustenta-se na medida em que sua aplicação seja verificada nas ações que precedem à comunicação.” A importância da missão, valores e visão reside em sua capacidade de fornecer clareza e direcionamento. Esses elementos orientam decisões, fomentam a cultura organizacional, inspiram e motivam a equipe, aumentam o engajamento e atraem clientes e parceiros que compartilham crenças semelhantes. Compreender e comunicar esses elementos é crucial para o sucesso e impacto duradouros de uma organização.

Missão: *“Criar pães e doces que proporcionem as melhores recordações como um sonho de infância, fazendo cada minuto único especial para você e quem você ama”.*

Visão: *“A padaria aspira a ser a referência em panificação, reconhecida por sua excelência e inovação, levando sabores únicos a cada lar e impactando positivamente a comunidade”.*

Valores: *“Compromisso com a qualidade, respeito às tradições, inovação constante, sustentabilidade nas práticas e envolvimento ativo com a comunidade”.*

3.3.2 CONSTRUÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H

O 5W2H é uma metodologia de gestão que auxilia na organização e planejamento de projetos, respondendo a sete perguntas essenciais. Ele define quem está envolvido ou responsável, esclarece o quê será feito e estabelece quando será executado. Além disso, indica onde a atividade ocorrerá, justifica porque a atividade é necessária e descreve como o trabalho será realizado, apontando também quanto custará ou quais recursos serão necessários. Essa ferramenta proporciona clareza, facilita a comunicação entre a equipe e permite um melhor acompanhamento das atividades, tornando a gestão de projetos mais eficiente. Nela são abordados os seguintes tópicos:

What (O que?)	Desenvolver e lançar uma nova linha de pães e produtos de panificação com ingredientes saudáveis (grãos integrais, sementes, menos açúcar).
Why (Por quê?)	Atender à demanda crescente por opções saudáveis, diversificar o portfólio, atrair novos clientes e fidelizar os atuais, melhorar a competitividade.
When (Quando?)	Planejamento e Desenvolvimento: 1º de outubro a 30 de novembro de 2024. Testes e Ajustes: 1º a 15 de dezembro de 2024 Lançamento Oficial: 20 de dezembro de 2024
Where (Onde?)	Desenvolvimento e Testes: Na cozinha da padaria. Lançamento: Na loja física da padaria.
Who (Quem?)	Responsável pelo Projeto: Gerente de Produtos Desenvolvimento de Receitas: Chef de Padeiro Testes de Qualidade: Equipe de Controle de Qualidade Marketing e Divulgação: Equipe de Marketing Treinamento da Equipe de Vendas: Supervisor de Vendas
How (Como?)	Fase 1: Pesquisa e desenvolvimento das receitas saudáveis (outubro) Fase 2: Testes de qualidade e ajustes nas receitas (novembro) Fase 3: Criação de materiais de marketing e treinamento para a equipe (início de dezembro) Fase 4: Implementação do lançamento, incluindo promoções e eventos de degustação (dezembro)
How Much (Quanto custa?)	Desenvolvimento e Testes de Receita: R\$ 4.000,00 Materiais de Marketing e Promoções: R\$ 2.000,00 Treinamento da Equipe de Vendas: R\$ 3.000,00 Custos Adicionais de Produção Inicial: R\$ 1.000,00 Total Estimado: R\$ 10.000,00

O desenvolvimento e lançamento de uma linha de pães e produtos de panificação saudáveis visa atender à crescente demanda por opções mais nutritivas e diversificar o portfólio da padaria. Com um cronograma claro e etapas bem definidas, incluindo pesquisa, testes de qualidade, criação de materiais de marketing e treinamento, o lançamento está previsto para dezembro de 2024. O investimento de R\$ 10.000,00 cobrirá as fases de desenvolvimento, promoção e produção inicial. A iniciativa tem como objetivo não só atrair

novos clientes, mas também fidelizar os atuais e fortalecer a competitividade da padaria no mercado.

3.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Nesta unidade, foram explorados conceitos essenciais relacionados aos custos, permitindo uma compreensão mais clara das diferentes abordagens de análise e como elas impactam a tomada de decisões gerenciais. Através do estudo do Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC), do Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE) e do Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF), foi possível identificar com mais clareza a situação atual relacionada às vendas da empresa.

Além disso, essas análises ajudaram a empresa a prever desafios futuros, como a necessidade de aumentar o volume de vendas, ajustar preços ou controlar melhor os custos operacionais. Eles também forneceram insights importantes sobre o momento certo para realizar novos investimentos ou expandir as operações, garantindo que a empresa esteja preparada para crescer de forma sustentável.

3.4.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS

A matéria Gestão Estratégica de Custos aborda vários conceitos relacionados ao processo de formulação do preço de venda de um produto ou serviço, o que auxilia o empresário a tomar as melhores decisões visando o progresso e crescimento de sua empresa. Conceitos como: gasto, investimento, custo, despesa, desembolso, ganho e perda, são exemplos que quando estudados e aprimorados de forma estratégica, levam a um melhor desenvolvimento da entidade no mercado, além de um crescimento econômico.

De acordo com a Apostila de Contabilidade de Custos - (Estratégia CFC, 2023, p. 2), refere - se o conceito de gastos como: “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).”

No caso da Zanata, um exemplo é a aquisição de matéria prima para produção dos produtos da padaria, como farinha, ovos, laticínios entre outros.

Os investimentos são voltados para uma expectativa de ganho futuro da empresa. Conforme a Apostila de Contabilidade de Custos - (Estratégia CFC, 2023, p. 2), Investimento

pode ser classificado como: “Investimento: Gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s)”

Máquinas de produção como amassadeira, forno e batedeiras se transformam em um investimento permanente que resultará em um ganho na produção dos produtos.

Segundo a Apostila de Contabilidade de Custos - (Estratégia CFC, 2023, p. 2), as despesas são: “Despesa: Bem ou serviço consumido diretamente ou indiretamente para a obtenção de receitas.”.

Embalagem, comissões, logística, são exemplos de gastos considerados despesas, sendo estes não considerados em relação ao preço final do produto ou serviço prestado.

O objetivo dos Custos segundo a Apostila de Contabilidade de Custos - (Estratégia CFC, 2023, p. 2), ao se retratar sobre o assunto: “Custo é o gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.”

Custos diretos são despesas que podem ser atribuídas especificamente a um produto ou serviço, incluindo materiais e mão de obra. Por exemplo, na padaria, os ingredientes e os salários dos padeiros são custos diretos, essenciais para calcular a rentabilidade de cada item produzido. Segundo Schier (2006, p.26):

[...] Custos diretos são os custos que podem ser identificados e quantificados no produto ou no serviço e valorizados com relativa facilidade. Os materiais diretos, por exemplo, são normalmente requisitados com a identificação prévia de sua utilização, ou seja, ao emitir a requisição para o almoxarifado, o responsável pela produção já que não podem ser identificados de forma fácil, não podem ser apropriados de forma direta para as unidades específicas como, por exemplo, mão-de-obra indireta e matérias indiretas.

Os salários dos funcionários da produção e a matéria prima utilizada na fabricação são exemplos diretamente ligados à produção dos produtos da padaria.

Custos indiretos: Neves e Viceconti (2003). Eles definem também custos indiretos como:

[...] os custos que dependem de cálculos, rateios ou estimativas para serem apropriados aos diferentes produtos, portanto, são custos apropriados indiretamente aos produtos. O parâmetro utilizado para as estimativas é chamado de base ou critério de rateios. (Neves, Viceconti, 2003, p.17).

Um exemplo de custo indireto na padaria Zanatta seria o IPTU pago anualmente pela empresa.

Segundo a Apostila de Contabilidade de Custos - (Estratégia CFC, 2023, p. 2), os desembolsos são: “Desembolso: Pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço.”

Define-se ganho de acordo com a Receita Federal - (RECEITA FEDERAL, 2022), trata -se como ganho: “Ganho de capital é a diferença positiva entre o valor de alienação, venda de bens ou direitos e o respectivo custo de compra.”

Na Apostila de Contabilidade de Custos - (Estratégia CFC, 2023, p. 2), define-se perda como: “Perda: Bem ou serviço consumidos de forma anormal e involuntária”

Perdas inesperadas como um incêndio ou uma inundação podem ocorrer devido a efeitos climáticos, gerando um prejuízo inesperado a empresa.

De acordo com a Apostila de Contabilidade de Custos - (Estratégia CFC, 2023, p. 3), os Custos Fixos são: “Custos Fixos são aqueles que não sofrem variação em função da quantidade produzida. Exemplo: Aluguel da fábrica. O seu valor independe da quantidade produzida.”

A folha de pagamento da empresa é um exemplo de gasto mensal que independe da quantidade produzida.

Segundo a Apostila de Contabilidade de Custos - (Estratégia CFC, 2023, p. 3), os custos variáveis são: “Custos Variáveis são aqueles que variam de acordo com o volume de produção. Exemplo: Matéria-prima. Quanto maior a quantidade produzida, maior o consumo de matéria-prima.”

Impostos, tributos e taxas são exemplos que variam de acordo com a quantidade vendida pela empresa.

3.4.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

A ferramenta Ponto de Equilíbrio (Break Even Point) é um instrumento muito importante de cálculo que ajuda a identificar o volume atual das vendas que geram receitas e verificar se estas supre os custos e despesas da empresa avaliada, descobrindo o valor necessário para que a entidade não obtenha nem lucro nem prejuízo, e assim a partir disto traçar estratégias com mais clareza para melhorar o desempenho da mesma ou simplesmente equalizar as demandas financeiras.

Para essa análise foi utilizado os três últimos períodos das demonstrações de resultado da padaria Zanatta, e usados os seguintes aspectos para os cálculos:

Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC), onde encontra-se o volume necessário de vendas para que o resultado da empresa seja zero, ou seja ela não obtém nem lucro nem prejuízo, apenas o quanto é necessário para equalizar suas finanças, de acordo com o Blog Conta Azul - (BLOG CONTA AZUL, 2024): “O ponto de equilíbrio contábil é bastante utilizado por ser mais simples. Nele, divide-se o valor dos custos e despesas fixas pela margem de contribuição. O resultado é a receita necessária para igualar os gastos.”

Imagem 13 - Ponto de equilíbrio contábil 2021:

PEC	CF	-R\$ 272.414,66
	MC %	
Descrição	2021	
Receitas de Vendas	272.414,66	100%
(-) Custos/Despesas variáveis	-162.215,20	-59,55%
(=) Margem de Contribuição	110.199,46	40,45%
(-) Custos/Despesas fixas	-110.199,46	
(=) Resultado Operacional	0,00	

Autoria própria dos discentes.

Imagem 14 - Ponto de equilíbrio contábil 2022:

PEC	CF	-R\$ 333.380,67
	MC %	
Descrição	2022	
Receitas de Vendas	333.380,67	100%
(-) Custos/Despesas variáveis	-206.651,29	-61,99%
(=) Margem de Contribuição	126.729,38	38,01%
(-) Custos/Despesas fixas	-126.729,38	
(=) Resultado Operacional	0,00	

Autoria própria dos discentes.

Imagem 15 - Ponto de equilíbrio contábil 2023:

PEC	CF	-R\$ 303.790,16
	MC %	
Descrição	2023	
Receitas de Vendas	303.790,16	100%
(-) Custos/Despesas variáveis	-186.248,66	-61,31%
(=) Margem de Contribuição	117.541,50	38,69%
(-) Custos/Despesas fixas	-117.541,50	
(=) Resultado Operacional	0,00	

Autoria própria dos discentes.

Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE), neste caso encontra-se o volume necessário de vendas para que o resultado final seja 10% sobre as receitas, ou seja um resultado final 10% superior em relação ao PEC; o site Contabilizei explica (CONTABILIZEI, 2023): “Já o ponto de equilíbrio econômico é aquele que além de considerar todos estes custos e despesas

também adiciona na conta o lucro mínimo pretendido, mensurando o quanto a empresa precisa vender em produtos e serviços para atingir o resultado esperado.”

Então usa-se os valores dos Custos/Despesas Fixos e da Porcentagem da Margem de Contribuição encontrados no PEC, fazendo os Fixos divididos pela porcentagem menos 10% pois as Despesas e Custos são negativos, encontrando assim o volume necessário para um resultado de 10% acima do resultado final zero.

Imagem 16 - Ponto de equilíbrio econômico 2021:

PEE	CF	-R\$ 361.869,26
	MC %	
Descrição	2021	
Receitas de Vendas	361.869,26	100%
(-) Custos/Despesas variáveis	-215.482,88	-59,55%
(=) Margem de Contribuição	146.386,39	40,45%
(-) Custos/Despesas fixas	-110.199,46	
(=) Resultado Operacional	36.186,93	10,00%

Autoria própria dos discentes.

Imagem 17 - Ponto de equilíbrio econômico 2022:

PEE	CF	-R\$ 452.388,18
	MC %	
Descrição	2022	
Receitas de Vendas	452.388,18	100%
(-) Custos/Despesas variáveis	-280.419,98	-61,99%
(=) Margem de Contribuição	171.968,20	38,01%
(-) Custos/Despesas fixas	-126.729,38	
(=) Resultado Operacional	45.238,82	10,00%

Autoria própria dos discentes.

Imagem 18- Ponto de equilíbrio econômico 2023:

PEE	CF	-R\$ 409.671,11
	MC %	
Descrição	2023	
Receitas de Vendas	409.671,11	100%
(-) Custos/Despesas variáveis	-251.162,50	-61,31%
(=) Margem de Contribuição	158.508,61	38,69%
(-) Custos/Despesas fixas	-117.541,50	
(=) Resultado Operacional	40.967,11	10,00%

Autoria própria dos discentes.

Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF) que é quando encontra-se o volume necessário para que as receitas igualem as as despesas, desconsiderando valores não desembolsáveis, o Blog Conta Azul explica (BLOG CONTA AZUL, 2024): “No caso do ponto de equilíbrio financeiro, é só desconsiderar a depreciação e outros gastos não desembolsáveis na hora de apurar o montante correspondente às despesas fixas.”

Para esse cálculo soma-se os Custos/Despesas Fixos encontrados no PEE com os valores não desembolsáveis da empresa, dividindo pela Porcentagem da Margem de Contribuição encontrados no PEE. No caso da padaria Zanatta todos os ativos imobiliários estão em pessoa física, assim não sendo contabilizado as depreciações dos mesmos; o que leva o resultado do PEF ser o mesmo do PEC.

Imagem 19- Ponto de equilíbrio financeiro 2021:

PEF	CF	-R\$ 272.414,66
	MC %	
Descrição	2021	
Receitas de Vendas	272.414,66	100,00%
(-) Custos/Despesas variáveis	-162.215,20	-59,55%
(=) Margem de Contribuição	110.199,46	40,45%
(-) Custos/Despesas fixas	-110.199,46	
(=) Resultado Operacional	0,00	0

Autoria própria dos discentes.

Imagem 20 - Ponto de equilíbrio financeiro 2022:

PEF	CF	-R\$ 333.380,67
	MC %	
Descrição	2022	
Receitas de Vendas	333.380,67	100,00%
(-) Custos/Despesas variáveis	-206.651,29	-61,99%
(=) Margem de Contribuição	126.729,38	38,01%
(-) Custos/Despesas fixas	-126.729,38	
(=) Resultado Operacional	0,00	0

Autoria própria dos discentes.

Imagem 21- Ponto de equilíbrio financeiro 2023:

PEF	CF	-R\$ 303.790,16
	MC %	
Descrição	2023	
Receitas de Vendas	303.790,16	100,00%
(-) Custos/Despesas variáveis	-186.248,66	-61,31%
(=) Margem de Contribuição	117.541,50	38,69%
(-) Custos/Despesas fixas	-117.541,50	
(=) Resultado Operacional	0,00	0

Autoria própria dos discentes.

Para uma análise mais detalhada sobre a situação atual, perante as demonstrações atuais da empresa, foi realizado também o cálculo da margem de segurança, que mostra o montante acima do ponto de equilíbrio, ou seja o quanto a empresa pode decair de suas receitas no atual cenário, sem que entre em uma faixa de prejuízo.

Exercício 2021: A margem de segurança de 4,6% indica que as vendas da empresa podem cair 4,6% antes que ela comece a ter prejuízo. Isso significa que a empresa tem uma certa margem de manobra para lidar com eventuais flutuações no mercado ou problemas operacionais.

Exercício 2022: Margem de Contribuição Negativa (-1,6%) a margem de contribuição negativa indica que os custos variáveis associados à produção ou venda de um produto ou serviço são maiores do que a receita gerada por ele. Em outras palavras, a cada unidade vendida, a empresa está perdendo dinheiro, pois o valor arrecadado não é suficiente para cobrir os custos diretos envolvidos na produção ou venda.

Exercício 2023: Uma margem de segurança de apenas 0,20% é um sinal extremamente preocupante para a saúde financeira da empresa. Isso significa que qualquer pequena queda nas vendas pode levar a um resultado operacional negativo, ou seja, a empresa pode passar a operar com prejuízo.

3.5 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: CRIANDO O NOVO

Como parte do Projeto Pedagógico de Formação por Competências da UNIFEQB, a Formação para a Vida tem como objetivo conectar o aprendizado acadêmico ao mundo real. Essa parte do projeto visa desenvolver habilidades essenciais como empatia, criatividade e

autonomia, preparando os alunos para enfrentar desafios difíceis e contribuir de forma inovadora.

A formação visa não apenas fornecer conhecimento técnico, mas também desenvolver habilidades práticas. Isso é feito incorporando a consciência ambiental e a responsabilidade social no currículo. A ideia é que os alunos possam usar suas habilidades para criar produtos sustentáveis e pertinentes que atendam às necessidades da sociedade e beneficiem a comunidade.

Dessa forma, o aprendizado se transforma em uma ferramenta de transformação social, alinhada com as necessidades e desafios do mundo contemporâneo. A ideia de criação do novo no contexto da Formação para a Vida da UNIFEOP significa preparar os alunos para serem inovadores e adaptáveis, incentivando a criatividade e a aplicação prática do conhecimento. O foco está em desenvolver habilidades que abordam desafios atuais e futuros, com ênfase em soluções sustentáveis e impacto social positivo.

3.5.1 CRIANDO O NOVO

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

O Design Thinking é uma abordagem inovadora que se destaca tanto no contexto educacional quanto profissional. O DT se destaca não apenas por ser centrado no humano, mas por ser intrinsecamente humano, celebrando a capacidade de criar. De acordo com Brown (2010, p. 4):

Não se trata de uma proposta apenas centrada no ser humano; ela é profundamente humana pela própria natureza. O Design Thinking se baseia na capacidade de ser intuitivos, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional, nos expressar em mídia além de palavras ou símbolos.

Na educação, o Design Thinking transforma o aprendizado ao adotar um método ativo e colaborativo, onde os alunos são incentivados a explorar e experimentar. Ele promove o desenvolvimento de habilidades essenciais como empatia, criatividade e pensamento crítico, e é frequentemente utilizado em projetos interdisciplinares que integram diferentes áreas do conhecimento. Além disso, torna o processo de aprendizagem mais envolvente e relevante para os alunos.

Na prática profissional, o Design Thinking é valioso para gerar soluções inovadoras e eficazes. Ele coloca o usuário no centro do processo, garantindo que os produtos e serviços atendam realmente às suas necessidades e desejos. A abordagem iterativa permite ajustes contínuos com base em feedback, o que melhora a qualidade das soluções. Além disso, promove a colaboração entre equipes diversificadas, trazendo diferentes perspectivas e

habilidades para a resolução de problemas. Sua flexibilidade permite que seja adaptado a diversos tipos de projetos e desafios.

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

A ideia de que "há mil maneiras de pensar" reflete a riqueza da diversidade de perspectivas que enriquece a sociedade, promovendo inovação, empatia e diálogo. Cada indivíduo traz experiências, culturas e contextos únicos que moldam sua visão de mundo, e reconhecer essa pluralidade é fundamental para a convivência harmoniosa.

Um exemplo prático é em equipes de trabalho, onde a combinação de profissionais de diferentes formações como engenharia, marketing e design, gera um ambiente criativo e produtivo. Cada membro contribui com uma abordagem distinta, levando a soluções mais inovadoras e abrangentes.

Na educação, métodos como o aprendizado baseado em projetos são eficazes porque permitem que os alunos explorem temas de maneiras variadas. Isso não só enriquece o aprendizado, mas também incentiva a colaboração e o respeito às opiniões alheias.

Além disso, em discussões comunitárias, ouvir diferentes vozes pode levar a decisões mais justas e eficazes, como no planejamento urbano. Quando todos têm a oportunidade de expressar suas ideias, a comunidade se fortalece, criando um ambiente mais inclusivo e coeso. Portanto, a pluralidade de pensamentos não apenas enriquece nossas interações, mas é essencial para enfrentar desafios coletivos e construir um futuro mais justo e inovador.

- **Tópico 3:** Criando asas:

O conceito de "criando asas" simboliza a libertação e o potencial de crescimento pessoal. Isso envolve buscar autoconhecimento e aceitação por meio de práticas como meditação e terapia, fortalecendo a confiança para perseguir sonhos e metas. No contexto criativo, "criar asas" significa permitir que a imaginação se expanda, com ambientes que promovem liberdade de expressão, como aulas de arte, incentivando a exploração e a identidade pessoal.

Na inovação, isso refere-se à capacidade de pensar de forma criativa; organizações que valorizam ideias audaciosas, como em sessões de brainstorming, frequentemente geram soluções inovadoras. Exemplos incluem programas de mentoria que ajudam a desenvolver habilidades e expandir conexões, espaços colaborativos que estimulam a troca de ideias, e iniciativas comunitárias que promovem a solução conjunta de problemas. Assim, "criando asas" representa a busca pela liberdade e autodescoberta, e fomentar ambientes que incentivem o crescimento pessoal e a criatividade ajuda cada indivíduo a alcançar seu verdadeiro potencial.

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

O "Duplo Diamante" é uma abordagem de design que auxilia equipes a inovar e solucionar problemas, dividindo o processo em quatro fases: Descobrir, Definir, Desenvolver e Entregar.

Na fase de **Descobrir**, as equipes podem conduzir entrevistas e pesquisas para entender as verdadeiras necessidades dos usuários. Por exemplo, uma empresa de tecnologia pode observar como os clientes interagem com um aplicativo para identificar desafios.

Na etapa de **Definir**, as informações obtidas são analisadas para formular uma declaração clara do problema. Um exemplo prático seria um grupo que estuda dados e feedbacks para perceber que os usuários enfrentam dificuldades na navegação do app.

Durante a fase de **Desenvolver**, diversas soluções são apresentadas. Um exemplo seria realizar sessões de brainstorming, onde várias ideias de design são exploradas, como novas funcionalidades ou layouts para o aplicativo.

Por fim, na fase de **Entregar**, as soluções são testadas e implementadas. Uma estratégia comum é lançar um protótipo para um grupo específico de usuários, coletando feedback para realizar melhorias.

3.5.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

O Design Thinking é uma metodologia centrada no ser humano para resolver problemas, composta por cinco etapas principais: Empatia, que envolve entender as necessidades das pessoas; Definição, onde se identifica o problema específico; Ideação, que se refere à geração de soluções criativas; Prototipagem, para criar modelos de visualização e testes; e Teste, que avalia as soluções e ajusta com base no feedback. Além disso, ele nos traz o conceito de inovação. Onde podemos observar junto ao manual de Oslo. O manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 55) apresenta o seguinte conceito de inovação:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

A classificação das inovações engloba, predominantemente, quatro categorias: de produto, de processo, de marketing e organizacional.

O Diagrama do Duplo Diamante organiza essas etapas em dois ciclos. O primeiro ciclo, chamado Descoberta, foca na exploração do problema e na definição do desafio. O segundo ciclo, Desenvolvimento, concentra-se na criação de soluções e na entrega, incluindo a implementação e avaliação das propostas.

O Design Thinking pode ser aplicado em diversos setores, como educação, onde ajuda a desenvolver currículos adaptados, e na administração pública, que pode otimizar serviços e processos, melhorando a experiência do cidadão. Essa abordagem colaborativa gera inovações que fazem a diferença e promovem melhorias significativas na vida das pessoas.

A nossa equipe elaborou um banner que apresenta o conceito de Design Thinking e o Diagrama do Duplo Diamante.

Esse material destaca como o Design Thinking é uma abordagem centrada no ser humano para a resolução de problemas, explicando suas cinco etapas: Empatia, Definição, Ideação, Prototipagem e Teste junto ao duplo diamante.

Imagem 22 - Banner sobre Design Thinking e Duplo Diamante:



Autoria própria dos discentes.

4. CONCLUSÃO

Ao longo deste projeto de contabilidade, foram realizadas análises financeiras planejadas que permitiram avaliar a saúde financeira da empresa, com ênfase na rentabilidade, liquidez e eficiência operacional. Através de indicadores-chave, como o retorno sobre o investimento (ROI), margem de lucro e análise do fluxo de caixa, foi possível identificar áreas.

A rentabilidade da empresa, medida pelo retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) e a margem de lucro líquido, apresentou um panorama geral positivo, refletindo uma boa capacidade de geração de lucro. No entanto, algumas variáveis externas e internacionais impactaram a consistência desses resultados, exigindo ações corretivas e estratégicas para manter e ampliar os índices de rentabilidade a longo prazo.

A controladoria desempenhou um papel fundamental para fornecer informações precisas e tempestivas para a tomada de decisão. A análise de custos, o controle orçamentário e o acompanhamento das variações entre o orçamento planejado e o realizado foram essenciais para garantir a eficiência operacional.

Os cálculos do ponto de equilíbrio e a identificação dos custos/despesas permitiram uma visão mais detalhada a respeito das vendas e distribuição dos custos da empresa, evidenciando os resultados alcançados pela organização, o que contribuiu para uma melhor tomada de decisão visando a lucratividade da empresa de maneira mais justa.

Em resumo, as análises financeiras realizadas neste projeto evidenciam que, embora a empresa tenha apresentado um desempenho satisfatório em termos de rentabilidade, é necessário um foco contínuo na gestão de custos e na maximização dos fluxos de caixa. A controladoria deve continuar a ser uma ferramenta estratégica, com uma atuação proativa na identificação de riscos, oportunidades e melhorias, garantindo que a empresa alcance.

REFERÊNCIAS

BROWN, Tim. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

CONTABILIZEI. **Ponto de equilíbrio financeiro: o que é e como calcular**, 07/06/2023.

Disponível em:

<<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/ponto-de-equilibrio-financeiro/>>.

Acesso em: 18 de nov. de 2024.

ESTRATÉGIA CFC. **Apostila de Contabilidade de Custos**. Editora Estratégia CFC, 2023. *E-book*.

EQUIPE CONTA AZUL. **Aprenda o que é ponto de equilíbrio e aprenda como calculá-lo**, 11/11/2024. Disponível em:< <https://blog.contaazul.com/ponto-de-equilibrio> />Acesso em: 18 de nov. de 2024.

MACHADO, Denise Selbach. FILOSOFIA INSTITUCIONAL: missão – visão – valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009. Monografia. Especialização em gestão de bibliotecas Universitárias - Faculdade de biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf>> Acesso em: 08 de nov. de 2024.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEDEIROS, Carlos. **Metodologia de pesquisa**. 1. Ed. Bahia: 2010.

NETO, Alexandre Assaf. **Estrutura e análise de balanços**. 9a. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo Eduardo V. **Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo**. 7. ed. São Paulo: Frase Editora, 2003. p.17

OCDE – Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Brasília: ARTI/FINEP, 2005.

RECEITA FEDERAL. Ministério da Fazenda. Disponível em:

<<https://www.gov.br/receitafederal>> Acesso em: 06 de outubro de 2024.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Gestão de custos**. Curitiba: Ibpex, 2006. p.26

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistemas de informação**. Tradução: Harue Avritscher. 9ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2011.