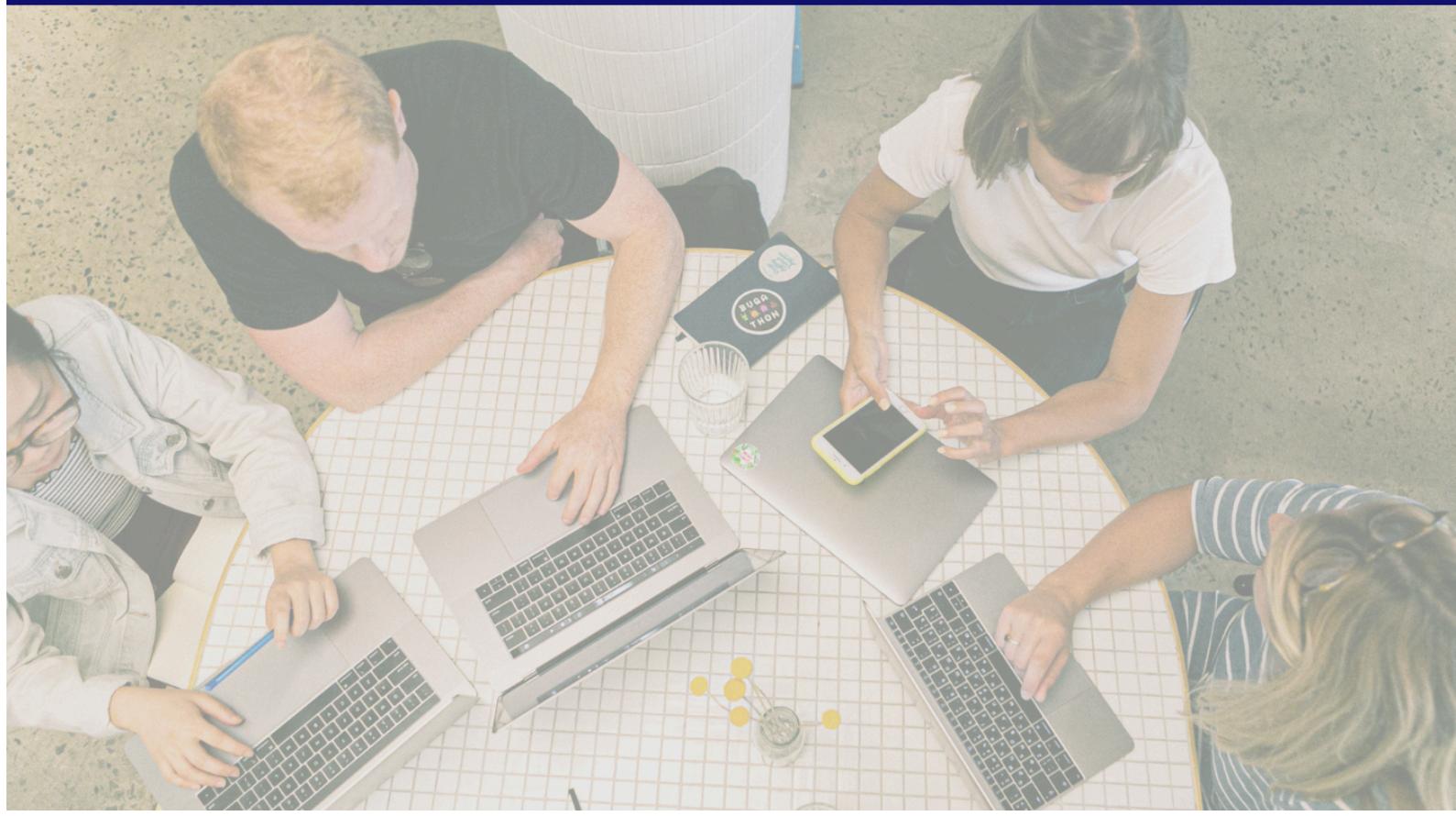


UNifeob
| ESCOLA DE NEGÓCIOS



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

Gavio COMERCIO E SERVIÇOS 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

GAVIO COMÉRCIO E SERVIÇOS LTDA

MÓDULO CONTROLADORIA

Análise das Demonstrações Contábeis – Prof. Antonio Donizeti Fortes

Contabilidade Gerencial – Prof. Antonio Donizeti Fortes

Controladoria – Prof. Luiz Fernando Pancine

Gestão Estratégica de Custos – Prof. Rodrigo Simão da Costa

Projeto de Controladoria – Profª. Ana Carolina Maldonado Matos

Estudantes:

Isabelle Aparecida de Mattos Verissimo, RA 22001815

João Guilherme Gabriel Candido, RA 21000602

Nicole Jonas Adão, RA 22000935

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	10
3.1.3 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO	12
3.1.4 INDICADORES DE ATIVIDADE	13
3.2 CONTABILIDADE GERENCIAL	16
3.2.1 INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS	17
3.3 CONTROLADORIA	22
3.3.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES	22
3.3.2 CONSTRUÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H	23
3.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	26
3.4.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS	27
3.4.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	30
3.5 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: CRIANDO O NOVO	33
3.5.1 CRIANDO O NOVO	33
3.5.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	36
4. CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS	40
ANEXOS	42

1. INTRODUÇÃO

O Projeto Integrado do módulo de Controladoria do curso de Ciências Contábeis, intitulado **Indicadores Financeiros e Econômicos para Tomada de Decisão**, tem como objetivo auxiliar empresários e empreendedores locais, abordando questões essenciais para a administração empresarial, desde o setor financeiro até o setor contábil. Por meio das disciplinas de Gestão Estratégica de Custos, Análise das Demonstrações Contábeis, Contabilidade Gerencial e Controladoria, serão realizadas análises financeiras e econômicas de uma empresa real. Esse processo utilizará indicadores gerenciais para orientar a tomada de decisão estratégica e identificar oportunidades de melhoria na gestão empresarial.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Gavio Comércio e Serviços sub inscrita pelo CNPJ 32.156.313/0001-20, está localizada na cidade de Caldas do estado de Minas Gerais. A empresa surgiu na verdade não de uma ideia, mas de uma necessidade, precisavam se organizar como prestadores de serviços.

A empresa teve início como uma prestadora de serviços de infra estrutura administrativa. Entretanto, no ramo em que ela prestava serviços, surgiu uma oportunidade de abastecer alguns clientes já conhecidos pela empresa com distribuição de alimentos.

A Gavio além de ser prestadora de serviços administrativos, compra insumos necessários para produção desses alimentos, entrega numa fábrica terceirizada e faz produções por encomenda. Depois de produzidas as encomendas, fazem a retirada da mercadoria enviando diretamente aos clientes. Basicamente atende os Estados de SP, RJ e ES. É uma estrutura mínima, que prefere pagar pelo serviço de produção do que montar uma unidade fabril. Gasta apenas com área administrativa e motorista para entregas.

3. PROJETO INTEGRADO

Nesta etapa do PI serão apresentados os conteúdos que cada unidade de estudo utilizará para realizar o projeto, assim como a forma que serão aplicados na empresa escolhida para a realização do projeto.

Análise de Demonstrações Contábeis: Essa disciplina se dedica à interpretação dos dados financeiros de uma empresa, como o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício e o fluxo de caixa. Através da análise vertical e horizontal, é possível identificar tendências, comparar a empresa com seus concorrentes e avaliar sua performance financeira.

Contabilidade Gerencial: A contabilidade gerencial fornece informações relevantes para a tomada de decisões gerenciais. Ela se concentra em gerar relatórios internos, como custos de produção, margem de contribuição e análise de rentabilidade, para auxiliar os gestores a tomar decisões mais estratégicas.

Controladoria: A controladoria é a área responsável por planejar, coletar, analisar e interpretar informações financeiras e não financeiras, visando auxiliar a gestão empresarial. Ela atua como um sistema de controle interno, garantindo a integridade das informações e a conformidade com as normas contábeis.

Gestão Estratégica de Custos: Essa disciplina busca identificar os principais drivers de custo em uma empresa, analisando a cadeia de valor e propondo estratégias para reduzir custos e aumentar a rentabilidade.

3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Através da análise das demonstrações contábeis é possível traçar o cenário econômico e patrimonial de uma empresa ou entidade. Estas análises consistem no exame atento dos dados financeiros disponíveis para extrair informações que servirão para tomada de decisões.

Segundo Ribeiro (2006), “as demonstrações contábeis surgem da necessidade dos gestores em controlar, avaliar e analisar a situação patrimonial e o desempenho de seu negócio.[...]”.

3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

Dentre as principais demonstrações, destacam-se o **Balanço Patrimonial** e a **Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)**. Para analisar e interpretar essas informações de forma mais aprofundada, utilizamos as **análises horizontal e vertical**.

O Balanço Patrimonial é um retrato estático da empresa em um determinado momento, apresentando seus ativos (bens e direitos), passivos (obrigações) e patrimônio líquido (o que pertence aos proprietários).

Já a DRE demonstra o resultado operacional da empresa em um determinado período, ou seja, se ela gerou lucro ou prejuízo. A DRE apresenta as receitas (entradas de dinheiro) e as despesas (saídas de dinheiro) da empresa, resultando no lucro ou prejuízo líquido.

As análises horizontal e vertical são ferramentas importantes para interpretar e comparar as informações contidas no Balanço Patrimonial e na DRE.

- **Análise Horizontal:** Compara os valores de cada item das demonstrações contábeis em diferentes períodos, permitindo identificar tendências e variações ao longo do tempo. Por exemplo, é possível analisar o crescimento das vendas ao longo dos últimos três anos.

Segundo Marion (2012 p. 112), “na análise horizontal é possível analisarmos a variação dos valores das contas nos períodos, buscando a tendência de crescimento ou decréscimo[...]”.

- **Análise Vertical:** Avalia a participação percentual de cada item em relação ao total de uma determinada linha. No Balanço Patrimonial, por exemplo, é possível analisar a participação de cada ativo em relação ao total do ativo. Na DRE, é possível analisar a participação de cada despesa em relação à receita líquida.

Conforme Matarazzo (2010 p. 113), “é possível avaliar a participação em valor e em percentual dos valores das subcontas no total das contas”.

Em resumo, o Balanço Patrimonial e a DRE são ferramentas essenciais para entender a saúde financeira de uma empresa. As análises horizontal e vertical permitem uma interpretação mais profunda dessas informações, auxiliando na tomada de decisões e no acompanhamento do desempenho da empresa ao longo do tempo.

BALANÇO PATRIMONIAL

GAVIO COMERCIO E SERVIÇOS	31/12/20 21	AV%	31/12/2022	AV%	AH%	31/12/2023	AV%	AH%
ATIVO	66.328,66	100%	198.682,72	100%	200%	463.790,00	100%	133,43%
ATIVO CIRCULANTE	66.328,66	100%	198.682,72	100%	200%	193.790,00	42%	-2%
Caixa	8.436,86	13%	10.557,68	5%	25%	20,76	0%	-100%
Bancos	52.851,80	80%	—	—	—	282,04	0%	—
Aplicações	50,00	0%	38.085,52	19%	76.071%	72.038,65	16%	89%
Clientes	4.990,00	8%	54.734,35	28%	997%	44.900,00	10%	-18%
Estoques	—	—	95.305,17	48%	100%	53.372,58	12%	-44%
Impostos a compensar	—	—	—	—	—	23.175,97	5%	—
Empréstimos a receber	—	—	—	—	—	—	—	—
ATIVO NÃO CIRCULANTE	—	—	—	—	—	270.000,00	58%	—
Veículos	—	—	—	—	—	270.000,00	58%	—
PASSIVO	66.328,66	100%	198.682,72	100%	200%	463.790,00	100%	133%
PASSIVO CIRCULANTE	4.535,80	7%	110.692,69	56%	2340%	234.414,98	51%	112%
Fornecedores	414,00	1%	45.183,87	23%	10.814%	1.350,00	0%	-97%
Aluguéis	—	—	—	—	—	—	—	—
Adto de Clientes	—	—	—	—	—	201.848,60	44%	—
Impostos a recolher	1.531,21	2%	54.730,93	28%	3.474%	13.567,91	3%	-75%
Obrigações Trabalhistas	1832,20	3%	3.359,57	2%	83%	5.131,76	1%	53%
Provisões Trabalhistas	758,39	1%	7.418,32	4%	878%	12.516,71	3%	69%
Passivo Não Circulante	—	—	—	—	—	147.500,00	32%	—
Empréstimos	—	—	—	—	—	147.500,00	32%	—

PATRIMÔNIO LÍQUIDO	61.792,86	93%	87.990,03	44%	42%	81.875,02	18%	-7%
Capital Integralizado	60.000,00	90%	60.000,00	30%	—	60.000,00	13%	—
Lucros Acumulados	134.631,34	203%	224.180,76	113%	67%	396.775,80	86%	77%
(-)Distribuição De Lucros	222.383,00	-335%	368.785,77	-186%	66%	486.800,57	-105%	32%
Resultado do Exercício	89.544,52	135%	172.595,04	87%	93%	111.899,79	24%	-35%

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

		31/12/2021	AV%	31/12/2022	AV%	AH%	31/12/2023	AV%	AH%
(=)	RECEITAS OP. BRUTA	124.508,34	—	593.108,12	—	376%	745.777,75	—	26%
(-)	DEDUÇÕES	-7470,52	—	-104.522,80	—	1299%	-130.155,81	—	25%
	Devoluções de vendas		—		—	0%	-1.966,00	—	0%
	Impostos s/ vendas	-7.470,52	—	-104.522,80	—	-1499%	-128.189,81	—	223%
(=)	RECEITA OP. LÍQUIDA	117.037,82	100%	488.585,32	100%	317%	615.621,94	100%	26%
(-)	CMV/CPV/CSP	—	0%	-196.608,06	40%	0,00%	-349.920,73	-57%	78%
(=)	RESULTADO OP. BRUTO	117.037,82	100%	291.977,26	60%	149%	265.701,21	43%	-9%
(-)	DESPESAS OPERACIONAIS	-26.276,80	-22%	-64.732,80	-13%	146%	-151.201,72	-25%	134%
	Despesas com entrega				0,00%	0%	-12.367,00	-2%	0%
	Despesas Administrativas	-16.788,00	-14%	-29.254,80	-6%	74%	-74.471,85	-12%	155%
	Despesas Tributárias	-347,60	0%	-280,94	0%	0%	-2.914,82	0%	938%
	Despesas com Pessoal	-9.141,20	-8%	-35.197,06	-7%	285%	-61.448,05	-10%	75%
(=)	EBITDA	90.761,02	78%	227.244,46	47%	150%	114.499,49	19%	-50%
(-)	Depreciação e	—	—	—	—	—	—	—	—

	amortização								
(=)	EBIT	90.761,02	78% %	227.244,46	47%	150%	114.499,49	19%	-50%
(-)	Despesas Financeiras	-1.216,50	0%	-2.352,40	0%	93%	-5.116,03	-1%	117%
(+)	Receitas Financeiras	—		2.207,98	0%	0%	2.516,33	0%	14%
(=)	LUCRO ANTES DO IRPJ E CSLL	89.544,52	77%	227.100,04	46%	154%	111.899,79	18%	-51%
(-)	IRPJ e CSLL	—		-54.504,00	-11%	—		0%	—
(=)	LUCRO DO EXERCÍCIO	89.544,52	77%	172.596,04	35%	93%	111.899,79	18%	-35%

3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Os **indicadores de liquidez** são usados para mostrar a capacidade financeira de uma empresa. A partir deles, é possível entender como anda a relação entre receita, patrimônio e despesas de curto e longo prazo.

Como afirma Marion (2002, p. 83),

Os índices de liquidez são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constituem 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.

- Liquidez corrente;

Mede a capacidade da empresa em pagar suas dívidas no curto prazo.

Ano	AC / PC
2021	14,62
Para cada 1 real de obrigação a empresa consegue pagar e ainda sobre 13,62.	
2022	1,79
Para cada 1 real de obrigação a empresa consegue pagar e ainda sobra 0,79	
2023	0,51
Para cada 1 real de obrigações a empresa ela consegue pagar somente 0,51, ou seja, ela não tem liquidez corrente	

- Liquidez seca;

É o indicador que tem a função de medir a capacidade da empresa em cumprir suas obrigações financeiras no curto prazo sem a necessidade de vender seu estoque.

Ano	AC-ESTOQUES / PC
2021	14,62
Para cada 1,00 de dívida a empresa consegue pagar e ainda sobra 13,62. Ou seja, em 2021 ela não dependeu de vender seu estoque para saldar a dívida de curto prazo	
2022	0,93
Para cada 1,00 de dívida a empresa consegue pagar somente 93%. Ou seja, em 2022 a empresa dependeu de vender seu estoque para pagar toda a dívida de curto prazo	
2023	0,37
Para cada 1,00 de dívida a empresa consegue pagar apenas 37%. Ou seja, em 2023 a empresa estava com uma liquidez ruim e dependendo de vender seus estoques para conseguir saldar suas dívidas de curto prazo.	

- Liquidez imediata; e

Representa o valor do quanto a empresa dispõe imediatamente para saldar as dívidas de curto prazo.

Ano	DISPONIBILIDADES / PC
2021	13,52
Isso quer dizer que a cada 1,00 com o dinheiro que tinha disponível imediatamente a empresa conseguia pagar as dívidas de curto prazo e ainda sobrava 12,52.	
2022	0,44
Isso quer dizer que em 2022, com o dinheiro que tinha disponível, só conseguia saldar 44% da dívida de curto prazo.	
2023	0,19
Isso quer dizer que em 2023 o dinheiro que tinha disponível de maneira imediata só conseguia saldar 19% das dívidas de curto prazo.	

- Liquidez geral.

Serve para detectar a saúde financeira de longo prazo do empreendimento.

Ano	AC + ARLP / PC + PELP
2021	14,62
Isso significa que em 2021 a empresa conseguiu honrar com tudo o que ela devia e ainda sobra para cada 1,00 de dívida 13,62.	
2022	1,79
Isso significa que em 2022 a empresa conseguiu honrar com tudo o que ela devia e ainda sobra para cada	

1,00 de dívida 0,79.	
2023	1,21
Isso significa que em 2023 a empresa conseguiu honrar com tudo o que ela devia e ainda sobra para cada 1,00 de dívida 0,21.	

3.1.3 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO

Os indicadores de endividamento são índices que servem para analisar o nível de dívidas de uma empresa. Sendo assim, eles servem para analisar a saúde financeira do negócio e como base para as decisões dos gestores da empresa.

É normal que as empresas tenham dívidas; muitas delas pegam empréstimos com o intuito de investir no crescimento e expansão do negócio. No entanto, as dívidas em excesso podem levar a empresa à ruína. Por isso, esse é um indicador muito importante.

Os indicadores de endividamento servem para mostrar aos sócios e administradores da empresa se a dívida junto a terceiros está em um bom patamar ou se está entrando em um terreno mais arriscado.

É por meio desses indicadores que a organização pode tomar decisões entre expandir a produção ou até mesmo enxugar custos para evitar problemas futuros junto a fornecedores e até mesmo bancos e investidores

Vale destacar que o endividamento, também chamado de alavancagem, é sadio até um certo ponto, pois proporciona a empresa a possibilidade de crescer no mercado, aumentando assim a rentabilidade sobre capital próprio.

Conforme Marion (2012), “os indicadores de endividamento informam se a empresa utiliza mais recursos de terceiros ou próprios. Através dos índices, é possível obter informações se os recursos de terceiros tem seu vencimento a longo ou curto prazo.”

- Grau de endividamento;

Mede a proporção do ativo total financiado pelos credores da empresa. Quanto mais elevado este índice, maior o grau de endividamento da empresa e maior sua alavancagem financeira.

Ano	$(PC + PNC) / \text{ATIVOS TOTAIS} * 100$
2021	6,84%
Em 2021 a empresa financiou 6,84% de seus ativos com dívidas	
2022	55,71%
Em 2022 a empresa financiou 55,71% de seus ativos com dívidas	

2023	82,35%
Em 2023 a empresa financiou 82,35% de seus ativos com dívidas.	

- Índice de Participação do capital de terceiros; e

Esse indicador traz o quanto dos recursos totais da empresa são oriundos de capital de terceiros, ou seja, demonstra a dependência que a empresa tem em relação a capital de terceiros para manter suas atividades.

Ano	(EXIGIVEL TOTAL / PL) * 100
2021	7,34%
A empresa depende em 7,34% em relação a capital de terceiros para manter sua atividade.	
2022	125,80%
Em 2022, seu endividamentos para com terceiros é 25,80% maior do que o Patrimônio Líquido	
2023	466,46%
Em 2023, seu endividamento para com terceiros foi de 366,46 % maior que o Patrimônio Líquido	

- Composição do endividamento.

Indica quanto da dívida total da empresa deverá ser pago a Curto Prazo, isto é, as obrigações a curto prazo comparada com as obrigações totais .

Ou seja, valia a proporção das dívidas de curto prazo em relação ao passivo total.

Ano	PASSIVO CIRCULANTE / PASSIVO TOTAL
2021	100%
Observa-se um percentual de 100% do endividamento da empresa no curto prazo	
2022	100%
Observa-se que todo endividamento da empresa se concentrou no curto prazo	
2023	61,38%
Observa-se um percentual de concentração de 61,38% do seu endividamento no curto prazo e 38,62% no longo prazo	

3.1.4 INDICADORES DE ATIVIDADE

Os indicadores de atividade são uma parte vital da **administração de empresas**, auxiliando no controle e otimização dos processos do ciclo operacional empresarial

Os indicadores de atividade têm o objetivo de, essencialmente, 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**.

Estes indicadores são essenciais para a gestão de uma empresa. Também têm a função de medir os processos do ciclo empresarial. Tais indicadores auxiliam no gerenciamento do capital de giro. Porém, em períodos com alta inflação e aumento do custo de captação bancária, eles são mais úteis.

Segundo Assaf Neto (2011), “os indicadores de atividade têm como objetivo a mensuração de diferentes durações de um ciclo operacional, este ciclo envolve todas as operações de uma empresa, desde a aquisição de insumos ou mercadorias até o recebimento das vendas realizadas[...]”.

- Prazo médio de recebimento de vendas;

O Prazo Médio de Recebimento (PMR) é uma métrica financeira que indica o tempo médio que uma empresa leva para receber os pagamentos de suas vendas a prazo. Em outras palavras, é um período médio entre a venda de um produto ou serviço e o recebimento do valor total correspondente.

O resultado do cálculo é apresentado em dias sendo assim, quanto menor o número de dias, mais rápido a empresa recebe seus direitos.

Ano	CONTAS A RECEBER(MÉDIA) / VENDAS * 360
2021 e 2022	18,13
O prazo médio que a empresa levou para receber de seus clientes em 2022 foi de 18 dias	
2022 e 2023	24,05
O prazo médio que a empresa levou para receber de seus clientes em 2023 foi de 24 dias	

Essa informação é relevante para que o gestor financeiro possa verificar as disponibilidades a fim de honrar com seus fornecedores e demais obrigações da melhor maneira e estabelecer os prazos adequados à empresa.

- Prazo médio de compras; e

O prazo médio de pagamento (PMP), conhecido também por Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores (PMPF), é um indicador que revela o tempo médio que uma loja ou franquia leva para pagar seus fornecedores, ou seja, os produtos, os serviços e as matérias-primas adquiridas para o funcionamento do negócio.

Quanto maior for o prazo médio de pagamento, melhor. Seria ótimo que a empresa tivesse um prazo médio de recebimento menor que o prazo médio de pagamento.

O ideal é encontrar um equilíbrio entre o prazo médio de pagamento (PMP) e o prazo médio de recebimento (PMR) para não sobrecarregar o fluxo de caixa e o capital de giro, conciliando, portanto, as datas de pagamentos e recebimentos.

Para achar o valor das compras é necessário fazer a seguinte fórmula:

$$CMV = EI + C - EF$$

Aplicando os valores apurados temos que:

$$2021 \text{ e } 2022 \rightarrow 196.608,06 = 0 + C - 95305,17$$

$$C = 291.913,23$$

$$2022 \text{ e } 2023 \rightarrow 349.920,73 = 95.305,17 + C - 53.372,58$$

$$C = 307.988,14$$

Ano	FORNECEDORES(MÉDIA) / COMPRAS PERÍODO * 360
2021 e 2022	28,12
O prazo médio que a empresa levou para pagar seus fornecedores em 2022 foi de 28 dias	
2022 e 2023	7,56
O prazo médio que a empresa levou para pagar seus fornecedores em 2023 foi de 7 dias e meio.	

Análise: Comparando o prazo médio de recebimento com o prazo médio de pagamento de fornecedores, em 2022 a empresa levou em média 18 dias para receber de seus clientes e 28 dias para pagar seus fornecedores. Isso foi bom para a empresa já que seu prazo médio de pagamentos foi maior que o de recebimentos. Numa breve análise pode - se afirmar que a empresa se encontrou em uma situação confortável para gerenciar suas obrigações.

Já em 2023 foi ao contrário. Neste ano a empresa levou em média 24 dias para receber de seus clientes e 7 dias para pagar seus fornecedores, mostrando que foi um ano em que a empresa se encontrou em uma situação desconfortável para gerenciar suas respectivas obrigações.

- Prazo médio de renovação dos estoques.

O prazo médio de renovação de estoque (PMRE) no varejo é um indicador que mede o tempo médio em que as mercadorias ficam armazenadas até serem vendidas. Logo, diz respeito à rotatividade do estoque, que é um aspecto essencial na gestão varejista.

Ano	(ESTOQUE MÉDIOS / CMV) * 360
Média dos Estoques de 2021 e 2022	174,51
Esse resultado mostra que o estoque deve ser renovado, em média, a cada 174 dias.	
Médias dos Estoques de 2022 e 2023	76,48

Em 2023 a empresa levou em média 76 dias para vender o estoque de mercadorias e produtos acabados da empresa.

Em uma breve análise, podemos perceber que em termos de PME o ano de 2023 foi melhor que 2022 já que o estoque girou mais rápido que o ano anterior.

3.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é responsável por analisar os dados financeiros da empresa e produzir relatórios que auxiliam no processo de tomada de decisão do empreendedor sobre a situação financeira, as perspectivas e as oportunidades para a empresa.

Para que a contabilidade gerencial seja eficaz, ela se baseia em **indicadores**. Estes são como faróis que iluminam o caminho, indicando o desempenho da empresa em diversas áreas.

→ A Importância da Contabilidade Gerencial para a Empresa

A contabilidade gerencial oferece diversos benefícios para as empresas, como:

- **Tomada de decisões mais assertivas:** Ao analisar os indicadores, os gestores podem identificar oportunidades de melhoria, alocar recursos de forma mais eficiente e tomar decisões estratégicas com base em dados concretos.
- **Melhoria do desempenho:** A identificação de ineficiências permite que as empresas implementem medidas para otimizar seus processos e aumentar a produtividade.
- **Controle dos custos:** A contabilidade gerencial auxilia no controle dos custos, permitindo que as empresas identifiquem e eliminem gastos desnecessários.
- **Planejamento estratégico:** Os dados gerados pela contabilidade gerencial são fundamentais para a elaboração de planos de negócio mais robustos e realistas.
- **Aumento da competitividade:** Empresas que utilizam a contabilidade gerencial de forma eficaz tendem a ser mais competitivas, pois conseguem tomar decisões mais rápidas e eficientes.

Conforme Iudícibus (1998, p. 21),

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico, numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo

decisório. A Contabilidade Gerencial, em um sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

Em resumo, a contabilidade gerencial desempenha um papel importante nas organizações, fornecendo informações fundamentais para orientar a estratégia do negócio. Seus principais objetivos abrangem desde o suporte à tomada de decisões até o controle eficaz dos recursos financeiros.

3.2.1 INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS

Os indicadores são um conjunto de métricas que avalia o retorno financeiro da empresa.

Funcionam como bússolas confiáveis que apontam a direção para a avaliação eficiente de um empreendimento. Eles funcionam como faróis, iluminando o caminho para determinar o sucesso financeiro de um negócio ou projeto. Após as análises você estará adquirindo a capacidade de desvendar a eficiência dos seus esforços e a eficácia das suas estratégias.

Veja abaixo alguns Indicadores de Rentabilidade com base nas informações dos últimos 3 anos da Gavio Comércio e Serviços LTDA.

→ ROE

O ROE é um indicador que mede a capacidade que uma empresa tem de gerar valor ao negócio e aos investidores com base nos recursos que a própria empresa possui. A sigla ROE vem do inglês “**Return On Equity**”, que significa em português “**Retorno Sobre o Patrimônio Líquido**”.

Ano	LUCRO LÍQUIDO / PATRIMÔNIO LÍQUIDO
2021	145%
O que foi investido em 2021 gerou um aumento patrimonial de 145%	
2022	196,15%
O que foi investido em 2022 gerou um aumento patrimonial de 196,15%	
2023	136,67%
O que foi investido em 2023 gerou um aumento patrimonial de 136,67%	

Podemos notar que o ano que mais gerou retorno foi em 2022, já que para cada 1,00 investido o ganho foi de R\$1,96.

→ **ROI**

Mede a eficiência da empresa em utilizar seus ativos para gerar lucro.

Ano	LUCRO LÍQUIDO / ATIVO TOTAL
2021	135%
Significa que o que foi investido em ativos em 2021 gerou 135% de ganhos.	
2022	86,87%
Significa que o que foi investido em ativos em 2022 gerou 86,87% de ganhos.	
2023	24,13%
Significa que o que foi investido em ativos em 2023 gerou 24,13% de ganhos.	

Conforme analisado, nota-se que em 2021 o retorno sobre o que foi investido em ativos foi maior comparado com os anos subsequentes. No entanto, foi o ano que menos investiram em ativos tendo como comparação 2022 e 2023.

MARGEM DE LUCRO

A Margem de Lucro é como um termômetro que mede a saúde financeira de uma empresa. Ela indica a parcela de lucro obtida em relação à receita total após a dedução de todas as despesas.

Existem três principais tipos de margem de lucro: **Margem Bruta**, **Margem Operacional (EBIT)** e **Margem Líquida**.

→ **Margem Bruta**

Cálculo feito a partir do faturamento da empresa, descontando-se os custos variáveis.

A margem bruta é capaz de nos mostrar o quanto sobra das receitas da companhia após deduzir os custos de comprar ou fabricar seus produtos. Para encontrar esse valor, basta dividir o lucro bruto pela receita líquida, nesta conta, cabe lembrar que o **lucro bruto** é o que resta quando subtraímos o custo dos produtos vendidos da receita líquida.

Ano	LUCRO BRUTO / RECEITA LÍQUIDA
2021	100%
Isso significa que em 2021 sobrou 100% das receitas após deduzir os custos. Já que não foi apurado CSP.	
2022	59,76%
Isso significa que em 2022 sobrou 59,76% das receitas após deduzir os custos.	

2023	43,16%
Isso significa que em 2023 sobrou 43,16% das receitas após deduzir os custos.	

→ Margem Operacional

A margem operacional (MO) é uma métrica financeira utilizada para avaliar a eficiência operacional e a lucratividade de uma companhia. Por meio de sua fórmula, é calculado o quanto a empresa consegue lucrar para cada R\$1,00 em vendas líquidas.

Para isso, ela se vale da comparação entre o lucro operacional e a receita líquida, possibilitando estimar o quanto percentualmente de cada venda se converte em lucro para a empresa.

A margem operacional é calculada com base em dois indicadores financeiros: a receita líquida e o lucro operacional (também conhecido como EBIT). Portanto, saber diferenciar um do outro, é essencial para se fazer uma análise correta.

Vale, portanto, explicar cada um deles, para que não te restem dúvidas:

- Receita líquida: é o valor originário das vendas brutas em um determinado período de tempo;
- Lucro operacional: é o total da receita líquida descontado os custos de produção (aqui não são incluídos os custos financeiros como taxas ou impostos).

Ano	EBIT/ RECEITA LÍQUIDA
2021	77,55%
Significa que em 2021 as vendas se converteram em 77,55% em lucros para a empresa.	
2022	46,51%
Significa que em 2022 as vendas se converteram em 46,51% em lucros para a empresa.	
2023	18,60%
Significa que em 2023 as vendas se converteram em 18,60% em lucros para a empresa.	

→ Margem Líquida

A margem de lucro líquido é o resultado da divisão do lucro líquido da companhia pela receita líquida após todos os impostos e tributos serem devidamente deduzidos. Ou seja, é o resultado líquido de suas vendas no período de tempo em questão, mostra quanto da receita se transforma em lucro após todas as despesas e impostos.

Dessa forma, é válido destacar que a métrica financeira possui uma ligação direta com o nível de rentabilidade que uma empresa consegue demonstrar em suas operações.

Ano	LUCRO LÍQUIDO / RECEITA LÍQUIDA
2021	76,51%
As Receitas Líquidas em 2021 se transformaram em 76,51% de lucro.	
2022	35,33%
As Receitas Líquidas em 2022 se transformaram em 35,33% de lucro.	
2023	18,18%
As Receitas Líquidas em 2023 se transformaram em 18,18% de lucro.	

MÚLTIPLOS DO EBITDA

Os múltiplos EBITDA, são ferramentas poderosas na avaliação de empresas. Eles permitem comparar empresas de diferentes setores e tamanhos, fornecendo um indicador rápido da sua valorização

Em resumo, os Múltiplos de EBITDA representam uma métrica financeira usada para avaliar o valor de mercado de uma empresa com base em sua capacidade de gerar lucro operacional.

Seu objetivo é alinhar o valor da empresa com base em uma análise comparativa de valores de outras empresas e que possam refletir realidades parecidas.

O resultado indica quantas vezes o EBITDA compõe o valor de mercado da empresa. Um múltiplo mais alto pode sugerir que o mercado espera altas taxas de crescimento ou eficiência operacional superior no futuro, enquanto um múltiplo mais baixo pode indicar que a empresa está potencialmente subvalorizada ou enfrenta desafios operacionais.

Mas o que é EBITDA?

Ebitda é a sigla para “Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization” que significa Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (LAJIDA).

Podemos entendê-lo como um indicador financeiro que representa a capacidade de geração de caixa operacional de uma empresa. Isto é, quanto uma empresa gera de recursos através de suas atividades operacionais, sem considerar efeitos de impostos sobre lucros, investimentos financeiros, depreciação, empréstimos e financiamentos.

Um múltiplo pode utilizar diversas variáveis. Uma delas, que é a mais utilizada em fusões e aquisições, é o EBITDA. Logo, na fórmula que vimos acima, ao inserir o EBITDA, ela ficaria assim:

$$\text{MÚLTIPLO} = \text{VALOR DE MERCADO} / \text{EBITDA}$$

Muito utilizado no processo de avaliação de empresas, o Múltiplo de EBITDA utiliza como base o EBITDA do último ano da empresa, e o multiplica pelo múltiplo gerado conforme o setor de mercado para encontrar o valor da empresa.

Por considerar o percentual de recursos que a empresa gera através de suas atividades operacionais, consegue medir a produtividade e a eficiência de seus processos, auxiliando na venda, mas também na gestão da empresa. Ademais, ele é muito versátil.

Além disso, ele parte da hipótese de que duas empresas do mesmo setor, de características semelhantes deveriam ter múltiplos semelhantes. Porém, mesmo dentro do mesmo setor, elas podem ser muito diferentes. Mas sua facilidade de cálculo justifica sua ampla utilização, mesmo que o EBITDA não contenha todos os dados para avaliar uma empresa, sendo necessário utilizar outros métodos para aumentar a precisão.

No caso da Gavio, iremos apresentar somente os valores do EBITDA dos últimos 3 anos, os múltiplos não foram calculados pois ela é uma empresa de capital fechado e por meio da sua atividade operacional, não conseguimos encontrar dados de outra semelhante para fazer a comparação.

Ano	EBITDA
2021	90.761,02
Lucro operacional de 90.761,02	
2022	227.244,46
Lucro operacional de 227.244,46	
2023	114.499,49
Lucro operacional de 114.499,49	

Se analisarmos a DRE comparando 2022 e 2023, pode-se notar que em 2023 a empresa obteve uma receita de vendas de 152.669,63 a mais que no ano anterior, no entanto, o Lucro Operacional (EBITDA) foi menor, pois em 2023 aumentou também a incidência de impostos e das despesas operacionais resultando num EBITDA menor que do ano de 2022.

Por fim, a partir das informações exibidas acima, podemos afirmar que fazer as análises através das demonstrações contábeis é essencial para tomar as melhores decisões para a empresa, manter a saúde financeira e direcionar as metas com clareza. Isso faz toda a diferença e coloca a organização em uma posição competitiva dentro do mercado.

3.3 CONTROLADORIA

Missão, visão e valores são os pilares que sustentam a identidade de uma empresa. Eles definem o propósito, o futuro e os princípios que guiam todas as ações da organização, cada um tem um significado muito importante na empresa:

Missão: É o motivo da existência da empresa, seu propósito. Responde à pergunta: "O que fazemos?". É a razão pela qual a empresa existe e o valor que ela entrega para o mercado.

Visão: É o futuro que a empresa deseja construir, seu sonho. Responde à pergunta: "Onde queremos chegar?". É uma imagem clara e inspiradora do futuro da empresa.

Valores: São os princípios que guiam as ações da empresa e os comportamentos dos colaboradores. Respondem à pergunta: "Como fazemos?". São as crenças e atitudes que definem a cultura da empresa.

No que se refere à empresa Gavio, eles não tinham missão, visão e valores definidos, após algumas conversas com o empresário e a explicação da importância de se ter isso como norte para todos os stakeholders internos e externos da organização sugerimos a opção de criação e os auxiliamos nesse processo.

A empresa Gavio comércio e serviços, tem como objetivo terceirizar a produção de alimentos e entregar para seus clientes. Após uma análise da empresa e conversas com o empresário, chegamos a conclusão que a empresa tem que melhorar mais em questão de vendas. Iremos abordar a estratégia para implementar o plano de aumentar as vendas para regiões de minas e nordeste através da ferramenta 5w2h.

3.3.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Missão: Ser o parceiro estratégico de nossos clientes, oferecendo soluções completas e personalizadas em gestão de suprimentos e distribuição de alimentos, garantindo qualidade, eficiência e satisfação.

Essa missão destaca o papel da Gavio como um parceiro que não apenas fornece produtos, mas também oferece soluções completas para a gestão da cadeia de suprimentos de seus clientes, desde a aquisição de insumos até a entrega final.

Visão: Ser referência no mercado de distribuição de alimentos, reconhecida pela excelência operacional, pela qualidade de nossos produtos e serviços, e pela satisfação de nossos clientes e colaboradores.

A visão traça um futuro ambicioso para a Gavio, posicionando-a como líder em seu segmento, com foco em excelência operacional e satisfação do cliente.

Valores: Qualidades, Eficiência, Flexibilidade, Parceria e Inovação.

Esses valores refletem a trajetória da Gavio, que iniciou como prestadora de serviços e evoluiu para uma empresa que oferece soluções para cadeia de suprimentos de alimentos. A ênfase na qualidade, eficiência, flexibilidade e parceria demonstra o compromisso da empresa em atender às necessidades de seus clientes.

3.3.2 CONSTRUÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H

A ferramenta transforma em ações práticas toda a análise e a formulação de estratégias idealizadas pela empresa para o plano de ação. O 5W2H é, portanto, um checklist que indica as atividades, os prazos e as responsabilidades de todos os envolvidos em um projeto. Ela ajuda a responder a sete perguntas fundamentais sobre qualquer ação que você precise realizar. Essas perguntas, derivadas das palavras em inglês, são:

- **What:** O que será feito? (O quê)
- **Why:** Por que será feito? (Por quê)
- **Where:** Onde será feito? (Onde)
- **When:** Quando será feito? (Quando)
- **Who:** Quem fará? (Quem)
- **How:** Como será feito? (Como)
- **How much:** Quanto custará? (Quanto)

Ao responder a essas perguntas, você garante que todos os aspectos de uma tarefa sejam considerados, evitando possíveis problemas futuros. Os principais benefícios do 5W2H incluem:

- **Clareza:** Define com precisão o que precisa ser feito.
- **Organização:** Cria um plano de ação estruturado.
- **Comunicação:** Facilita a comunicação entre os envolvidos.
- **Eficiência:** Aumenta a produtividade e reduz o tempo de execução.
- **Controle:** Permite acompanhar o progresso e identificar possíveis desvios.

Após uma análise das demonstrações da empresa e conversas com o empresário, chegamos a conclusão de que o próximo passo da empresa seria aumentar as receitas do ano seguinte. Com isso em mente foi possível desenvolver e elaborar uma estratégia 5w2h.

→ **What (o que será feito?)**

O intuito da empresa é aumentar em 40.000,00 a receita mensal através das vendas adicionando vendedores para diferentes lugares onde a empresa ainda não possui clientes.

O primeiro passo é contratar dois vendedores para visitar seus possíveis clientes que são os revendedores dos doces e pagar 10% comissão a esses vendedores. No caso, o custo com vendas será de um salário de 2.000,00 a cada um dos dois vendedores e aproximadamente 4.000,00 de comissão totalizando 4.000,00 de salários e 8.000,00 de comissão = 12.000,00.

→ **Why (por que será feito?)**

Devido ao fato da empresa possuir uma ótima estrutura em sua fábrica, o próximo passo é aumentar as vendas para gerar mais receitas.

→ **Where (onde será feito?)**

A empresa irá focar no estado de Minas Gerais e na região do Nordeste.

→ **When (quando será feito?)**

A empresa colocou um período de Janeiro até Junho. Com os resultados desse período eles viram se é viável ou não para a empresa.

→ **Who (por quem será feito?)**

Terá uma equipe para realizar, como: Administrador, equipe de recrutamento e equipe de vendas.

→ **How (como será feito?)**

Contratar e capacitar vendedores, fazer divulgações nas redes sociais, manter contato frequente com seus parceiros através de e-mails, newsletters, eventos e visitas. Oferecer descontos de primeira compra e descontos de pedidos recorrentes para fidelizar os potenciais novos clientes. Após esse período, fazer uma avaliação analisando o retorno financeiro que essa ação estratégica trouxe para a empresa.

→ **How Much (quanto vai custar?)**

No caso, o custo com vendas será de um salário de 2.000,00 a cada um dos dois vendedores e aproximadamente 4.000,00 de comissão totalizando 4.000,00 de salários e 8.000,00 de comissão = 12.000,00.

Analisando os custos como salários, comissões, encargos e despesas com viagens, a empresa vai ter o gasto de R\$72.000,00 no período de 6 meses da estratégia.

What	O que será feito?	Aumentar em 40.000,00 a receita mensal através das vendas adicionando vendedores para diferentes lugares onde a empresa ainda não possui clientes. O primeiro passo é contratar dois vendedores para visitar seus possíveis clientes que são os revendedores dos doces e pagar 10% comissão a esses vendedores. No caso, o custo com vendas será de um salário de 2.000,00 a cada um dos dois vendedores e aproximadamente 4.000,00 de comissão totalizando 4.000,00 de salários e 8.000,00 de comissão = 12.000,00.
Why	Por que será feito?	Devido ao fato da empresa possuir uma ótima estrutura em sua fábrica, o próximo passo é aumentar as vendas para gerar mais receitas.
Where	Onde será feito?	Norte de Minas Gerais e Nordeste.
When	Quando será feito?	Janeiro a Junho.
Who	Por quem será feito?	Administrador, equipe de recrutamento e equipe de vendas.
How	Como será feito?	Contratação e capacitação de vendedores, divulgação nas redes sociais, etc.
How Much	Quanto vai custar?	R\$72.000,00 no período de 6 meses.

O plano de ação apresentado visa aumentar as receitas da empresa através da expansão de sua atuação para novas regiões. Vamos analisar cada um dos elementos do 5W2H para entender melhor a estratégia.

A empresa pretende aumentar suas vendas contratando novos vendedores para atuar em regiões onde ainda não possui clientes, especificamente em Minas Gerais e no Nordeste. Essa expansão geográfica visa alcançar novos consumidores e aumentar o volume de vendas.

A justificativa para essa estratégia é a existência de uma estrutura produtiva sólida na fábrica. A empresa busca otimizar seus recursos e gerar mais receita através da comercialização de seus produtos em novas áreas.

O foco da expansão será nos estados que ainda não possuem clientes. Essa escolha pode ser baseada em estudos de mercado que indicaram um potencial de crescimento nessas regiões, ou em outros fatores como a presença de clientes em potencial ou a existência de parceiros estratégicos.

A empresa estabeleceu um período de 6 meses, de janeiro a junho, para implementar a estratégia. Esse prazo pode ter sido definido com base em fatores como a disponibilidade

de recursos, a necessidade de resultados rápidos ou a época do ano mais propícia para a expansão.

A implementação da estratégia envolverá diversas áreas da empresa, como:

→ Administrador: Responsável pela aprovação do orçamento e pela definição das metas.

→ Equipe de recrutamento: Responsável por identificar e contratar os novos vendedores.

→ Equipe de vendas: Responsável por executar as atividades de vendas nas novas regiões.

A empresa adotará as seguintes ações para alcançar seus objetivos:

→ Contratação e capacitação de vendedores: A contratação de novos vendedores permitirá ampliar a força de vendas e atender a demanda das novas regiões. A capacitação é fundamental para que os vendedores conheçam os produtos e serviços da empresa, bem como as técnicas de vendas.

→ Divulgação nas redes sociais: As redes sociais serão utilizadas para divulgar os produtos e serviços da empresa para o público das novas regiões.

→ Relacionamento com parceiros: A manutenção de um bom relacionamento com os parceiros através de e-mails, newsletters, eventos e visitas é fundamental para gerar novas oportunidades de negócio.

→ Ofertas especiais: A oferta de descontos para a primeira compra e para pedidos recorrentes é uma estratégia para atrair novos clientes e fidelizar os existentes.

→ O custo total da estratégia é estimado em R\$35.640,00, considerando os gastos com salários, comissões, encargos sociais e despesas com viagens.

Em resumo, o plano de ação visa expandir a atuação da empresa para novas regiões, aumentando assim suas receitas. Para isso, a empresa investirá em novas contratações, em ações de marketing e em programas de fidelização de clientes. A expectativa é que os resultados dessa estratégia sejam avaliados ao final de 6 meses.

3.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A contabilidade de custos é uma subdivisão da contabilidade geral de uma empresa. Ela é responsável pelo estudo racional dos gastos realizados, visando à obtenção de um bem

para venda, seja ele um produto, mercadoria ou serviço. Por meio de informações cruciais para a tomada de decisão gerencial, a contabilidade de custos permite que as empresas avaliem a eficiência de suas operações, definam o preço de venda ideal e controlem os gastos.

3.4.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS

Dentro da contabilidade de custos, há diversas terminologias utilizadas na composição dos elementos que formam o custo de uma empresa. Todos os exemplos utilizados para retratar cada terminologia foram retirados do Balanço Patrimonial e da DRE da Gavio nos períodos entre 2021 e 2023, onde é possível verificar os valores no tema 3.1 Análise das Demonstrações Contábeis.

Primeiramente, existe o conceito de **gasto**, que se refere à obtenção de um serviço ou produto mediante um esforço financeiro da empresa, representado pela entrega ou promessa de ativos (geralmente dinheiro). Por ser um conceito abrangente, os gastos podem ser classificados de várias formas, como: gastos com mão de obra, gastos com matéria-prima e outros insumos. O gasto é reconhecido contabilmente apenas quando o bem ou serviço passa a ser propriedade da empresa, o que resulta no registro da dívida assumida ou na redução do ativo utilizado no pagamento. Um detalhe importante, conforme aponta Martins (2003), é que o gasto implica desembolso, mas são conceitos distintos.

O **custo** também é um gasto; porém, é reconhecido como custo no momento da utilização de fatores de produção para a fabricação de mercadorias ou a execução de um serviço. Um exemplo é a energia elétrica, que é um gasto no momento da aquisição, mas é imediatamente classificada como custo quando utilizada, passando a compor o valor de custo de um produto elaborado com seu uso. Sua correta classificação é de suma importância para que a apuração seja feita de maneira correta, como afirma Neto (2008, p. 8)

Com o início das atividades industriais, tornou-se mais complexa a apuração dos custos, pois, se antes essa apuração levava em conta apenas o controle de estoques, agora deve considerar outros fatores do processo produtivo, como matéria-prima utilizada, mão de obra, materiais de uso e consumo, depreciações e amortizações etc.

Tendo isso em mente, foi apurado que no exercício de 2023, o custo de fretes na entrega de produtos para a Gavio foi de R\$4.327,07.

Os custos podem ser divididos em custos fixos, custos variáveis, custos diretos e custos indiretos.

Os **custos fixos** são aqueles que permanecem constantes em um determinado período, independentemente do volume de produção ou vendas. Ou seja, mesmo que a empresa não produza nada ou não venda produto algum, esses custos continuam existindo. Segundo Crepaldi (2010, p. 2)

A Contabilidade de Custo para custear os custos fixos no processo de produção atribui-os por métodos de custeamento por absorção ou global, por meios específicos para cada atividade possibilitando ao final da produção ter o produto final com o custo relativo de sua produção de uma forma total.

É possível citar como exemplos na Gavio os custos com aluguel, contas de água e luz.

Custos variáveis são aqueles que se alteram diretamente em função do volume de produção ou vendas. Quanto maior o volume produzido ou vendido, maior será o valor desses custos. Conforme definiu Dos Santos (2018 p. 26) “Os custos variáveis variam na razão direta das modificações no nível de atividade, que podem ser unidades produzidas ou vendidas [...]”. Exemplos incluem matéria-prima e mão de obra direta (salários de operários).

Custos diretos são aqueles que podem ser identificados e atribuídos diretamente a um produto ou serviço específico. Isso facilita determinar o quanto cada unidade produzida consome desse custo. Por outro lado, **custos indiretos** não podem ser atribuídos com precisão a um único produto ou serviço, pois estão relacionados ao processo produtivo como um todo. Assim, eles precisam ser rateados entre os diferentes produtos. Como afirmado por Martins (2003), a classificação dos custos em diretos e indiretos diz respeito ao produto fabricado ou serviço prestado, e não à produção como um todo ou aos departamentos da empresa.

A **despesa** pode ser conceituada como o bem ou serviço consumido, direta ou indiretamente, para a obtenção de receitas. Um exemplo é a comissão de um vendedor, que começa como um gasto e se torna imediatamente uma despesa. O equipamento utilizado na produção, que inicialmente é registrado como investimento na sua aquisição e, posteriormente, como custo durante o processo produtivo, transforma-se em uma despesa quando o produto final é vendido. Já o veículo do vendedor, registrado como investimento, tem uma parte de seu valor reconhecida como despesa por meio de sua depreciação, sem passar pelo custo.

A despesa caracteriza-se por reduzir o Patrimônio Líquido, representando sacrifícios necessários para a obtenção de receitas. Todo produto vendido gera uma despesa, o chamado Custo do Produto Vendido. Segundo definição de Martins (2003) a despesa pode ser entendida como o somatório dos itens que compuseram o custo de fabricação do produto ora

vendido. Cada componente que foi gasto no processo de produção no lançamento de baixa torna-se uma despesa. (No Resultado, existem Receitas e Despesas — às vezes Ganhos e Perdas — mas não Custos). Em 2023, a Gavio teve R\$17.550,00 provisionados em despesas com honorários contábeis.

O **investimento** é o gasto que é ativado em função de sua vida útil ou dos benefícios que pode gerar em períodos futuros. Ele representa os sacrifícios causados pela aquisição de bens ou serviços (gastos) que são incorporados aos ativos da empresa para baixa ou amortização futura. Vale ressaltar o que é afirmado por De Camargo (2018), “É comum caracterizarmos investimentos como “despesa boa”, mas destacamos que um investimento não pode ser classificado como despesa, e sim como um gasto”. Um exemplo disso é a aquisição de um veículo realizada pela Gavio em 2023 para ser utilizado nas entregas de seus produtos.

O **desembolso** refere-se ao pagamento em dinheiro, ou equivalente, realizado para liquidar uma obrigação. É o momento em que a empresa efetivamente utilizar recursos financeiros para adquirir um bem ou serviço. É importante diferenciar o desembolso de gastos. Enquanto o gasto representa o sacrifício financeiro para obter um bem ou serviço, o desembolso é o ato de pagamento em si. De acordo com Viceconti e Neves (1998), o desembolso significa “Pagamento resultante da aquisição de um bem ou serviço. Pode ocorrer concomitantemente com o gasto (pagamento à vista) ou posteriormente (pagamento a prazo)”. Em 2023, a Gavio desembolsou uma quantia significativa de seu saldo em caixa no pagamento de seus fornecedores.

Na contabilidade de custos, a **perda** é o bem ou serviço consumido de forma anormal e involuntária. Não é um custo, muito menos uma despesa, justamente devido à sua característica de ser fora do comum. A perda não representa um sacrifício financeiro feito com a intenção de obter receita. Como exemplo, podem ser citadas perdas decorrentes de incêndios. Como afirmou Lima Filho (2011, p. 11)

As despesas estão voltadas à geração de receitas, por essa razão deverão ser com elas confrontadas, enquanto as perdas não resultam em benefício da empresa; pelo contrário, são um efeito líquido desfavorável que não deriva das operações normais do empreendimento. Por isso, não há possibilidade de confrontação, sendo essas perdas reconhecidas pelo seu valor líquido.

Em 2023, a Gavio pagou R\$1.373,13 em multas e juros sobre impostos, valores que podem ser considerados como perdas, pois representam um custo adicional que não gera nenhum benefício para a empresa.

Na contabilidade, o **ganho** refere-se ao aumento no patrimônio líquido de uma empresa que ocorre por meio de transações ou eventos que não estão diretamente relacionados às operações normais do negócio. Em outras palavras, trata-se de um benefício

econômico obtido fora da atividade principal da empresa. De acordo com Hendriksen e Breda (1999, p. 32), os ganhos representam eventos favoráveis que não estão diretamente relacionados com a produção normal de faturamento da empresa. Nos exercícios contábeis analisados da Gavio, não foram identificados ganhos; entretanto, é possível citar como exemplo o caso de uma empresa que vende um imóvel, equipamento ou outro ativo por um valor superior ao seu valor contábil. A diferença entre o valor de venda e o valor contábil é registrada como um ganho.

3.4.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Com todas as informações e demonstrativos da empresa reunidos, foi realizada uma projeção para o ano de 2024 na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), utilizando o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), que registrava uma taxa de 4,37% no momento dos cálculos. Essa taxa foi aplicada para estimar a inflação esperada, permitindo uma previsão mais acurada das receitas e despesas da empresa ao longo do ano.

Após a projeção, foi feita uma análise do ponto de equilíbrio em três momentos distintos, divididos entre os primeiros três trimestres de 2024. O ponto de equilíbrio, calculado com base nas projeções trimestrais, indica o volume de vendas necessário para cobrir os custos fixos e variáveis em cada período, sem gerar lucro nem prejuízo. Essa divisão por trimestre oferece uma visão mais detalhada sobre o desempenho esperado da empresa ao longo do ano, permitindo um planejamento estratégico e uma alocação de recursos mais eficaz em cada etapa.

PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL

O primeiro cálculo é o Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC), que calcula o volume de vendas necessário para um resultado contábil nulo, ou seja, lucro zero. De acordo com Betiol (2011 p. 48) “O Ponto de Equilíbrio nada mais é que o ponto onde a empresa se equilibra; sua finalidade é mostrar ao gestor qual seria o faturamento que a empresa deveria atingir para operar sem prejuízos”. Para efeito acadêmico e por se tratar de informações gerenciais, é importante salientar que os custos foram considerados 100% variáveis e as despesas 100% fixo. O processo para chegar ao Resultado Operacional no 1º trimestre de 2024 foi (valores em R\$):

Receita de Venda (62.827,11) – Custo de Venda (-35.332,56) = Margem de Contribuição (27.494,55)

Margem de Contribuição (27.494,55) - Custos Fixos (-6.892,54) = Resultado Operacional (20.602,02)

Conta	Descrição	1º Trim. - 2024	
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	62.827,11	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-35.332,56	-56,2%
3.03	Margem de Contribuição	27.494,55	43,8%
3.04	C. D. Fixos	-6.892,54	
3.05	Resultado Operacional	20.602,02	
PEC		CF	-R\$ 15.749,96
		MC %	

Para chegar ao Resultado Operacional zerado no 1º trimestre de 2024, conforme solicitado, foi feito o cálculo:

Custos Fixos (-6.892,54) / % da Margem de Contribuição (43,8%) = R\$15.749,96.

A receita de vendas de R\$15.749,96 é o valor do Ponto de Equilíbrio Contábil da empresa.

		PEC	CF	-R\$ 15.749,96
			MC %	
Conta	Descrição	1º Trim. - 2024		
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	15.749,96		100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-8.857,43		-56,2%
3.03	Margem de Contribuição	6.892,54		43,8%
3.04	C. D. Fixos	-6.892,54		
3.05	Resultado Operacional	0,00		

PONTO DE EQUILÍBRIO ECONÔMICO

O segundo cálculo é o Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE), onde se calculou o volume de vendas para um resultado contábil de 10% sobre as receitas. Segundo conceitua Crepaldi (2002), o Ponto de Equilíbrio Econômico ocorre quando existe lucro na empresa e esta busca comparar e demonstrar o lucro da empresa em relação à taxa de atratividade que o mercado financeiro oferece ao capital investido. O processo para chegar ao Resultado Operacional no 1º trimestre de 2024 foi:

Custos Fixos (-6.892,54) / % da Margem de Contribuição (43,8%) - 10% = R\$20.414,92.

		PEE	CF	-R\$ 20.414,92
			MC %	
Conta	Descrição	1º Trim. - 2024		
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	20.414,92		100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-11.480,90		-56,2%
3.03	Margem de Contribuição	8.934,03		43,8%
3.04	C. D. Fixos	-6.892,54		
3.05	Resultado Operacional	2.041,49		10,0%

PONTO DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO

O terceiro cálculo é o Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF), onde se calculou o volume de vendas para que as receitas se igualem às despesas, desconsiderando os valores não desembolsáveis. De acordo com Crepaldi (2002), o Ponto de Equilíbrio Financeiro é representado pelo volume de vendas necessárias para que a empresa possa cumprir com seus compromissos.

Para chegar ao Resultado Operacional zerado, conforme solicitado, foi feito o cálculo:

Custos Fixos (-6.892,54) + Valor da depreciação / % da Margem de Contribuição (43,8%) = R\$15.749,96.

O resultado operacional ficou igual a zero, pois a empresa não teve depreciação durante o exercício contábil.

PEF		CF	-R\$	15.749,96	Depreciação	-
		MC %				
Conta	Descrição	1º Trim. - 2024				
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços		15.749,96		100,0%	
3.02	C. D. Variáveis		-8.857,43		-56,2%	
3.03	Margem de Contribuição		6.892,54		43,8%	
3.04	C. D. Fixos		-6.892,54			
3.05	Resultado Operacional		0,00		0,0%	

MARGEM DE SEGURANÇA

Após a realização de todos os cálculos de pontos de equilíbrio, foi calculada a margem de segurança, que segundo Crepaldi (2002) pode ser conceituada como a quantia (ou índice) das vendas que excede as vendas da empresa no ponto de equilíbrio.

A margem de segurança da empresa é de 74,9%. Para se obter esse valor, foi realizado o seguinte cálculo:

$$\text{Margem de Segurança} = \frac{\text{Receita de Vendas (62.827,11)} - \text{Receita de Vendas do Ponto de Equilíbrio Contábil (15.749,96)}}{\text{Receita de Vendas (62.827,11)}}$$

$$\text{Margem de Segurança} = 74,9\%.$$

ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Uma margem de segurança de 74,9% indica uma situação financeira extremamente confortável para a empresa, pois ela está gerando um valor de vendas consideravelmente superior ao necessário para cobrir todos os seus custos fixos e variáveis. Essa margem é um indicador de que a empresa possui uma reserva significativa, o que pode proporcionar maior flexibilidade para enfrentar períodos de baixa nas vendas ou para investir em novas oportunidades de crescimento. Além disso, uma margem de segurança elevada sugere que a empresa tem uma boa capacidade de suportar choques econômicos e manter sua operação

sem comprometer a saúde financeira. Diante de tal situação, é possível traçar planos através da metodologia 5W2H visando realizar o maior desejo de seu sócio Gabriel: expandir a marca para novos mercados e aumentar seu volume de vendas.

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 poderosa para resolver problemas complexos e gerar inovações significativas. Ao colocar as pessoas no centro do processo, essa metodologia permite criar soluções mais eficazes e sustentáveis. Existem cinco Fases do Design Thinking e Suas Aplicações.

- **Empatia:** Entender as necessidades, desejos e desafios das pessoas envolvidas no problema.
- **Definição:** Definir o problema de forma clara e concisa, delimitando o escopo e os objetivos.
- **Ideação:** Gerar diversas ideias para solucionar o problema, estimulando a criatividade e a colaboração.
- **Prototipação:** Criar um protótipo da solução para testar e validar as ideias.
- **Teste:** Testar o protótipo com usuários reais e coletar feedback para aprimorar a solução.

A metodologia do design thinking é reconhecida como poderosa abordagem para a inovação que lida com problemas multidimensionais. Caracteriza-se por estimular a geração de ideias inovadoras; é centrada nas pessoas; e acontece por meio de colaboração, empatia e interatividade. A d.school da Universidade de Stanford, por meio dos cinco passos do processo de design thinking, Fabri (2015) ilustra, por exemplo, a importância da empatia no processo de concepção de ideias para o desenvolvimento de produtos, serviços e estratégias.

O método do *design thinking* também é aplicado no processo de ensino e aprendizagem na formação de jovens e universitários e em ações de educação corporativa. Nesse sentido, é entendido como uma metodologia ativa, que estimula os alunos a saírem de uma posição passiva, por meio da participação em cada uma das fases, além de promover a

formação de um ambiente colaborativo de inovação e criatividade na sala de aula ou nos ambientes virtuais de aprendizagem.

Tópico 2: Há mil maneiras de pensar

A mente humana é um universo complexo e fascinante, capaz de gerar uma infinidade de ideias e soluções. A forma como pensamos é influenciada por diversos fatores, desde a nossa genética até as experiências que vivemos, existem vários tipos de pensamentos humanos, entre eles são:

Pensamento divergente: Associado à geração de múltiplas ideias e soluções para um problema. É a capacidade de "pensar fora da caixa" e explorar diferentes perspectivas.

Pensamento convergente: Focado na seleção da melhor ideia ou solução dentre as diversas opções geradas pelo pensamento divergente. É a capacidade de analisar e avaliar criticamente as ideias.

Pensamento crítico: Envolve a análise profunda de informações, a identificação de falhas em argumentos e a tomada de decisões baseadas em evidências.

Pensamento criativo: Relacionado à geração de ideias originais e inovadoras. É a capacidade de conectar ideias aparentemente desconexas e encontrar novas soluções.

Esses diferentes tipos de pensamento não são excludentes, mas sim complementares. Para resolver um problema, é necessário utilizar uma combinação de todos eles. A diversidade de pensamento é fundamental para a inovação. Quando pessoas com diferentes perspectivas, experiências e conhecimentos trabalham juntas, elas são capazes de gerar ideias mais criativas e soluções mais eficazes, trazendo assim um crescimento profissional pessoal e crescimento para a empresa onde estão inseridas. A diversidade de pensamento permite que se identifiquem diferentes pontos de vista e se encontrem soluções que não seriam possíveis se todos pensassem da mesma forma.

Tópico 3: Criando asas

O tema "Criando Asas" é rico em possibilidades e pode ser explorado de diversas maneiras, inspirando e motivando todos a buscarem seus objetivos.

- **Conhecimento:** Compreender os conceitos de perseverança, resiliência, autoconhecimento e inteligência emocional.
- **Habilidade:** Desenvolver habilidades de comunicação, colaboração e resolução de problemas.
- **Atitude:** Cultivar uma mentalidade de crescimento e acreditar em seu próprio potencial.

- **História:** Apresentar histórias inspiradoras de pessoas que superaram grandes desafios para alcançar seus objetivos.
- **Discussão:** Promover um debate sobre o significado de "criar asas" e o que isso representa para cada indivíduo.
- **Conexão:** Relacionar o tema com a vida cotidiana dos alunos, utilizando exemplos do dia a dia e de seus próprios desafios.
- **Reflexão pessoal:** Atividades que estimulem os alunos a refletir sobre seus pontos fortes, fraquezas e valores.
- **Inteligência emocional:** Discussão sobre a importância de reconhecer e gerenciar suas próprias emoções e as emoções dos outros.
- **Objetivos pessoais:** Criação de um plano de ação individual para alcançar metas e sonhos.

As pessoas que estudarem sobre, terão a oportunidade de desenvolver habilidades importantes para o sucesso na vida pessoal e profissional. Além disso, eles poderão descobrir seu próprio potencial e construir um futuro promissor.

Tópico 4: Com vocês: O duplo diamante!

O Duplo Diamante é uma ferramenta visual e poderosa, amplamente utilizada no Design Thinking, que serve como guia para a resolução de problemas e a inovação. Ele representa, de forma gráfica, as quatro fases principais de um processo de design:

Descoberta: Nesta fase, o foco está em compreender profundamente o problema a ser resolvido. Através de pesquisas, entrevistas e observações, buscando entender as necessidades, desejos e comportamentos dos usuários. Uma compreensão profunda do problema é fundamental para encontrar soluções eficazes.

Definição: Com base nas informações coletadas, definimos o problema de forma clara e concisa. É importante delimitar o escopo do problema para direcionar os próximos passos. Uma definição clara do problema evita que a equipe se perca em soluções irrelevantes. A geração de diversas ideias aumenta as chances de encontrar soluções inovadoras.

Desenvolvimento: Aqui, exploramos diversas ideias e soluções possíveis para o problema. A criatividade é estimulada para gerar um grande número de opções. A geração de diversas ideias aumenta as chances de encontrar soluções inovadoras.

Entrega: Nesta última fase, as ideias são avaliadas, refinadas e transformadas em soluções concretas. Um protótipo é criado e testado com os usuários para obter feedback e

realizar ajustes. A validação com os usuários garante que a solução atenda às necessidades reais.

Podemos utilizá-lo para desenvolver soluções em qualquer área que tenha algum impasse a ser resolvido ou uma solução a ser melhorada! é uma ferramenta versátil que pode ser aplicada em diversos contextos, como:

Desenvolvimento de produtos: Desde a concepção de um novo aplicativo até a criação de um novo serviço.

Resolução de problemas sociais: Identificando as causas de um problema e propondo soluções inovadoras.

Melhoria de processos: Analisando fluxos de trabalho e buscando otimizações..

O Duplo Diamante é uma ferramenta complementar a outras metodologias de inovação. Ele pode ser utilizado em conjunto com essas metodologias para acelerar o processo de desenvolvimento e validação de ideias. Ele também é uma ferramenta flexível que pode ser adaptada para diferentes contextos e necessidades. É possível adicionar ou remover fases, ou ainda, utilizar diferentes ferramentas e técnicas em cada fase.

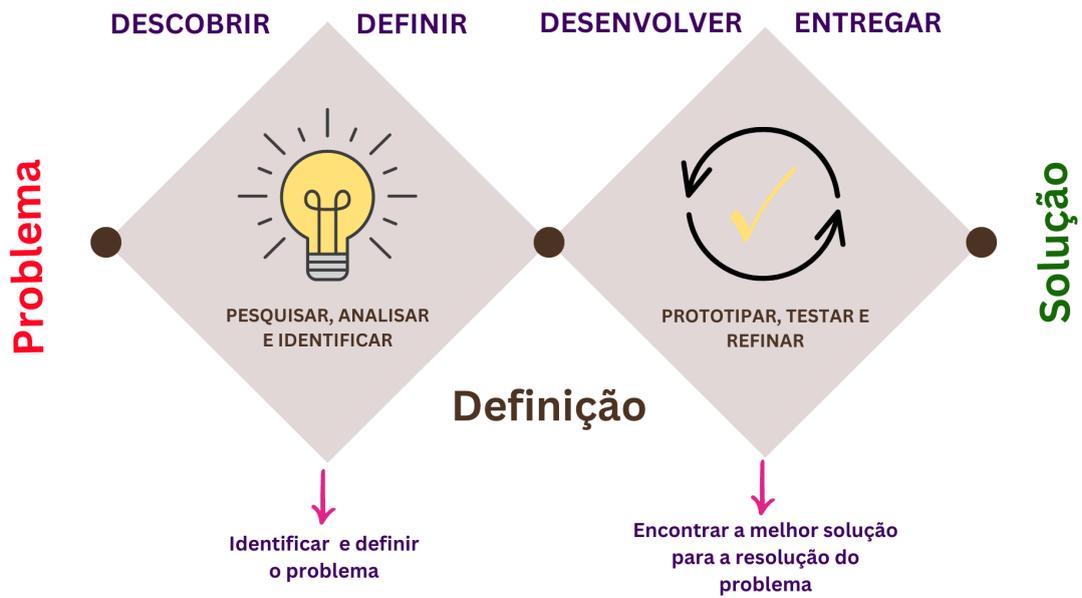
3.5.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

A metodologia “duplo diamante” leva esse nome por ser um diagrama de quatro triângulos conectados que formam dois diamantes e indicam as quatro fases do processo: descobrir, definir, desenvolver e entregar.

Como vimos, essa metodologia tem como finalidade fazer uma imersão focada em encontrar soluções criativas para os mais diversos problemas, qualquer um pode usar essa ferramenta e se beneficiar dela.

Para isso criamos um banner e um vídeo com a ajuda da inteligência artificial para explicar de maneira simples e objetiva como funciona na prática!

Figura 1: Banner



Fonte: Autores

Link para o vídeo explicativo: **“O que é Duplo Diamante? Entenda como funciona na prática essa metodologia.”**

<https://www.youtube.com/watch?v=kxN16edJ7zA>

4. CONCLUSÃO

Concluimos a consultoria para Gavio Comercios e Serviços LTDA deixando feedbacks relativos a cada análise feita durante o projeto.

Em Análises das Demonstrações Contábeis, onde foi realizados análises através das informações do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício elaboramos os Índices de Liquidez onde foi verificado algumas dificuldades em 2023; indicadores de atividade onde calculamos o prazo médio de recebimento de clientes, pagamentos a fornecedores e prazo médio de estocagem, observando que em 2022 a empresa se encontrou em uma situação confortável já que recebia de seus clientes em média 10 dias antes de pagar seus fornecedores. No entanto, lavando em consideração ainda esta análise, em 2023 ocorreu o oposto, ela pagava seus fornecedores em média 7 dias e recebia de seus clientes em média 28 dias, tendo que comprometer seu capital de giro. Analisamos também dentro desse tema os indicadores de endividamento da empresa.

Em Contabilidade Gerencial, desenvolvemos informações para fins gerenciais auxiliando o gestor na tomada de decisões. Calculamos o ROI e ROE da empresa nos últimos 3 anos, e alguns indicadores da Margem de Lucro que indica a parcela de lucro obtida em relação à receita total após a dedução de todas as despesas.

Ainda dentro da Contabilidade Gerencial, fizemos a análise do EBITDA da empresa e observamos que apesar de 2023 ter tido um volume de receitas maior comparado aos 2 anos anteriores, ela apresentou um Lucro operacional menor comparado aos últimos 3 anos. Isso pode ter ocorrido por diversos fatores, pois aumentou também a incidência de impostos e das despesas operacionais.

No que diz respeito a Controladoria, auxiliamos a empresa a implementar a ferramenta 5W2H que ajuda a responder sete perguntas fundamentais para a ação que se deseja alcançar como: What? (o que), Why? (por quê), Where? (onde), When(quando), Who (quem), How (como) e How Much (quanto). No caso da Gávio respondemos a cada pergunta com o objetivo de aumentar as receitas no próximo ano.

E em Gestão de Custos calculamos o Ponto de Equilíbrio Contábil de R\$15.749,96; Econômico de R\$20.414,92 e Financeiro em que o resultado ficou igual a zero, pois a empresa não teve depreciação durante o exercício contábil da empresa. Concluimos com cálculo da Margem de Segurança demonstrando que a empresa através da projeção está em

uma situação financeira confortável revelando uma margem de 74,9%, por estar gerando um valor de vendas consideravelmente superior ao necessário para cobrir todos os seus custos.

Concluimos então, que a empresa se encontra em uma situação financeira favorável, no entanto será necessário negociar com seus fornecedores para estabelecer um prazo maior de pagamento e tentar receber de seus clientes no menor prazo possível a fim de não comprometer seu capital de giro e influenciar negativamente a saúde financeira do empreendimento.

REFERÊNCIAS

BATALHA ALVES, Rodrigo Augusto. **Índice de Liquidez – O que é?** 15 de outubro de 2021. Disponível em: www.estrategiaconcursos.com.br/blog/indice-de-liquidez-o-que-e/. Acesso em: 18 de outubro de 2024.

BETIOL, Bruna Michelan; TANAHARA, Lucimara Reiko; FRANCO, André Luís. **Cálculo do ponto de equilíbrio como uma ferramenta gerencial**. Faculdades Integradas Padre Albino - Curso de Administração, 2011.

CREPALDI, Paola G.; PEREZ AVILA, Renato N.; DE OLIVEIRA, Adriano B. **A Influência da Contabilidade de Custo na Tomada De Decisão**. INESUL, 2010.

CUQUE, Lucia. **Contribuições do design thinking para o desenvolvimento de competências dos profissionais do século XXI: revisão de literatura e pesquisa de campo**. 2020. Dissertação (Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2020.

DE CAMARGO, Renata Freitas. **Você sabe quando um gasto é um investimento? Entenda sobre custos, despesas e investimentos**. Treasy | Planejamento e Controladoria. 3 de abril de 2018

DOS SANTOS, Marinéia A. **Contabilidade de custos**. Universidade Federal da Bahia, 2018.

FABRI, Marc. **Thinking with a new purpose: lessons learned from teaching design thinking skills to creative technology students**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF DESIGN, USER EXPERIENCE, AND USABILITY. Springer, Cham, p. 32-43, 2015

GABRIEL, Daiane; BIRCK, Karen Camila; FANK, Odir Luiz. **Ponto de Equilíbrio, Margem de Contribuição e Margem de Segurança**. 3ª Simpósio de Agronomia e Tecnologia em Alimentos, Santa Catarina, 2016.

GROSSI, Gustavo. **Design Thinking: como implantar esta metodologia no dia a dia?** 19 de julho de 2016. Disponível em: rockcontent.com/br/talent-blog/design-thinking/. Acesso em: 18 de outubro de 2023.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da contabilidade; tradução de Antonio Zoratto Sanvicente**. São Paulo: Atlas, p. 277-297, 1999.

INVESTNEWS, Redação. **Indicadores de liquidez: o que são e para o que servem?** 23 de outubro de 2022. Disponível em: investnews.com.br/guias/indicadores-de-liquidez-entenda/. Acesso em: 18 de outubro de 2024.

LIMA FILHO, Raimundo Nonato et al. **Conceitos relevantes de Custos: A visão de textos didáticos, o olhar da Teoria da Contabilidade e a percepção de discentes**. ABCustos, v. 6, n. 3, p. 46-69, 2011.

- MARTINS, Eliseu; ROCHA, Welington. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- NETO, Oscar Guimarães. **Análise de custos**. Curitiba. IESDE Brasil SA, 2008.
- NEVES, Silverio das; VICECONTI, PAULO. **Contabilidade avançada e análise das demonstrações financeiras**. Saraiva Educação SA, 1998.
- PEDRA, David. **Indicadores de endividamento: entenda o que são e como aplicá-los na sua empresa**. 23 de novembro de 2023. Disponível em: siteware.com.br/blog/indicadores/indicadores-de-endividamento/. Acesso em: 18 de outubro de 2024.
- PONTO TEL, Redação. **Entenda a contabilidade gerencial: como funciona e saiba os principais objetivos e as habilidades necessárias para aplicação**. 12 de outubro de 2023. Disponível em: pontotel.com.br/contabilidade-gerencial/. Acesso em: 18 de outubro de 2024.
- RODRIGUES, Marcel. **Indicador de rentabilidade: tudo o que você precisa saber**. 13 de junho de 2024. Disponível em: hinc.com.br/blog/indicador-de-rentabilidade/#margem-de-lucro. Acesso em: 18 de outubro de 2024.
- VALUATION BRASIL, Redação. **Entendendo os Múltiplos de EBITDA: O que são, o que significam?** 13 de dezembro de 2023. Disponível em: valuationbrasil.com/valuation-multiplos-de-ebitda-o-que-e-o-que-significa/. Acesso em: 18 de outubro de 2024.

ANEXOS

Figura 1 - DRE Projetada para 3 trimestres de 2024 - ÍNDICE IPCA 4,37% ao ano

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO - 2023				ANO	TRIMESTRE	
Descrição	Saldo anterior	Saldo atual	Media Mensal	IPCA Anual	4,37%	
				JAN - MAR	ABR - JUL	AGO - OUT
RECEITA BRUTA	R\$ 593.108,12	R\$ 745.777,75	R\$ 62.148,15	R\$ 62.827,11	R\$ 63.513,50	R\$ 64.207,39
Receita bruta s/ vendas e serviços	R\$ 593.108,12	R\$ 745.777,75	R\$ 62.148,15	R\$ 62.827,11	R\$ 63.513,50	R\$ 64.207,39
Receita bruta de venda - Mercado Interno	R\$ 522.305,20	R\$ 650.377,75	R\$ 54.198,15	R\$ 54.790,26	R\$ 55.388,84	R\$ 55.993,97
Receita bruta de serviços	R\$ 70.802,92	R\$ 95.400,00	R\$ 7.950,00	R\$ 8.036,85	R\$ 8.124,66	R\$ 8.213,42
(-) (-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	-R\$ 104.522,80	-R\$ 130.155,81	-R\$ 10.846,32	-R\$ 10.964,81	-R\$ 11.084,60	-R\$ 11.205,70
(-) Dedução de receita bruta de vendas	-R\$ 103.265,50	-R\$ 128.247,81	-R\$ 10.687,32	-R\$ 10.804,08	-R\$ 10.922,11	-R\$ 11.041,44
(-) Dedução de receita bruta s/ serviços	-R\$ 1.257,30	-R\$ 1.908,00	-R\$ 159,00	-R\$ 160,74	-R\$ 162,49	-R\$ 164,27
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 488.585,32	R\$ 615.621,94	R\$ 51.301,83	R\$ 51.862,30	R\$ 52.428,90	R\$ 53.001,68
(-) CUSTO DAS VENDAS/SERVIÇOS	-R\$ 231.054,49	-R\$ 419.408,71	-R\$ 34.950,73	-R\$ 35.332,56	-R\$ 35.718,57	-R\$ 36.108,80
(-) Custos dos produtos vendidos	-R\$ 195.857,43	-R\$ 345.593,66	-R\$ 28.799,47	-R\$ 29.114,11	-R\$ 29.432,18	-R\$ 29.753,72
(-) Despesas com pessoal	-R\$ 35.197,06	-R\$ 61.448,05	-R\$ 5.120,67	-R\$ 5.176,61	-R\$ 5.233,17	-R\$ 5.290,34
(-) Outros custos diretos	R\$ -	-R\$ 12.367,00	-R\$ 1.030,58	-R\$ 1.041,84	-R\$ 1.053,22	-R\$ 1.064,73
LUCRO BRUTO	R\$ 257.530,83	R\$ 196.213,23	R\$ 16.351,10	R\$ 16.529,74	R\$ 16.710,33	R\$ 16.892,89
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	-R\$ 31.040,28	-R\$ 81.816,58	-R\$ 6.818,05	-R\$ 6.892,54	-R\$ 6.967,84	-R\$ 7.043,96
(-) Despesas com entregas	-R\$ 750,63	-R\$ 9.694,80	-R\$ 807,90	-R\$ 816,73	-R\$ 825,65	-R\$ 834,67
(-) Utilidades e serviços	-R\$ 3.231,04	-R\$ 948,02	-R\$ 79,00	-R\$ 79,86	-R\$ 80,74	-R\$ 81,62
(-) Material manutenção e reparo	-R\$ 4.173,00	-R\$ 2.880,00	-R\$ 240,00	-R\$ 242,62	-R\$ 245,27	-R\$ 247,95
(-) Impostos e taxas	-R\$ 280,94	-R\$ 2.914,82	-R\$ 242,90	-R\$ 245,56	-R\$ 248,24	-R\$ 250,95
(-) Despesas gerais da administração	-R\$ 21.851,76	-R\$ 65.288,29	-R\$ 5.440,69	-R\$ 5.500,13	-R\$ 5.560,22	-R\$ 5.620,96
(-) Despesas tributárias	-R\$ 752,91	-R\$ 90,65	-R\$ 7,55	-R\$ 7,64	-R\$ 7,72	-R\$ 7,80
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	R\$ 608,49	-R\$ 2.496,86	-R\$ 208,07	-R\$ 210,34	-R\$ 212,64	-R\$ 214,97
Receita financeira	R\$ 2.207,98	R\$ 2.516,33	R\$ 209,69	R\$ 211,99	R\$ 214,30	R\$ 216,64
(-) Despesas com Juros e Multas	-R\$ 170,01	-R\$ 3.268,73	-R\$ 272,39	-R\$ 275,37	-R\$ 278,38	-R\$ 281,42
(-) Despesas Bancárias	-R\$ 1.429,48	-R\$ 1.744,46	-R\$ 145,37	-R\$ 146,96	-R\$ 148,57	-R\$ 150,19
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	R\$ 227.099,04	R\$ 111.899,79	R\$ 9.324,98	R\$ 9.426,86	R\$ 9.529,85	R\$ 9.633,96
RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS	R\$ 227.099,04	R\$ 111.899,79	R\$ 9.324,98	R\$ 9.426,86	R\$ 9.529,85	R\$ 9.633,96
(-) PROVISÃO PARA IR E CSLL	-R\$ 54.504,00	-R\$ 26.855,95	-R\$ 2.238,00	-R\$ 2.262,45	-R\$ 2.287,16	-R\$ 2.312,15
(-) Imposto sobre resultado	-R\$ 54.504,00	-R\$ 26.855,95	-R\$ 2.238,00	-R\$ 2.262,45	-R\$ 2.287,16	-R\$ 2.312,15
RESULTADO LÍQUIDO	R\$ 172.595,04	R\$ 85.043,84	R\$ 7.086,99	R\$ 7.164,41	R\$ 7.242,68	R\$ 7.321,81
RESULTADO LÍQUIDO APÓS PARTICIPAÇÕES	R\$ 172.595,04	R\$ 85.043,84	R\$ 7.086,99	R\$ 7.164,41	R\$ 7.242,68	R\$ 7.321,81

Fonte: Autores

Figura 2 - Ponto de Equilíbrio Contábil - Projeção - 1º Trimestre

Conta	Descrição	1º Trim. - 2024	
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	62.827,11	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-35.332,56	-56,2%
3.03	Margem de Contribuição	27.494,55	43,8%
3.04	C. D. Fixos	-6.892,54	
3.05	Resultado Operacional	20.602,02	
	PEC	CF	-R\$ 15.749,96
		MC %	

Fonte: Autores

Figura 3 - Ponto de Equilíbrio Contábil - Projeção - 2º Trimestre

Conta	Descrição	2º Trim. - 2024	
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	63.513,50	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-35.718,57	-56,2%
3.03	Margem de Contribuição	27.794,93	43,8%
3.04	C. D. Fixos	-6.967,84	
3.05	Resultado Operacional	20.827,09	
PEC		CF	-R\$ 15.922,03
		MC %	

Fonte: Autores

Figura 4 - Ponto de Equilíbrio Contábil - Projeção - 3º Trimestre

Conta	Descrição	3º Trim. - 2024	
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	64.207,39	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-36.108,80	-56,2%
3.03	Margem de Contribuição	28.098,59	43,8%
3.04	C. D. Fixos	-7.043,96	
3.05	Resultado Operacional	21.054,63	
PEC		CF	-R\$ 16.095,98
		MC %	

Fonte: Autores

Figura 5 - Ponto de Equilíbrio Econômico - Projeção - 1º Trimestre

Conta	Descrição	1º Trim. - 2024	
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	15.749,96	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-8.857,43	-56,2%
3.03	Margem de Contribuição	6.892,54	43,8%
3.04	C. D. Fixos	-6.892,54	
3.05	Resultado Operacional	0,00	
PEE		CF	-R\$ 20.414,92
		MC %	

Fonte: Autores

Figura 6 - Ponto de Equilíbrio Econômico - Projeção - 2º Trimestre

Conta	Descrição	2º Trim. - 2024	
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	15.922,03	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-8.954,19	-56,2%
3.03	Margem de Contribuição	6.967,84	43,8%
3.04	C. D. Fixos	-6.967,84	
3.05	Resultado Operacional	0,00	
PEE		CF	-R\$ 20.637,96
		MC %	

Fonte: Autores

Figura 7 - Ponto de Equilíbrio Econômico - Projeção - 3º Trimestre

Conta	Descrição	3º Trim. - 2024	
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	16.095,98	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-9.052,02	-56,2%
3.03	Margem de Contribuição	7.043,96	43,8%
3.04	C. D. Fixos	-7.043,96	
3.05	Resultado Operacional	0,00	
PEE		CF	-R\$ 20.863,43
		MC %	

Fonte: Autores

Figura 8 - Ponto de Equilíbrio Financeiro - Projeção - 1º Trimestre

PEF		CF	-R\$ 15.749,96
		MC %	
Conta	Descrição	1º Trim. - 2024	
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	15.749,96	100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-8.857,43	-56,2%
3.03	Margem de Contribuição	6.892,54	43,8%
3.04	C. D. Fixos	-6.892,54	
3.05	Resultado Operacional	0,00	0,0%

Fonte: Autores

Figura 9 - Ponto de Equilíbrio Financeiro - Projeção - 2º Trimestre

PEF		CF	-R\$	15.922,03
		MC %		
Conta	Descrição	2º Trim. - 2024		
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	15.922,03		100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-8.954,19		-56,2%
3.03	Margem de Contribuição	6.967,84		43,8%
3.04	C. D. Fixos	-6.967,84		
3.05	Resultado Operacional	0,00		0,0%

Fonte: Autores

Figura 10 - Ponto de Equilíbrio Financeiro - Projeção - 3º Trimestre

PEF		CF	-R\$	16.095,98
		MC %		
Conta	Descrição	3º Trim. - 2024		
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	16.095,98		100,0%
3.02	C. D. Variáveis	-9.052,02		-56,2%
3.03	Margem de Contribuição	7.043,96		43,8%
3.04	C. D. Fixos	-7.043,96		
3.05	Resultado Operacional	0,00		0,0%

Fonte: Autores