

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM CONTROLADORIA A FINANÇAS

MATEUS KIELING

OS DESAFIOS NA GESTÃO FINANCEIRA DE PEQUENAS EMPRESAS:
Pesquisa-ação aplicada em uma pequena empresa do setor de restaurantes

São Leopoldo
2016

Mateus Kieling

OS DESAFIOS NA GESTÃO FINANCEIRA DE PEQUENAS EMPRESAS:
Pesquisa-ação aplicada em uma pequena empresa do setor de restaurantes

Artigo apresentado como requisito parcial
para obtenção do título de Especialista em
Controladoria e Finanças, pelo MBA em
Controladoria e Finanças da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Ms Davi Souza Simon

São Leopoldo

2016

OS DESAFIOS NA GESTÃO FINANCEIRA DE PEQUENAS EMPRESAS: Pesquisa-ação aplicada em uma pequena empresa do setor de restaurantes

Mateus Kieling*

Davi Souza Simon**

Resumo: Este artigo aborda a aplicação de uma pesquisa-ação em uma pequena empresa do setor de restaurantes com o objetivo de mapear a situação dos controles contábeis e gerenciais da empresa, e sugerir a utilização de ferramentas contábeis para auxiliar a tomada de decisão. Mesmo que a aplicação dessas ferramentas não seja comum nas pequenas empresas, sua aplicação pode auxiliar significativamente no processo de gerenciamento e na tomada de decisão, por meio da oferta de informações e subsídios ao gestor. Para atingir o objetivo de identificar e sugerir ferramentas de gestão relevantes para a empresa pesquisada, o estudo apresenta uma revisão da bibliografia de ferramentas contábeis e financeiras, relacionando-as com algumas dificuldades típicas no gerenciamento das pequenas empresas. Na sequência, apresenta-se um descritivo da situação da empresa estudada, detalhando a situação atual e os principais problemas por ela apresentados. A partir dos dados coletados foram montados alguns demonstrativos contábeis e gerenciais com o objetivo de gerar informações relevantes para os gestores do negócio. Por fim os demonstrativos apresentados foram analisados para verificar as informações relevantes que a empresa poderia obter com os mesmos.

Palavras-chave: Pequenas empresas. Gestão financeira. DRE. Fluxo de caixa. Ponto de equilíbrio.

1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade entre as empresas e uma volatilidade econômica substancial afetando a economia brasileira cresce a necessidade das pequenas empresas de iniciar um melhor controle de suas atividades, principalmente ao que diz relação ao gerenciamento financeiro e contábil. A literatura contábil e financeira, no entanto, tem como foco principal aplicações voltadas a grandes empresas, de modo que sua aplicação à realidade de pequenas e médias empresas demanda cuidadoso estudo.

Pode-se buscar melhoria desse gerenciamento em questão com a seleção e aplicação de ferramentas contábeis de avaliação de desempenho e evolução da empresa. A maioria das micro e pequenas empresas utilizam métodos de gerenciamento baseados no conhecimento histórico de seus gestores sem utilizar

* Mateus Kieling. Estudante do curso de MBA em Controladoria e Finanças, kieling13@gmail.com.

** Davi Souza Simon. Mestre em Ciências Contábeis pela UNISINOS. Doutorando no programa de pós graduação em Ciências Contábeis da UNISINOS, davi.simon@paginieassociados.com

métodos de gerenciamento específicos (FRAGA, ROMÃO E NASCIMENTO JUNIOR, 2013).

Em muitas dessas empresas a contabilidade está associada somente com o cumprimento de obrigações fiscais, não sendo observada a real amplitude de informações que podem ser geradas a partir dos dados contábeis, dados esses que por muitas vezes podem nortear decisões e apontar problemas na condução do empreendimento (HOBOLD, 2014).

Além disso, as micro e pequenas empresas possuem papel fundamental para o desenvolvimento de pequenas comunidades. Nesse tipo de empresas, o conhecimento do empreendedor possui enorme relevância, mas o uso de ferramentas modernas, tais como a contabilidade, favorece o bom desempenho da empresa (VIEIRA, 2008).

Os negócios desenvolvidos no setor de restaurantes apresentam razoável nível de complexidade, envolvendo desde a compra de insumos até o treinamento e gerenciamento de mão de obra. Trata-se de um setor cuja análise passa por grande quantidade de variáveis e particularidades. A gestão de um restaurante de pequeno porte pode concentrar suas atividades nas funções básicas de administração, produção e comercialização, como a maioria dos empreendimentos com fins lucrativos, mas com suas próprias peculiaridades (MEDEIROS, 2005). Os principais desafios apresentados aos empresários do setor referem-se ao controle de custos, à determinação de pontos de equilíbrio contábil, financeiro e econômico, gerenciamento da sazonalidade e controle do fluxo de caixa.

A partir do contexto antes apresentado, o objetivo da presente pesquisa-ação é analisar a situação de uma pequena empresa do setor de restaurantes, localizada em uma cidade do interior do Rio Grande do Sul. São analisadas as suas particularidades e dificuldades e a partir disso apresentam-se ferramentas contábeis e financeiras de gestão recomendadas pela literatura. Essas ferramentas de gestão serão cotejadas com as ferramentas adotadas pela administração da empresa pesquisada para que se possa analisar possíveis problemas na gestão atual e com isso planejar obtenção de melhorias.

Na seção 2 será apresentada uma revisão da literatura ao que se refere aos principais controles contábeis das pequenas empresas. Na seção 3, será tratada a metodologia de estudo empregada. Na seção 4 serão apresentados os resultados

sugeridos para as melhorias a serem feitas na empresa. E na seção 5 são apresentadas as conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção tem como objetivo abordar alguns conceitos que a literatura comenta em relação às micro e pequenas empresas e seu gerenciamento. Complementarmente, são apresentados conceitos de ferramentas contábeis e financeiras que podem ser aplicadas em uma gestão eficiente de micro e pequenas empresas.

2.1 Gestão de pequenas empresas

2.2.1 Caracterização das pequenas empresas

Não existe um critério exato de corte, a partir do qual tem-se que determinada empresa pertence ao grupo da micro e pequena empresa. Algumas entidades enquadram empresas em categorias de tamanho em função do número de funcionários, outras entidades em função do faturamento anual. O Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, considera uma empresa de até 99 funcionários como sendo de micro ou pequeno porte. A Receita Federal do Brasil enquadra as empresa nessa categoria pelo faturamento anual, amparada pela Lei Complementar Federal nº 123/2006 que regulamentou o regime diferenciado de tributação chamado de SIMPLES Nacional. Tal lei complementar classifica como micro empresa a entidade que fatura até R\$ 360.000,00 por ano. Como empresas de pequeno porte estão enquadradas empresas que faturam até R\$ 3.600.000,00 por ano (HOBOLD, 2014).

A partir desses parâmetros iniciais podemos diferenciar micro e pequenas empresas em funções de determinações legais. Além dessas definições, é elemento comum das micro e pequenas empresas o surgimento em um ambiente familiar e na maioria das vezes decorrente de uma ideia empreendedora dos seus idealizadores sem uma base sólida nas áreas de administração e gestão (KASSAI, 1997).

Lima e Souza (2013), afirmam que as micro e pequenas empresas são fundamentais para o desenvolvimento do país, a maioria dos empreendimentos em funcionamento no Brasil atualmente são micro e pequenas empresas. Tais empresas constituem uma parte muito importante do contexto econômico nacional por gerarem emprego e renda além de servir de berço para o desenvolvimento de futuras grandes empresas. A afirmação de Lima e Souza (2013) é reforçada pela pesquisa desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário - IBTP (2013), a qual aponta que 84,63% das empresas brasileiras são de micro e pequeno porte.

2.2.2 Principais dificuldades de gerenciamento

Como já foi abordado, as micro e pequenas empresas são fundamentais para a economia do país. No entanto, o sucesso dessas empresas depende muito da forma como são geridas e de como se dá o seu desenvolvimento.

É usual que nessas empresas o proprietário trabalhe muito mais próximo ao cliente, tomando a maioria das decisões. Tais decisões muito comumente têm como base a intuição e experiência do gestor-proprietário. Esse fator acaba implantando na empresa a personalidade da pessoa física do dono, o que frequentemente resulta em problemas que levam ao fechamento da empresa em função de dificuldades gerenciais decorrentes da falta de preparo da administração (VIEIRA, 2008).

Essa ideia é reforçada por Lima e Souza (2013, p. 122-123) conforme a afirmação abaixo:

Infelizmente, sabe-se que, nas empresas de pequeno porte, as decisões são centralizadas, por serem em sua maioria empresas familiares, onde o gestor é o próprio proprietário, e esse acaba tomando decisões por impulso, improvisação, e muitas vezes não exerce o controle nos seus custos e mais tristemente não detém controle nem da própria empresa. Esses empreendedores se colocam no mercado e vão sobrevivendo até quando a sorte estiver a favor, pois não contam com uma contabilidade que gere informação e traga eficácia para as suas atividades econômicas, causando assim sérios problemas de sobrevivência e, em último caso, chegando até ao encerramento desses empreendimentos.

Essa inabilidade de gestão é uma explicação plausível para o elevado índice de mortalidade de micro e pequenas empresas. Um estudo de 2013 conduzido pelo IBPT entrevistou uma série de empresários que fecharam suas empresas, esse estudo teve como objetivo entender a incidência e as causas dos fechamentos. A

Tabela 1 demonstra o resultado dessa pesquisa em relação à incidência da mortalidade das empresas.

Tabela 1: Mortalidade das micro e pequenas empresas

Idade por ocasião da morte	Frequência	Frequência acumulada
Entre 0 e 1 ano	16,32%	16,32%
Entre 1 e 2 anos	9,84%	26,16%
Entre 2 e 3 anos	7,98%	34,14%
Entre 3 e 4 anos	6,02%	40,16%
Entre 4 e 5 anos	4,79%	44,95%
Entre 5 e 6 anos	4,11%	49,06%
Entre 6 e 7 anos	3,99%	53,05%
Entre 7 e 8 anos	4,01%	57,06%
Entre 8 e 9 anos	3,17%	60,23%
Entre 9 e 10 anos	3,26%	63,49%
Entre 10 e 20 anos	23,69%	87,18%
Entre 20 e 30 anos	9,55%	96,73%
Mais de 30 anos	3,27%	100,00%

Fonte: IBPT (2013), adaptado pelo autor.

Como pode ser observado nos dados da tabela apresentada, 44,95% das MPEs acabam fechando nos primeiros cinco anos de existência, e 63,49% acabam encerrando as atividades nos primeiros dez anos de existência. A partir desse estudo da quantidade de MPEs que acabam fechando o IBTP (2013) constatou que as duas principais causas desses índices elevados são a falta de planejamento e informações de mercado (41,64%) e a complexidade tributária e burocracias (16,51%).

Segundo Catapan et al. (2011) “devido ao mau gerenciamento nas empresas, principalmente as pequenas, elas têm falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência. Para o sucesso de uma empresa, se faz necessária a exigência de um elenco de informações reais, que norteiam as decisões”. Isso demonstra que um dos principais problemas para essas empresas é a dificuldade da tomada de decisão baseada em dados reais do seu desempenho.

Dentre as inúmeras dificuldades específicas que as micro e pequenas empresas podem enfrentar, uma das mais significativas é à falta de gerenciamento na formação de preços de venda. Muitas vezes os empresários definem seu preço de venda baseado nos concorrentes sem verificar efetivamente quais os seus próprios custos operacionais. Com isso aumenta a possibilidade de problemas de capital ao longo do tempo, pois a empresa não sabe se está efetivamente cobrando o preço correto para seu produto ou serviço (VIEIRA, 2008).

2.2 Contabilidade Gerencial

A contabilidade de entidades não governamentais pode ser dividida em dois ramos principais, a financeira e a gerencial. A financeira se caracteriza como impositiva, pois tem suas regras para gerar as informações da empresa para agentes externos da organização, como acionistas, credores e órgãos governamentais, muitas vezes para atender as obrigações legais da organização. Por outro lado a contabilidade gerencial busca gerar informações para os administradores da empresa, oferecendo dados para operações futuras, relatórios personalizados com valores reais para auxiliar a melhoria dos resultados da organização (PADOVEZE, 2010).

Nesse sentido a contabilidade gerencial contribui para que os administradores das empresas tenham melhores informações sobre seu negócio, a partir de demonstrativos financeiros claros que auxiliam a tomada de decisão em relação a investimentos a serem feitos, recursos a serem tomados e decisões operacionais eficientes (TEIXEIRA, 2010).

Complementando essa ideia Fraga, Romão e Nascimento Junior (2013) indicam que a contabilidade gerencial busca oferecer as informações aos gestores de forma mais clara e simplificada para facilitar o entendimento, dessa forma auxiliando o controle do negócio e ajudando a traçar estratégias que garantam o sucesso e o crescimento desejado pela organização.

Portanto a ideia da utilização da contabilidade gerencial é geração de dados importantes para o negócio a partir dos dados contábeis que a empresa já possui, e dessa forma contribuir para melhora da tomada de decisão.

Nos subitens seguintes, são apresentados alguns detalhes sobre a demonstração de resultado, fluxo de caixa e os pontos de equilíbrio, que são ferramentas de gestão que podem contribuir para o desenvolvimento e manutenção dos negócios de micro e pequenas empresas. Essas ferramentas foram selecionadas principalmente pela facilidade de entendimento e fácil aplicação. Conforme Kassai (2007) a demonstração de resultados e o relatório de fluxo de caixa oferecem ao gestor as informações necessárias para análise de uma forma simplificada e auxiliam o mesmo a aperfeiçoar as suas análises com o passar do tempo, possibilitando assim uma adaptação das informações ao seu negócio. Além disso, Amaral e Casa Nova (2010) indicam que o ponto de equilíbrio pode ser

facilmente obtido a partir dos dados da empresa e demonstrar melhor aos gestores como considerar os custos fixos na apuração dos lucros e no planejamento da empresa.

2.2.1 Demonstração de resultados do exercício

O demonstrativo de resultados do exercício (DRE) demonstra através de um relatório simplificado as operações realizadas pela empresa em um determinado período, evidenciando se a empresa obteve lucro ou prejuízo dentro do exercício (HOBOLD, 2014).

O DRE pode ser de fácil compreensão para o empresário, conforme afirma Kassai (1997, p 66):

A demonstração de resultado do exercício é de fácil compreensão, mesmo para leigos em contabilidade, pois segue uma lógica dedutiva do lucro, ou seja, parte-se do faturamento, deduz-se os gastos incorridos para obter aquelas receitas e apura-se o lucro. Em sua elaboração, o empreendedor de pequenos negócios compreende e avalia todas as variáveis que influenciam o resultado, tais como: política de preços. Volumes de produção e de vendas, impostos devidos, custos variáveis e custos fixos, imposto de renda e a magnitude do lucro final em relação ao lucro desejado.

A Figura 1 permite visualizar melhor as informações que são evidenciadas pelo DRE, onde a demonstração começa detalhando os valores de receitas, a seguir são aplicadas as deduções das receitas (impostos, devoluções) obtendo a receita líquida. Na sequência são subtraídos os custos diretos das vendas ou prestações de serviços, obtendo o lucro bruto. Ao final são descontadas do lucro bruto as despesas operacionais e imposto de renda para obter o lucro, ou prejuízo, do exercício.

Figura 1: Modelo de DRE

DRE	
	Receita Bruta (venda de bens e serviços)
(-)	Deduções das receitas
(=)	RECEITA LÍQUIDA
(-)	CMV, CPV, CSP
(=)	LUCRO BRUTO
(-)	Despesas operacionais
	(-) Administrativas
	(-) Financeiras
	(+) Receitas financeiras
(=)	LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL
(-)	Imposto de renda
(=)	LUCRO (PREJUÍZO) do exercício

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2.2 Fluxo de caixa

A demonstração do fluxo de caixa de uma empresa consiste em uma ferramenta financeira que demonstra todas as entradas e saídas da empresa em um determinado período de tempo. Com essa ferramenta a empresa pode verificar a sua situação atual, tomar decisões futuras e tratar adequadamente as faltas e as sobras de caixa fazendo as adaptações necessárias nos recursos do caixa (TEIXEIRA, 2010).

Nesse sentido Fraga, Romão e Nascimento Junior (2013, p 84) afirmam que “através do fluxo de caixa o gestor poderá ter uma análise da capacidade imediata ou futura de seus pagamentos, o que será de suma importância para o processo decisório”. E complementando Paim (2010, p 7) alega que “o fluxo de caixa também permite prognosticar possíveis períodos em que ocorrerão excedentes ou escassez de caixa, auxiliando o empresário a tomar as medidas necessárias para prevenir tais ocorrências”.

Dessa forma é possível constatar que o fluxo de caixa permite a empresa verificar melhor as destinações dos recursos e se precaver de possíveis problemas. Uma correta análise do fluxo de caixa pode oferecer para a empresa um bom plano de aplicações ou empréstimos, pois ela poderá observar com mais facilidade se os recursos estão parados, para proceder com uma aplicação financeira, ou se estão faltando, para obter um empréstimo (TEIXEIRA, 2010).

Além disso, o fluxo de caixa também pode oferecer para a empresa os dados necessários para projetar resultados futuros, como afirma Paim (2010, p 8), “a empresa que mantém continuamente o seu fluxo de caixa atualizado poderá dimensionar com mais facilidade o volume de ingressos e de desembolsos dos recursos financeiros, assim como fixar o seu nível desejado para o período seguinte”.

Um ponto importante a ser considerado é que até a publicação da lei 11.638/07 a Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) não era obrigatória no Brasil, exceto para alguns casos específicos, mas muitas entidades já recomendavam seu uso como informação complementar. Com a promulgação da Lei no 11.638/07 a demonstração passou a ser obrigatória e deve ser preparada segundo as orientações do Pronunciamento Técnico CPC 03, o qual foi elaborado com base na norma internacional de contabilidade IAS 7 – Statement of Cash Flows (FIPECAFI,

2013). Diante disso, é possível observar que essa demonstração é relativamente nova no Brasil, o que pode explicar a utilização mais restrita pelas organizações, principalmente no que tange ao uso gerencial.

A partir de uma DRE e uma demonstração de fluxos de caixa estruturadas, é possível ao gestor a realização de análises mais sofisticadas, das quais resultam informações significativas para seus negócios. No caso em análise, as informações extraídas desses demonstrativos serão utilizadas para calcular o ponto de equilíbrio do negócio, conforme tratado no item seguinte.

2.2.3 Ponto de equilíbrio

Antes de conceituar-se o ponto de equilíbrio, é necessário caracterizar a margem de contribuição. Conforme Padoveze (2010), a margem de contribuição é a diferença entre o valor de venda do produto e seus custos variáveis unitários, ou seja, o preço de venda unitário do produto deduzido dos custos e despesas variáveis necessários para produzir e vender o produto.

O ponto de equilíbrio é o indicador que apresenta para a empresa a quantidade mínima de produtos vendidos ou serviços prestados para que a mesma não tenha prejuízos no seu negócio. Esse conceito é reforçado por SEBRAE (2014) que afirma que “o ponto de equilíbrio é um indicador de segurança do negócio, pois mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem às despesas e custos”.

O ponto de equilíbrio, em seu conceito contábil, leva em consideração os custos totais da empresa e não somente os custos da mercadoria vendida, com isso acaba demonstrando de maneira completa se a empresa está ou não obtendo lucro (LIMA e SOUZA, 2013).

Em uma definição mais exata, Padoveze (2010) afirma que denominamos ponto de equilíbrio o ponto, em termos de quantidades vendidas, no qual o total da margem de contribuição iguala-se aos custos e despesas fixas. Nesse ponto, identifica-se parâmetro que mostra a capacidade mínima na qual a empresa deve operar para não ter prejuízo, mesmo que ao custo de um lucro zero.

O conceito de ponto de equilíbrio apresenta algumas variações na sua formulação de cálculo e análise. A literatura apresenta três tipos diferentes de ponto de equilíbrio, que são o contábil, financeiro e econômico.

O ponto de equilíbrio contábil considera a relação entre o faturamento e os custos contábeis, incluindo os custos fixos e variáveis, depreciações e imposto de renda sobre esses valores. Ou seja, são considerados custos que não necessariamente causam desembolso da empresa, mas que constituem custos e despesas reconhecidos contabilmente pelo regime de competência (FERREIRA, 2007). Complementando, Ribeiro (2011, p 488) indica que ponto de equilíbrio contábil é “o estágio alcançado pela empresa no qual a receita total iguala-se aos custos e despesas totais, não havendo, contabilmente, nem lucro nem prejuízo”.

No cálculo do ponto de equilíbrio financeiro, são desconsiderados os custos e despesas não financeiros quando da apuração dos custos e despesas fixas. Os custos e despesas não financeiros são aqueles que fizeram parte da apuração dos resultados, mas não representaram saídas de recursos da empresa, tais como depreciação, e amortização. Dessa forma é possível indicar que no ponto de equilíbrio financeiro são considerados somente os custos e despesas que realmente geraram desembolso de dinheiro da empresa no período de análise (RIBEIRO, 2011).

Finalmente, temos o ponto de equilíbrio econômico, o qual é alcançado pela empresa no momento em que a receita total, é suficiente para cobrir os custos e as despesas totais e ainda gerar uma margem de lucro adequada para os sócios da empresa (RIBEIRO, 2011). Wernke (2001) afirma que, para calcular o ponto de equilíbrio econômico, é necessário considerar na fórmula o lucro requerido pelos sócios, dessa forma será possível identificar o ponto de equilíbrio necessário para chegar ao lucro zero e gerar o lucro esperado para a empresa.

Para exemplificar melhor os tipos de ponto de equilíbrio a Figura 2 apresenta as fórmulas de cálculo para cada um dos três tipos apresentados anteriormente.

Figura 2: Fórmulas de cálculo do ponto de equilíbrio

Ponto de equilíbrio contábil	$\frac{\text{Gastos fixos}}{\text{Margem de contribuição unitária}}$
Ponto de equilíbrio financeiro	$\frac{\text{Gastos fixos} - \text{Gastos não desembolsáveis}}{\text{Margem de contribuição unitária}}$
Ponto de equilíbrio econômico	$\frac{\text{Gastos fixos} + \text{Lucro mínimo}}{\text{Margem de contribuição unitária}}$

Fonte: adaptado, Assaf Neto (2014).

Na figura 2 podemos observar que para todos os cálculos apresentados será necessário obter a margem de contribuição unitária, que como foi dito anteriormente é diferença entre o valor de venda da mercadoria e o custo de produção da mesma. No ponto de equilíbrio financeiro devem ser subtraídos dos gastos fixos os gastos não desembolsáveis, que são as depreciações e outros gastos que não geram desembolso de dinheiro por parte da empresa. No cálculo do ponto de econômico deve ser somado junto ao valor de dos gastos fixos o lucro esperado pelos sócios. Em todos os cálculos apresentados acima o resultado obtido será a quantidade mínima a ser vendida para que a empresa tenha lucro zero, ou seja, consiga pagar todas as obrigações e comece a vender para gerar lucro efetivamente (ASSAF NETO, 2014).

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa abordado por esse estudo se caracteriza por ser uma pesquisa explicativa com o objetivo de gerar conhecimento para a aplicação de melhorias por meio de análise da situação atual e propostas de possíveis mudanças no processo.

A pesquisa caracteriza-se, ainda, como uma pesquisa-ação, pois tem o objetivo de investigar um problema, formular estratégias de ação, aplicar as estratégias e avaliar os resultados. Sendo que o processo pode ser repetido inúmeras vezes, sempre procurando a melhoria contínua (TRIPP, 2005). Segundo YAN (2016) a pesquisa-ação envolve de forma aberta o pesquisador e os participantes em um modo colaborativo desde o início da pesquisa. Complementando Prodanov e Freitas (2013, p 66), indicam que na pesquisa-ação, os investigadores tomam a posição de exercer um papel ativo na solução dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em razão dos problemas encontrados.

Além disso, Prodanov e Freitas (2013), também caracterizam a pesquisa-ação como uma pesquisa em que ocorre interação entre os pesquisadores e pesquisados, a partir dessa interação são elencados os problemas a serem solucionados e são estudadas as melhores soluções para a resolução desses problemas. Complementando este entendimento, Smith (2015) afirma que a participação ativa ao invés da observação individual e medição é a norma em

projetos de investigação de ação. Na verdade, esse envolvimento é facilitado por um investigador que tem a experiência prática e conhecimento teórico para trazer uma nova perspectiva para as questões organizacionais.

Nesse estudo em específico, devido ao tempo restrito para aplicação e restrições da própria empresa estudada, não será possível aplicar de forma completa e imediata as melhorias sugeridas para uma avaliação dos resultados. Mas nesse sentido Prodanov e Freitas (2013 p 66), indicam que “o objetivo da pesquisa consiste em resolver ou pelo menos esclarecer os problemas da situação observada”. Dessa forma esse estudo terá o foco de analisar a situação atual da empresa, avaliar os principais problemas apresentados, sugerir melhorias no processo da empresa e apresentar as mesmas aos interessados. O resultado da pesquisa é apresentado sob a forma de uma série de sugestões de melhorias que podem ser aplicadas na organização no futuro para resolver os problemas apresentados.

No que diz respeito à abordagem da pesquisa foi utilizado o método qualitativo, pois a avaliação levou em conta as impressões subjetivas dos envolvidos, tanto na caracterização dos processos atuais quanto na análise das melhorias. Segundo YAN (2016) a pesquisa qualitativa possui a capacidade de representar as visões e perspectivas dos participantes de um estudo, dessa forma os eventos e ideias da pesquisa podem representar os significados dados a fatos da vida real pelas pessoas que os vivenciam. Além disso, segundo Prodanov e Freitas (2013), “a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

Para facilitar o entendimento das etapas do trabalho o Quadro 1 apresenta de forma encadeada cada etapa do trabalho.

Quadro 1: Sequenciamento das etapas do trabalho

Etapas do trabalho	
1	Entrevista com o proprietário sobre os problemas e desafios do negócio
2	Investigação da literatura relevante
3	Coleta de dados
4	Tratamento dos dados e montagem das análises
5	Apresentação dos resultados ao gestor e discussão
6	Redação dos resultados da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor.

4 RESULTADOS

4.1 Caracterização da empresa

Apresenta-se na presente subseção a caracterização da empresa objeto da presente pesquisa ação, conforme informações prestadas por seu proprietário.

A empresa RK (forma como a empresa será tratada nesse estudo) foi fundada em 1990, e atua no setor de restaurantes. A RK está localizada na cidade de Morro Reuter no estado do Rio Grande do Sul. Atualmente, a empresa está enquadrada no regime do SIMPLES Nacional, sendo caracterizada de acordo com os antes mencionados critérios desse regime tributário como empresa de pequeno porte.

A empresa trabalha com dois tipos de atendimento. De segunda a sexta-feira, é oferecido serviço de bufê livre, no qual são atendidos principalmente empresas da região, moradores da cidade e pessoas de passagem pela cidade. A média diária de refeições servidas nesse tipo de atendimento é de aproximadamente 70 refeições. Aos domingos, é servido almoço colonial com a comida servida à mesa, atendendo principalmente turistas da região metropolitana de Porto Alegre. A média anual de clientes atendidos a cada domingo é aproximadamente 100 pessoas.

É importante salientar que a quantidade de almoços servidos aos domingos varia bastante devido à sazonalidade, como o restaurante está localizado na encosta da serra gaúcha o maior movimento normalmente ocorre nos meses de maior frio, caindo quase pela metade durante os meses quentes.

O quadro de colaboradores fixos da empresa é composto por três funcionários, além do proprietário. Conforme a sazonalidade e demandas antecipadas em determinados dias da semana, são contratados trabalhadores autônomos para preenchimento de algumas vagas.

4.2 Análise da situação atual

Para compreender melhor a situação da empresa RK foi realizada uma entrevista junto ao proprietário da empresa para levantar os principais procedimentos adotados pela mesma no que se refere ao gerenciamento financeiro e contábil e em relação à tomada de decisão. A seguir são explicadas algumas situações que ocorrem na empresa RK.

4.2.1 Gestão financeira e contábil da empresa

A escrituração contábil da empresa é realizada por um escritório contábil externo, sendo que a empresa repassa ao escritório a documentação do mês (notas fiscais, extratos bancários, etc.) e o mesmo procede com o lançamento contábil das transações e entrega as declarações fiscais e contábeis necessárias. Depois cobra os valores referentes às guias de recolhimentos de impostos pagos pelo próprio escritório em nome da empresa RK, e seus honorários. A empresa não solicita nenhum relatório contábil junto ao escritório, dessa forma não é feita nenhuma análise em relação aos dados contábeis.

Dentro da empresa, todo o controle financeiro é feito pelo proprietário de forma manual, com o registro de alguns dados em anotações de cadernos. Os pagamentos a fornecedores são controlados exclusivamente pela data de vencimento dos boletos, sendo que é comum ocorrer atrasos nos pagamentos devido à falta de recursos no dia do pagamento. Os pagamentos que são realizados a vista utilizam diretamente o dinheiro do caixa da empresa, mas não são registrados de forma separada.

Os recebimentos da empresa ocorrem de três formas, dinheiro em espécie, cartão de débito e cartão de crédito. No atendimento de segunda a sexta normalmente os recebimentos são em dinheiro no momento da refeição, e pagamentos realizados por empresas são efetuados por quinzena.

Aos domingos em torno de 70% dos pagamentos são efetuados via cartão, sendo que 40% via cartão de crédito e 30% com cartão de débito. Para controlar os recebimentos de cartão o proprietário possui uma agenda onde registra quando e qual valor as operadoras de cartão vão depositar os valores na conta, visto que as vendas a débito são creditadas no dia seguinte a venda e os valores a crédito são depositados em 30 dias.

4.2.2 Formação dos preços de venda

Na formação do preço de venda a empresa não possui nenhum procedimento específico. O proprietário indicou que define o preço dos almoços baseado principalmente na sua experiência e percepção da clientela, em conjunto com o

preço cobrado pela concorrência, levando em conta de maneira subjetiva as diferenças entre eles.

Além disso, a empresa tenta ao máximo não repassar os aumentos de custos imediatamente ao preço do produto, sempre tenta mudar a composição dos pratos para conseguir obter um equilíbrio considerando seu preço de venda. Um exemplo comentado pelo proprietário é a questão das saladas. O restaurante prefere oferecer as saladas da estação para ter um custo menor, porém como não existe um controle sobre os custos, além dessas mudanças também serem baseadas na experiência do proprietário.

Os únicos produtos que a empresa aplica um percentual determinado para encontrar o preço de venda são as bebidas, em média sobre elas é aplicado um percentual de mark-up de 75%.

4.2.3 Principais problemas apontados

Ao final da entrevista, o proprietário foi questionado sobre os principais problemas que ele acredita que a empresa enfrenta por dispor de controles financeiros e contábeis frágeis. O proprietário indicou os problemas abordados nos parágrafos seguintes.

A existência de sazonalidade durante o ano, no que se refere à quantidade de almoços servidos normalmente, resulta em maiores dificuldades financeiras durante os meses quentes. Tal cenário dificilmente permite que a empresa mantenha uma reserva de caixa controlada para esses meses, muito em função de não possuir um relatório de fluxo para observar isso.

A empresa costuma ter problemas de faltas de caixa em determinados períodos do mês por não possuir um controle de recebimentos e pagamentos. Como já foi dito às vezes adia pagamentos de fornecedores por não ter recursos para efetuar o pagamento no dia do vencimento e também não conseguir se prevenir antecipadamente sobre esses desembolsos. Essa situação normalmente obriga a empresa a contrair empréstimos para ter capital de giro dentro do mês.

Como a empresa não possui um controle eficaz de caixa, é comum misturar o dinheiro da empresa com o dinheiro pessoal. Com isso, o proprietário acaba pagando despesas pessoais com dinheiro da empresa e vice-versa. No

entendimento do próprio proprietário isso é muito ruim porque acaba não oferecendo um controle correto dos gastos da empresa e dos gastos pessoais.

Ainda, considerando que a empresa não dispõe de qualquer relatório de controle e também não analisa relatórios contábeis, não se sabe ao certo a situação que a empresa se encontra. Consequentemente, o proprietário não consegue fazer projeções de crescimento para o futuro.

O proprietário indicou que há alguns anos atrás já contratou uma consultoria do SEBRAE e na época até começou a utilizar alguns métodos e o próprio sistema de controle financeiro do SEBRAE, porém depois de algumas visitas acabou desistindo da ideia por falta de tempo e porque o sistema era muito complicado para ser utilizado.

4.3 Sugestões de melhorias

Com base nos dados apresentados pelo proprietário essa subseção tem como objetivo apresentar algumas estimativas utilizando as principais ferramentas de gerenciamento apresentadas pela literatura para auxiliar a empresa no gerenciamento financeiro.

Os valores apresentados nessa seção foram alterados proporcionalmente com o objetivo de manter o sigilo dos dados da empresa, sem prejudicar o sentido e resultado das análises. As estimativas expostas a seguir consideram o período de um mês de operação da empresa levando em conta a média mensal de refeições indicada pelo proprietário. Para as análises serão apreciadas somente as vendas de refeições e não as receitas obtidas com venda de bebidas. Mesmo que a empresa obtenha receitas com essas mercadorias as mesmas não representam uma influência tão significativa no faturamento da empresa.

4.3.1 Custos fixos

Conforme levantamento efetuado junto ao proprietário, a Tabela 1 apresenta os valores dos custos fixos mensais da empresa. Eventualmente ocorrem alguns custos fixos adicionais, mas normalmente são somente os representados abaixo.

Tabela 1: Custos fixos mensais da empresa

Descrição	Valor	
Energia elétrica	R\$	1.500,00
Água e esgoto	R\$	50,00
Telefone e internet	R\$	250,00
Pessoal	R\$	6.000,00
Pró-labore	R\$	1.500,00
Escritório de contabilidade	R\$	250,00
Despesas com publicidade	R\$	300,00
Despesas diversas	R\$	500,00
IPTU	R\$	50,00
TOTAL	R\$	10.400,00

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.2 Receitas com vendas

Para analisar as receitas de venda da empresa é importante a apresentação de alguns dados em relação aos valores cobrados por cada refeição. O serviço de bufê oferecido entre segunda e sexta-feira possui o valor fixo de R\$ 14,00 por pessoa, já o serviço oferecido aos domingos possui o valor fixo de R\$ 45,00 por pessoa. Com base nesses valores e nas quantidades médias apresentadas pelo proprietário é possível estimar o valor da receita de vendas da empresa conforme é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Estimativa de receitas mensais

Tipo de serviço	Quantidade mensal	Valor unitário		Valor total
Refeição semana	1400	R\$	14,00	R\$ 19.600,00
Refeição domingo	400	R\$	45,00	R\$ 18.000,00
TOTAL	1800			R\$ 37.600,00

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.3 Custo dos produtos

Para analisar o custo dos produtos foi feito um levantamento das quantidades médias utilizadas diariamente em conjunto com os preços de mercado dos produtos. A partir disso será possível obter o valor médio gasto em cada refeição servida no restaurante possibilitando estimar a margem de contribuição. A análise será feita

considerando dois tipos de refeições, a semanal, servida de segunda a sexta feira, e a de domingos.

A Tabela 3 demonstra os produtos que compõem a refeição semanal, nesse tipo de refeição a gama de produtos é um pouco menor por se tratar de um produto mais barato. Na Tabela 3 são consideradas as quantidades necessárias para a produção de 70 refeições, dessa forma é possível verificar que o custo médio total de produção da refeição semanal é de R\$ 637,56, considerando 70 refeições o custo por refeição é de R\$ 9,10.

Tabela 3: Composição de preços da refeição semanal

Produto	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Arroz	5	R\$ 2,30	R\$ 11,50
Feijão	3	R\$ 6,39	R\$ 19,17
Massa	6	R\$ 5,10	R\$ 30,60
Batata	10	R\$ 3,99	R\$ 39,90
Óleo	2	R\$ 4,59	R\$ 9,18
Sal	0,5	R\$ 1,09	R\$ 0,55
Carne	25	R\$ 19,90	R\$ 497,50
Tomate	1	R\$ 4,99	R\$ 4,99
Cebola	1	R\$ 3,39	R\$ 3,39
Repolho	3	R\$ 2,99	R\$ 8,97
Alface	4	R\$ 1,89	R\$ 7,56
Alho	0,1	R\$ 27,50	R\$ 2,75
Vinagre	1	R\$ 1,50	R\$ 1,50
TOTAL			R\$ 637,56

Fonte: elaborado pelo autor.

Na Tabela 4 são apresentados os produtos que compõem a refeição de domingos, nesse tipo de refeição a variedade de pratos é maior, por isso a mesma é composta por uma maior quantidade de insumos. Além disso, foram adicionados nessa refeição os gastos com serviços de pessoas terceirizadas, pois para servir essa refeição são necessários mais funcionários, em média 15 pessoas, esses funcionários são contratados junto a empresas terceirizadas com um custo diário fixo. Na Tabela 4 são consideradas as quantidades necessárias para a produção de 100 refeições, dessa forma é possível verificar que o custo médio total de produção da refeição de domingos é de R\$ 2711,76, considerando 100 refeições o custo por refeição é de R\$ 27,11.

Tabela 4: Composição de preços da refeição de domingos

Produto	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Arroz	6	R\$ 2,30	R\$ 13,80
Farinha milho	2	R\$ 2,49	R\$ 4,98
Massa	8	R\$ 5,10	R\$ 40,80
Batata	50	R\$ 3,99	R\$ 199,50
Óleo	8	R\$ 4,59	R\$ 36,72
Sal	2	R\$ 1,09	R\$ 2,18
Carne bovina	25	R\$ 24,50	R\$ 612,50
Carne suína	15	R\$ 13,99	R\$ 209,85
Carne de frango	10	R\$ 4,99	R\$ 49,90
Queijo	8	R\$ 25,90	R\$ 207,20
Ovos	3	R\$ 4,49	R\$ 13,47
Alho	0,3	R\$ 27,50	R\$ 8,25
Beterraba	3	R\$ 4,79	R\$ 14,37
Cenoura	4	R\$ 4,59	R\$ 18,36
Tomate	4	R\$ 4,99	R\$ 19,96
Cebola	3	R\$ 3,39	R\$ 10,17
Repolho	2	R\$ 2,99	R\$ 5,98
Alface	3	R\$ 1,89	R\$ 5,67
Vinagre	3	R\$ 1,50	R\$ 4,50
Creme de leite	5	R\$ 2,09	R\$ 10,45
Leite condensado	5	R\$ 2,10	R\$ 10,50
Sagu	1	R\$ 3,55	R\$ 3,55
Gelatina	6	R\$ 1,15	R\$ 6,90
Açúcar	1	R\$ 2,20	R\$ 2,20
Pessoal	15	R\$ 80,00	R\$ 1200,00
TOTAL			R\$ 2711,76

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.4 DRE

A partir dos valores apurados com as receitas de vendas, custo de produção das refeições é possível montar o demonstrativo de resultados do exercício da empresa. Na Tabela 5 é demonstrado o DRE projetando os valores de um mês de acordo com os valores apresentados anteriormente. Para calcular o valor do SIMPLES foi considerado o percentual de 6,84% que seria a faixa da empresa considerando a receita mensal. As depreciações, despesas financeiras e receitas financeiras foram ajustadas de acordo com informações obtidas com seu escritório contábil em relação ao ano de 2015.

Tabela 5: Projeção da demonstração de resultados mensal da empresa

DRE (R\$)	
(+) Receita Bruta	37.600,00
(-) Deduções	
(-) Simples Nacional	2.571,84
(=) RECEITA LÍQUIDA	35.028,16
(-) Custo mercadoria vendida	23.584,00
(=) LUCRO BRUTO	11.444,16
(-) Despesas operacionais	
(-) Gerais e administrativas	10.400,00
(-) Depreciações	400,00
(-) Despesas financeiras	100,00
(+) Receitas financeiras	120,00
(=) LUCRO OPERACIONAL	664,16
(=) LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	664,16

Fonte: elaborado pelo autor.

No DRE apresentado é possível observar que a projeção de lucro em um mês da empresa é em torno de R\$ 664,16. Como já foi citado, esse valor representa uma projeção do lucro de um mês conforme a média de refeições mensais, mas o valor pode variar de acordo com a quantidade de refeições servidas. Destaca-se ainda que a remuneração do proprietário é composta por um pró-labore mensal fixo de R\$ 1.500, ao qual somam-se os lucros eventualmente apurados.

4.3.5 Fluxo de caixa

Com base nos valores apurados da receitas e custos por refeição e também a quantidade estimada mensal das refeições é possível montar o relatório de fluxo de caixa, elaborado por meio do método direto, para projetar os saldos de caixa da empresa e com isso tomar as decisões necessárias conforme o caso. A Tabela 6 demonstra o relatório do fluxo de caixa da empresa considerando uma estimativa para os primeiros seis meses do ano, apresentando uma variação na quantidade de refeições servidas a cada mês devido à sazonalidade do negócio.

Tabela 6: Projeção do fluxo de caixa para seis meses

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho
Qtd almoços domingos	290	310	330	420	550	500
Qtd almoços semana	1300	1375	1425	1425	1450	1425
Faturamento	R\$ 31.250,00	R\$ 33.200,00	R\$ 34.800,00	R\$ 38.850,00	R\$ 45.050,00	R\$ 42.450,00
Compras	R\$ 19.691,90	R\$ 20.916,60	R\$ 21.913,80	R\$ 24.353,70	R\$ 28.105,50	R\$ 26.522,50
FLUXO DE CAIXA						
À vista	R\$ 26.030,00	R\$ 27.620,00	R\$ 28.860,00	R\$ 31.290,00	R\$ 35.150,00	R\$ 33.450,00
À prazo - 30 dias	R\$ 5.220,00	R\$ 5.220,00	R\$ 5.580,00	R\$ 5.940,00	R\$ 7.560,00	R\$ 9.900,00
TOTAIS DE ENTRADAS	R\$ 31.250,00	R\$ 32.840,00	R\$ 34.440,00	R\$ 37.230,00	R\$ 42.710,00	R\$ 43.350,00
Compras à vista	R\$ 19.691,90	R\$ 20.916,60	R\$ 21.913,80	R\$ 24.353,70	R\$ 28.105,50	R\$ 26.522,50
Impostos sobre vendas	R\$ 2.137,50	R\$ 2.270,88	R\$ 2.380,32	R\$ 2.657,34	R\$ 3.081,42	R\$ 2.903,58
Despesas mensais	R\$ 10.400,00	R\$ 10.400,00	R\$ 10.400,00	R\$ 10.400,00	R\$ 10.400,00	R\$ 10.400,00
TOTAIS DE SAÍDAS	R\$ 32.229,40	R\$ 33.587,48	R\$ 34.694,12	R\$ 37.411,04	R\$ 41.586,92	R\$ 39.826,08
RESULTADO OPERACIONAL	-R\$ 979,40	-R\$ 747,48	-R\$ 254,12	-R\$ 181,04	R\$ 1.123,08	R\$ 3.523,92
Saldo Inicial	R\$ 1.500,00	R\$ 520,60	-R\$ 226,88	-R\$ 481,00	-R\$ 662,04	R\$ 461,04
SALDO FINAL DE CAIXA	R\$ 520,60	-R\$ 226,88	-R\$ 481,00	-R\$ 662,04	R\$ 461,04	R\$ 3.984,96

Fonte: elaborado pelo autor.

Para o cálculo das entradas foram considerados os valores cobrados das refeições em relação à quantidade servida, conforme estimativa do proprietário. Para os almoços de domingos é necessário considerar que 40% dos pagamentos são feitos por cartão de crédito e nesse caso o crédito é efetivado somente em 30 dias, dessa forma a linha de vendas a prazo considera 40% do faturamento obtido com o almoço de domingos no mês anterior. Os demais recebimentos foram considerados como à vista.

No grupo de saídas o valor das compras foi obtido na relação entre o custo da refeição e a quantidade servida, como os prazos de pagamentos das compras são curtos todas foram consideradas como à vista. Para o cálculo dos impostos foi considerado o percentual de 6,84% sobre o valor do faturamento mensal, conforme a faixa do SIMPLES, e para como despesas mensais foram apreciados os valores das despesas mensais apurados anteriormente.

A partir do fluxo de caixa apresentado na Tabela 6 é possível verificar que nos quatro primeiros meses do ano a empresa apresenta problemas com as disponibilidades de caixa, muito em função da queda na quantidade de refeições nos meses mais quentes do ano, a partir do quinto mês as disponibilidades voltam a ficar positivas. Essa informação é muito útil para o gestor, pois a partir disso pode sempre estar preparado para nos meses de menor movimento ter reservas de caixa para

suprir estas faltas nas disponibilidades e nos meses com sobras procurar aplicações para obter rendimentos.

4.3.6 Ponto de equilíbrio

Antes de calcular os pontos de equilíbrio é necessário encontrar o valor da margem de contribuição dos produtos da empresa. Para isso a Tabela 7 apresenta o valor da margem de contribuição unitária (MCu) de cada um dos produtos exemplificados anteriormente. A margem de contribuição unitária (MCu) é calculada descontado do valor de venda do produto o custo de produção do mesmo e os valores de impostos sobre a venda, nesse caso 6,84% sobre o valor da venda conforme a faixa de enquadramento do SIMPLES.

Tabela 7: Cálculos da margem de contribuição

Produto	Preço de venda	Custo	Imposto	MCu
Refeição semana	R\$ 14,00	R\$ 9,10	R\$ 0,96	R\$ 3,94
Refeição domingo	R\$ 45,00	R\$ 27,11	R\$ 3,08	R\$ 14,81

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir da definição da margem de contribuição unitária de cada produto é necessário definir também quanto cada produto representa para os custos fixos da empresa, pois como se trata de produtos independentes, é necessário calcular o ponto de equilíbrio para cada um dos mesmos. Com base na proporção de faturamento, serão considerados 52% das despesas fixas para a refeição semanal e 48% para a refeição de domingos. A partir disso a Tabela 8 apresenta os valores a serem considerados para os cálculos do ponto de equilíbrio. Na coluna de despesas não desembolsáveis constam os valores proporcionais a depreciação mensal, R\$ 400,00, e na coluna de despesas fixas encontram-se os valores das despesas mensais desconsiderando a depreciação, R\$ 10.400,00.

Tabela 8: Despesas fixas por produto

Produto	Despesas fixas	Despesas não desembolsáveis
Refeição semana	R\$ 5.408,00	R\$ 208,00
Refeição domingo	R\$ 4.992,00	R\$ 192,00

Fonte: elaborado pelo autor.

Com a definição dos valores da margem de contribuição e das despesas fixas por produto é possível calcular os pontos de equilíbrio. Primeiramente na Figura 3 é apresentado o cálculo do ponto de equilíbrio contábil para cada produto. Nessa figura é possível observar que para atingir o “lucro zero” a empresa precisa servir 1.425,38 refeições semanais e 350,03 refeições de domingos, ou seja, se servir no mínimo essa quantidade as despesas fixas estarão sendo pagas.

Figura 3: Ponto de equilíbrio contábil

Refeição semana	Refeição domingo
$PEC(q) = \frac{5.616,00}{3,94}$	$PEC(q) = \frac{5.184,00}{14,81}$
$PEC(q) = 1425,38$ refeições	$PEC(q) = 350,03$ refeições

Fonte: elaborado pelo autor.

Na Figura 4 é apresentado é o cálculo do ponto de equilíbrio financeiro, nesse cálculo é descontado do valor das despesas fixas os gastos não desembolsáveis, no caso dessa empresa as depreciações. Nessa figura é possível observar que, para pagar todas as despesas fixas, a empresa precisa servir 1372,58 refeições semanais e 337,06 refeições de domingos. Mas nesse caso não estão sendo consideradas algumas despesas contábeis importantes, se a empresa operar muito tempo baseada nesse ponto de equilíbrio pode ter problemas futuros. Nesse particular, considera-se que o ponto de equilíbrio contábil fornece uma percepção mais conservadora e útil para a gestão do negócio.

Figura 4: Ponto de equilíbrio financeiro

Refeição semana	Refeição domingo
$PEC(q) = \frac{5.616,00 - 208,00}{3,94}$	$PEC(q) = \frac{5.184,00 - 192,00}{14,81}$
$PEC(q) = 1372,58$ refeições	$PEC(q) = 337,06$ refeições

Fonte: elaborado pelo autor.

Por fim, na Figura 5 é apresentado o cálculo do ponto de equilíbrio econômico, para esse cálculo foi considerado que o proprietário exige que o negócio

apresente um retorno mensal mínimo de R\$ 1000,00, dessa forma é adicionado ao cálculo o valor proporcional de cada produto. Apesar de tal lucro mínimo não ter como base um modelo econômico de risco e retorno, justifica-se a sua adoção tendo em vista refletir o real desejo do proprietário do negócio. Na Figura 5 é possível observar que para pagar as despesas fixas e ainda gerar a rentabilidade mínima exigida pelo proprietário a empresa precisa servir 1547,20 refeições semanais e 385,14 refeições de domingos.

Figura 5: Ponto de equilíbrio econômico

Refeição semana	Refeição domingo
$PEC(q) = \frac{5.616,00 + 480,00}{3,94}$	$PEC(q) = \frac{5.184,00 + 520,00}{14,81}$
$PEC(q) = 1547,20$ refeições	$PEC(q) = 385,14$ refeições

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir dos resultados apresentados acima é possível verificar se a empresa está trabalhando com médias de vendas de acordo com os pontos de equilíbrio. Na Tabela 9 é demonstrada a relação entre a quantidade média de refeições por tipo de produto e cada um dos pontos de equilíbrio apresentados.

Tabela 9: Relação dos pontos de equilíbrio e média de almoços

Ponto de Equilíbrio	Refeição semana				Refeição domingos			
	Quantidade média	Quantidade necessária	Diferença	%	Quantidade média	Quantidade necessária	Diferença	%
Contábil	1400	1425,38	-25,38	-1,81	400	350,03	49,97	12,49
Financeiro	1400	1372,58	27,42	1,96	400	337,06	62,94	15,74
Econômico	1400	1547,20	-147,2	-10,51	400	385,14	14,86	3,72

Fonte: elaborado pelo autor.

Nos dados apresentados na Tabela 9 é possível observar que na refeição semanal, tanto para o ponto de equilíbrio contábil quanto para o ponto de equilíbrio econômico, a média de refeições servidas mensalmente está abaixo dos valores dos pontos de equilíbrio, somente para o ponto de equilíbrio financeiro a média de almoços servidos é maior que o mínimo. Contudo, é possível observar que na refeição de domingos os três pontos de equilíbrio demonstram uma variação positiva com relação à média de refeições servidas, isso indica que estão sendo servidas

mais refeições do que o necessário para cobrir os custos fixos. Porém é possível verificar que as quantidades de equilíbrio do almoço de domingos apresentam-se bem próximas às quantidades efetivamente servidas. Essa proximidade pode indicar problemas financeiros para a empresa em meses em que a quantidade de almoços diminui devido à sazonalidade.

Além disso, os resultados apresentados pela análise dos pontos de equilíbrio demonstram o quanto à empresa é dependente dos recursos gerados pela refeição de domingos para se manter. Visto que de certa forma a receita obtida por esse produto acaba contribuindo mais para o pagamento das despesas gerais da empresa que a refeição semana, já que em dois pontos de equilíbrio a refeição semana apresentou uma quantidade de equilíbrio maior que a média servida.

Essas informações demonstram o quanto é importante a empresa ter um controle sobre os pontos de equilíbrio, pois nos meses de verão quando o movimento fica menor, é fundamental que existam reservas de caixa para suprir as necessidades de pagamentos. E caso não for possível ter essas reservas ter pelo menos o conhecimento dessas informações para buscar o capital de giro necessário para passar esses meses.

4.3.7 Resultados das análises

A partir dos resultados da presente pesquisa ação, fica claro que a empresa está trabalhando com margens de contribuição muito próximas das quantidades de equilíbrio quando é feito um comparativo com os custos fixos mensais da empresa. Mesmo que, na maioria dos casos a média de almoços mensais esteja acima dos pontos de equilíbrio, nos meses que ocorre uma diminuição na quantidade servida à empresa pode ter problemas de disponibilidades.

Esse problema de sazonalidade pode ser observado nas projeções de fluxo de caixa elaboradas no curso da presente pesquisa. Nos meses com menor movimento, a empresa operará com caixa negativo em suas atividades operacionais principalmente porque a sazonalidade afeta muito o almoço de domingos, o qual colabora mais significativamente para a obtenção de lucro da empresa.

Essas informações demonstram o quanto às ferramentas de ponto de equilíbrio e o fluxo de caixa são importantes para auxiliar o gestor no controle da empresa. Pois as duas ferramentas evidenciam muito bem os problemas que a

empresa pode enfrentar em momentos de quedas nas vendas, visto que, ao servir menos refeições do que a quantidade mínima apresentadas pelos pontos de equilíbrio à empresa acaba enfrentando problemas com os saldos de caixa, o que é comprovado pelo no fluxo de caixa mensal.

Além dessas ferramentas, o levantamento da margem de contribuição unitária também se mostra muito importante, pois a sua análise indicou que talvez a empresa precise melhorar o método de formação do seu preço de venda, pois como reajusta os preços das refeições com base na percepção do mercado pode estar cobrando muito pouco pela refeição, especialmente no que se refere às refeições servidas nos dias de semana. Um indicativo disso é que o proprietário imaginava que a margem de contribuição unitária dos dois tipos de refeição estava maior que 50%. Após a análise cuidadosa dos gastos da empresa, verificou-se que a margem de contribuição real é inferior à prevista pelo dono, pois na refeição semanal verifica-se margem de contribuição unitária de 28,14% e na refeição de domingos 32,93%.

Outro ponto que foi comentado pelo proprietário é que mais de 50% do seu custo fixo é formado por despesas com pessoal e os funcionários registrados trabalham normalmente somente de segunda a sexta, com isso é possível concluir que de certa forma as refeições de domingos acabam custeando a mão de obra que é utilizada de durante a semana. Simulando essa situação o proprietário indicou que para abrir somente aos domingos poderia baixar os custos fixos em 55%, pois precisaria ter somente um funcionário de carteira assinada e também teria uma diminuição proporcional em algumas despesas fixas. Com isso o custo fixo mensal passaria de R\$ 10.400,00 para R\$ 4.680,00, o que já representaria um valor menor do que o considerado anteriormente na Tabela 8 (R\$ 4.992,00) para calcular os pontos de equilíbrio.

Com base nessa análise é possível até afirmar que servir somente a refeição de domingos poderia ser mais vantajoso para empresa do que abrir de segunda a sexta-feira. Porém é importante lembrar que a refeição da semana pode ser uma forma de propaganda muito importante para a empresa, pois servir almoços de segunda a sexta-feira com uma relação custo benefício bastante favorável para os clientes pode ser um meio eficiente de atrair clientes para o almoço de domingos. Dessa forma qualquer alteração nesse sentido deve levar em conta também os aspectos de marketing e não somente o aspecto financeiro.

Com base nesses dados financeiros apresentados, é possível perceber que a empresa tem a necessidade de rever algumas das suas estratégias comerciais para que seja possível obter melhores resultados. Na questão da sazonalidade, poderia ser criado um almoço diferenciado para o verão por um valor inferior e com menos variedade, com o intuito de atender turistas que normalmente visitam os balneários da região e não tem a intenção de gastar muito com almoço. Esse novo produto poderia usar a capacidade já existente do restaurante aumentando as receitas nesses meses mais quentes do ano. Além disso, para as refeições da semana poderia ser implementado o sistema a quilo que poderia atrair clientes que não consomem uma quantidade de comida tão elevada, esse novo serviço poderia ser aplicado diretamente com o atual de bufê livre e representaria um aumento muito pequeno nos custos fixos da empresa.

Por fim, além das sugestões de mudanças estratégicas propostas também seria muito importante para a empresa a adoção de um sistema de gestão para facilitar os registros financeiros e contábeis. Com um sistema informatizado para controlar essas informações os controles e resultados serão muito mais rápidos e eficientes. Mesmo que o proprietário tenha reportado que o sistema do SEBRAE se tornou muito complexo existem diversas opções de sistemas no mercado de baixo custo e fácil utilização.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo analisou a importância da aplicação de ferramentas contábeis e gerenciais em uma empresa de pequeno porte com o objetivo de gerar mais informações aos gestores e conseqüentemente produzir melhores resultados na empresa.

No primeiro momento, foi feito o levantamento da situação atual da empresa. Nessa análise, identificou-se um nível de gerenciamento formal muito pequeno. A gestão das atividades da empresa tem como base a percepção e sentimento do proprietário do negócio, o qual reporta frequentemente agir de maneira reativa frente aos problemas financeiros apresentados na empresa, em função da ausência de mecanismos para prever variações de demanda e de preços, ou até mesmo projetar alterações de cenários considerando a sazonalidade.

A partir das dificuldades reportadas pela empresa, foi realizada uma revisão bibliográfica buscando informações sobre as melhores ferramentas para auxiliar a organização no seu gerenciamento econômico-financeiro. Como primeiro passo da análise foi feito um levantamento das despesas fixas, dos valores das receitas médias mensais e dos custos envolvidos em cada tipo de refeição. Com posse desses dados foi possível fazer a montagem do DRE, do fluxo de caixa e dos pontos de equilíbrio. A partir da análise dos cálculos e demonstrativos foi possível perceber com mais clareza algumas situações que o gestor dificilmente observava, tais como o nível das margens de contribuição e a sensibilidade dos fluxos de caixa à sazonalidade.

Com base nessas informações, foi possível verificar junto com o proprietário algumas alternativas a serem tomadas com o objetivo de melhorar o desempenho da empresa. Entre essas alternativas estão a possibilidade de rever a necessidade de abrir o restaurante de segunda a sexta-feira e também a modificação do mix de produtos para domingos e na semana com o objetivo de diminuir os impactos da sazonalidade e da baixa margem de contribuição.

Assim sendo, as ferramentas gerenciais apresentadas geraram informações estratégicas para o negócio auxiliando a análise de problemas e a tomada de decisão por parte do gestor. Além disso, com os resultados dessa pesquisa o gestor tomou consciência da importância do uso de ferramentas contábeis e gerenciais e sinalizou que pretende passar a utilizar as mesmas a partir de agora.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Juliana Ventura; CASA NOVA, Silvia Pereira de Castro. **Os Fatores de Insucesso das Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade: Um Estudo em Unidades Lotéricas**. Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, n.2. 2010, p 103-119. Disponível em <www.spell.org.br/documentos/download/34162>. Acesso em 05 abr. 2016.

CAPATAN, Anderson; CORTES, Ana Carolina Teixeira; SOUZA, Patrícia Baptista de; SANTOS, Rosângela Moreira dos; SILVA, Vanessa Ventura da. **A utilização da contabilidade gerencial: um estudo em micro e pequenas empresas**. Economia & Tecnologia, Curitiba/PR, n.27. 2011, p 143-150. Disponível em: <http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/boletim/Economia_&_Tecnologia_Ano_07_Vol_027.pdf>. Acesso em: 29 fev. 2016.

FERREIRA, José Antônio Stark. **Contabilidade de custos**. 1ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

FIPECAFI. **Manual de contabilidade societária**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2013. VitalSource Bookshelf Online.

FRAGA, Jailton Costa da; ROMÃO, Joseneide Araujo Neves; NASCIMENTO JUNIOR, Rivaldo José do. **A contabilidade gerencial como ferramenta no processo de tomada de decisão nas microempresas**. Revista eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira, Lagarto, n.3. 2013, p 75-88. Disponível em: <<http://fjav.com.br/revista/Innerpages/edicaoEspecialPosGraduacaoControladoriaFinancasEmpresariais.php>>. Acesso em: 05 mar. 2016.

HOBOLD, Hedelberto. **Contabilidade Gerencial e seus principais artefatos no gerenciamento de micro e pequenas empresas: um estudo de caso em empresas de micro e pequeno porte situadas na Universidade do Extremo Sul Catarinense**. 2014. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). Universidade de Extremo Sul Catarinense. Criciúma, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO - IBPT. **Causas de desaparecimento das micro e pequenas empresas**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.ibpt.com.br/img/uploads/novelty/estudo/701/CausasDeDesaparecimentoDasMicrosEPequenasEmpresas.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

KASSAI, Silvia, 1997. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. Caderno de Estudos FIPECAFI, São Paulo, n.15. 1997, p 60-74. Disponível em <<http://www.revistas.usp.br/cest/article/view/5613/7143> >. Acesso em 24 fev. 2016.

LIMA, Leonardo Jovelino Almeida de; SOUZA, Lilian dos Santos. **A importância das ferramentas contábeis gerenciais para a continuidade e otimização das atividades das micro e pequenas empresas: uma pesquisa de campo na Feira da Oito de Maio em Icoaraci – Belém (PA)**. Amazônia em Foco, Castanhal/PA, n.3, 2013, p. 117-138. Disponível em: <<http://revista.fcat.edu.br/index.php/path/article/view/107>>. Acesso em: 29 fev. 2016.

MEDEIROS, Antônio Fernandes de. **Sistema de Controle Administrativo e de Gestão Econômico-financeira de Restaurantes de Pequeno Porte do tipo Self-service**. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

NETO, ASSAF, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2014. VitalSource Bookshelf Online.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2010. VitalSource Bookshelf Online.

PAIM, Rodrigo Grande. **Gestão de fluxo de caixa em pequenas e microempresas**. Artigo (Especialização em Gestão Empresarial – Ênfase em Serviços). Universidade Feevale. Novo Hamburgo, 2010.

PRODANOV, Cléber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de custos**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2011. VitalSource Bookshelf Online.

SEBRAE. **Ponto de equilíbrio**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Ponto-de-equil%C3%ADbrio>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

SMITH, Malcolm. **Research methods in accounting**. 2ª edição. Los Angeles: Sage, 2015.

TEIXEIRA, Tuiane. **Proposta de implantação do fluxo de caixa como ferramenta de gestão para o planejamento financeiro de uma empresa de pequeno porte do segmento de construção civil, localizada no norte do Rio Grande do Sul**. 2010. Monografia (Bacharel em Administração de empresas). Universidade de Extremo Sul Catarinense. Criciúma, 2010.

TRIPP, David. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. Educação e Pesquisa, São Paulo, n.3. 2005, p 443-466.

VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. **As ferramentas contábeis e o empreendedorismo no desenvolvimento das micro e pequenas empresas: o caso das empresas de panificação da cidade de Campo Grande/MS**. 2008. Dissertação (Mestrado desenvolvimento local). Universidade Católica Dom Bosco. Campo Grande, 2008.

WERNKE, Rodney. **Análise de custos e preços de venda**. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2001. VitalSource Bookshelf Online.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim - Série Métodos de Pesquisa**. 1ª edição. Porto Alegre: Penso, 2016. VitalSource Bookshelf Online.