



ALEXANDRE CAMPOS SILVA

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL EM UMA EMPRESA DO
RAMO DE ESTÉTICA E ESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA E
CONSULTORIA EM UMA EMPRESA DO RAMO DE
ALIMENTOS**

LAVRAS – MG

2019

ALEXANDRE CAMPOS SILVA

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL EM UMA EMPRESA DO RAMO DE ESTÉTICA E
ESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA E CONSULTORIA EM UMA EMPRESA DO
RAMO DE ALIMENTOS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima

Orientador

Prof.º Dr. José Willer do Prado

Coorientador

LAVRAS - MG

2019

ALEXANDRE CAMPOS SILVA

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL EM UMA EMPRESA DO RAMO DE ESTÉTICA E
ESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA E CONSULTORIA EM UMA EMPRESA DO
RAMO DE ALIMENTOS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 07 de maio de 2019.

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Dr. José Willer do Prado UFLA

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima

Orientador

LAVRAS-MG

2019

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por conseguir me graduar em uma instituição de grande prestígio e respeito como a Universidade Federal de Lavras;

À minha família que me apoiou, auxiliou e esteve presente desde o princípio, minha gratidão por vocês é para sempre, obrigado por tudo que fizeram por mim;

Aos meus professores, que me ensinaram lições que irão servir de base por toda a minha vida. Um agradecimento em especial ao professor Dr. André Luís Ribeiro Lima, uma vez que todos seus ensinamentos foram fundamentais para minha formação profissional e pessoal, além de ser uma grande pessoa, com valores e princípios que me ajudaram a crescer no curso com sua paciência, dedicação, confiança e orientação. E meu muito obrigado ao professor José Willer do Prado pela ajuda, paciência e orientação nesta caminhada;

Aos meus valiosos amigos (as) Guilherme, Gustavo, Ygor, Otávio, Danilo, Renato, Mayara, Karina, Ezequiel, André, Renan, Hendrya, entre muitos outros, agradeço a acolhida, boas conversas e estudos que foram fundamentais para a minha caminhada durante a graduação. Serei eternamente grato por todos vocês que entraram na minha vida e mantereí essa amizade por muitos anos;

À Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Departamento de Administração e Economia (DAE), pela oportunidade de realização do curso;

A todos que compartilharam esse desejo e sonho de me formar, contribuindo e me auxiliando direta ou indiretamente meu **MUITO OBRIGADO**.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fachada da empresa.....	10
Figura 2 - Decoração voltada para barbearias dos anos 50 e 60	16
Tabela 1 - Tabela das atividades realizadas na barbearia Barber's Shop.....	12
Tabela 2 - Atividades realizadas no Hillbilly Burguer Bar.....	13
Tabela 3 - Resultado do questionário.....	17
Tabela 4 - Média de tempo em minutos dos cortes.....	18
Tabela 5 - Número de clientes por dia.....	19
Figura 3 - Templates do logotipo e placa externa.....	21
Figura 4 - Cartões de visita.....	22
Figura 5 – Quadros para a decoração.....	23
Figura 6 – Tabelas de preço dos serviços.....	23
Tabela 6 - Tabela de custos.....	25
Tabela 7 - Volume mensal.....	26
Tabela 8 - Custo-Volume-Lucro.....	26
Tabela 8 - Custo-Volume-Lucro.....	27
Tabela 9 - Demonstração do Resultado do Exercício.....	28
Tabela 10 - Custo-Volume-Lucro.....	29
Tabela 10 - Custo-Volume-Lucro.....	30
Tabela 11 - Demonstração do Resultado do Exercício.....	30
Tabela 12 - Gastos Diários.....	33
Tabela 13 - Gerenciamento de Contas.....	34
Tabela 14 – Custos.....	35
Tabela 15 - Gastos com fornecedores.....	36
Tabela 16 - Vendas diárias.....	37
Tabela 17 - Tabela de custos.....	38
Tabela 18 - Tabela de custos.....	38
Tabela 19 - Demonstração do Resultado do Exercício.....	40
Tabela 20 - Custos Fixos.....	41
Tabela 21 - Tabela de custos por produtos.....	42
Tabela 22 - Indicadores financeiros da Salada Gourmet.....	43
Tabela 23 - Indicadores financeiros do Lanche Hit Billy.....	43

Tabela 24 - Ponto de equilíbrio em quantidade e valor.....	44
Tabela 25 - Resultado financeiros dos lanches novos.....	45
Tabela 26 - Reformulação do cardápio com alguns produtos.....	46
Tabela 27 - Perspectivas do BSC.....	47
Tabela 28 - <i>Balanced Scorecard</i> Hillbilly.....	49
Tabela 29 - Tarefas detalhadas parte interna.....	51
Tabela 30 - Tarefas detalhadas parte externa.....	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESCRIÇÃO DO LOCAL DO ESTÁGIO.....	9
2.1 Histórico da empresa	10
2.2 Descrição do local do estágio.....	11
2.3 Quadro de colaboradores	11
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	12
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS REALIZADOS.....	14
4.1 O estágio na barbearia Barber's Shop.....	14
4.1.1 Integrações com os funcionários	14
4.1.2 Conhecimento de como funciona a estrutura da empresa	15
4.1.3 Conhecimento do público da organização e rotinas de trabalho	16
4.1.4 Pesquisa de nomes fantasia para o estabelecimento	19
4.1.5 Pesquisa de <i>templates</i> e vetores de arte para a divulgação e busca por materiais para mudanças internas	20
4.1.6 Análise financeira.....	24
4.2 O estágio no Hillbilly Burger Bar.....	31
4.2.1 Conhecimento das finanças da organização	31
4.2.1.1 Desenvolvimento de planilhas para a compreensão de todo o negócio.....	36
4.2.1.2 Relatórios de finanças	39
4.2.2 Desenvolvimento de novos produtos.....	44
4.2.3 Desenvolvimento de um novo cardápio.....	45
4.2.3 Balanced Scorecard.....	47
4.2.4 Procedimento Operacional Padrão	50
5 CONCLUSÃO.....	54
6 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS ENCONTRADOS.....	56
REFERÊNCIAS	57

1 INTRODUÇÃO

Este relatório de estágio tem como foco o Diagnóstico Empresarial em duas empresas, mas além disso, o estágio tem enorme relevância para o estudante de Administração, uma vez que, a partir dele a visão de como funciona uma organização fica mais clara, com todas as áreas do curso, como finanças, *marketing*, relações humanas, produção e assim após o estágio, o estudante se tornará um profissional qualificado e pronto para o mercado.

O Diagnóstico Empresarial, ferramentas como o *Balanced Scorecard*, Procedimento Operacional Padrão e estudo de Custo-Volume e Lucro, que foram adquiridas pelo estagiário no curso de Administração da Universidade Federal de Lavras ferramentas importantíssimas para um Administrador conseguir êxito em uma organização.

No Brasil o curso de Administração começou em 1952 e, em 1965, surgiu a profissão por meio da lei número 4.769/65. Hoje, segundo o censo de 2015, há cerca de 260.000 ingressantes no curso e mais de 120.000 que se formam (ADMINISTRADORES, 2019; CFA, 2019). O mesmo está na Universidade há mais de cinquenta anos, hoje contando com aproximadamente quarenta professores e seis servidores, sendo estruturado em três blocos que contam com gabinetes, salas de aulas e anfiteatros, além de núcleos de estudos PET, PETi e empresa júnior. (UFLA, 2019).

Em contrapartida, o diagnóstico empresarial para o gestor é o despertar para o conhecimento aprofundado da organização. Ele é capaz de projetar o futuro da mesma, sendo de grande importância, uma vez que as análises levantadas proporcionam inúmeras estratégias para a empresa. No caso do estagiário, foi possível a aplicação prática de vários conteúdos trabalhados durante o curso de Administração e, com ferramentas de gestão da qualidade, recurso e análises financeiras, traçar um plano de ação para o aumento de faturamento, redução do desperdício, organização, padrão no trabalho, entre outras ações.

O cerne do trabalho foi o diagnóstico empresarial, visto que, através dele, a empresa realizou seus planos estratégicos baseados nas ideias de planejar suas ações. No princípio, o trabalho foi composto pela coleta de dados para análise futura, para detectar problemas nas áreas de finanças, marketing e relações humanas. A segunda etapa foi a implantação dos objetivos e metas. Posteriormente, foi realizada a checagem e aplicação de ações corretivas, se necessário. Porém, o setor enfatizado foi o financeiro, em virtude da carência de ações e dados para ações. Foram feitas correções nesta área e também o ponto onde o gestor necessitava de auxílio para melhorias. Isto se deu nas duas empresas analisadas.

No primeiro momento, será discutida a empresa do ramo de estética, onde o trabalho desenvolvido foi no diagnóstico empresarial, mudança de nome, reestruturação de preços dos serviços e reforma do local. Como estagiário, foi possível compreender cada parte da organização e propor ações para a melhora da mesma. Com todos os dados analisados houve a possibilidade de entender o mercado de barbearias, que é tão competitivo e volátil.

Desta forma, o trabalho teve, a princípio, o bom entendimento do negócio, buscando a análise de custo, volume e lucro para evidenciar possíveis problemas financeiros na organização. Essa ferramenta analisa Margem de Contribuição, Gastos Fixos e Volume de clientes e, neste período, houve uma estruturação das finanças, interação com funcionários, estudo e fabricação de artes para redes sociais.

No segundo momento, será discutido a empresa do ramo de alimentos, onde será apresentada a empresa, sua história, produtos vendidos e sua estrutura organizacional. Posteriormente, serão relatadas as atividades desenvolvidas e suas respectivas cargas horárias, considerando o que foi visualizado no dia-a-dia da organização.

Portanto, o trabalho trará discussões e atividades realizadas em duas organizações e será apresentado separadamente: primeiro será abordada a organização de estética e, posteriormente, a do ramo de alimentos.

2 DESCRIÇÃO DO LOCAL DO ESTÁGIO

A empresa se localiza em Lavras-MG e se chama barbearia Barber's Shop (Figura 1). Está inscrita sob o CNPJ 29.286.910/0001-64 e é uma microempresa que se encaixa no MEI (microempreendedor individual), enquadrando-se no Simples Nacional (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte). Por isso, fica isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, Cofins, IPI e CSLL), onde o faturamento é de até R\$81.000,00 por ano ou R\$6.750,00 mês. Está situada na Avenida Pedro Sales, número 484 - Centro.

Sua localização é estratégica para o tipo de serviço e ao público que a empresa oferece, ou seja, a mesma é próxima a duas escolas e uma universidade federal. Assim, o seu público é, em grande parte, composto por estudantes. Os fornecedores são os que disponibilizam as máquinas para o corte e produtos para o cabelo, como o gel, cremes e pomadas, enquanto as demais matérias-primas, como lâminas e cadeira de barbear o próprio empreendedor adquire.

Atualmente a empresa possui quatro barbeiros, um videogame e um pebolim para o conforto dos clientes.

Figura 1 - Fachada da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

2.1 Histórico da empresa

A empresa tem sete anos de mercado e iniciou-se como um salão de corte feminino, com o Renato e sua irmã como proprietários. Anteriormente, o proprietário trabalhava em São Paulo e, após buscar a mudança de emprego, iniciou seu trabalho no ramo de barbearias. Este realizou um curso em São José dos Campos - SP e, posteriormente, retornou a Lavras - MG e abriu a barbearia com nome de Barber's Shop. Em 2019 o nome foi alterado para Barbearia Mendonça, tendo como inspiração barbeiros internacionais, principalmente dos Estados Unidos, e seu foco é preço competitivo, qualidade e acessibilidade para todas as pessoas. O proprietário também ministra cursos para contratar seus futuros barbeiros.

2.2 Descrição do local do estágio

O Hillbilly Burger Bar está localizado na cidade de Lavras - MG e inscrito sob o CNPJ 21.316.632/0001-39. É uma microempresa do ramo de alimentos que possui uma receita bruta inferior a R\$360.000,00 a cada ano. Está situada na a rua Barão do Rio Branco, número 160, bairro Centro.

2.3 Quadro de colaboradores

A empresa tem 4 anos de atividade no ramo alimentício, desde 20 de novembro de 2014. Trabalha com um cardápio variado entre hambúrgueres, bebidas, porções, omeletes, saladas e sobremesas.

A organização, a princípio, começou com apenas com dois sócios vindos do interior de São Paulo com a ideia de abrir uma hamburgueira/bar uma vez que na cidade de origem dos mesmos já haviam muitas, assim foram feitas pesquisas na internet e com conhecimento próprio dos donos houve sua abertura. Atualmente contam com 10 funcionários, além de uma nova sócia e mudanças no cardápio para se atualizar com seu público.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na barbearia Barber's Shop teve início na primeira semana de setembro no dia 06, sendo trinta horas semanais. Abaixo (Tabela 1) estão descritas as atividades, o tempo despendido em cada e uma pequena descrição do que foi realizado.

Tabela 1 - Tabela das atividades realizadas na barbearia Barber's Shop

ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	BREVE DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Integração com os funcionários	Reunião sobre como funciona a empresa, além de conhecer a história de cada um no ramo.	2
Conhecimento de como funciona a estrutura da empresa.	O gestor esclareceu todas as áreas da empresa, como o financeiro e o funcionamento das divulgações em redes sociais.	2
Conhecimento do público da organização e rotinas de trabalho	Número de clientes por dia, tempo médio de serviços e questionário a fim de um melhor conhecimento dos clientes.	120
Pesquisa de nomes fantasia para o estabelecimento	Discussão sobre possíveis nomes, uma vez que o atual não havia se destacado no mercado.	2
Pesquisa de templates e vetores de arte para a divulgação e busca por materiais para mudanças internas	Pesquisa e elaboração de artes para mudanças do atual modelo. Busca em ferro-velho e empresas que fazem placas.	20
Análise financeira	Foi feita uma Demonstração do Resultado do Exercício e uma análise de cada serviço oferecido nos meses de Setembro e Outubro.	25
TOTAL		171

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O estágio no Hillbilly Burger Bar foi iniciado em 08 de novembro de 2018 e terminou em junho de 2019, totalizando 410 horas. As atividades desenvolvidas (Tabela 2), além de breves comentários do que foi feito e a carga horária das mesmas.

Tabela 2 - Atividades realizadas no Hillbilly Burguer Bar

ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	BREVE DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Conhecimento das finanças da organização	Fornecido pelos gestores. Foram feitas análises minuciosas nas receitas, custos, despesas e contas a pagar.	100
Desenvolvimento de planilhas para a compreensão de todo o negócio.	As planilhas elaboradas demonstravam um panorama organizacional do negócio, como receita, fornecedores, custos dos itens vendidos entre outros.	200
Desenvolvimento de novos produtos	Foram incluídos novos lanches a partir de testes de sabor, textura e ingredientes para um novo cardápio.	20
Desenvolvimento de um novo cardápio	Esta tarefa tem a finalidade de diminuir o número de itens e modificar os preços do cardápio, com um trabalho de adequação à realidade do município, além de trazer novos produtos para a empresa.	50
<i>Balanced Scorecard</i>	Nesta atividade iniciou-se a estratégia da organização, com as quatro perspectivas do BSC, porém as mesmas não foram aplicadas.	20
Procedimento Operacional Padrão	O procedimento operacional padrão teve o intuito de melhorar a forma de trabalho, visando evitar o desperdício de atividade e eficiência nas tarefas.	20
TOTAL		410

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Portanto, neste tópico, o foco foi as atividades desenvolvidas em duas organizações, com objetivos distintos e formas de trabalho diferentes. Assim, cada atividade será tratada com aprofundamento no decorrer do trabalho.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS REALIZADOS

Neste tópico, as atividades serão desenvolvidas distintamente em duas partes, ou seja, cada organização terá suas descrições. No caso da empresa de estética a divisão será baseada na integração com os funcionários, ou seja, no conhecimento das pessoas que trabalham na empresa. Posteriormente, o foco se deu na estrutura, público e rotinas empresariais. Assim, o objetivo estava no que tange ao público da empresa, como tempo de serviços e todo o funcionamento organizacional. Desta forma, foi possível o entendimento financeiro e sua análise, para que fosse possível propor mudanças no nome e artes gráficas para implementação futura.

Na empresa de alimentos, os trabalhos começaram na área financeira, como as receitas, custos, fornecedores e tudo o que interfere na saúde financeira da organização. Posteriormente, houve uma elaboração de novas planilhas a fim de melhorar a leitura e análise dos resultados. Por fim, as estratégias se deram pela elaboração de um novo cardápio para se adaptar ao mercado, além de novos produtos com o objetivo de agregar à empresa e aumentar as receitas.

4.1 O estágio na barbearia Barber's Shop

Neste ponto serão tratadas todas as atividades realizadas na empresa de estética, ou seja, a integração com funcionários, conhecimento da estrutura de funcionamento, clientes e fornecedores, além de um exame detalhado de toda a área financeira e de marketing da mesma.

4.1.1 Integrações com os funcionários

A integração foi em dois momentos: no primeiro, foi realizada uma reunião com todos os funcionários para poder conhecer a história de cada um, quanto tempo estavam na empresa, quais eram suas funções na organização e o que buscavam para o futuro da mesma. No segundo momento, houve uma integração, com conversas informais fora da empresa, onde foi possível descobrir conflitos e uma falta de comunicação interna.

No processo em que houve a integração, foi realizada uma reunião após o expediente com o intuito de entender cada detalhe da empresa, como são utilizadas as máquinas para os cortes, os descartes de lâmina de barbear, média de número de serviços por dia, tempo de fundação da empresa. Segundo Chiavenato (2014), clima organizacional seria as emoções e

sentimentos das pessoas e a maneira de como as mesmas interagem entre si, com clientes e elementos externos. Baixa motivação irá gerar um clima de desinteresse e apatia KNAPIK, (2012). O clima organizacional é importante para manter bons profissionais na empresa e tem grande influência no desempenho e satisfação no trabalho.

Houve, na segunda parte da reunião, o *brainstorming*, que é uma técnica para gerar ideias sobre determinado assunto. No caso, seria a melhora no layout, campo financeiro e mudança de nome do estabelecimento. O *brainstorming* tem o objetivo de gerar inúmeras ideias para a solução de problemas, segundo Adriana Schiavon (2017). Porém, a princípio, houve pouca interação e a ferramenta não funcionou, uma vez que os funcionários não estavam habituados com ferramentas da Administração e faltou maior conhecimento da organização.

Na segunda integração houve mais uma confraternização e foi possível perceber a falta de motivação que, para Daft (2005), são forças internas e externas para um indivíduo seguir o curso de sua ação com entusiasmo e persistência. Assim, a falta de motivação estava envolvida com as mudanças que o local de trabalho necessitava, ou seja, seria o aumento do valor dos serviços, mudança na arquitetura, forma de atendimento, entre outros fatores.

4.1.2 Conhecimento de como funciona a estrutura da empresa

Previamente, o conhecimento foi do horário de funcionamento, do ambiente, com sua decoração voltada para barbearias dos anos de 1950 e 1960, além das vestimentas dos funcionários que, mesmo sem uniformes, são trajados com roupas semelhantes, voltado para o universo da empresa (Figura 2).

No que tange ao ambiente, cada um tem suas cadeiras e bancadas para o trabalho com vários tipos de tesouras, máquinas de corte, navalhas, cremes, pomadas todos os demais materiais utilizados para executar o trabalho com qualidade.

No dia-a-dia da empresa, os serviços realizados são organizados em uma tabela, onde é feito um controle mensal das finanças, sendo possível ter uma gerência dos tipos de serviços que saem por dia. O controle financeiro é feito pelo proprietário por meio de anotações. No que tange aos fornecedores o proprietário os tem para suas máquinas de realizar os cortes de cabelo, onde o mesmo utiliza a marca Wahl, além de cremes, pomadas, lâmina de barbear, entre outros produtos.

Figura 2 – Decoração voltada para barbearias dos anos 50 e 60.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Portanto, neste ponto, o foco foi compreender como funciona a organização como um todo, desde os fornecedores para todos os produtos e equipamentos, as rotinas diárias de limpeza do ambiente, além da manutenção de máquinas de corte e barbear, abordando a empresa em sua totalidade.

4. 1.3 Conhecimento do público da organização e rotinas de trabalho

O conhecimento do público é fundamental para o entendimento da organização. Houve a elaboração de um questionário para um melhor conhecimento dos clientes do local. As perguntas foram:

- 1) Quanto tempo você corta neste estabelecimento?
- 2) Você sabe o nome da barbearia?
- 3) Você pagaria a mais se houvesse mudanças estruturais na barbearia?
- 4) Por qual motivo você escolheu este estabelecimento?

Dessa forma, por meio de uma pesquisa descritiva realizou-se um estudo detalhado com coleta de dados, análise e interpretação dos mesmos. Não há a interação ou envolvimento do pesquisador no assunto analisado. E assim, numa amostra de 25 pessoas, onde 56% eram

estudantes, foram obtidas respostas que embasaram uma estratégia na empresa. Os resultados (Tabela 3) foram fundamentais para as tomadas de decisões tomadas para a melhoria da organização.

Tabela 3 – Resultado do questionário

1) Quanto tempo você corta neste estabelecimento?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Primeira vez-12% ➤ 1 meses a 1 ano-44% ➤ 1 ano a 4 anos-40% ➤ *Um não soube responder.
2) Você sabe o nome da barbearia?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sabem o nome-20% ➤ Não sabem o nome-80%
3) Você pagaria a mais se houvesse mudanças estruturais na barbearia?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pagariam-96% ➤ Não pagariam-4%
4) Por qual motivo você escolheu este estabelecimento?	<p>Neste ponto, as palavras mais citadas foram:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1-Amizade; 2-Indicação; 3-Preço; 4-Qualidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Assim, estes dados foram fundamentais para a execução da estratégia traçada: o aumento de preço em todos os serviços, mudanças internas de layout e nome fantasia da empresa. O resultado foi satisfatório para que ocorressem as mudanças.

A partir desta pesquisa, houve um estudo de mudanças de preços e seus respectivos valores, buscando custo, concorrência no mercado analisando todo o negócio, além de buscar objetos de decoração e entretenimento para clientes visando manter sua fidelização.

No que tange ao tempo de corte (Tabela 4) se serviços, foram analisados 10 dias com o corte cronometrado. Uma vez catalogados, seriam utilizados para entender o número de clientes para a alocação dos mesmos em períodos ociosos e ter uma boa distribuição durante toda a semana.

Tabela 4 – Média de tempo em minutos dos cortes

27/set	Média de 45min o corte
28/set	Média de 43min o corte
29/set	Média de 42min o corte
01/out	Média de 34min o corte
02/out	Média de 35min o corte
03/out	Média de 51min o corte
05/out	Média de 50min o corte
06/out	Média de 59min o corte
08/out	Média de 48min o corte
09/out	Média de 44min o corte

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A partir desses dados, foi possível perceber que cada corte de cabelo dura, em média, 45 minutos. O objetivo foi a busca pelo aumento do número de pessoas por dia na empresa. Para tal, foi fundamental a correção dos erros como as conversas durante os cortes, o que fazia os clientes esperarem mais. Além disso, foi possível buscar uma estratégia em dias com poucos clientes como promoções e atendimento por aplicativo ou senha para reduzir o tempo de espera.

No que tange ao número de pessoas por dia (Tabela 5), a análise se deu por 19 dias durante os períodos matutino e vespertino. Dessa forma a percepção foi do número de clientes por semana para um detalhamento de quais dias tiveram o maior fluxo de clientes e quais os períodos tiveram maior fluxo.

O trabalho para entender o número de clientes se dá pelo bom entendimento do público e sua faixa etária, seguindo o Index Mundi (2019), onde as idades são consideradas da seguinte maneira: de 0 a 14 anos são crianças; 15 a 65 anos são adultos e jovens; e de 65 anos em diante são idosos (Tabela 5). Assim, a estratégia foi traçada para cada público específico do estabelecimento, buscando a satisfação dos mesmos.

Assim, novos equipamentos foram instalados para o melhor bem-estar dos clientes, como vídeo game, pebolim e mesas para jogos de cartas, além de revistas de assuntos variados. Uma vez que, com o a pesquisa para o reconhecimento do público, ficou claro que adultos/jovens estariam dispostos a pagar um valor maior pelos serviços se houvesse mudanças para uma melhor espera de atendimento.

Tabela 5 – Número de clientes por dia

Clientes por dia					
DIA	PERÍODO	PESSOAS/TOTAL	CRIANÇAS	ADULTOS/JOVENS	IDOSOS
06/set	Manhã	14	2	12	0
10/set	Manhã	12	0	7	5
17/set	Manhã	9	1	8	0
18/set	Manhã	12	1	11	0
22/set	Manhã	26	3	17	6
25/set	Tarde	13	0	12	1
27/set	Manhã/Tarde	9	0	8	1
28/set	Tarde	27	4	20	3
29/set	Manhã	21	5	12	4
01/out	Manhã	8	0	7	1
02/out	Manhã	7	0	5	2
03/out	Manhã/Tarde	19	0	18	1
05/out	Tarde	25	2	22	1
06/out	Manhã/Tarde	20	4	14	2
08/out	Manhã/Tarde	15	2	11	2
09/out	Manhã/Tarde	18	0	17	1
15/out	Tarde	11	0	9	2
16/out	Manhã/Tarde	17	2	13	2
18/out	Tarde	26	3	19	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Deste modo, para a boa compreensão do negócio, foi fundamental o conhecimento do público e rotinas administrativas da organização. Assim, a estratégia de aumento de preços, faixa etária da empresa e tempo de serviço foi crucial para o planejamento das mudanças estruturais da empresa, visto que houve sinal positivo para que ocorressem.

4. 1.4 Pesquisa de nomes fantasia para o estabelecimento

A mudança de nome para a organização veio em virtude de o nome atual não ter identidade com a organização e, por meio da pesquisa feita com o seu público, foi detectado

que 80% não sabia o nome. Dessa forma, foi utilizado uma ferramenta para elaboração de nomes fantasia.

A técnica foi a de Geração de Nomes, o foco foi baseado no estilo de barbearias do passado, localização, família do proprietário, cultura da organização e clientes. Desta forma, com reuniões para surgir ideias os nomes foram: Barbearia Esplanada, Barbearia Máfia do Corte, Barbearia Mendonça Nicolaci, Salvatore Barbearia, Barbearia Trentino, Barbearia Brooklyn.

Portanto, com todos os nomes formulados, foram analisados para buscar um que estivesse de acordo com a organização e a escolha foi Barbearia Mendonça, uma vez que está ligado a família do proprietário. Assim, surgiu o novo nome da empresa.

4.1.5 Pesquisa de *templates* e vetores de arte para a divulgação e busca por materiais para mudanças internas

Neste ponto, os trabalhos estavam voltados para uma mudança interna da organização, ou seja, busca por artes e logotipo para uma nova placa de entrada, quadros de motos, carros antigos, motor de carro para a fabricação de mesa, entre outros, tudo voltado para uma mudança estética. Os cartões de vistas foram feitos no Canva®, um site de ferramentas de *design*, logotipos para placa externa retiradas do Freepik® que é um site de vetores e quadros de decoração e preços de serviços no site Creative Market®, feito para compra de artes e gráficos para elaborar logotipos, cartão de vistas entre outros. No caso da placa externa (Figuras 3) foram relacionados a fachada e os logotipos para a nova identidade visual da empresa. Para isso foram testados vários logotipos.

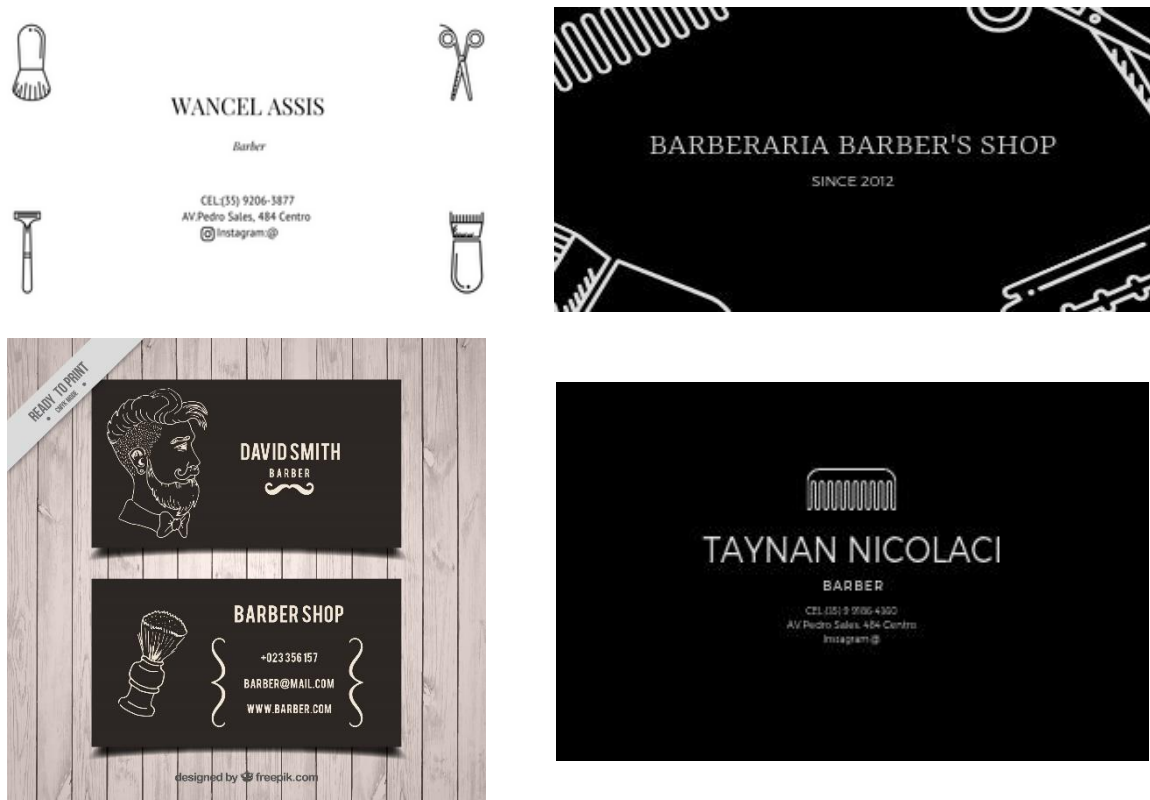
Figura 3– Templates do logotipo e placa externa



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No caso dos cartões de visita (Figura 4), o objetivo foi ter um trabalho de *marketing* voltado para a lembrança dos clientes, além de uma melhor organização de horários e acompanhamento dos clientes nas redes sociais.

Figura 4– Cartões de visita



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os quadros de decoração (Figuras 5) estão voltados para o perfil de barbearias antigas, da década de 1950 e 1960, que se encaixam no perfil da empresa e, assim, o cerne da ideia era um ambiente mais bonito e agradável para os clientes.

Figura 5 – Quadros para a decoração



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A tabela de preço de serviços (Figura 6) tem como foco a atualização da decoração, buscando também seguir a linha dos cartões de visita, mudança de placa e logotipo, com o intuito de repaginar o ambiente.

Figura 6 – Tabelas de preço dos serviços



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Assim sendo, o foco do trabalho está na modificação do ambiente no que tange a decoração e a forma de se comunicar com clientes. Essas modificações estão correlacionadas às estratégias de mudanças de ambiente e preços realizadas a partir da pesquisa de conhecimento do público da empresa.

4.1.6 Análise financeira

Os principais custos da empresa são os salários que são pagos por participação no total de todos os serviços realizados no mês, aluguel, energia elétrica e internet. Assim, o método utilizado foi a análises de Custo-Volume-Lucro.

Com o crescimento das empresas e sua complexidade do sistema produtivo houve uma constatação de suma importância: as informações contábeis para o auxílio gerencial. Os sistemas de custos ajudam na tomada de decisão e auxílio de controle BORNIA (2019). Isso só é possível uma vez que estas informações contábeis estão relacionadas aos cálculos de impactos de preços, custos e volume sobre o lucro operacional.

Com o levantamento financeiro foi possível entender a situação da organização, ou seja, identificando custo, receitas, impostos, entre outros foi possível realizar um detalhamento de toda organização para elaboração da Demonstração do Resultado do Exercício. Segundo Marion (2018), esse levantamento está no que tange aos relatórios contábeis, feitos de acordo com as necessidades dos usuários.

Assim, foram analisados e feita uma auditoria na ideia de comprovar todos os custos da organização. Inicialmente, o foco foi os custos variáveis que estão diretamente relacionados à atividade exercida, ou seja, quanto mais serviços feitos, maior será o número dos custos variáveis. Portanto, com uma entrevista não estruturada com o gestor buscou-se identificar os aspectos que tangem os custos variáveis.

Os custos (Tabela 6) observados na organização, foram os necessários para os serviços, como lâmina de barbear, creme para os cabelos, gel, pomada, tinta, pó descolorante, tinta para luzes, creme para progressiva e creme para relaxamento.

Tabela 6 – Tabela de custos:

Matérias-primas								
Materiais	Corte	Barba	Pézinho	Progressiva	Relaxamento	Luzes	Sobrancelha	Pigmentação
Lâmina de barbear	R\$ 0,14	R\$ 0,14	R\$ 0,14	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 0,14	R\$ -
Creme	R\$ 0,05	R\$ 0,05	R\$ 0,05	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 0,05	R\$ -
Gel	R\$ 0,10	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Pomada	R\$ 0,10	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Tinta	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -		R\$ -	R\$ 1,20
Pó descolorante	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2,50	R\$ -	R\$ -
Tinta para luzes	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -
Creme para progressiva	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5,60	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Creme para relaxamento	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Total	R\$ 0,39	R\$ 0,19	R\$ 0,19	R\$ 5,60	R\$ 4,00	R\$ 6,50	R\$ 0,19	R\$ 1,20

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Posteriormente, o trabalho se deu nos custos fixos, esses são os custos que não se alteram em relação a quantidade produzida. Ou seja, independente do volume do trabalho, o valor de custo fixo permanecerá o mesmo.

Na organização, os custos fixos foram: contas de água e energia elétrica, plano de internet e aluguel.

Portanto, a partir deste momento, foi traçado o panorama da organização, começando com a análise de Custo-Volume-Lucro, que tem como objetivo trabalhar com os custos, sejam os fixos ou as variáveis, para permitir a descoberta do lucro associada aquela atividade. Esse exame, segundo Sardinha (2013), é fundamental, uma vez que permite entender, de acordo com os custos, o resultado do lucro em relação ao volume.

Assim, o objetivo para a organização foi o fornecimento de informações relevantes dos custos de todos os serviços, sua margem de contribuição unitária de cada, giro financeiro e outros indicadores que foram fundamentais para o planejamento e controle da situação. Assim, é possível tomar decisões futuras de manter ou não a *mix* de produtos e cogitar modificação no que tange a precificação.

O primeiro passo foi a análise de volume (Tabela 7) em um mês corrido. Assim, percebeu-se que o principal serviço foi o corte.

Tabela 7 – Volume mensal:

SERVIÇOS	VOLUME
Corte	656
Barba	65
Pézinho	12
Pigmentação	0
Progressiva	3
Relaxamento	2
Luzes	0
Sobrancelha	105
Total	843

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A partir de todo o volume gerado o próximo passo foram as receitas, margem de contribuição unitária, gastos variáveis totais, ponto de equilíbrio em quantidade e valor, entre outros indicadores.

Portanto, a análise de Custo-Volume-Lucro (Tabela 8) teve a intenção de ter todo o panorama financeiro da empresa. Assim sendo, foi identificado que os gastos variáveis (GV) são baixos, uma vez que as matérias-primas são de baixo custo e compradas em grandes quantidades. Sendo assim, o preço das luzes é elevado pela tinta para cabelo utilizada, porém na margem de contribuição unitária (MC unitária) da progressiva é a mais elevada, em virtude de ser um serviço mais caro. Mas o ponto principal da análise é a importância do corte para a empresa, representando 87% das receitas. Também nos gastos variáveis totais (GVT) esse serviço representa a maior quantidade, no valor de R\$255,84.

Tabela 8 – Custo-Volume-Lucro

Serviço	Preço de venda	GV	MC unitária	Tempo-min	MC/tempo	Quantidade/mês	Receitas	GVT
Corte	R\$ 12,00	R\$ 0,39	R\$ 11,61	45,00	R\$ 0,26	656	7872	R\$ 255,84
Barba	R\$ 10,00	R\$ 0,19	R\$ 9,81	15,00	R\$ 0,65	65	650	R\$ 12,35
Pézinho	R\$ 6,00	R\$ 0,19	R\$ 5,81	10,00	R\$ 0,58	12	72	R\$ 2,28
Pigmentação	R\$ 15,00	R\$ 1,20	R\$ 13,80	20,00	R\$ 0,69	0	0	R\$ -
Progressiva	R\$ 30,00	R\$ 5,60	R\$ 24,40	120,00	R\$ 0,20	3	90	R\$ 16,80
Relaxamento	R\$ 20,00	R\$ 4,00	R\$ 16,00	20,00	R\$ 0,80	2	40	R\$ 8,00
Luzes	R\$ 25,00	R\$ 6,50	R\$ 18,50	90,00	R\$ 0,21	0	0	R\$ -
Sobrancelha	R\$ 3,00	R\$ 0,19	R\$ 2,81	10,00	R\$ 0,28	105	315	R\$ 19,95
TOTAL						843,00	R\$ 9.039,00	R\$ 315,22

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Assim, na continuação da tabela percebe-se a importância do corte na margem de contribuição total (MCT), ou seja, o valor necessário para quitar os custos fixos, no caso do

corrente, representa 87% do total, demonstrando um giro de 77% de todos os serviços analisados, além de um ponto de equilíbrio em valor mais elevado, em virtude de ser o serviço com maior volume.

Tabela 8 – Custo-Volume-Lucro

MCT	Comissão/Parceria	MCT-Parceria	% Giro	MCP	Ponto de equilíbrio(quantidade)	Ponto de equilíbrio(valor)	MCU X PE
R\$ 7.616,16	R\$ 4.569,70	R\$ 3.046,46	77,82%	9,03	50	R\$ 598,27	R\$ 578,82
R\$ 637,65	R\$ 382,59	R\$ 255,06	7,71%	0,76	5	R\$ 49,40	R\$ 48,46
R\$ 69,72	R\$ 41,83	R\$ 27,89	1,42%	0,08	1	R\$ 5,47	R\$ 5,30
R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,00%	0,00	0	R\$ -	R\$ -
R\$ 73,20	R\$ 43,92	R\$ 29,28	0,36%	0,09	0	R\$ 6,84	R\$ 5,56
R\$ 32,00	R\$ 19,20	R\$ 12,80	0,24%	0,04	0	R\$ 3,04	R\$ 2,43
R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,00%	0,00	0	R\$ -	R\$ -
R\$ 295,05	R\$ 177,03	R\$ 118,02	12,46%	0,35	8	R\$ 23,94	R\$ 22,42
R\$ 8.723,78	R\$ 5.234,27	R\$ 3.489,51		10,35		R\$ 686,96	R\$ 663,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Assim, houve a elaboração da Demonstração do Resultado do Exercício (Tabela 9), uma vez que era fundamental a descoberta do lucro ou prejuízo do período analisado. Além disso, objetivou-se evidenciar os custos fixos da empresa, que são a energia elétrica, internet, aluguel e água encanada.

Tabela 9 – Demonstração do Resultado do Exercício

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO-SETEMBRO E OUTUBRO		
Faturamento	R\$	9.039,00
(-)Comissão dos funcionários	R\$	5.234,27
(-)Matéria-prima	R\$	315,22
(=)Margem de contribuição	R\$	3.489,51
(-)Gastos Fixos	R\$	705,00
Imposto de MEI	R\$	42,00
Fornecedora de energia elétrica	R\$	151,00
Fornecedora de água	R\$	52,00
Provedor de internet	R\$	100,00
Aluguel	R\$	360,00
Resultado Financeiro	R\$	2.784,51

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Portanto, percebe-se que a empresa possui lucro, uma vez que seu principal serviço, que seria o corte, tem grande representatividade e foi fundamental para manter a empresa com uma boa saúde financeira.

Desta forma, todos os indicadores financeiros acima representam a saúde da organização. São eles a margem de contribuição e ponto de equilíbrio que, segundo Martins (2018), é a diferença do preço de venda e os custos variáveis de cada produto. No que tange a todos os produtos vendidos se for a margem de contribuição total, o ponto de equilíbrio tem uma ligação com todos os custos e despesas da organização com as receitas totais, ou seja, o valor encontrado é o ponto em que não há lucro e nem prejuízo e este valor é definido em valor monetário e em quantidade. O giro seria a quantidade representada em porcentagem de cada produto em relação ao total de vendas.

Assim, percebeu-se que o corte representa uma grande parcela das receitas da empresa, além de custos fixos baixos a estratégia realizada foi o aumento dos preços de todos os serviços, uma vez que a pesquisa realizada proporcionava a possibilidade do aumento dos mesmos.

Portanto, os novos preços foram baseados no mercado e nas respostas dos clientes da organização. Abaixo estão listados os novos preços:

- Corte: R\$15,00
- Corte navalhado: R\$18,00
- Barba: R\$12,00
- Pézinho: R\$7,00
- Pigmentação: R\$20,00
- Progressiva: R\$45,00
- Relaxamento: R\$25,00
- Luzes: R\$35,00
- Sobrancelhas: R\$3,00

Desta forma, com novos preços, a análise de Custo-Volume-Lucro (Tabela 10) foi pautada nas mudanças de preços ocorridas, partindo do pressuposto de mesmo volume para todos os serviços. Assim, o cerne da estratégia seria a ampliação dos resultados financeiros, no que compete a receitas, margem de contribuição unitária e total. Dessa forma, houve um aumento representativo no que tange as receitas, com 23% de acréscimo.

Tabela 10 – Custo-Volume-Lucro

Serviço	Preço de venda	GV	MC unitária	Tempo-min	MC/tempo	Quantidade/mês	Receitas	GVT
Corte	R\$ 15,00	R\$ 0,39	R\$ 14,61	45,00	R\$ 0,32	656	R\$ 9.840,00	R\$ 255,84
Corte navalhado	R\$ 18,00							
Barba	R\$ 12,00	R\$ 0,19	R\$ 11,81	15,00	R\$ 0,79	65	R\$ 780,00	R\$ 12,35
Pézinho	R\$ 7,00	R\$ 0,19	R\$ 6,81	10,00	R\$ 0,68	12	R\$ 84,00	R\$ 2,28
Pigmentação	R\$ 20,00	R\$ 1,20	R\$ 18,80	20,00	R\$ 0,94	0	R\$ -	R\$ -
Progressiva	R\$ 45,00	R\$ 5,60	R\$ 39,40	120,00	R\$ 0,33	3	R\$ 135,00	R\$ 16,80
Relaxamento	R\$ 25,00	R\$ 4,00	R\$ 21,00	20,00	R\$ 1,05	2	R\$ 50,00	R\$ 8,00
Luzes	R\$ 35,00	R\$ 6,50	R\$ 28,50	90,00	R\$ 0,32	0	R\$ -	R\$ -
Sobrancelha	R\$ 3,00	R\$ 0,19	R\$ 2,81	10,00	R\$ 0,28	105	R\$ 315,00	R\$ 19,95
TOTAL						843,00	R\$ 11.204,00	R\$ 315,22

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Assim, evidenciou que a estratégia de aumento de preço foi fundamental para a saúde financeira da empresa, diminuindo o ponto de equilíbrio em quantidade. Assim, a organização necessita de um volume menor para quitar os custos fixos, demonstrado também na margem de contribuição total (MCT- parceria).

Tabela 10 – Custo-Volume-Lucro

MCT	Comissão/Parceria	MCT-Parceria	% Giro	MCP	Ponto de equilíbrio(quantidade)	Ponto de equilíbrio(valor)	MCU X PE
R\$ 9.584,16	R\$ 5.750,50	R\$ 3.833,66	77,82%	11,37	40	R\$ 599,14	R\$ 583,56
R\$ 767,65	R\$ 460,59	R\$ 307,06	7,71%	0,91	4	R\$ 47,49	R\$ 46,74
R\$ 81,72	R\$ 49,03	R\$ 32,69	1,42%	0,10	1	R\$ 5,11	R\$ 4,98
R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,00%	0,00	0	R\$ -	R\$ -
R\$ 118,20	R\$ 70,92	R\$ 47,28	0,36%	0,14	0	R\$ 8,22	R\$ 7,20
R\$ 42,00	R\$ 25,20	R\$ 16,80	0,24%	0,05	0	R\$ 3,04	R\$ 2,56
R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,00%	0,00	0	R\$ -	R\$ -
R\$ 295,05	R\$ 177,03	R\$ 118,02	12,46%	0,35	6	R\$ 19,18	R\$ 17,97
R\$ 10.888,78	R\$ 6.533,27	R\$ 4.355,51		12,92		R\$ 682,19	R\$ 663,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A nova Demonstração do Resultado do Exercício (Tabela 11) comprova um aumento de 31% do resultado financeiro, fundamental para o sucesso desta estratégia de retrabalho dos preços.

Tabela 11 – Demonstração do Resultado do Exercício

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (simulação)	
Faturamento	R\$ 11.204,00
(-) Comissão dos funcionários	R\$ 6.533,27
(-) Matéria-prima	R\$ 315,22
(=) Margem de contribuição	R\$ 4.355,51
(-) Gastos Fixos	R\$ 705,00
Imposto de MEI	R\$ 42,00
Fornecedora de energia elétrica	R\$ 151,00
Fornecedora de água	R\$ 52,00
Provedor de internet	R\$ 100,00
Aluguel	R\$ 360,00
Resultado Financeiro	R\$ 3.650,51

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Portanto, todas as mudanças foram positivas, uma vez que, em números, houve um aumento de 23% da receita e 24% na margem de contribuição. Assim, as mudanças alcançaram êxito, pois geraram um aumento de 31% do lucro.

4.2 O estágio no Hillbilly Burger Bar

Neste tópico, será tratado todas das atividades realizadas na empresa Hillbilly Burger Bar: conhecimento da estrutura de funcionamento, clientes e fornecedores, além de um exame detalhado de toda a área financeira e de *marketing* da mesma vindo de um serviço de consultoria.

O trabalho de consultoria, segundo o livro Consultoria Empresarial de Ovanildo Gonçalves de Souza (2016), tem por objetivo o serviço de suporte a administradores e proprietários de empresas, visando auxiliar no processo de tomada de decisão que apresentam grande influência nos resultados da corporação.

A consultoria empresarial está em franco crescimento em virtude da globalização, fazendo as empresas buscarem a tecnologia do conhecimento que hoje, mais do que nunca, tem um valor extremamente alto, pois o mesmo é a diferença de se destacar ou não. Assim entra a figura da *vantagem competitiva*, que é definida com os seguintes atributos, segundo Souza (2016):

1. Sustentação: alto padrão de qualidade dos sistemas administrativos;
2. Durabilidade: perpetuando-se para gerar personalidade para a corporação, seus serviços e produtos;
3. Realidade: reconhecimento do mercado onde está inserido.

4.2.1 Conhecimento das finanças da organização

A princípio, foram analisadas as planilhas utilizadas pela empresa, com o intuito de retirar o máximo de informação possível, como contas a pagar, faturamento, gastos fixos, fornecedores entre outros.

Portanto, o foco foi na Contabilidade Gerencial que, Segundo Marion (2018), tem a função de ajudar na tomada de decisão, pois seu foco está no planejar, analisar, preparar, interpretar e comunicar as informações contábeis. Dentre seus usuários estão os sócios, fornecedores, governo, empregados, entre outros. Sendo assim, é fundamental uma boa organização para buscar entender a empresa e seu futuro.

A organização utiliza o Excel®, um software que edita planilhas feita pela Microsoft, muito utilizado para fazer tabelas e cálculos financeiros.

Foram analisados o controle, gastos diários e gerenciamento de contras dos anos de 2017 e 2018 (Tabelas 12 e 13) além dos custos (Tabela 14) que, no caso da tabela, foi apenas uma parte deles. O exame foi fundamental para a saúde financeira da empresa, porém estava desatualizado. A partir das análises das planilhas foram relatados que havia baixa utilização das mesmas, uma vez que existia uma desatualização e campos em brancos com dificuldade de análise. Desta forma, foram elaboradas novas planilhas com o intuito de análise profunda de fornecedores, número de itens vendidos, custos de cada produto, objetivando uma boa compreensão financeira, sendo isso fundamental para as novas planilhas.

Tabela 12 – Gastos Diários

Carne	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Dezembro
Dia 1º	R\$ 389,71	R\$ 285,45	R\$ 83,05			R\$ 213,57		R\$ 378,32	R\$ 524,93	R\$ 801,32	
Dia 2º		R\$ 159,40	R\$ 181,63	R\$ 179,69	R\$ 327,55	R\$ 335,06	R\$ 463,,80	R\$ 259,57		R\$ 557,86	
Dia 3º	R\$ 122,57	R\$ 528,47	R\$ 362,72	R\$ 121,98	R\$ 270,32		R\$ 265,19		R\$ 114,63		
Dia 4º				R\$ 362,98		R\$ 295,51	R\$ 330,98		R\$ 160,50	R\$ 440,96	
Dia 5º		R\$ 190,50	R\$ 77,17	R\$ 250,67	R\$ 477,74	R\$ 535,87	R\$ 552,43		R\$ 107,02	R\$ 164,05	
Dia 6º		R\$ 600,76	R\$ 101,23	R\$ 90,29		R\$ 159,49	R\$ 676,15	R\$ 768,90		R\$ 166,88	
Dia 7º			R\$ 89,62	R\$ 528,03	R\$ 107,44	R\$ 324,90	R\$ 292,78	R\$ 155,12	R\$ 1.022,42		
Dia 8º	R\$ 341,62	R\$ 470,37	R\$ 418,48		R\$ 229,61	R\$ 211,50		R\$ 138,58	R\$ 196,16	R\$ 428,41	
Dia 9º	R\$ 349,33	R\$ 137,32	R\$ 349,51	R\$ 236,59	R\$ 167,01	R\$ 745,66	R\$ 211,95	R\$ 362,32		R\$ 264,01	
Dia 10º	R\$ 267,46		R\$ 351,25	R\$ 156,79	R\$ 154,15		R\$ 139,21	R\$ 225,90	R\$ 222,22	R\$ 223,31	
Dia 11º	R\$ 238,15			R\$ 436,41	R\$ 491,22	R\$ 164,96	R\$ 638,85	R\$ 534,08	R\$ 108,88	R\$ 449,75	
Dia 12º	R\$ 418,94		R\$ 93,76	R\$ 217,93		R\$ 464,65	R\$ 438,51		R\$ 160,33		
Dia 13º	R\$ 348,20		R\$ 491,38	R\$ 215,30		R\$ 362,61	R\$ 219,72		R\$ 492,48		
Dia 14º			R\$ 245,27	R\$ 403,20		R\$ 292,22		R\$ 279,75	R\$ 695,39		
Dia 15º		R\$ 736,81	R\$ 409,29		1392,18	R\$ 231,55		R\$ 136,30		R\$ 665,99	
Dia 16º	R\$ 581,27	R\$ 478,36	R\$ 255,28		R\$ 1.456,43		R\$ 601,10	R\$ 497,99	R\$ 297,86	R\$ 353,29	
Dia 17º	R\$ 407,92		R\$ 196,33	R\$ 669,20			R\$ 336,68	R\$ 146,48		R\$ 66,07	
Dia 18º	R\$ 336,36			R\$ 198,88		R\$ 780,67		R\$ 151,11	R\$ 401,67	R\$ 238,27	
Dia 19º	R\$ 470,69	R\$ 313,42	R\$ 34,98	R\$ 224,66		R\$ 208,07			R\$ 185,92	R\$ 216,64	
Dia 20º	R\$ 212,00	R\$ 310,81	R\$ 399,47	R\$ 299,03		R\$ 361,38	R\$ 898,19	R\$ 174,10	R\$ 492,28	R\$ 386,60	
Dia 21º		R\$ 190,97	R\$ 200,27	R\$ 425,58			R\$ 658,00	R\$ 542,68	R\$ 118,11		
Dia 22º	R\$ 193,52	R\$ 287,81	R\$ 413,37		R\$ 111,04			R\$ 429,87	R\$ 429,92		
Dia 23º	R\$ 463,17	R\$ 166,54	R\$ 219,37	R\$ 238,71	R\$ 302,10	R\$ 439,95	R\$ 146,65	R\$ 169,60		R\$ 143,47	
Dia 24º	R\$ 362,43	R\$ 379,78	R\$ 321,49	R\$ 267,58	R\$ 187,48		R\$ 1.113,30	R\$ 168,45	R\$ 4,00	R\$ 251,85	
Dia 25º	R\$ 399,88			R\$ 168,73	R\$ 217,23	R\$ 721,41	R\$ 120,05	R\$ 552,76	R\$ 421,87	R\$ 178,18	
Dia 26º	R\$ 297,25	R\$ 165,00	R\$ 451,76	R\$ 300,29	R\$ 422,48	R\$ 150,78	R\$ 221,47		R\$ 391,03	R\$ 314,86	
Dia 27º	R\$ 176,40	R\$ 430,54	R\$ 122,86	R\$ 182,65		R\$ 142,10	R\$ 638,51	R\$ 134,32	R\$ 152,62	R\$ 276,58	
Dia 28º		R\$ 187,83	R\$ 300,02	R\$ 471,58	R\$ 136,69	R\$ 339,35	R\$ 201,38	R\$ 223,48	R\$ 218,52		
Dia 29º	R\$ 458,21		R\$ 154,60		R\$ 74,09	R\$ 241,23	R\$ 380,94	R\$ 288,45		R\$ 410,62	
Dia 30º	R\$ 153,39			R\$ 216,16	R\$ 170,95	R\$ 447,93	R\$ 91,70	R\$ 145,52		R\$ 121,63	
Dia 31º	R\$ 112,54		R\$ 462,33			R\$ 215,11	R\$ 226,98	R\$ 210,08			

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Nos gastos diários, foram inseridos apenas o valor pago para o fornecedor, em uma ordem de dias. As novas planilhas tinham o objetivo de pormenorizar cada item, inserindo o nome deste, o fornecedor do mesmo, quantidade, peso, forma de pagamento e o dia da semana que foi realizado a compra do item.

Tabela 13 – Gerenciamento de Contas

Faturamento - Agosto 2018									
Dia	Almoço				Noturno				Total do dia
	§	Débito	Crédito	Sub-total	§	Débito	Crédito	Sub-total	
1	R\$ 149,65	R\$ 212,68	R\$ 163,33	R\$ 525,66	R\$ 114,50	R\$ 66,29	R\$ 368,43	R\$ 549,22	R\$ 1.074,88
2	R\$ 266,25	R\$ 156,69	R\$ 143,51	R\$ 566,45	R\$ 279,00	R\$ 331,91	R\$ 239,47	R\$ 850,38	R\$ 1.416,83
3	R\$ 87,00	R\$ 342,16	R\$ 149,23	R\$ 578,39	R\$ 385,50	R\$ 618,33	R\$ 347,80	R\$ 1.351,63	R\$ 1.930,02
4	R\$ 104,50	R\$ 281,50	R\$ 172,10	R\$ 558,10	R\$ 196,00	R\$ 1.198,63	R\$ 370,13	R\$ 1.764,76	R\$ 2.322,86
5	R\$ 256,60	R\$ 187,89	R\$ 152,40	R\$ 596,89				R\$ 0,00	R\$ 596,89
6	R\$ 158,30	R\$ 231,24	R\$ 170,26	R\$ 559,80	R\$ 238,00	R\$ 115,26	R\$ 276,31	R\$ 629,57	R\$ 1.189,37
7	R\$ 189,45	R\$ 248,27	R\$ 70,31	R\$ 508,03	R\$ 256,00	R\$ 303,98	R\$ 560,50	R\$ 1.120,48	R\$ 1.628,51
8				R\$ 0,00	R\$ 245,09	R\$ 527,57	R\$ 351,04	R\$ 1.123,70	R\$ 1.123,70
9	R\$ 156,95	R\$ 339,89	R\$ 120,73	R\$ 617,57	R\$ 373,50	R\$ 413,47	R\$ 890,82	R\$ 1.677,79	R\$ 2.295,36
10	R\$ 128,35	R\$ 94,46	R\$ 38,85	R\$ 261,66	R\$ 830,00	R\$ 647,81	R\$ 857,12	R\$ 2.334,93	R\$ 2.596,59
11	R\$ 172,00	R\$ 199,93	R\$ 109,82	R\$ 481,75	R\$ 793,00	R\$ 641,22	R\$ 546,94	R\$ 1.981,16	R\$ 2.462,91
12	R\$ 313,10	R\$ 194,78	R\$ 296,80	R\$ 804,68				R\$ 0,00	R\$ 804,68
13	R\$ 104,45	R\$ 115,90	R\$ 278,92	R\$ 499,27		R\$ 200,96	R\$ 380,16	R\$ 581,12	R\$ 1.080,39
14				R\$ 0,00	R\$ 83,00	R\$ 350,61	R\$ 559,01	R\$ 992,62	R\$ 992,62
15	R\$ 282,05	R\$ 286,37	R\$ 195,61	R\$ 764,03	R\$ 99,00	R\$ 313,94	R\$ 335,58	R\$ 748,52	R\$ 1.512,55
16	R\$ 430,10	R\$ 327,56	R\$ 202,73	R\$ 960,39	R\$ 252,50	R\$ 425,59	R\$ 255,96	R\$ 934,05	R\$ 1.894,44
17	R\$ 218,60	R\$ 451,14	R\$ 210,40	R\$ 880,14	R\$ 350,00	R\$ 282,34	R\$ 467,52	R\$ 1.099,86	R\$ 1.980,00
18	R\$ 93,25	R\$ 307,24	R\$ 184,87	R\$ 585,36	R\$ 365,00	R\$ 862,25	R\$ 536,08	R\$ 1.763,33	R\$ 2.348,69
19				R\$ 0,00				R\$ 0,00	R\$ 0,00
20	R\$ 371,05	R\$ 490,82	R\$ 244,62	R\$ 1.106,49	R\$ 794,00	R\$ 215,97	R\$ 252,30	R\$ 1.262,27	R\$ 2.368,76
21	R\$ 626,60	R\$ 235,87	R\$ 112,65	R\$ 975,12	R\$ 644,00		R\$ 21,99	R\$ 665,99	R\$ 1.641,11
22	R\$ 257,20	R\$ 244,85	R\$ 179,64	R\$ 681,69	R\$ 107,50	R\$ 225,56	R\$ 179,99	R\$ 513,05	R\$ 1.194,74
23	R\$ 370,65	R\$ 476,90	R\$ 261,27	R\$ 1.108,82	R\$ 389,50	R\$ 126,72	R\$ 558,30	R\$ 1.074,52	R\$ 2.183,34
24	R\$ 359,25	R\$ 528,21	R\$ 264,89	R\$ 1.152,35	R\$ 712,50	R\$ 1.184,78	R\$ 955,55	R\$ 2.852,83	R\$ 4.005,18
25	R\$ 133,75	R\$ 335,15	R\$ 119,17	R\$ 588,07	R\$ 404,50	R\$ 668,86	R\$ 705,21	R\$ 1.778,57	R\$ 2.366,64
26				R\$ 0,00				R\$ 0,00	R\$ 0,00
27	R\$ 321,90	R\$ 367,13	R\$ 250,01	R\$ 939,04	R\$ 411,50	R\$ 511,04	R\$ 854,50	R\$ 1.777,04	R\$ 2.716,08
28	R\$ 239,00	R\$ 450,87	R\$ 305,98	R\$ 995,85	R\$ 27,00	R\$ 168,54	R\$ 67,21	R\$ 262,75	R\$ 1.258,60
29	R\$ 267,15	R\$ 206,24	R\$ 357,57	R\$ 830,96	R\$ 543,00	R\$ 261,36	R\$ 652,12	R\$ 1.456,48	R\$ 2.287,44
30	R\$ 484,90	R\$ 269,31	R\$ 406,50	R\$ 1.160,71	R\$ 247,00	R\$ 509,21	R\$ 388,20	R\$ 1.144,41	R\$ 2.305,12
31	R\$ 331,95	R\$ 482,19	R\$ 526,60	R\$ 1.340,74	R\$ 153,50	R\$ 180,70	R\$ 56,60	R\$ 390,80	R\$ 1.731,54
Total	R\$ 6.874,00	R\$ 8.065,24	R\$ 5.688,77	R\$ 20.628,01	R\$ 9.294,09	R\$ 11.352,90	R\$ 12.034,84	R\$ 32.681,83	R\$ 53.309,84

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

No gerenciamento de contas foi feita a análise mensal de vendas tanto do serviço de almoço quanto do serviço noturno, classificando em dinheiro e cartão, seja de crédito ou débito. É considerada uma boa forma de exame organizacional, porém com pouco uso nessa empresa. Posteriormente, a análise da receita foi detalhada em grupos do cardápio com a ideia de retirar todos os resultados de vendas mensais de cada item do mesmo.

Tabela 14 – Custos

Lanche	Custo 100 gr	Custo 180 gr
01. Tarantino Burger	R\$ 3,77	R\$ 4,99
02. Tradicional Burger	R\$ 3,43	R\$ 4,65
03. Trem Burger	R\$ 4,64	R\$ 5,86
04. Vintage Burger	R\$ 3,51	R\$ 4,73
05. Champion Burger	R\$ 5,09	R\$ 6,30
06. Classic Salad Burger	R\$ 3,65	R\$ 4,86
06. Wild West Burger	R\$ 3,87	R\$ 5,09
07. Egg Billy Burger	R\$ 4,03	R\$ 5,25
08. California Burger	R\$ 4,11	R\$ 5,33
09. Australiano Burger	R\$ 5,13	R\$ 6,35
10. Faroeste Burger	R\$ 3,91	R\$ 5,13
11. Barbecue Burger	R\$ 4,02	R\$ 5,24
12. Hit Billy Burger	R\$ 5,05	R\$ 6,27
13. Double Deck Burger	R\$ 7,46	R\$ 9,89
14. Burger Hermano	R\$ 4,28	R\$ 5,50
23. Triplo Deck	R\$ 10,37	R\$ 14,02

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Nos custos, a análise foi em unidades vendidas de cada item, o que foi fundamental para a elaboração do preço de venda. Porém os dados eram de 2016 e seria necessária uma atualização por conta da inflação e aumento dos preços, devido ao uso de produtos altamente inconstantes ao longo do tempo.

Portanto, o foco foi o entendimento das planilhas já existentes e, posteriormente, uma elaboração de novas, em virtude da desatualização dos dados e da pouca utilização dos mesmos, ocasionando uma gestão ruim para a empresa.

4.2.1.1 Desenvolvimento de planilhas para a compreensão de todo o negócio.

As novas planilhas são do software Excel e tiveram o foco de mapear a organização e as principais informações com utilização mensal formam as das vendas diárias, fornecedores diários e custos mensais, com os objetivos de entender a sazonalidade do negócio, receita mensal e as obrigações com os fornecedores. A princípio, houve a elaboração de planilhas intituladas como “gastos com fornecedores” (Tabela 15), separados por gastos com embalagens, como no exemplo, carnes e frios, bebidas, doces, feira, mercado, padaria, gastos fixos e eventuais. Desta forma, foi possível pormenorizar cada gasto da organização por setores e ter um panorama da área financeira da empresa.

Tabela 15 – Gastos com fornecedores

CARNES E FRIOS					
DIA	FORNECEDOR	TIPO DO PRODUTO	QUANTIDADE	VALOR	FORMA DE PAGAMENTO
12/jan	empório defumados	Lombo	3,294kg	R\$ 78,72	prazo
15	emporio da carne	acem	3,140kg	R\$ 53,07	prazo
		acem	3,212 kg	R\$ 54,28	
		costela	8,95kg	R\$ 125,30	
		mignom	1,444 kg	R\$ 79,28	
		mignom	2,208kg	R\$ 110,24	
		mignom	1,954kg	R\$ 107,27	
19	emporio da carne	acem	6,306kg	R\$ 95,91	prazo
22	emporio da carne	acem	6,054kg	R\$ 102,31	
		mignom	2,058kg	R\$ 112,98	
25	emporio da carne	mignom	3,682kg	R\$ 202,15	prazo
		acem	3,596KG	R\$ 60,77	
		acem	3,616KG	R\$ 61,11	
28	emporio da carne	acem	3,15kg	R\$ 53,24	prazo
		acem	3,472kg	R\$ 58,64	
		acem	2,162kg	R\$ 36,54	
		costela	7,46kg	R\$ 104,44	
01/mar	emporio da carne	mignom	3,973kg	R\$ 218,07	prazo
		acem	6,242kg	R\$ 105,49	
		costela	5,676kg	R\$ 79,46	
06/mar	emporio da carne	acem	6,434kg	R\$ 108,74	prazo
		mignom	3,322kg	R\$ 182,37	
06/mar	empório defumados	Lombo	3,130kg	R\$ 74,80	prazo
08/mar	emporio da carne	acem	3,048kg	R\$ 52,23	
		costela	4,522kg	R\$ 63,31	
		mignom	2,202kg	R\$ 120,89	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Posteriormente, as planilhas foram para as vendas diárias (Tabela 16) como as saladas, exemplo utilizado, além das vendas de bebidas, omeletes, porções, sobremesas, hambúrgueres, adicionais, motoboy, no caso de delivery, e adicionais em valor na troca de um adicional por outro. Desta forma, foi possível examinar as vendas mensais por divisões e buscar os produtos mais vendidos, menos vendidos, dias com maior venda e, a partir destes diagnósticos mensais, foi possível chegar em estratégias de mudança de preços e saída de produtos.

Tabela 16 – Vendas diárias

SALADAS																											
DIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	28	TOTAL	VALOR UNITÁRIO	TOTAL EM R\$						
Saladas																											
Salada gourmet					1						1								1	4	R\$	18,90	R\$	75,60			
Salada italiana																				0	R\$	19,90	R\$	-			
Salada verão						2							1							6	R\$	19,90	R\$	119,40			

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

As planilhas serviram para a elaboração da Demonstração do Resultado do Exercício, que compreenderá as receitas, que são os ganhos de um período que, no caso, foram de três meses, e os custos e despesas correspondentes desta receita.

Desta forma, a planilhas de vendas diárias são para evidenciar as receitas, que são, segundo Iudícibus (2015), o momento onde há venda de bens e direitos da entidade, sendo “bem” tudo que tange a produtos, mercadorias, serviços, contando também imóveis e equipamentos, com transferência de propriedade, pagando em dinheiro ou assumindo compromisso para pagar em um prazo preestabelecido.

A receita é obtida pela venda de mercadorias, produtos ou serviços que pode ser recebida imediatamente e aumenta o caixa ou conta bancária, mas também pode ser recebida por um prazo determinado.

Em contrapartida, as despesas são a utilização ou consumo de bens e serviços no processo de produzir receitas. As despesas podem ser gastos do passado, presente ou que serão realizados no futuro.

Custos são apenas o sacrifício dos ativos para produzir um bem ou serviço. Como exemplo, a carne de hambúrguer para a produção de lanches.

Desta forma, houve uma atualização dos custos de todos os produtos para o bom entendimento da organização e sua utilização, sendo fundamental para a precificação. Segundo

Padoveze (2013), precificação, está na ideia de identificar o preço máximo que os clientes estariam dispostos a pagar e assim fazer o preço de venda mercadológico.

Os custos (Tabela 17 e 18) foram analisadas suas unidades de medidas e posteriormente o custo das mesmas. No caso das carnes, o hambúrguer de 180 gramas tem um custo de R\$3,04 e os frios, como o queijo cheddar, tem o custo de R\$0,88.

Tabela 17 – Tabela de custos:

CARNES		
LANCHES	Peso	Valor
Hambúrguer	100g	R\$ 1,69
Hambúrguer	180g	R\$ 3,04
Mignon	120g	R\$ 5,98
Frango	280g	R\$ 3,80
Lombo	120g	R\$ 2,14
Hambúrguer artesanal de frango empanado	200g	R\$ 2,72
Hambúrguer de costela	100g	R\$ 1,50
Hambúrguer de costela	180g	R\$ 2,70

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Tabela 18 – Tabela de custos:

FRIOS		
Lanches	Peso	Valor
Queijo mussarela	50g	R\$ 0,85
Catupiry	40g	R\$ 0,75
Queijo gorgonzola	35g	R\$ 1,36
Presunto	35g	R\$ 0,40
Queijo cheddar	50g	R\$ 0,88
Ricota	75g	R\$ 0,80
Parmessão	45g	R\$ 2,42

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Como os custos já retirados, sendo um indicador de grande importância para a organização, uma vez que os mesmos estão diretamente ligados a Margem de Contribuição, e estarem diretamente ligado ao lucro ou prejuízo da empresa e assim os relatórios financeiros foram retirados para traçar estratégias para a organização.

4.2.1.2 Relatórios de finanças

A partir da auditoria, realização e análises das receitas e dos custos o foco se deu para a Demonstração do Resultado do Exercício, que seria a comparação entre as receitas de vendas com o consumo de um determinado período, no caso da empresa em questão, foram de três meses BRUNI (2018).

A estrutura da DRE na organização se deu da seguinte forma, receita bruta, ou seja, toda venda realizada de todos os sete segmentos do *mix* de produtos no período, custo da fabricação de cada item do cardápio, taxa de cartão, sendo uma média entre o débito e o crédito, gastos fixos, como os relacionados a operação e são independentes dos itens vendidos e o Simples Nacional.

A Demonstração do Exercício (Tabela 19), adaptada pelo autor, com objetivo de buscar minuciosamente cada produto para chegar no resultado atual estudado, teve enorme importância para o planejamento empresarial. Houve destaque dos produtos mais vendidos de cada divisão no cardápio, demonstrando que as bebidas, porções e lanches tem enorme importância na organização, representando 94% do faturamento da mesma. Desta forma, as estratégias traçadas estavam diretamente ligadas a esses setores, uma vez que os mesmos têm altos gastos variáveis relacionados às matérias-primas. Assim, as estratégias estavam no que tange a redução destes gastos que, segundo Atkinson e colaboradores (2012), aumentam de forma proporcional com mudanças relacionadas às atividades de alguma variável. Assim, buscou-se a redução do uso de matérias-primas mantendo a qualidade dos alimentos servidos.

Tabela 19 – Demonstração do Resultado do Exercício

DRE-TRIMESTRAL			
BEBIDAS			
Matéria-prima	Produtos Vendidos	Faturamento	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
R\$ 14.792,52	3970	R\$ 32.893,10	R\$ 17.419,69
PORÇÕES			
Matéria-prima	Produtos Vendidos	Faturamento	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
R\$ 7.532,42	662	R\$ 21.935,60	R\$ 13.949,11
OMELETES			
Matéria-prima	Produtos Vendidos	Faturamento	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
R\$ 332,68	47	R\$ 866,80	R\$ 516,18
SALADAS			
Matéria-prima	Produtos Vendidos	Faturamento	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
R\$ 129,50	26	R\$ 502,40	R\$ 362,50
SOBREMESAS			
Matéria-prima	Produtos Vendidos	Faturamento	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
R\$ 481,77	148	R\$ 1.672,50	R\$ 1.156,11
HAMBÚRGUERES(+ os novos)			
Matéria-prima	Produtos Vendidos	Faturamento	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
R\$ 9.513,85	1725	R\$ 36.265,50	R\$ 26.000,95
ADICIONAIS			
Matéria-prima	Produtos Vendidos	Faturamento	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
R\$ 1.334,88	786	R\$ 2.377,00	R\$ 992,92
TOTAL			
Matéria-prima	Produtos Vendidos	Faturamento	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
R\$ 34.117,62	7364	R\$ 96.093,40	R\$ 59.977,96

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Tabela 20-Custos Fixos

GASTOS FIXOS		
FORNECEDOR/DEVEDOR	QUANTIDADE/PARCELAS	VALOR
Imposto (Simples Nacional)	60x(trimestral)	R\$ 991,20
Fornecedora de televisão por assinatura	trimestral	R\$ 1.281,21
Fornecedora de energia	trimestral	R\$ 4.386,09
Fornecedora de água	trimestral	R\$ 790,11
Contabilidade	trimestral	R\$ 921,00
Salário	trimestral	R\$ 22.793,28
Salário de funcionários autônomos	trimestral	R\$ 2.400,00
Aluguel	trimestral	R\$ 5.925,00
Materal de embalagem	trimestral	R\$ 1.133,09
Materal de limpeza	trimestral	R\$ 298,81
Produtos da cozinha	trimestral	R\$ 1.404,19
Gás de cozinha	trimestral	R\$ 2.015,00
Décimo terceiro salário	trimestral	R\$ 1.899,44
TOTAL	trimestral	R\$ 46.238,42
Lucro antes dos empréstimos	trimestral	R\$ 13.739,54
Empréstimos	trimestral	R\$ 3.000,00
Empréstimo de banco	trimestral	R\$ 869,37
Empréstimos	trimestral	R\$ 923,40
Lucro ou prejuízo	trimestral	R\$ 8.946,77

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

No caso dos custos fixos (Tabela 20) percebe-se que há gastos desnecessários: empréstimos com bancos, em virtude de juros elevados; gás de cozinha desperdiçado; TV por assinatura com pacote elevado, uma vez que poucos clientes utilizam deste conforto, entre outros. Deveria haver uma remodelação de todos os custos fixos para um maior lucro da organização.

O resultado total da Demonstração do Resultado do Exercício se deu por análises minuciosas de cada produto. Em relação ao cardápio foram estudadas as bebidas (115 tipos para a escolha dos clientes), porções (57 tipos), omeletes (5 tipos), saladas (3 tipos), sobremesas (9 tipos), lanches (130 tipos) para melhor organização dos produtos visando obter melhores resultados financeiros.

Tomamos como exemplo 2 produtos (Tabela 21): o lanche intitulado Hit billy e a Salada Gourmet. Na tabela abaixo estão relacionados os custos da fabricação unitária no mês de Dezembro de 2018.

Tabela 21 – Tabela de custos por produtos:

Hit billy	Salada Gourmet
Pão de gergelim R\$0,65; Hambúrguer (180 gramas): R\$3,04; Hambúrguer (100 gramas): R\$1,69; Mignon (120 gramas): R\$5,98; Filé de frango (280 gramas): R\$3,80 Lombo (120 gramas): R\$ 2,14 Bacon (75 gramas): R\$0,95; Queijo mussarela (50 gramas): R\$0,85; Queijo tipo requeijão (40 gramas): R\$0,75 Ovo (unidade): R\$0,30 Tomate em rodelas (35 gramas): R\$ 0,20; Folhas de rúcula (20 gramas): R\$ 0,38; Azeitonas pretas (15 gramas): R\$ 0,27	Parmesão (45gramas): R\$2,42; Alface (60gramas): R\$0,57; Folhas de rúcula (20 gramas): R\$0,33; Tomate cereja (50 gramas): R\$0,80; Pêra (90gramas): R\$ 0,97
Total: Nas opções de pão com gergelim: -Hambúrguer de 100 gramas: R\$6,04 -Hambúrguer de 180 gramas: R\$7,39 - Mignon de 120 gramas: R\$10,33 - Filet de frango de 280 gramas: R\$8,15 - Lombo de 120 gramas: R\$6,49	Total da salada gourmet a unidade: R\$5,09

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Assim, foram feitas todas as apreciações financeiras, como faturamento, custo por produto produzido, margem de contribuição unitária, total e ponderada, giro, ponto de equilíbrio em quantidade e valor, além da margem de contribuição no ponto de equilíbrio.

Como os exemplos acima, tomaremos os mesmos produtos e assim a avaliação será dada em mês e abaixo estarão todos os resultados dos produtos analisados. Isso foi feito para todos os produtos do cardápio.

Os meses foram de novembro, dezembro de 2018 e janeiro de 2019 e os resultados (Tabelas 22 e 23) foram os seguintes:

Tabela 22- Indicadores financeiros da Salada Gourmet

Produtos						
Saladas	Ingredientes(matéria-prima)	vendidos/trimestre	Preço de venda(R\$/unid)	Faturamento	Matéria-prima	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL
Salada gourmet	R\$ 5,09	15	R\$ 18,90	R\$ 283,50	R\$ 76,35	R\$ 201,28

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Tabela 23- Indicadores financeiros do Lanche Hit Billy

Produtos						
Lanches	Ingredientes(matéria-prima)	vendidos/trimestre	Preço de venda(R\$/unid)	Faturamento	Matéria-prima	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL
Hit Billy						
h100g	R\$ 6,04	27	R\$ 23,40	R\$ 631,80	R\$ 163,08	R\$ 455,64
h180g	R\$ 7,39	56	R\$ 25,40	R\$ 1.422,40	R\$ 413,84	R\$ 979,12
mignon	R\$ 10,33	1	R\$ 31,40	R\$ 31,40	R\$ 10,33	R\$ 20,42
frango	R\$ 8,15	4	R\$ 24,90	R\$ 99,60	R\$ 32,60	R\$ 64,94
lombo	R\$ 6,49	0	R\$ 25,90	R\$ -	R\$ -	R\$ -

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O primeiro indicador foi as vendas trimestrais no caso do Hit Billy, foram 88 lanches divididos entre hambúrgueres de 100 e 180 gramas, filé de frango, mignon e lombo. Em relação à salada, foram 15 pratos vendidos.

Neste ponto foram analisados o faturamento e custos por produto, dado que as matérias-primas foram calculadas. Os resultados foram os seguintes:

-Lanche Hit Billy: faturamento de R\$2.185,20 e custos por produtos vendidos de R\$619,85

-Salada Gourmet: faturamento de R\$283,50 e custo por produto vendido de R\$76,35

Neste ponto será tratado sobre a Margem de Contribuição total e unitária que é um indicador fundamental para a saúde financeira de qualquer organização, uma vez que o mesmo tem o objetivo de esclarecer o quanto cada produto oferece para cobrir os custos fixos. A Salada Gourmet contribuiu em R\$ 201,28, onde cada unidade foi de R\$13,42, no caso do lanche Hit Billy, a contribuição foi de R\$1.520,12, sendo cada unidade o preço de R\$16,88 no hambúrguer de 100 gramas e R\$17,48 no de 180 gramas. No caso do filé de frango a contribuição foi de R\$ 16,23 e mignon de R\$ 20,42. No caso do lombo não houve resultado, uma vez que não existiu vendas.

O próximo indicador foi o Giro, que aponta a participação do produto no total de vendas naquele período. No caso do lanche Hit Billy, houve uma representatividade de 1,20% no total vendido no trimestre e a salada gourmet, 0,20%.

A próxima análise (Tabela 24) será o Ponto de Equilíbrio em quantidade valor, ou seja, é o valor que representa para a empresa o ponto que as receitas se igualam as despesas.

Tabela 24- Ponto de equilíbrio em quantidade e valor

Hit billy	Valor	Quantidade
Hambúrguer de 100 gramas	R\$ 533,82	23 unidades
Hambúrguer de 180 gramas	R\$1.201,82	47 unidades
Filé de frango de 280 gramas	R\$84,15	3 unidades
Filé de mignon de 120 gramas	R\$26,53	1 unidade
Lombo 120 gramas	-	-
Salada Gourmet	R\$239,54	13 unidades

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Portanto, todas os estudos financeiros da empresa tiveram uma fundamental importância para traçar um panorama da mesma, entendendo os produtos mais vendidos, custos de cada produto, margem de contribuição, ponto de equilíbrio estudo que possibilitou traçar uma estratégia para uma melhoria financeira da organização.

4.2.2 Desenvolvimento de novos produtos

Os novos produtos foram desenvolvidos com o foco em algo de difícil imitação e com um custo que fosse interessante para a empresa, utilizando a ferramenta do *Brainstorming*, onde o seu objetivo é um grande número de ideias para resolução de problemas. No caso, seria o aumento de vendas e novidades no cardápio. O primeiro passo, foram as ideias para novos produtos, que são lanches, onde funcionários em dias separados na semana provavam e davam notas para os possíveis produtos que serão inseridos no cardápio. Assim, analisando em características como o sabor, textura, ingredientes novos em relação a concorrência e os custos para fabricá-los.

Após os testes foram fechados em apenas três para entrar no cardápio, uma vez que os mesmos foram bem colocados nas características citadas. São eles:

- Four cheese: composto por pão, molho barbecue, hambúrguer de 100 ou 180 gramas, bacon, anéis de cebola e creme de quatro queijos;

- Red Hot Billy Pepper: composto por pão, alface, hambúrguer de 100 ou 180 gramas, cream cheese e geleia de pimenta;
- Bacon Caramel: composto por pão, molho barbecue, hambúrguer de 100 ou 180 gramas, queijo mussarela, bacon caramelizado e anéis de cebola.

Tabela 25-Resultado financeiros dos lanches novos

Lanches	Ingredientes(matéria-prima)	Produtos vendidos/quadrimestre	Preço de venda(R\$/unid)	Faturamento	Matéria-prima	Taxa do cartão	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL
						2%	
4Cheese							
100g	R\$ 7,52	35	R\$ 22,90	R\$ 801,50	R\$ 263,20	R\$ 16,59	R\$ 521,71
180g	R\$ 8,87	92	R\$ 24,90	R\$ 2.290,80	R\$ 816,04	R\$ 47,42	R\$ 1.427,34
Bacon Caramel							
100g	R\$ 5,47	29	R\$ 20,90	R\$ 606,10	R\$ 158,63	R\$ 12,55	R\$ 434,92
180g	R\$ 6,82	45	R\$ 22,90	R\$ 1.030,50	R\$ 306,90	R\$ 21,33	R\$ 702,27
Red hot billy pepper							
100g	R\$ 4,53	22	R\$ 18,90	R\$ 415,80	R\$ 99,66	R\$ 8,61	R\$ 307,53
180g	R\$ 5,88	25	R\$ 20,90	R\$ 522,50	R\$ 147,00	R\$ 10,82	R\$ 364,68
TOTAL		248		R\$ 5.667,20	R\$ 1.791,43	R\$ 117,31	R\$ 3.758,46

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Após quatro meses de diagnósticos, houve êxito na estratégia, uma vez que os resultados financeiros (Tabela 25) foram de muita importância para o aumento de lucro da organização. O lanche Four Cheese de 180g alcançou 92 unidades em vendas em apenas quatro meses, tornando-se um dos mais vendidos da empresa naquele momento, além de todos terem apresentado uma boa média de vendas nos meses analisados.

4.2.3 Desenvolvimento de um novo cardápio

O novo cardápio surgiu na intenção de melhorar as receitas e explorar a margem de contribuição de produtos com grande número de receitas. Assim, houve um grande rearranjo do cardápio utilizado, ou seja, havia produtos que nos três meses em análise tiveram poucas ou nenhuma venda e, por isso, houve uma busca pela reformulação.

Portanto, o primeiro passo foi a mudança na quantidade oferecida pelo cardápio e, de 115 opções de bebidas restaram 83 opções. Nas porções, de 57 foram reduzidas para 36 opções. As omeletes foram de 5 para 4 opções, as saladas, de 3 para 2 opções, as sobremesas, de 9 para 5 opções e, por fim, os lanches foram de 130 para 63 opções. No caso dos lanches também houve uma redução dos hambúrgueres de 180 gramas para 160 gramas, o hambúrguer kids de

100 gramas para 70 gramas e os adicionais foram mantidos na quantidade, porém com mudanças de itens.

No segundo passo o foco foi as alterações de preços e quantidades (Tabela 26) e isso se deu em virtude das atualizações de custos de cada produto do cardápio. Os novos preços foram baseados no estudo da concorrência do mercado lavrense, a estrutura e ambiente da empresa, além da qualidade dos insumos.

Tabela 26-Reformulação do cardápio com alguns produtos:

Preço anterior	Preço atual
Lanche Tradicional-Hambúrguer de 100 gramas R\$16,00	Lanche tradicional-Hambúrguer de 100 gramas R\$12,90
Lanche Wild West- Hambúrguer de 100 gramas R\$18,30	Lanche Wild West- Hambúrguer de 100 gramas R\$17,90
Milk-shake de Ovomaltive R\$22,90	Milk-shake de Ovomaltive R\$11,90
Dose de cachaça R\$7,90	Dose de cachaça R\$4,90
Salada Gourmet R\$18,90	Salada Gourmet R\$10,90
Bolinho de croquete R\$25,90	Bolinho de croquete R\$19,90

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Portanto, houve uma grande reformulação e mudanças de quantidades no novo cardápio, com o objetivo de aumentar receitas e atrair novos clientes, uma vez que os preços estão próximos da realidade do mercado de Lavras.

4.2.3 Balanced Scorecard

É uma ferramenta que tem o objetivo de medir resultados financeiros, mas existe uma suplementação de resultados não financeiros provenientes da estratégia da organização segundo Atkinson e colaboradores (2012).

O BSC trabalha com 4 tipos de indicadores (Tabela 27), são eles:

Tabela 27 – Perspectivas do BSC

PERSPECTIVAS	CARACTERÍSTICAS
Financeira	Com a satisfação dos clientes, melhores resultado financeiro será alcançado.
Clientes	Satisfação dos clientes, ou seja, com a melhoria dos processos, isso será nítido.
Processos internos	Treinamento interno para melhoria de processos, como exemplo o desperdício e assim a técnica de trabalho é melhorada.
Aprendizado e crescimento	Nesta perspectiva o foco é nas habilidades e conhecimento da equipe Hillbilly, assim a inovação acontece.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Metas e objetivos das perspectivas:

Financeira:

- ✓ Atingir melhorias da produtividade;
- ✓ Maximizar os ativos e reduzir o custo total na entrega ao cliente.

Clientes:

- ✓ Atingir a satisfação de novos clientes e assim tornando-os leais a organização;
- ✓ Primeiro a vender produtos;
- ✓ Alta qualidade;
- ✓ Proporcionar preços competitivos.

Processos internos:

- ✓ Custo, qualidade e tempo da produção;
- ✓ Melhor utilização dos equipamentos;
- ✓ Conquistar novos clientes;

- ✓ Desenvolver produtos inovadores.

Aprendizado e crescimento:

- ✓ Desenvolver competências que são fundamentais para a estratégia;
- ✓ Atrair e reter funcionários talentosos;
- ✓ Desenvolver banco de dados dos clientes.

Estratégias baseadas na Missão, Visão e Valores que foram formuladas com base nas novas medidas tomadas pela organização:

Missão: Oferecer comidas e bebidas de qualidade, feitas artesanalmente, em um ambiente agradável e familiar.

Visão: Ser referência de Burger Bar na cidade de Lavras-MG em 2020, sendo buscada por clientes pelo ambiente, comida artesanal e bebidas de alta qualidade.

Valores:

- ✓ Satisfação dos clientes;
- ✓ Respeito ao Meio Ambiente;
- ✓ Resiliência;
- ✓ Valorização da equipe.

Após traçar a Missão, Visão e Valores o foco se voltou para as medidas e objetivos da organização (Tabela 28). Uma visão mais clara e elaborada do futuro da organização é um ponto importante e a melhor utilização dos recursos internos deve ser colocado, além da facilidade para cada funcionário implementar o planejamento e segui-lo, visando manter a saúde da organização, possibilitando sua manutenção no mercado competitivo.

Tabela 28 – *Balanced Scorecard Hillbilly*

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	MEDIDAS
FINANCEIRO	<p>1-Atingir melhorias da produtividade.</p> <p>2-Maximizar os ativos e reduzir o custo total na entrega ao cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da estrutura de custo: ✓ Negociação com fornecedores para diminuir custos; ✓ Diminuir gastos desnecessários (chapa sempre ligada, TV por assinatura) e desperdícios (foco no bom trabalho de estoque). • Maximizar os ativos e reduzir o custo total na entrega ao cliente: ✓ Aumento do volume de vendas; ✓ Empresa operando na sua capacidade máxima.
CLIENTES (cerne do BSC)	<p>1-Atingir a satisfação de novos clientes e assim tornando-os leais a organização.</p> <p>2-Primeiro a vender produtos.</p> <p>3-Alta qualidade.</p> <p>4-Proporcionar preços competitivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ % repetição de compra dos clientes. ✓ % do faturamento dos clientes existentes. ✓ Número de produtos novos. ✓ Número de devoluções e reclamações diminuídas. ✓ Preços em comparação aos concorrentes.
PROCESSOS INTERNOS	<p>1-Custo, qualidade e tempo da produção.</p> <p>2-Melhor utilização dos equipamentos.</p> <p>3-Conquistar novos clientes.</p> <p>4-Desenvolver produtos inovadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avaliar fornecedores para uma possível parceria. Ex: qualidade da carne, frutas e verduras. ✓ Taxa de defeitos nos alimentos reduzidas. ✓ Utilizar toda a capacidade dos equipamentos, desta forma os mesmos devem estar em perfeitas condições. ✓ % de pessoas com interesse na empresa seja real (obs: redes sociais podem ajudar). ✓ Número de ideias para desenvolver novos produtos.
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	<p>1-Desenvolver competências que são fundamentais para a estratégia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ % de funcionários capacitados e habilitados para cumprir suas funções.

	2-Atrair e reter funcionários talentosos.	✓ Manter a satisfação dos funcionários.
	3-Desenvolver banco de dados dos clientes	✓ Disponibilidade de dados dos clientes, como banco de dados e CRM.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Assim, o *Balanced Scorecard* pode ser extremamente útil para a organização por traçar e abrir um cenário do futuro da mesma. Porém, no caso da empresa, o *Balanced Scorecard* foi apenas elaborado e não implementado e assim não foi possível ter resultados.

4.2.4 Procedimento Operacional Padrão

O Procedimento Operacional Padrão, caracteriza-se por trazer organização e dinamicidade no ambiente de trabalho. A função organizacional, obviamente, apenas é alcançada se todos os membros da equipe estiverem comprometidos e obedecerem fielmente às diretrizes do POP. São características destaque da ferramenta:

- ✓ Ordenação da atividade;
- ✓ Fluidez no trabalho;
- ✓ Otimização/redução do tempo gasto nas tarefas;
- ✓ Conhecimento e clareza de todo o processo da organização do trabalho (*input*, processamento e *output*);
- ✓ Resultados factíveis (foco);
- ✓ Economia de tempo, dinheiro e esforço.

Como funciona (síntese):

Listagem dos equipamentos e o responsável por área, o que será utilizado para realizar a tarefa, descrição do procedimento, ou seja, como será o modo de operação de cada material, como o fogão, chapa e outros equipamentos que demandam necessária prudência e roteiro de inspeção para o bom funcionamento da atividade.

Portanto, houve uma elaboração de cada tarefa da organização (Tabela 29) de uma forma mais intuitivas, simples e dinâmica de organizar a empresa no seu espaço físico evitando o desperdício de tempo e atividades.

Tabela 29 – Tarefas detalhadas parte interna

Responsável	Frequência	Tarefa	Código	Observações
Equipe Cozinha	A cada três dias	Análise de todo o estoque; Número total de matéria-prima; Data de validade de cada matéria-prima; Baixa no sistema (futuro).	1.1	
Equipe Cozinha	Diário	Funcionamento e higiene de cada objeto a utilizar, como fogão, forno, chapa, entre outros.	1.2	
Equipe Cozinha	Diário	Pré-preparo e preparo final dos alimentos da casa e demais atividades inerentes ao funcionamento do Hillbilly.	1.3	
Equipe Cozinha	Diário para o geral e variável para o banheiro (uma vez na semana)	Limpeza durante e após o expediente (banheiros e o que mais for possível, dentro da realidade do trabalho).	1.4	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Detalhamento das Tarefas:

1.1 – Talvez seja a essência do Hillbilly, sem a qualidade dos produtos (e a habilidade de quem trabalha) não há atividade. Observar:

Número total de matérias-primas, com foco nos perecíveis (carnes, queijos, pães, etc), ordenando de forma a conhecer e entender onde tudo está acondicionado;

Atenção total nos prazos de validade e no acondicionamento devido dos produtos (utilizar sempre os produtos que estão próximos da data de vencimento e acondicionar corretamente os produtos nos freezers, com tampas fechadas, etc);

Neste item final, deverá ser catalogado todas as matérias-primas em um software para uma melhor análise e verificação (futuro).

Qualquer erro neste primeiro procedimento, o membro da equipe deverá reportar ao responsável com o código “1.1” com o intuito de evitar que clientes percebam eventuais erros na casa. Exemplo: um membro da equipe encontrou fungo numa carne e vai avisar o responsável. Neste caso, o aviso será em código e o responsável irá até o local, assim que possível, para sanar o problema, sem que haja maiores dificuldades.

1.2 – Nesta etapa, a verificação será dos equipamentos utilizados para a confecção dos alimentos. A chapa, fogão, geladeira, tigelas, potes e afins serão o alvo. Esta análise geral será útil para o pleno desenvolvimento das demais atividades. Observar:

Quantidade do gás, validade da sua mangueira, funcionamento da geladeira (gás, porta, luz interna...), chapa e fogão (funcionamento das bocas), bem como todos os equipamentos e suas peças da parte INTERNA;

Pratos, tigelas, copos, potes, enfim, análise geral dos itens que irão nos alimentos e integrarão a parte EXTERNA da casa. Aqui, observar a limpeza é fundamental, pois o cliente merece o melhor;

1.3 –Aqui é o momento de transformar a matéria prima em alimento de qualidade. O Hillbilly tem clientes de alta qualidade e critério, por esse motivo a atenção é inafastável;

1.4 – Nesta atividade final, os membros da equipe irão preparar a cozinha para os membros da equipe de outro turno, de forma que haja organização e limpeza suficientes para que todos consigam trabalhar de forma harmonizada, leve e higiênica. A limpeza dos banheiros, conforme cronograma estipulado previamente, será feita 2x (duas vezes) por semana e cada equipe ficará responsável apenas por uma limpeza semanal. O foco é a higiene e bem-estar no ambiente de trabalho.

CRONOGRAMA DE LIMPEZA DOS BANHEIROS:

Lavar banheiros: equipe externa noite: segunda-feira ou quinta-feira (banheiros externos); equipe interna noite: segunda-feira ou quinta-feira (banheiro interno);

OBSERVAÇÃO: qualquer alteração ou impossibilidade de realização do serviço no dia estipulado deverá ser comunicada ao responsável e a atividade deverá ser executada imediatamente após a comunicação, na primeira oportunidade (higiene é fundamental).

2.0- Tabela do Procedimento Operacional Padrão-PARTE EXTERNA:

Neste ponto o foco foi na parte externa da organização, ou seja, limpeza do salão e organização das mesas e alimentação das planilhas. As tarefas foram detalhadas (Tabela 30) a fim de uma melhor compressão do que deve ser feito.

Tabela 30- Tarefas detalhadas parte externa

Responsável	Frequência	Tarefa	Código	Observações
Equipe Externa	Diário	Limpeza do ambiente em geral.	2.1	
Equipe Externa	Diário	Organização das mesas.	2.2	
Equipe Externa	Semanalmente	Alimentação de planilhas.	2.3	

Detalhamento das Tarefas:

2.1-Nesta segunda atividade o foco é na limpeza do ambiente em geral, ou seja, do salão e das mesas.

Limpeza do salão com pano e rodo para economia de água;

Limpeza das mesas, com pano e retirada de qualquer sujeira.

2.2-Nesta atividade a organização é o primordial, uma vez que todas as mesas precisam estar em ordem e completamente limpas:

Guardanapos organizados;

Palitos de dente e, sal organizados nos respectivos recipientes.

2.3-Nesta última atividade, a importância está em alimentar as planilhas já estabelecidas no sistema, com dados do fornecedor e dos itens vendidos por dia, atividade fundamental para uma melhor visualização financeira da organização.

A ideia e o foco da utilização do Procedimento Operacional Padrão estão na busca pela Qualidade Total na empresa, ou seja, antes havia erros na gestão, que ocasionam uma desorganização nas operações, custos elevados, falha nos estoques e perda de matérias-primas. Assim, a Gestão da Qualidade teve a base na atenção ao cliente e a estratégia para atingir este objetivo.

Portanto, a estratégia foi de eliminar perdas, seja de matérias-primas ou retrabalhos e otimizar processos, uma vez que, assim o problema é detectado com maior facilidade, ele é corrigido a tempo e a empresa se mantém sólida.

5 CONCLUSÃO

As propostas iniciais dos trabalhos foram diferentes. Na barbearia, o intuito era um trabalho de diagnóstico empresarial de todas as áreas com foco nas mudanças futuras, como de atualização de preços, mudanças de logotipo e reformas internas para um maior conforto dos clientes. No caso da empresa de alimentos, o trabalho teve caráter de consultoria e seu foco foi financeiro e de gestão empresarial para uma boa organização de seu negócio.

No caso da barbearia, havia uma grande desordem financeira, uma vez que o proprietário não tinha nenhum relatório financeiro bem estruturado, além de não conhecer os mesmos. Assim a empresa não possuía conhecimento de Ponto de Equilíbrio, Margem de Contribuição, custos de cada serviço realizado. Portanto, o trabalho foi pautado em descobrir todos os indicadores e relatórios financeiros da organização, buscando assim alinhar as estratégias para o futuro da mesma.

Para o estagiário, o crescimento pessoal e profissional foi enorme, uma vez detectado a importância de ter contrato e reuniões com os funcionários para manter uma organização com solidez no futuro, uma vez que sem esses pontos, haveriam conflitos e de interesses e também é fundamental o controle dos indicadores financeiros e conhecimento do público que frequenta a empresa para traçar estratégia de aumento de lucro da empresa.

O primeiro passo foi catalogar todos os serviços para obter os volumes de serviços e a receita. Posteriormente, analisou-se os custos e houve a elaboração de relatórios financeiros. Em seguida, o foco se deu em conhecer os clientes com uma pesquisa voltada para as estratégias, como a mudança de preço. Por fim, o trabalho se deu para as mudanças de layout, logotipo e ambiente interno da empresa. A conclusão foi que o trabalho obteve grande êxito em virtude do aumento de lucros e um ambiente mais confortável e agradável para a espera dos clientes.

No caso da empresa de alimentos, o trabalho de consultoria se deu para analisar a questão financeira da organização, uma vez que a mesma utilizava pouco as ferramentas do software Excel®. Os relatórios financeiros ficaram mais fácil de visualizar com o Ponto de Equilíbrio e a Margem de Contribuição. A estratégia de deixar o cardápio mais enxuto e com preços dentro da realidade do mercado de Lavras só foi possível com estes relatórios, além do *Balanced Scorecard* e o Procedimento Operacional Padrão para manter a empresa com uma boa saúde organizacional.

Nesta empresa o estagiário notou a importância das finanças para uma empresa, além da organização de estoque e relação com funcionário, uma vez que havia conflito de interesses

e pouco controle da equipe, além da falta de conhecimento de indicadores financeiros que são fundamentais para uma boa condução da organização, assim o curso de Administração e a vivência na empresa foram fundamentais para o crescimento profissional.

Portanto, nas duas empresas o trabalho desenvolvido foi focado na área de finanças, uma vez que as mesmas tinham problemas relacionado a este campo. Foi possível perceber o quão importante são esses relatórios financeiros, além da forma do proprietário gerir sua empresa. Ficou evidente que, em ambas as empresas, faltava mais organização, planejamento, direção e controle para mantê-la saudável no futuro.

6 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS ENCONTRADOS

No período do estágio na barbearia ficou claro a existência de alguns problemas, como de gestão financeira e controle por parte do proprietário. A empresa, mesmo tendo lucros, possuía conflitos internos. Desta forma, foi fundamental a presença do proprietário no andamento de todas as estratégias e rotinas do trabalho, além de buscar um curso para a melhoria da gestão focada em alavancar o seu negócio, maior contato com os profissionais que trabalham com o mesmo, fazendo reuniões periódicas para entender as carências da empresa e saná-las quando necessário, além de contrato com cada funcionário para haver um controle e garantia dos direitos de cada um da equipe.

No que tange ao trabalho na empresa de alimentos, por ser uma empresa com uma quantidade muito maior de produtos e fornecedores, a mesma era mais organizada em relação à barbearia, porém os relatórios eram pouco utilizados e dificilmente haveria uma estratégia para o futuro da empresa. Ademais, existiam conflitos internos relacionados a questões financeiras e pessoais. Assim, o ponto fundamental para a empresa é a gestão e uma boa organização de informações financeiras para traçar o futuro da mesma, uma vez que não existia a essa organização, além de reuniões e comprometimento para o crescimento da empresa, não deixando haver desperdícios, conflitos pessoais e baixa venda de produtos de poderiam ser modificados os preços.

Deste modo, as organizações compartilhavam o mesmo problema: a falta de direção e planejamento de suas empresas. As recomendações seriam: mudanças na forma de trabalho, pautada na maior presença e fiscalização de todo negócio; cuidados com cada rotina organizacional, focando num trabalho onde o objetivo seria uma melhoria contínua da empresa; a busca de fornecedores com um custo mais baixo, mantendo a qualidade dos produtos; um controle de gastos fixos. Desta forma creio que as organizações podem se manter no mercado competitivo como o lavrense.

REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADORES. **Administração é o maior curso do Brasil em número de ingressantes, aponta INEP**. 2019. Disponível em: <[20https://administradores.com.br/noticias/administracao-e-o-maior-curso-do-brasil-em-numero-de-ingressantes-aponta-inep](https://administradores.com.br/noticias/administracao-e-o-maior-curso-do-brasil-em-numero-de-ingressantes-aponta-inep)> Acessado em: 23 de mar.2019
- ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade Gerencial informações para a tomada de decisão e execução de estratégia**. 4ª ed., São Paulo-SP, Editora Gen Atlas, 2013.
- BEHNKE, M. T. **Gestão de pessoas artigos reunidos**. 1ª ed., Curitiba-PR,, Editora Intersaberes, 2014.
- BORNIA, A. C. **Análise Gerencial de Custos aplicação em empresas modernas**. 3ª ed., São Paulo-SP,, Editora Atlas, 2019.
- BRUNI, A. L. **A administração de custos, preços e lucros**. 6ª ed. São Paulo-SP Editora Atlas, 2018.
- CFA – Conselho Federal de Administração. **Administração: história da profissão**. 2019. Disponível em: <<https://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-historia-da-profissao/%20>> Acessado em: 23 de mar.2019
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 1ª ed. Barueri-SP, Editora Manole, 2014.
- INDEX MUNDI. Disponível em: <https://www.indexmundi.com/pt/mundo/distribuicao_da_idade.html> Acessado em: 25 de mar.2019
- IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**. 11ª ed., São Paulo-SP,, Editora Atlas, 2015.
- KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 1ª ed. LOCAL Curitiba-PR, Editora Intersaberes, 2012.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 11ª ed., São Paulo-SP. Editora Gen Atlas, 2018.
- MARION, J. C. **Contabilidade Básica**. 12ª ed., São Paulo-SP Editora Atlas, 2018.
- MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. **Introdução a Contabilidade Gerencial**. 3ª ed., São Paulo-SP Editora Saraiva uni, 2018.
- UFLA – Universidade Federal de Lavras. **Departamento de Administração e Economia**. 2019. Disponível em: <<http://www.dae.ufla.br/departamento/apresentacao>> Acessado em: 25 de mar.2019

PADOVEZE, C. L. Contabilidade de custos teoria, prática, integração com sistema de informação (ERP). 3ª ed., São Paulo-SP,, CENGAGE Learning, 2013.

SARDINHA, J. C. Formação de preço uma abordagem prática por meio da análise custo-volume-lucro. 1ª ed., São Paulo-SP,, editora Atlas, 2013.

SCHIAVON, A. Criatividade: seu guia de criatividade em publicidade e propaganda. 1ª ed., Curitiba-PR, Editora Intersaberes, 2017.

SOUZA, O. G. Consultoria empresarial, São Paulo-SP, editora Person, 2016.

APÊNDICE 1

POP Cozinha

