

---

# Onde está o lucro? Entendendo a anatomia do resultado

Prof. Ms. Lucas S. Macoris<sup>1,2,3</sup>

<sup>1</sup> *Doutorando na Escola de Engenharia de Sao Carlos, Universidade de Sao Paulo*

<sup>2</sup> *Mestre em Econometria e Finanças Escola de Engenharia de Sao Carlos, Universidade de Sao Paulo*

<sup>3</sup> *Professor na Universidade Estácio de Sá*

---

November 26, 2017

Vendo cada vez mais, tenho receitas crescentes, mas quando vou apurar meu saldo bancário, vejo que estou no negativo. O que está acontecendo com meus resultados? Minha empresa está desempenhando bem ou mal? Afinal, onde está meu lucro? Algumas destas perguntas são frequentes não somente em pequenas e médias empresas, mas também em grandes corporações. O presente estudo de caso tem como objetivo levantar e responder questionamentos importantes sobre a relação entre gestão de custos, precificação e apuração de resultados em uma pizzaria regional.

## 1 Pra onde vai meu dinheiro?

Para qualquer negócio, não basta somente ter oportunidades interessantes para gerar bons resultados: é preciso foco e organização para conseguir aproveitá-las da melhor maneira possível. Para a área financeira, o caso não é diferente: é preciso **uma estrutura financeira sólida para dar base suficiente ao negócio**, dando o controle financeiro necessário para a empresa. A parte financeira certamente é o elo mais sensível da geração de valor de uma empresa e deve ser peça chave para a tomada de decisão.

No entanto, nem sempre o empresário brasileiro possui uma boa gestão financeira que sustente suas chances de sucesso. Pesquisas do SEBRAE (2014) indicam que falhas na gestão do capital de giro, escassez de recursos e falta de planejamento financeiro estão entre as principais causas do insucesso empresarial no Brasil. 42% dos pequenos e médios empresários não têm conhecimento do nível de vendas necessário para se cobrir os custos incorridos no mês, conhecimento essencial para que a gestão financeira consiga traçar planos de ação para a área comercial, precificação de produtos e políticas de crédito, além de ser parte essencial de seu planejamento e controle orçamentário. Paralelamente, 39% não conhecem o capital de giro necessário para suas operações para que a empresa consiga cumprir com seu ciclo operacional pode travar suas vendas, desperdiçando oportunidades de crescimento e/ou onerando a empresa com empréstimos custosos para fazer com que a operação volte a acontecer. Não obstante, 50% não consegue identificar gastos supérfluos e custos superavaliados.

A falta de um planejamento financeiro e um efetivo acompanhamento de resultados através de uma adequada gestão financeira faz com que não seja possível identificar oportunidades de redução de custos, visando aumentar as margens da empresa. Afinal, porque é tão difícil apurar estes números e ter uma visão objetiva das finanças da empresa? Juliano, dono de uma pequena pizzaria, talvez tenha as mesmas dúvidas que o Dr. Walter, dono de um grande centro de diagnósticos por imagem que, por sua vez, compartilha das mesmas inseguranças que o Sr. Andrew, diretor de uma multinacional instalada no Brasil.

Por ser parte essencial das decisões da empresa, a Gestão Financeira deve ser vista como muito mais do que controlar o quanto entrou e quanto saiu: devemos usá-la para tomar decisões futuras, e não para verificar qual foi nosso resultado passado. O que pode ser feito para chegar a um nível como esse? Nota-se que os principais pontos a serem observados para a gestão financeira adequada de pequenas e médias empresas são:

### Gerenciamento de Custos

Você sabe como são formados os custos e receitas de sua empresa? Além de possibilitar a criação de um orçamento, entender a formação do resultado da empresa ajuda a saber qual o custo de cada produto, quanto sua venda agrega ao resultado final e quanto deve-se vender por mês para não incorrer em prejuízos. Além disso, seu entendimento permite saber não somente quais são os direcionadores de valor da empresa, mas também onde é possível trabalhar para melhorar seus resultados.

### Capital de Giro

O Capital de Giro permite que a empresa consiga desempenhar sua atividade da maneira adequada ao mesmo tempo em que mantém em dia suas obrigações financeiras. Uma boa gestão do Capital de Giro não somente possibilita melhorias na gestão de estoques, contas a receber, impostos e também nas obrigações com fornecedores, mas também traz maior segurança e saúde financeira de curto prazo, aumentando de maneira significativa os retornos da empresa.

### Planejamento e Investimentos

Para ter uma visão de longo prazo do negócio, deve-se entender quais são as perspectivas de crescimento da empresa, quais investimentos serão necessários para o futuro e como estes serão adquiridos. Assim, um efetivo planejamento permite com que a empresa consiga viabilizar suas necessidades de crescimento sem que faça com que sua gestão financeira saia do controle.

### Controladoria e Acompanhamento

Para que um planejamento seja bem sucedido, também é preciso estipular, mensurar e acompanhar metas que reflitam o desempenho da empresa. Assim, a implementação de processos de controladoria permite com que a empresa tenha uma visão clara de como estão suas finanças, quais são as metas a serem alcançadas e como se deve fazer para chegar aos resultados esperados.

## 2 A Pizzaria Fratellis

Juliano não parava de fazer contas. Já estava exausto e desolado. Afinal, onde estava o erro? O que ele não enxergara na hora de planejar seu negócio? A pizzaria Fratellis, sediada no centro de Ribeirão Preto - SP, havia sido idealizada com uma proposta de negócio simples: proporcionar um ambiente agradável para encontros de família e amigos. No entanto, com o passar dos meses, tudo mudou. Findo 6 (seis) meses do início das operações, Juliano tinha um objetivo claro: sair do sufoco financeiro que estava se intensificando desde que resolveram empreender em uma loja física.

- *Nós crescemos nossas vendas a cada mês que se passou. E a cada mês, falta mais dinheiro! A única explicação é que estão nos roubando!* Esbravejou com Aline, sua esposa e sócia no negócio.

- *Juliano, talvez tenhamos nos precipitado. Será que esse negócio realmente é bom?* Esclarece Aline.

- *Lógico que é! Existem mais de cinquenta pizzarias na cidade, o produto não sofre com sazonalidade e é amplamente conhecido. O que mais é preciso? É impossível que todas elas estejam na mesma situação!*

- *Eu te entendo. No entanto, investimos mais de R\$ 100.000,00 reais para comprar os equipamentos, reformar a casa e deixá-la pronta para atender nossos clientes. Se não ganharmos mais do que 12% ao ano neste negócio, acho que deveríamos colocar o dinheiro com o nosso gerente do banco. O que você acha?*

- *Talvez seja, mas eu realmente acredito que a pizzaria tem melhores condições de nos dar retorno do que aquele título de capitalização que o gerente nos ofereceu.*

Juliano estava certo e errado ao mesmo tempo: certo por achar que é impossível que somente seu negócio fosse ruim, mas imensamente equivocado ao achar que a causa do problema são os furtos. Com tamanha preocupação, resolveu olhar atentamente às anotações que fizera durante os últimos dias sobre os gastos do último mês da empresa.

A primeira coisa que notou, após olhar atentamente às suas anotações passadas, foi a aparente desorganização com que estava fazendo as finanças de seu negócio. Talvez realmente a conta tenha sido feita de forma equivocada, afinal, todos os custos e despesas eram tratados da mesma forma: tudo o que saía do caixa da empresa tinha o mesmo tratamento.

Além disso, notou os valores de *pró-labore*, que serviam como uma forma de remunerar a atividade dele e de sua esposa, visto que haviam largado a segurança do trabalho assalariado para empreender em um novo negócio. Afinal, como ele havia ouvido falar em alguns dos livros que lera sobre novos negócios, “quanto maior o maior risco, maior o retorno”. Há tempos em que não conseguiam receber tais valores sem ter de utilizar parte (ou o todo) para cobrir os déficits de caixa que estavam sendo criados.

Contador	R\$ 800,00
Produtos Vencidos - Ref. Março	R\$ 400,00
ERP e softwares	R\$ 150,00
Taxas e Licenças (ano)	R\$ 1.200,00
Vale - Alimentação	R\$ 250,00
Água/Esgoto	R\$ 500,00
Internet	R\$ 500,00
Depreciação	R\$ 2.500,00
Pró-labore - Juliano e Aline	R\$ 10.000,00
Salários Pizzaiolo e Assistente	R\$ 4.500,00
Segurança	R\$ 500,00
Marketing	R\$ 250,00
Aluguel do Forno	R\$ 1.500,00
Alimentação	R\$ 2.500,00
Energia	R\$ 1.000,00
Limpeza	R\$ 1.000,00
Telefone	R\$ 150,00
Embalagem (1 unidade)	R\$ 4,50
Massa de Pizza (1 unidade)	R\$ 4,50
Tomate (1 unidade)	R\$ 4,50
Cebola (1 unidade)	R\$ 1,50
Alho (1 unidade)	R\$ 0,50
Calabresa (1 unidade)	R\$ 3,50
Champignon (1 unidade)	R\$ 7,50
Filé Mignon (1 unidade)	R\$ 12,50
Mussarela (1 unidade)	R\$ 4,00
<b>Total - Custos e Despesas</b>	<b>R\$ 27.743,00</b>
<b>Impostos</b>	<b>5% da Receita de Vendas</b>

**Table 1:** Custos e Despesas do Negócio - Anotações dos Gestores

Além disso, ao revirar suas anotações, encontrou o papel em que, juntamente com Aline, idealizou todo o negócio e colocou na ponta do lápis tudo o que precisaria para montar sua tão sonhada pizzaria.

Móveis	R\$ 25.000,00
Benfeitorias	R\$ 50.000,00
Utensílios	R\$ 10.000,00
Capital de Giro	R\$ 30.000,00
Consultoria 2016	R\$ 5.000,00
<b>Investimentos</b>	<b>R\$ 120.000,00</b>

**Table 2:** Investimentos realizados

- Olhe estes números. Gastamos exatamente esse valor para deixar tudo operando.

- Mas espera um pouco, Juliano. Não está faltando o aluguel? Creio que, dado o ponto em que estamos situados, os valores de aluguel de imóveis comerciais girem em torno de R\$ 2.000,00 por mês.

- Por que considerar o aluguel? O imóvel é nosso! Não estamos pagando nada. Tenho certeza de que estes números estão corretos!

Juntamente ao plano de investimentos que fizeram há seis meses atrás estava um valioso documento: a receita detalhada de cada uma dos cinco tipos de pizza que vendiam na empresa, bem como seu relatório de vendas mensais.

	Quantidade de Insumos				
	Pizza 1	Pizza 2	Pizza 3	Pizza 4	Pizza 5
Embalagem	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Massa de Pizza	0,35	0,13	0,16	0,87	0,71
Tomate	0,38	1,03	0,25	1,61	0,36
Cebola	0,51	1,33	0,65	0,50	0,91
Alho	1,10	0,31	1,46	1,80	0,25
Calabresa	0,16	0,47	0,12	1,00	0,90
Champignon	0,33	0,93	0,37	0,90	1,40
Filé Mignon	0,69	0,77	0,23	0,60	0,75
Mussarela	0,16	0,80	0,30	0,47	3,20

Table 3: Receitas das Pizzas - Quantidades utilizadas por receita

Pizza	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho
<b>Especial</b>	35	39	47	59	40	44
<b>Suprema</b>	215	240	278	290	270	259
<b>Mangiare</b>	187	166	198	190	184	185
<b>Sicilia</b>	182	165	190	170	183	178
<b>Brescia</b>	130	150	160	180	170	158

Table 4: Relatório de Vendas Histórico

- Hmm. Estes números realmente fazem sentido. Os preços estão iguais no mercado. Sinceramente, não sei mais o que pensar.

Após horas revirando documentos e números, os sócios resolveram fazer uma visita ao Sr. Sebastião, o contador da empresa. Por ter formação e *expertise* na área, talvez ele pudesse mostrar aquilo que eles não conseguiam enxergar.

### 3 Onde estão os lucros?

Após sair da Trindade Contabilidade, a situação pareceu pior. O que Juliano e Aline não entendiam antes parece ter ficado mais complicado do que parece. A linha de prejuízo, retratada nos números de Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), por mais que não tenha sido uma surpresa, os deixou ainda mais aflitos com a situação. Sr. Sebastião, percebendo a situação, tentou explicar:

- Meus caros, olhem bem. Vocês tiveram um resultado negativo sobretudo porque venderam com prejuízo.
- Isso é impossível! Nós fizemos todos os cálculos de quanto gastaríamos para fazer as pizzas e cobramos um preço acima. Qual pizza está dando prejuízo?
- Juliano, somente a Pizza 1. Todas as outras dão prejuízo contábil.
- Como assim? Mas a Pizza 1 é justamente a que menos vendemos! Por outro lado, mesmo recentemente lançada, Pizza 2 é nosso carro chefe em pouco tempo de operação. Como foram apurados os custos para chegar a este resultado?
- Juliano, os custos fixos foram rateados conforme os procedimentos e diretrizes utilizados na Contabilidade. A ideia destes procedimentos é, justamente, diminuir essas incertezas que podem aparecer nos números. Veja você mesmo.

Totalmente desorientado quanto ao que seu contador estava lhe falando, Juliano questionou novamente:

- Sr. Sebastião, me desculpe, mas essa conversa está me confundindo ainda mais. O que especificamente significa ter prejuízo contábil?.

- Significa que, apurando os números através dos princípios aceitos pela Contabilidade e fazendo todos os ajustes necessários, o resultado de vocês é negativo.

- Mas o que está contido no custo das pizzas?

- Juliano, além dos ingredientes que você possui, estão rateados os custos da depreciação do forno, os funcionários que fazem a pizza, o aluguel do forno, entre outros custos que vocês possuem e que estão direta e indiretamente relacionados com a produção de pizzas.

- Sr. Sebastião, me desculpe a franqueza, mas desde quando o aluguel do forno faz parte das minhas pizzas? Nunca vi nenhum sabor que utilizasse este ingrediente.

- Como te disse, meu caro, a ideia destes procedimentos é, justamente, diminuir essas incertezas que podem aparecer nos números.

DRE - Fratellis Ltda.	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho
Receita Bruta	R\$ 35.086	R\$ 35.725	R\$ 40.572	R\$ 41.553	R\$ 39.767	R\$ 38.551
Impostos	R\$ 1.754	R\$ 1.786	R\$ 2.029	R\$ 2.078	R\$ 1.988	R\$ 1.928
Receita Líquida	R\$ 33.332	R\$ 33.939	R\$ 38.543	R\$ 39.475	R\$ 37.779	R\$ 36.623
<b>CPV</b>	<b>R\$ 33.814</b>	<b>R\$ 34.718</b>	<b>R\$ 38.036</b>	<b>R\$ 38.766</b>	<b>R\$ 37.613</b>	<b>R\$ 36.603</b>
Diretos	R\$ 23.564	R\$ 24.468	R\$ 27.786	R\$ 28.516	R\$ 27.363	R\$ 26.353
Indiretos	R\$ 10.250					
<b>Lucro Bruto</b>	<b>-R\$ 483</b>	<b>-R\$ 780</b>	<b>R\$ 507</b>	<b>R\$ 709</b>	<b>R\$ 166</b>	<b>R\$ 20</b>
Desp. Adm	R\$ 3.450					
Pessoal	R\$ 10.000					
Outras Despesas	R\$ -	R\$ -	R\$ 400	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Líquido</b>	<b>-R\$ 13.933</b>	<b>-R\$ 14.230</b>	<b>-R\$ 13.343</b>	<b>-R\$ 12.741</b>	<b>-R\$ 13.284</b>	<b>-R\$ 13.430</b>

Table 5: Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) - Janeiro a Junho

## 4 Posicionamento estratégico: o que as finanças têm a ver com isso?

Após a traumática reunião com o escritório de contabilidade, ficou claro uma verdade inconveniente: o problema não estava na Contabilidade. Por mais detalhado que fossem os relatórios, era preciso entender mais sobre cada um dos produtos vendidos não sob a ótica contábil, mas sim gerencial. Afinal, quanto custa cada produto? Quanto ele contribui para o resultado da empresa? Responder a tais questionamentos era o ponto-chave para a virada do jogo.

Para isso, era necessário não somente olhar para dentro da empresa e encontrar o problema, mas também entender como se comportar lá fora. Ou seja, de que forma competir com as outras pizzarias da cidade? O casal prontamente lembrou de uma pesquisa *Top of Mind* feita no ano anterior, onde foram comparadas a satisfação dos consumidores acerca das principais características das pizzarias da região.

Pesquisa de Opinião - Top of Mind Edição Ribeirão Preto

Pizzaria	Ambiente	Cardápio	Preço	Atendimento	Sabor	Satisfação Geral
Palermo	9	8	6	10	9	9,5
Alichi	8	9	7	8	8	7,5
Famiglia	7	7	8	7	7	9,0
Buongiorno	7	5	8	8	7	8,3
Jantare	6	7	9	7	6	9,5
Fratellis	5	7	7	7	8	7,5

Table 6: Pesquisa de Satisfação - Top Of Mind - Ano de 2016

Preços por concorrente	Pizza 1	Pizza 2	Pizza 3	Pizza 4	Pizza 5
Palermo	R\$ 66	R\$ 18	R\$ 23	R\$ 47	R\$ 65
Alichi	R\$ 62	R\$ 33	R\$ 34	R\$ 65	R\$ 60
Famiglia	R\$ 65	R\$ 27	R\$ 36	R\$ 70	R\$ 72
Buongiorno	R\$ 54	R\$ 21	R\$ 22	R\$ 58	R\$ 60
Jantare	R\$ 73	R\$ 28	R\$ 28	R\$ 75	R\$ 80
Fratellis	R\$ 67	R\$ 26	R\$ 27	R\$ 69	R\$ 73

Table 7: Pesquisa de Preços por Concorrente

Um dos problemas, pensava Juliano, era que por mais que sua pizza fosse de qualidade superior às demais, os consumidores ainda optavam por frequentar lugares mais. “As pessoas vêm aqui para comer pizza.

## 5 Trilhando rumo à reestruturação

Juliano e Aline, incomodados com a situação, resolveram empenhar ainda mais tempo para resolver esse impasse que parecia não ter solução. Naquele momento, a questão de o negócio ser rentável já havia sido posto como dúvida, e era necessário organizar a empresa o quanto antes para ver se, de fato, valeria a pena investir mais tempo e dinheiro no negócio. Elencaram, então, as principais dúvidas que tinham e acreditavam que seriam essenciais para proteger o patrimônio investido:

- Qual era o resultado da empresa por pizza vendida?
- Quais pizzas deveriam ser mantidas, alteradas e/ou excluídas do cardápio?
- Qual deveria ser o preço cobrado em cada uma das pizzas?
- Quais estratégias deveriam implementar para competir de forma adequada com seus principais concorrentes?

A Pizzaria Fratellis estava sem nenhum tipo de orientação e tudo poderia acontecer dali em diante. Caberia a Juliano e Aline, juntos, enxergarem o resultado da empresa da forma mais detalhada possível. Para os dois, que tinham como paixão a gastronomia, ter que se preocupar em fazer contas e deixar de lado a parte do trabalho que mais lhes agradava parecia um pesadelo. No entanto, dada a situação em que se encontrava, resolver o dilema da empresa se tornou a prioridade número um.

## Bibliografia

SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro Empresas de São Paulo (2014). “Causa Mortis - O Sucesso e o Fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida”. In: URL: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf).