

CONTROLES DE GESTÃO OPERACIONAL E FINANCEIRO EM UMA FÁBRICA DE MÓVEIS E ESQUADRIAS

Autor: DAROLD, William Wayss¹, PIENIZ, Luciana Paim²

RESUMO

A Fábrica de Móveis e Esquadrias Darold está há 19 anos no mercado, no entanto, vem enfrentando dificuldades nos controles financeiro, operacional e gerencial. O fato de não dispor de ferramentas de controle adequadas a sua estrutura organizacional, exige dos administradores mais atenção e cautela nos seus controles e nas tomadas de decisões. Visando compreender de que forma os instrumentos de fluxo de caixa podem contribuir na melhoria do desempenho gerencial desta empresa, a proposta deste trabalho assenta-se no seguinte problema de pesquisa: de que forma os controles operacional e financeiro podem contribuir na gestão dos recursos financeiros da Fábrica de Móveis e Esquadrias Darold? Para tanto, realizou-se uma pesquisa explicativa e descritiva, utilizando-se da técnica de observação direta e observação participante. Conforme essas informações, foi elaborado um modelo de fluxo de caixa a ser utilizado na empresa em estudo, onde o acadêmico desenvolve suas atividades profissionais. No final do estudo compreendeu-se que com a aplicação de ferramentas de gestão adequadas, os empresários poderão ter um melhor controle de suas receitas e despesas, apresentando a real condição financeira disponível no caixa, facilitando o processo decisório.

Palavras Chaves: Gestão financeira. Fluxo de caixa. Esquadrias de madeira.

ABSTRACT

The company Darold Furniture Squat Factory is there 19 years in the market, however, has been facing difficulties in financial, operational and managerial controls. The lack of control tools that are adequate to their organizational structure requires administrators to pay more attention and caution in their controls and decision making. In order to understand how the cash flow instruments can contribute to the improvement of the managerial performance of this company, the proposal of this work is based on the following research problem: how operational and financial controls can contribute to the management of financial resources of the Darold Furniture Corner Factory? For that, an explanatory and descriptive research was done, using the technique of direct observation and participant observation. According to this information, a cash flow model was developed to be used in the company under study, where the academic develops his professional activities. At the end of the study it was understood that by applying appropriate management tools, entrepreneurs could have a better control of their income and expenses, presenting the real financial condition available in the cashier, facilitating the decision making process.

Keywords: Financial management. Cash flow. Wood frames.

¹ Acadêmico do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, da Universidade de Cruz Alta/RS – UNICRUZ.

² Orientadora Professora Doutora da Universidade de Cruz Alta/RS – UNICRUZ.

INTRODUÇÃO

A dinâmica do mercado, que está cada vez mais globalizado e competitivo, exige gestores possuidores de conhecimento, habilidades e atitudes estratégicas para a rápida tomada de decisão, os quais necessitam de informações qualificadas para gerar resultados positivos. Muitas empresas, principalmente as micro, ainda carecem de sistemas de informações, de planilhas de projeções e orçamentos, de custos e formação de preços, além dos relatórios contábeis gerenciais oriundos desses instrumentos, que podem servir como suporte para uma gestão eficaz, contribuindo significativamente para a sustentabilidade da organização.

As empresas de um modo geral, tem experimentado momentos difíceis, principalmente em função da crise financeira estabelecida após o ano de 2014. Conforme dados do SEBRAE (2015), as micro e pequenas empresas iniciam suas atividades e logo ao final do primeiro, no máximo, do segundo ano, as encerram. Este trabalho visa propor a utilização de controles de gestão associados à gestão operacional e financeira da indústria de móveis e fábrica de esquadrias Darold, buscando averiguar os atuais instrumentos de controle utilizados pela empresa, seu funcionamento, sua eficácia, e com base nas observações realizadas, propor novas ferramentas de controle operacional e financeiro para melhor desenvolvimento da administração financeira e das operações cotidianas da empresa.

A justificativa se dá a partir da insuficiência financeira e a falta de habilidades gerenciais. O setor moveleiro possui como característica a junção de diversos processos de produção (seriados, modulados, planejados e sob medida), que são compostos por diferentes matérias-primas, dentre elas madeira e metal, resultando assim em uma diversidade de produtos finais.

No Brasil, o setor moveleiro está entre os mais importantes da indústria de transformação nacional, especialmente pelo seu potencial na geração de empregos e fluxo monetário. No cenário internacional, o Brasil, em 2011, ocupava a nona posição dentre os maiores fabricantes de móveis do mundo, e contribuiu com 4,2% da produção mundial neste setor (MOVERGS, 2017).

Na cidade de Júlio de Castilhos/RS a indústria de móveis e esquadrias que é objeto deste estudo, produz móveis e esquadrias de madeira e MDF (*Medium Density Fiberboard*) sob medida, e tem sofrido inúmeras dificuldades, de ordem operacional, gerencial e financeira. Com características de empresa familiar, emprega membros da família e alguns funcionários contratados, possuindo pouco conhecimento de instrumentos de gestão e de ferramentas mais sofisticadas, que demandam conhecimento técnico.

A empresa sempre se preocupou em atender o cliente, realizando um trabalho de qualidade, que atendesse ao que estes haviam contratado. Tão importante quanto entregar um produto de qualidade ao cliente, é obter sucesso na administração dos recursos financeiros que garantem a continuidade da empresa e sua sustentabilidade no longo prazo. Dos mais simples aos mais complexos, os controles gerenciais são um recurso fundamental na gestão operacional e financeira de qualquer organização.

Assim, tendo seu objetivo geral em propor a utilização de controles de gestão associados à gestão operacional e financeira da indústria de móveis e fábrica de esquadrias Darold, e seus objetivos específicos, descrever o processo produtivo e operacional da empresa e custos associados, identificar os atuais instrumentos de controle utilizados pela empresa, apresentar novas ferramentas de controle gerencial operacional e financeiro.

Este estudo visa propor mudanças no processo de gestão nos controles gerenciais em uma indústria de móveis e esquadrias, empresas de pequeno porte, geralmente, tem capacidade gerencial limitada, pois são gerenciadas pelos proprietários, em sua maioria membros de uma mesma família. Perfeitamente este artigo objetiva subsidiar a empresa a reconhecer a necessidade de utilizar controles de gestão adequados às suas necessidades, respeitando as características de empresa familiar que a mesma possui. A utilização dos instrumentos corretos permitirá ações mais efetivas e acertadas, desde o momento do primeiro contato com o cliente, até o controle do estoque e o prazo de entrega do produto, em sintonia com as necessidades financeiras da empresa.

Este tema assume relevância ao ser aplicado em uma empresa familiar, da qual o proponente faz parte. A forte concorrência passa a impedir com que as empresas aumentem a sua margem de lucro apenas repassando para o valor final dos produtos os seus custos e despesas, necessitando assim de um método que auxilie no controle de custos e que seja capaz de reduzir desperdícios com matéria prima e outros custos fixos e variáveis.

Acredita-se na importância deste trabalho, principalmente pelo fato de que, futuramente, haverá possibilidade de colocar em prática estes conhecimentos na empresa alvo do estudo, buscando oferecer soluções simples, mas eficientes, para os problemas atuais. Nesta ou em qualquer outra, atuar em uma empresa significa levar algo novo e que agregue valor, contribuindo para que as metas da empresa possam ser plenamente satisfeitas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contabilidade Gerencial

A contabilidade é uma ferramenta indispensável para a gestão de negócios. Contadores, administradores e responsáveis pela gestão de empresas se convenceram que amplitude das informações contábeis vai além do simples cálculo de impostos e atendimento de legislações comerciais, previdenciárias e legais.

A Contabilidade Gerencial, em síntese, preza pela utilização dos registros e controles contábeis com o objetivo de melhor gerir uma entidade. A gestão de entidades é um processo complexo e amplo, que necessita de uma adequada estrutura de informações, e a contabilidade é a principal delas. Além do mais, o custo de manter uma contabilidade completa (livros diário, razão, inventário, conciliações, etc.) não é justificável para atender somente o fisco. Informações relevantes podem estar sendo desperdiçadas, quando a contabilidade é encarada como mera burocracia para atendimento governamental.

A contabilidade é uma ciência que surgiu da necessidade de se ter informações sobre a riqueza que se possui e, com o passar do tempo, do patrimônio como um todo (Hoss, 2006). Esta evolução deu a tal ciência uma conotação mais relevante.

A contabilidade é um instrumento da função administrativa que tem como finalidade controlar o patrimônio das entidades, apurar o resultado das entidades e prestar informações sobre o patrimônio e sobre o resultado das entidades aos diversos usuários das informações contábeis. (CREPALDI, 2002. p. 16).

Ainda, segundo o mesmo autor, “é a ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a interpretação dos fatos nele ocorridos (Crepaldi, 2002.)”. Nota-se, portanto, que a contabilidade pode ser de fundamental importância para a empresa, pois, assim terá controle do seu patrimônio e poderá obter as informações necessárias para tomada de decisão a qualquer momento. Tais informações são geradas através de relatórios como Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício, Demonstração de Fluxo de Caixa, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, Demonstração de Valor Adicionado e, demais relatórios internos chamados de gerenciais, os primeiros são destinados, geralmente, aos usuários externos e os relatórios gerenciais visam atender a necessidades de informações internas.

Hoss (2006) define os usuários das informações contábeis como externos e internos a organização. Ele cita como exemplo de usuários externos os fornecedores, o fisco, os clientes, bancos, etc. Já os usuários internos são considerados por ele, proprietários, administradores e

funcionários, os quais determinam como serão os relatórios dependendo da informação que necessitem.

Observa-se, então, que a contabilidade pode oferecer várias ferramentas que podem auxiliar na gestão e, principalmente, na tomada de decisão. Assim destaca-se a contabilidade gerencial, voltada principalmente ao usuário interno que tem a liberdade de moldá-la de acordo com sua necessidade de informação, utilizando os registros e controles contábeis para conduzir a entidade.

2.2 Teoria da Informação

Esta teoria é um ramo da probabilidade que estuda com sistemas de comunicação, codificação, correção de erros e compressão de dados. Assaf Neto (2010, p. 12) aponta que,

a transparência torna as empresas mais confiáveis, mais valorizadas e ainda evita fraudes contábeis, práticas administrativas ocultas, dentre outras situações que coloquem a empresa e os seus usuários em risco. Com relação ao conceito de transparência, o autor considera que transparência é a forma mais adequada da empresa se relacionar com seus usuários (acionistas, fornecedores, mercado e outros), pois se trata de fornecer informações úteis às pessoas do ambiente tanto interno quanto externo, podendo o grau de confiabilidade das empresas ser medido pelo volume de informações por ela disponibilizada.

Moreira (2009, p. 12) “explica que a qualidade da informação contábil pode ser entendida como características que representam sua utilidade frente às demandas dos diversos tipos de usuários”.

Ainda, Paulo, Cavalcante e Melo (2012, p. 12) explicam que:

a qualidade da informação contábil difere entre empresas em razão da dependência de mercado de capital em relação a outras fontes de financiamento das atividades empresariais, influenciando, assim, o nível de monitoramento do desempenho das companhias através do *disclosure*. Sob a perspectiva da Teoria da Comunicação, a eficácia dessa informação pode ser medida pela quantidade de informação, associado ao *disclosure*, assimilado pelos receptores da informação.

Na Teoria da Informação, essa informação é considerada um conjunto de dados úteis e organizados com isenção de viés; a ausência de viés retira o caráter tendencioso e subjetivo da informação, e corrobora a ideia de que poderá ou não servir como instrumento modificador de opinião. Além disso, o efeito dessa informação pode exercer um poder segregativo e modificador de realidades bastante significantes, pois a capacidade de obtê-la com tempestividade, clareza e confiabilidade pode fortalecer e gerar oportunidades para as organizações em um ambiente competitivo (DIAS; DAS NEVES; OLIVEIRA, MARTINEZ, 2004, p. 12-13).

2.3 Sistemas de Informação Gerencial e Custos

A contabilidade de custos se desenvolveu em função do crescimento do setor industrial, após a Revolução Industrial, devido à dificuldade na determinação dos custos de produtos que utilizavam diversos insumos para sua fabricação. Inicialmente, visava à avaliação de inventários, porém com o aumento das empresas e da complexidade do ambiente organizacional, passou a ser empregada como forma de auxílio gerencial (BORNIA, 2010).

Inúmeros sistemas desenvolveram-se a partir de necessidades originadas no âmbito das empresas, dentre eles destacam-se os métodos de custeio e a Análise Custo Volume Lucro, o orçamento empresarial (de produção, de pessoal e de investimentos) e o fluxo de caixa diário.

Segundo Berti (2006, p. 4),

o sistema de custeio por ordem de produção configura-se no somatório dos gastos (recursos) envolvidos com insumos (matéria-prima, material secundário, mão-de-obra direta, etc.), sendo apropriado diretamente na ordem de produção relacionado aos produtos que serão produzidos.

Este sistema de custeio é bastante utilizado pelas empresas que produzem itens que dependem da especificação do cliente, ou que possuam características específicas dos demais itens. É amplamente utilizado nas empresas que trabalham com encomendas ou ordens de produção de execução longa, como os hangares, as fábricas de navios, as moveleiras, entre outras.

Pode-se compreender com base em Sarquis (2003, p. 4), “que o sistema de custeio por ordem de produção fundamenta-se pela aglomeração dos custos devido à presença de ordens ou lotes de produção”.

Caracteriza-se também que neste método só se sabe o custo real de produção quando a ordem é concluída, ou seja, ao término da produção soma-se a ordem e verifica-se o custo da produção da ordem (BERTI, 2006, p. 4).

O estudo da relação Custo Volume Lucro procura expor a conduta dos custos e do lucro em relação ao grau de atividade. Ele analisa os custos e as receitas como funções do nível de vendas da produção em certo período. Esta analogia fornece informações importantes para a empresa sobre a composição de custos e o risco operacional (SOUZA, CLEMENTE, 2011).

Bornia (2010, p. 2) afirma que:

os princípios da análise Custo Volume e Lucro estão profundamente associados ao uso dos custos como forma de auxiliar a tomada de decisões em curto prazo, atributo do método de custeio variável. Aqui é necessário comentar sobre as ferramentas utilizadas na análise de CVL: margem de contribuição e a visão do custeio variável; ponto de equilíbrio e preço de venda.

Já o orçamento empresarial, juntamente com o planejamento estratégico, permite gerenciar antecipadamente as atividades de cada setor, além de prever o futuro do estabelecimento auxiliam a coordenar e objetivar todas as áreas para a empresa alcançar o objetivo financeiro comum.

Segundo Frezatti (2007, p. 13), “o orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício é mais que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas”. É considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para que a prestação de contas dos gestores seja objetiva. Isso ocorre pelo fato que os gestores têm o compromisso especificado e definido no plano estratégico, que acabam sendo firmados no momento da montagem do orçamento.

De acordo com Frezatti (2007, p. 14), “O orçamento surge como sequência à montagem do plano estratégico, permitindo forçar e identificar, num horizonte menor, de um exercício fiscal as suas ações mais importantes. O orçamento existe para programar as decisões do plano estratégico”.

Em relação ao fluxo de caixa, é utilizado como ferramenta de apoio na gestão diária da empresa, embora oferecendo recursos operacionais simples, muitas vezes prescinde de compreensão e aplicabilidade efetiva. A principal contribuição do fluxo de caixa está exatamente na compreensão dos efeitos das decisões tomadas, com relação às disponibilidades da empresa. O empreendedor, ao conceder prazo para pagamento ou descontos aos clientes, pode gerar a necessidade de captação de recursos para pagamento das obrigações e, conseqüentemente, implicar na ocorrência de despesas financeiras. E isso deve ser considerado o custo da operação, ao calcular-se, por exemplo, os preços praticados para vendas a prazo. A contribuição do fluxo de caixa é, portanto, fundamental no entendimento do funcionamento da própria empresa e das implicações das decisões tomadas.

Neto (2009, p. 77) “conceitua o fluxo de caixa como uma ferramenta prática de simples laboração e compreensão que comprova as operações financeiras que serão conseguidas pela empresa, provocando a tomada de decisão”.

O entendimento de Sá (2008, p. 3) sobre fluxo de caixa, apresenta-se como:

ferramenta de aferição e interpretação de variações dos saldos do disponível da empresa. É o produto final da integração do Contas a receber com as contas a pagar, de tal forma, que quando se comparam as contas recebidas com as contas pagas tem o fluxo de caixa realizado, e quando se comparam as contas a receber com as contas a pagar, tem-se o fluxo de caixa projetado.

5. DIFERENÇAS DO PERÍODO ($\pm 3 +4$)																			
6. NÍVEL DESEJ. DE CAIXA PROJETADO																			
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR																			
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO																			
9. AMORTIZAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS																			
10. RESGATES DE APLICAÇÕES																			
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO																			

P= projetado; R=realizado; D=defasagem

Fonte: Zdanowicz (1995, p. 95).

A partir da visualização gráfica do fluxo de caixa é possível perceber que constitui-se em uma ferramenta simples, no entanto completa, no que se refere aos controles mínimos necessários ao atendimento das necessidades de gestão das empresas, independente do porte.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos seus objetivos esta pesquisa classifica-se como descritiva, pois descreve características dos processos operacionais e financeiros da empresa Fábrica de Móveis e Esquadrias Darold. Para Beuren (2004, p. 81): “o estudo descritivo exige da parte do pesquisador uma delimitação precisa de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientam à coleta e interpretação de dados, cujo objetivo é conferir validade científica à pesquisa”.

Em relação aos procedimentos técnicos, classifica-se como pesquisa qualitativa, com base em entrevistas não estruturadas, uso de livros, observação participante, entrevista em grupos e documentos. A utilização de documentos de variados tipos como fontes de dados, informações e evidências, faz com que a pesquisa se classifique também como documental. A análise profunda e intensa dos processos produtivos de uma única empresa à classificou como um estudo de caso.

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. (GOLDENBERG, 1999, p. 34).

Para Gil (2002, p. 45) “[...] a pesquisa documental é feita através de materiais que ainda não receberam nenhuma análise profunda, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.”.

O estudo de caso busca o aprofundar o conhecimento a respeito de um único caso específico. Para Gil (2002, p. 54) “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Quanto à forma de abordagem do problema classificar-se como pesquisa qualitativa, na definição de Richardson (2012, p.79-80), “a busca por uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais dos fenômenos”.

Quanto aos instrumentos da coleta de dados, foi uma pesquisa documental e de observação, pois teve seus dados retirados e analisados, tendo como fonte o balanço patrimonial assim como relatórios e notas fiscais de compra, orçamentos de venda, entre outros documentos disponibilizados pela empresa.

A técnica utilizada na coleta dos dados foi a de observação direta e observação participante, tendo em vista que o pesquisador pode interagir com os dados coletados, ou ainda, faz parte do cotidiano da fonte destes dados. A utilização da técnica de observação consiste em ver, ouvir e examinar os fatos ou fenômenos, que se pretendem investigar. Desempenha importante papel no contexto da descoberta, fazendo com que o investigador tenha um contato mais próximo com o objeto de estudo (BEUREN, 2004, p.128-129).

A análise de dados se dá através da análise de conteúdo, considerando como fonte de informação os registros que existem dentro da empresa como relatórios, balanço patrimonial e arquivos em computador. Os dados foram obtidos com o consentimento dos proprietários da empresa. Foi uma amostra intencional de disponibilidade, ou seja, pelo fato de que a empresa permitiu o acesso às informações.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 Mapeamento do Processo Produtivo e Custos Associados

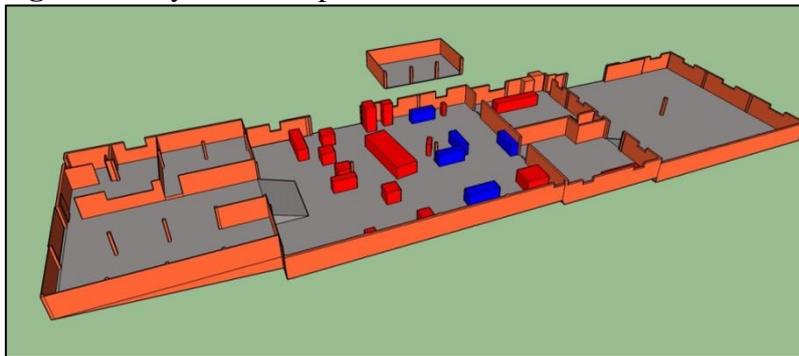
Para cumprir os objetivos desse trabalho será apresentada uma breve descrição da empresa, de um modo geral. A empresa Fábrica de Móveis e Esquadrias Darold ou (marcenaria) que também pode ser chamado, está localizada no município de Júlio de Castilhos região central do estado do Rio Grande do Sul, a empresa está no mercado há mais de 19 anos. Atualmente a empresa conta com quatro funcionários e dois sócios proprietários, a mesma classifica-se como produtora de móveis, esquadrias e madeiras para construção civil. Os móveis são fabricados em MDF e madeira maciça tais como pinheiro, pinus, cedrinho, cedro, loro freijó, catuaba e garapeira. Já as esquadrias (portas e janelas) e as madeiras para construção civil como (caibros, tábuas, vigas, ripas, espelhos,

rodapé, roda foro) são todas de madeira maciça, esses produtos são todos sob medida a partir da madeira já beneficiada, todos seus produtos são fabricados sob encomendas.

A empresa abordada é uma EPP (empresa de pequeno porte) e seu enquadramento tributário é o simples nacional tendo um faturamento médio mensal de R\$ 55.000,00.

A seguir será mostrado na figura 1 o layout da empresa em 3D, onde está localizado o escritório, setor de recebimento de mercadorias e despacho dos produtos produzidos, estoques de ferragens e madeira, setor de produção com distribuição das máquinas em vermelho e das bancadas em azul.

Figura 1- Layout da Empresa em 3D



Fonte: Darold, 2017.

A empresa possui duas categorias principais de produtos: portas e janelas. Para o produto porta há duas classificações: interna e externa. Essa classificação é importante para a definição de cada produto. Para atender ao que propõe o trabalho será feita a análise de dois produtos: porta interna e janela veneziana.

No levantamento feito na empresa, foram escolhidos esses produtos por serem produtos diferentes: a porta por ter um custo baixo de fabricação para a empresa e um tempo curto de mão de obra, com baixa lucratividade para a empresa. Já a janela veneziana é um produto que possui custo de fabricação mais elevado e ocupando um tempo mais longo de mão de obra, gera maior valor agregado e consequentemente mais lucratividade. Além desses fatores operacionais, estes são os produtos responsáveis pela maior parte das vendas mensais da empresa.

4.2 Custos Diretos

a) Produto Porta Interna

Os tipos de porta interna são: maciça e oca. A porta maciça é composta por espelhos, que são as faces de acabamentos da porta; marco de instalação; e a folha de articulação. Para o espelho

são necessários dois materiais: pregos e madeira. Para o marco, são necessários madeira, parafusos e pregos, A folha é composta por madeira, pelas dobradiças de articulação, parafusos e pela fechadura.

O Quadro 2 descreve a lista de materiais para a porta interna com folha laminada e seus custos associados. A partir de cada nível, se obtém o insumo necessário para a produção, descrevendo também a quantidade necessária para elaboração da ordem de produção a ser transmitida para a fábrica.

Quadro 2: Custo dos materiais do produto porta interna

PRODUTO	INSUMOS 1	INSUMOS 2	QUANTIDADE NECESSÁRIA	CUSTO MÉDIO DO MATERIAL EM ESTOQUE	CUSTO TOTAL DO INSUMO NA COMPOSIÇÃO DO PRODUTO
Porta Interna 80x210	Espelho	Madeira	0,006 m ³	R\$ 3.800,00 por m ³ e deve ser considerado um desperdício de 30% a mais de material.	R\$ 22,80
		Pregos	15	R\$ 0,004	R\$ 0,06
	Marco	Madeira	0,036 m ³	R\$ 3.800,00 por m ³ e deve ser considerado um desperdício de 30% a mais de material.	R\$ 136,80
		Pregos	6	R\$ 0,004	R\$ 0,024
		Parafusos	9	R\$ 0,022	R\$ 0,198
	Folha	Folha laminada	1	R\$ 55,00	R\$ 55,00
		Parafusos	15	R\$ 0,022	R\$ 0,33
		Dobradiça	3	R\$ 1,001	R\$ 3,003
		Fechadura	1	R\$ 22,95	R\$ 22,95
	Custo total de material				

(*) A madeira considerada nesta simulação é a catuaba cujo o valor é R\$ 3.800,00 por m³.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Para o exemplo da apuração do custo direto do produto porta interna é necessário apontar o custo de cada insumo de produção e os demais custos de operação que podem ser mapeados diretamente na obtenção do produto.

O Quadro 2 apresenta os custos diretos de materiais para a porta interna, cabendo observar que o insumo madeira pode ter variações em seus tipos (loro freijó, cedro, catuaba, amescla semi-oça (laminada), etc) e também no desperdício associado à produção. Segundo apurado pela

PRODUTO	INSUMOS 1	INSUMOS 2	QUANTIDADE NECESSÁRIA	CUSTO MÉDIO DO MATERIAL EM ESTOQUE	CUSTO TOTAL DO INSUMO NA COMPOSIÇÃO DO
PRODUTO					

empresa, para cada tipo de madeira há um desperdício que deve ser computado no custo direto do produto. Esse desperdício é um valor percentual sobre a medida de madeira necessária para a fabricação. Por exemplo, para a madeira loro freijó, cedro e catuaba há em média um desperdício de 30% associado à produção.

b) Produto Janela Veneziana

O produto janela veneziana é composto por marco, com trilhos para correção de caixilhos e folhas venezianas; espelhos para faces internas e externas da instalação; caixilhos para acomodações de vidros; e venezianas pantográficas. A janela modelada nesta seção é de articulação simples em cada folha veneziana e de dois caixilhos para vidros que se sobrepõem na metade da área da esquadria.

Alguns dos insumos para o produto variam de acordo com a dimensão da janela: madeira necessária, trilhos de alumínio, parafusos e pregos de fixação. Outros atributos além das dimensões podem determinar variações no produto, como por exemplo, o tipo da madeira, que influencia cor e durabilidade e demais ferragens que influenciam o padrão estético da esquadria.

A partir desses atributos pode-se determinar quanto de cada material é necessário para a produção da janela. O Quadro 3 apresenta o produto com as quantidades necessárias, desta descrição é possível obter o custo dos materiais para a produção da janela.

Quadro 3: Custo dos materiais do produto janela com veneziana pantográfica

Janela com veneziana pantográfica 120x120	Espelho	Madeira	0,005 m ³	R\$ 5.500,00 por m ³ e deve ser considerado um desperdício de 30% a mais de material.	R\$ 27,50	
		Pregos	16	R\$ 0,004	R\$ 0,06	
	Marco	Madeira	0,08 m ³	R\$ 5.000,00 por m ³ e deve ser considerado um desperdício de 30% a mais de material.	R\$ 400,00	
		Pregos	12	R\$ 0,004	R\$ 0,024	
		Parafusos	2	R\$ 0,022	R\$ 0,044	
		Trilhos	2	R\$ 21,56	R\$ 43,12	
	Caixilho	Madeira	0,030 m ³	R\$ 5.500,00 por m ³ e deve ser considerado um desperdício de 30% a mais de material.	R\$ 165,00	
		Rolamento	4	R\$ 2,72	R\$ 10,88	
		Parafuso	3	R\$ 0,022	R\$ 0,066	
		Trava	1	R\$ 10,00	R\$ 10,00	
	Veneziana Pantográfica	Madeira	0,08 m ³	R\$ 5.500,00 por m ³ e deve ser considerado um desperdício de 30% a mais de material.	R\$ 440,00	
		Dobradiça	12	R\$ 3,70	R\$ 44,44	
		Parafusos	72	R\$ 0,022	R\$ 1,58	
		Cremona	2	R\$ 9,50	R\$ 19,00	
		Rolamento	4	R\$ 6,50	R\$ 26,24	
	Custo total de material					R\$ 1.187,95

(*) A madeira considerada nesta simulação é a garapeira dos marcos cujo o valor é R\$ 5.000,00 e o loro freijó dos caixilhos e das venezianas cujo o valor é R\$ 5.500,00 por m³.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

4.3 Custos Indiretos

A seguir serão apresentados os custos indiretos ligados aos produtos fabricados pela empresa. A partir deste montante a empresa opta pelo rateio de 15% do valor total a partir do valor final de cada produto destinado aos seus clientes.

Quadro 4: custos indiretos da empresa

CUSTOS INDIRETOS	VALOR	PORCENT.	VALOR
Conta de luz	R\$ 480,00	15%	R\$ 72,00
FGTS	R\$ 489,21	15%	R\$ 73,38
Alarme da empresa	R\$ 100,00	15%	R\$ 15,00
Honorário	R\$ 788,00	15%	R\$ 118,20
Aluguel do prédio	R\$ 1.870,00	15%	R\$ 280,50
INSS – GPS	R\$ 571,73	15%	R\$ 85,76
Simples Nacional – DAS	R\$ 1.900,00	15%	R\$ 285,00
Plano de saúde	R\$ 77,56	15%	R\$ 11,63
Gasolina	R\$ 400,00	15%	R\$ 60,00
Folha dos empregados	R\$ 6.750,00	15%	R\$ 1.012,50
Pro- labore empresários	R\$ 5.500,00	15%	R\$ 825,00
Conta de água	R\$ 120,00	15%	R\$ 18,00
Conta de telefone	R\$ 140,00	15%	R\$ 21,00
Software para tirar notas fiscais	R\$ 128,00	15%	R\$ 19,20
TOTAL	R\$ 19.314,50	15%	R\$ 2.897,18

(*) Esses valores citados acima são aproximados porque conforme o mês alguns valores podem variar em função das variações no consumo.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

4.4 Quantidade Produzida e Volume de Vendas

A quantidade produzida pela empresa varia, pois a empresa fabrica seus produtos pelo sistema por encomendas: o produto porta interna é produzido de 5 a 10 unidades de uma única vez, acumulando um volume de vendas mensal de 35 portas. Já para o produto janela veneziana a produção é de 1 a 5 janelas de uma única vez, totalizando volume de vendas mensal 15 janelas venezianas.

5 ATUAIS INSTRUMENTOS DE CONTROLE UTILIZADOS NA EMPRESA

5.1 Estoques

A empresa possui três locais para estocagem de matéria-prima e sobras de produção para descarte, e um para produtos acabados, junto com o setor de produção da fábrica de esquadrias e móveis.

A estocagem de matérias-primas é feita em três locais: a madeira e o MDF em um armazém de 15x15 metros e a ferragem em local de 4x2 metros. Já a sobra dos materiais é feito num armazém 5x10 metros e em um pátio auxiliar, com 27x12 metros. O setor de produção é um armazém de 43x15 junto com o estoque de produtos acabados. O controle de estoque é feito de forma manual e para o estoque de madeiras a empresa não utiliza nenhum método de controle; o único método que a empresa aplica nesse setor é a separação da madeira por espécie, empilhadas uma ao lado da outra. No estoque onde ficam as ferragens e outras matérias-primas o controle é feito de forma manual e visual, o sistema de informação que registra entradas e saídas de estoque é feito através do Excel®. As sobras de produção como serragens e maravalha são destinadas a pessoas que criam animais para uso de cama como serragem, maravalha e também para pessoas que produzem hortas para servir de adubo. Já as sobras de madeira são ensacadas e vendidas como lenha.

A fábrica ocupa um prédio de 15x54 metros somados estoque de madeiras, produtos acabados e setor de produção e possui distribuídas as seguintes máquinas: traçador, serra fita, serra circular, desempenadeira, plainas, tupias, furadeira horizontal, furadeira de corrente, esquadrejadeira, lixadeira, espigadeira e furadeira de veneziana. A disposição das máquinas no ambiente foi realizada conforme necessidade de manejo, resíduos produzidos (poeira) e ordem do processo produtivo.

5.2 Setor de Produção

O setor de produção é organizado por um dos empresários, onde o mesmo recebe o pedido do cliente, planeja a esquadria e repassa para os funcionários com as medidas já acertadas para começar o processo de fabricação. Os pedidos são organizados conforme os clientes vão fazendo, por ordem de chegada. Esses móveis e esquadrias são fabricados por encomenda, conseqüentemente com custos mais altos em razão da especificidade do cliente e dificuldades no controle de produção.

Porém, a produção por encomenda não exige que sejam gerados estoques em antecipação à demanda, que por sua vez gera uma economia em custos de estocagem.

Há uma alta variedade de configurações de produto, uma vez que a empresa trabalha com produtos por encomenda. O processo de produção pode ser flexibilizado e ajustes podem ser feitos em diversos momentos da produção.

Em relação à variação de demanda, há uma queda crescente nos últimos anos em razão da diminuição de investimentos na construção civil e pela entrada de novos materiais concorrentes à madeira, como o PVC e o alumínio por exemplo.

5.3 Contas a Pagar e Contas a Receber

Essa parte era o controle deficitário na empresa no início de suas atividades, a mesma não possuía nenhum tipo de controle ou programa específico, eram apenas anotações em blocos e agendas, tornando o processo decisório complicado e ineficaz. Com o passar dos anos a empresa vem melhorando lentamente nesse aspecto. Há mais de um ano a empresa começou a utilizar o Excel® onde são anotados todos os registros de saídas e entradas, mas ainda com muita irregularidade.

No final do mês a empresa soma tudo aquilo que ela registrou, em entradas e saídas, apurando o lucro ou prejuízo no respectivo mês, possuindo controle mínimo e de forma incorreta. Os pedidos dos clientes não são registrados em nenhum lugar o controle é feito em papel o empresário atende o cliente na empresa anota a quantidade de produtos e seus respectivos tamanhos, dado o orçamento, se o cliente aceita o pedido entra na fila para ser produzido. A parte de contas a receber onde os clientes pagam a prazo é controlado e anotado na mesma folha do pedido não sendo registrado em nenhum sistema ou conta específica direcionada a clientes assim não tendo um controle do que se recebe a vista ou a prazo de seus clientes.

6 PROPOSIÇÃO DA FERRAMENTA DE CONTROLE FINANCEIRO

Nesse capítulo será apresentada a sugestão de uma nova ferramenta, criada no Excel®, para subsidiar as tarefas cotidianas da empresa, sob as quais se tem o relato descrito anteriormente. Neste item serão apresentadas as interfaces do sistema, com a posterior explicação de suas funcionalidades. Serão demonstradas as planilhas de controle das entradas e saídas de recursos.

A figura 1 mostra a tela principal do sistema, na qual o empresário poderá escolher suas opções disponíveis no menu do sistema, com apenas um clique sobre a opção e já estará dentro da aba desejada, onde no menu principal contém as telas de:

- Vendas;
- Controle de Vendas;
- Despesas Diárias;
- Controle de Cheque;
- Estoque de Mercadorias;
- Fornecedores;
- Contas a Recber;
- Fechamento Mensal;

Figura 1- Menu Principal do Sistema



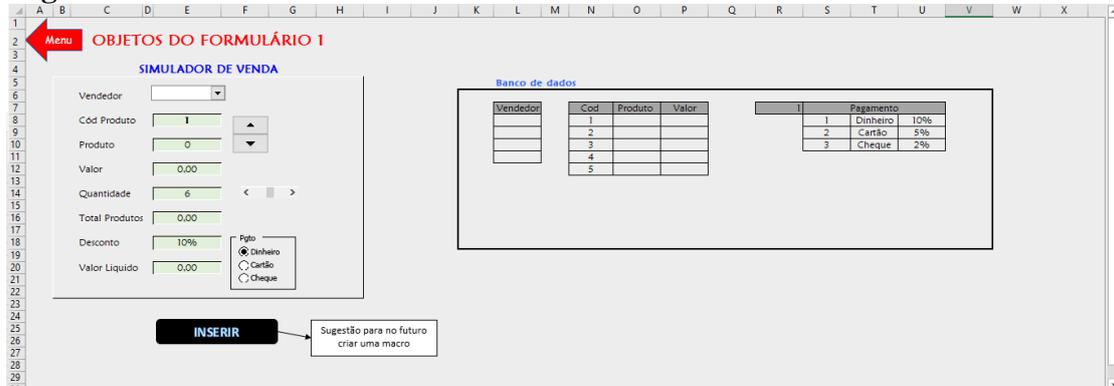
Fonte: Darold, 2017.

A figura 2 mostra a tela de vendas, onde contém um banco de dados com o nome dos vendedores, os produtos com seus respectivos valores e a forma de pagamento com a porcentagem de desconto para cada uma delas. Nas vendas são inseridos os dados das mercadorias vendidas como vendedor, código do produto já informando o código puxa automaticamente o nome do produto e o valor, abaixo informa a quantidade desejada, logo após aparece o valor total, o desconto conforme a forma de pagamento se for avista e por último aparece o valor líquido. A sugestão, para o futuro³, é que após cadastrar a venda, o usuário aciona o comando inserir e todos os dados da venda preenchidos aparecerão na próxima aba, conforme vai ser demonstrado na figura 2. Cada tela

³ Futuramente será necessário criar macros em VBA para melhorar a funcionalidade do sistema na prática. Em função do tempo, não foi possível elaborar a macro neste momento.

apresenta a opção para voltar, caso o usuário quiser voltar ao menu principal. Alguns botões tem um menu auxiliar que contem outros botões para melhor entendimento e organização dos sócios com a nova ferramenta.

Figura 2 - Vendas



Fonte: Darold, 2017.

A figura 3 mostra a tela do Controle de Vendas, que deve ser preenchida a cada venda no dia tendo no final de cada mês uma apuração do que foi vendido naquele respectivo mês. Futuramente com a criação de macros em VGA o usuário acionando na tela de vendas o comando inserir todos os dados venham para a tela de controle de vendas, constando os mesmos dados da tela anterior, só que dando uma visão do total de vendas por mês de janeiro a dezembro, como demonstra a figura 03.

Figura 3 – Controle de Vendas

The screenshot shows a spreadsheet interface for sales control. At the top, a red arrow points to a 'MENU' button. The main area is titled 'VENDAS NO ANO (2017)'. A text box says: 'Todas as vendas são lançadas manual diariamente, mas no futuro a abá anterior vai ser dado o comando e vai ser inseridas nesta automaticamente, dando uma versão mensal das vendas'. The table has columns: 'Data', 'Nota Fiscal', 'Produto', 'Qtd. Vendida', 'Valor da Venda', 'Desconto', 'Total da Venda', 'Venda Avista', and 'Venda Aprazo'. A summary table on the right is titled 'TOTAL DAS VENDAS NO MÊS' and lists months from 'JANEIRO' to 'DEZEMBRO' with values of 'R\$ 0,00'.

Fonte: Darold, 2017

A figura 4 mostra a tela de cadastro das Despesas Diárias. Cada despesa é lançada conforme o tipo (conta de água, luz, telefone, nota fiscal, etc) o histórico se o empresário quer argumentar algo a respeito da conta a data, o aviso (se está vencido, a vencer, vence hoje), o valor pago se com

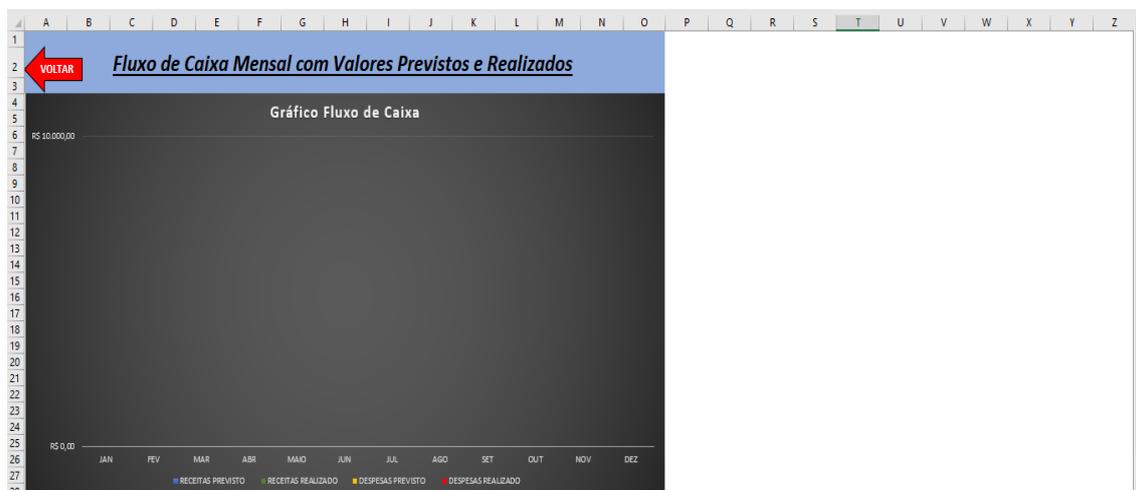
A figura 10 mostra o Fechamento Mensal da empresa, com as entradas e saídas com os valores previstos e realizados de cada mês. Esta totalização gerará o saldo final do mês, possibilitando também a visualização do total ao ano de todas as saídas, e entradas separadamente.

Figura 10 – Fechamento Mensal

		FECHAMENTO MENSAL VALORES PREVISTO E REALIZADO												
		MESES												
TIPO	VALORES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAIO	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL GERAL
RECEITAS	PREVISTO													R\$ 0,00
	REALIZADO	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
DESPESAS	PREVISTO													R\$ 0,00
	REALIZADO	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
TOTAL PREVISTO		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
TOTAL REALIZADO		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00

Fonte: Darold, 2017.

A figura 11 mostra o fechamento mensal em forma de gráfico com os valores iguais ao da figura 10, mas com uma amostragem mais fácil do empresário entender a situação da empresa. Essa amostragem aparecerá de forma automática conforme for preenchida as tabelas anteriores, as receitas previstas aparecerem na cor azul, as receitas realizadas em amarelo queimado, as despesas previstas aparecerem em amarelo e as despesas realizadas em vermelho.

Figura 11 – Fechamento Mensal Amostra em Gráfico

Fonte: Darold, 2017.

CONCLUSÃO

Ao realizar este trabalho é possível afirmar que o modelo de controle apresentado, trata-se sem dúvida de uma ferramenta de extrema importância para o gestor financeiro, desta forma, mostra um panorama das entradas e saídas de recursos do caixa da empresa em determinado instante, concedendo uma melhor administração financeira.

A realização de um padrão de fluxo de caixa projetado confirma ao usuário que é possível identificar a real situação financeira em que a empresa se encontra, contribuindo para as tomadas de decisões.

Nesse sentido, outra contribuição importante desse trabalho é o mapeamento das operações do processo produtivo. Esse mapeamento permite avaliar aspectos da capacidade produtiva como também a sugestão para que a organização faça o mapeamento da lista de materiais de cada produto, para que os custos possam ser registrados com maior veracidade.

Pode-se dizer que com a implementação dos controles de fluxo de caixa projetados a empresa disponibilizará de uma ferramenta eficaz e de fácil manuseio e compreensão com que favoreça aos empresários para o auxílio nas tomadas de decisões, pois os mesmos podem acompanhar e avaliar da melhor forma possível a realidade da empresa, controlando suas contas a pagar e a receber e a projeção de seus resultados.

Como consideração final deste trabalho, é importante ressaltar que em empresas de pequeno porte a gestão necessita de ferramentas que lhe forneçam insumo para um planejamento a curto e longo prazo. Embora a empresa foco do trabalho seja pequena, é preciso considerar-se a possibilidade de uma nova ferramenta que auxilie os empresários na manutenção e expansão do negócio e a sucessão na família, visando a obtenção de lucro e melhores resultados. Para uma empresa obter lucros ela precisa de uma boa administração financeira de seu caixa, considerando a possibilidade de melhoria na geração de informações para a contabilidade e evolução na questão dos custos para que a empresa obtenha melhores resultados em seu mercado de atuação.

Lembramos que esta proposta é aplicável exclusivamente à empresa em estudo, por tratar-se de um estudo de caso específico e que as demais empresas precisam adequar as propostas às suas realidades.

REFERÊNCIAS

ASSAF, Neto, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2010.

BERTI (2006) In MARCONE, Sergio Alfredo. **Sistema de Custo Por Ordem de Produção**. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/306663582/Sistema-de-Custo-Por-Ordem-de-Producao>> Acesso em: 23 abril 2017.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 214 p.

BORNIA, A. C. In FOLLETO, Everton Paulo; EIDT, Elise Cristina; COUTINHO, Juliana Karem Fonseca; SCHULTZ, Charles. **A Utilização da Análise Custo-Volume-Lucro na Tomada de Decisões em uma Empresa do Setor Têxtil**. Santa Catarina, 2013.

CAVALCANTE, J. Carlos. **Guia do Empreendedor. Fascículos n. 4**. Fluxo de Caixa e Custos na Pequena. São Paulo, 2008.

CLEMENTE, A.; SOUZA, A. **Gestão de Custos: aplicações operacionais e estratégicas: exercícios resolvidos e propostos com utilização de Excel**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

DIAS, C. B. P. A., Das Neves, I. R. B., Oliveira, J. R. S. & Martinez, A. L. (2004). Ruídos na comunicação entre a contabilidade e os seus usuários. In: **Anais do Congresso USP de Contabilidade e Controladoria**. São Paulo, São Paulo, Brasil, 4. 2004

DIAS, C. B. P. A., Das Neves, I. R. B., Oliveira, J. R. S. & Martinez, A. L. In MOTA, ARIANE Firmeza; COELHO, Antonio Carlos dias, QUEIROZ, Laane Lima. "**Teorias da Informação**" e **Teoria da Contabilidade: contribuição para tratamento da informação contábil**. São Paulo, 2014.

FREZATTI, Fabio. Orçamento empresarial, planejamento e controle gerencial. São Paulo; Atlas, 2007.

GIL In PIANA, Maria Cristina. **A construção da pesquisa documental: avanços e desafios na atuação do serviço social no campo educacional**. 2002. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/vwc8g/pdf/piana-9788579830389-05.pdf>>. Acesso em: 29 abril 2017.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 2009.

HOSS, Osni In: SOTTILI, Francieli; MABONI, Sucelaine; PEGORARO, Paulo Roberto. **Contabilidade gerencial, o uso da informação gerencial numa pequena empresa**. Pato Branco, Paraná, 2011.

MARION, José Carlos In: SILVA, Jose Roberto; LIMA, Robernei Aparecido. **A Importância Do Fluxo De Caixa Nas Empresas**. São Paulo, 2008.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**: 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MOREIRA, R. L. Conservadorismo contábil e abordagem da informação: estudo inferencial em empresas de capital aberto. **Dissertação de mestrado**. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil, 2009.

MOREIRA, R. L. in MOTA, ARIANE Firmeza; COELHO, Antonio Carlos dias, QUEIROZ, Laane Lima. "**Teorias da Informação**" e **Teoria da Contabilidade: contribuição para tratamento da informação contábil**. São Paulo, 2014.

NETO, Alexandre Assaf: **Finanças Corporativas e valor**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAULO, E., Cavalcante, P. R. N. & Melo, I. I. S. L. (2012). In MOTA, ARIANE Firmeza; COELHO, Antonio Carlos dias, QUEIROZ, Laane Lima. "**Teorias da Informação**" e **Teoria da Contabilidade: contribuição para tratamento da informação contábil**. São Paulo, 2014.

Programas de Apoio à Competitividade da Indústria Moveleira no Brasil. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/32418287.pdf>> Acesso em: 05 mar. 2017.

RICHARDSON, Roberto Jarry; **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de caixa. A visão da Tesouraria e da Controladoria.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SARQUIS In: MARCONE, Sergio Alfredo. **Sistema de Custo Por Ordem de Produção.** Disponível em: < <https://pt.scribd.com/document/306663582/Sistema-de-Custo-Por-Ordem-de-Producao>> Acesso em: 23 abril 2017.

SEBRAE arquivo fluxo de caixa. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAg8i0AK/sebrae-arquivofluxodecaixa>>. Acesso em: 23 abril 2017.

SEBRAE. Índice de Confiança dos Pequenos Negócios no Brasil. Equipe Técnica do Sebrae. Marco Aurélio Bede (org). Brasília: SEBRAE, 2015. Disponível em < [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Índice%20de%20Confiança%20dos%20Pequenos%20Negócios%20no%20Brasil%20\(ICPN\)%20-%20Dezembro%202015.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Índice%20de%20Confiança%20dos%20Pequenos%20Negócios%20no%20Brasil%20(ICPN)%20-%20Dezembro%202015.pdf). Acesso em 5 mar 2017.