



**AMANDA COSTA PICELO**

**PROCEDIMENTOS FINANCEIROS EM UMA  
EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SUL DE  
MINAS GERAIS**

**LAVRAS – MG**

**2016**

**AMANDA COSTA PICELO**

**PROCEDIMENTOS FINANCEIROS EM UMA EMPRESA DE  
PEQUENO PORTE DO SUL DE MINAS GERAIS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado  
ao Colegiado do Curso de Administração, como  
parte das exigências para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Orientador  
Dr. Gideon Carvalho de Benedicto

**LAVRAS-MG  
2016**

**AMANDA COSTA PICELO**

**PROCEDIMENTOS FINANCEIROS EM UMA EMPRESA DE  
PEQUENO PORTE DO SUL DE MINAS GERAIS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado  
ao Colegiado do Curso de Administração, como  
parte das exigências para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

APROVADO em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

---

Dr. Gideon Carvalho de Benedicto – UFLA

---

Ms. Janderson Martins Vaz – UFLA

**LAVRAS-MG  
2016**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que está sempre ao meu lado, amparando todas as minhas preocupações, sendo fonte inesgotável de forças para a realização deste sonho.

Aos meus pais, Luis Miguel e Helenice, e minha irmã, Nadiele, que sempre estiveram ao meu lado, aplaudindo minhas conquistas e ancorando minhas dificuldades. Por muitas vezes abrirem mão de seus sonhos em busca das conquistas dos meus, e por todo amor e dedicação durante todos esses anos.

A Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Departamento de Administração e Economia (DAE), pela oportunidade concedida para a realização desta graduação.

Aos mestres, por todo conhecimento transmitido, paciência, dedicação e preocupação para nos tornar profissionais diferenciados no mercado de trabalho.

A Engenhardt Artefatos de Cimentos, que me proporcionou uma experiência inquestionável, possibilitando aplicar as teorias aprendidas em sala de aula e explorar a realidade financeira de uma organização.

Aos amigos e colegas da turma 2012/01, os quais me proporcionaram muitos momentos de alegria, profissionalismo e companheirismo. E, por fim a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para a concretização desta etapa.

## Lista de Ilustrações

<b>Figura 1: Imagem principais produtos .....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 2: Planilha Contas a Pagar – Despesas escritório.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 3: Planilha Contas a Pagar – Gastos fabris.....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 4: Planilha Contas a Receber: Planilha Contas a Pagar.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 5: Planilha Controle de Estoques .....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 1: Curva ABC.....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 2: Produção Física de insumos ICC .....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 3: Índice da atividade IACI .....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 4: Projeção de Vendas 2016 .....</b>	<b>48</b>
<b>Gráfico 5: Vendas 2015 .....</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 6: Vendas 2015 por região.....</b>	<b>51</b>
<b>Tabela 1: Análise SWOT.....</b>	<b>19</b>
<b>Tabela 2: Mapeamento das ações .....</b>	<b>21</b>
<b>Tabela 3: Fixação de diretrizes de condições de pagamentos para os diferentes tipos de vendas.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabela 4: Curva ABC .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabela 5: Gastos Mensais.....</b>	<b>37</b>
<b>Tabela 6: Custos Fixos.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabela 7: Despesas fixas .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 8: Relação de produtos e quantidade de venda .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabela 9: Custo variáveis dos produtos .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 10: Gastos variáveis com impostos .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabela 11: Cálculo da margem de contribuição unitária e porcentagem de contribuição %.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabela 12: Ponto de Equilíbrio.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabela 13: Projeção de Vendas.....</b>	<b>47</b>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO</b> .....	<b>10</b>
2.1 História da Engenhart .....	10
2.2. Produtos .....	11
2.3 Transporte dos produtos .....	12
2.4 Arranjo físico.....	12
<b>3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS</b> .....	<b>13</b>
3.1 Socialização e Acompanhamento das Práticas da Área Administrativa – 16 horas. 13	
3.2 Diagnóstico do ambiente administrativo da empresa – 60 horas.....	14
3.3 Relatório Plano de Reestruturações –100 horas.....	15
3.4 Atividades Financeiras – 80 horas .....	15
3.4.1 Atividades Contas a Receber - 20 horas.....	15
3.4.3 Atividades bancos e fluxo de caixa – 20 horas .....	16
3.4.4 Atividades de cobrança– 20 horas .....	16
3.5 Gerenciamento de Estoques - 55 horas.....	17
3.6 Controles de gerenciamentos dos custos de produção– 55 horas.....	17
3.7 Processos referentes a gerenciamento das vendas– 33 horas .....	18
<b>4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS OBSERVADOS</b> .....	<b>18</b>
4.1 Diagnostico empresarial .....	19
4.2. Plano de Ação .....	20
4.2.1 Detalhamento das Ações -Área Financeira .....	23
4.2.2 Gerenciamento de Estoques .....	30
4.2.2.1 Análise de estoques obsoletos .....	34
4.2.3 Procedimentos de produção da Fábrica Engenhart.....	35
4.2.4 Gerenciamento Custos de Produção.....	36
4.2.4.1 Apropriação dos custos.....	36
4.2.5 Análises Gerenciais - Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio.....	43
4.2.6 Gerenciamento de Vendas .....	45
4.2.6.1 Análise mercadológica para projeção de vendas.....	46

<b>4.2.7 Análise dos dados históricos .....</b>	<b>49</b>
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>52</b>
<b>6. SUGESTÕES.....</b>	<b>54</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro está cada vez mais competitivo. Para alcançar sucesso e se tornarem mais flexíveis às demandas do mercado, as empresas estão tendo que repensar suas visões e estratégias. As micro e pequenas empresas (MPE's), pela sua estrutura organizacional e também pela forma como são gerenciadas, são muito vulneráveis às mudanças do ambiente, e por isso, acabam se tornando as mais prejudicadas. Desta forma, elas precisam desenvolver ferramentas gerenciais que possibilitem agilizar e aperfeiçoar o processo decisório. Se as MPE's demoram para terem acesso as inovações que estão ao seu redor e para adotar medidas gerenciais eficazes, elas perdem competitividade e mercado para seus concorrentes.

De acordo com pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2012) no ano de 2010, em torno de 58% das micro e pequenas empresas morrem nos primeiros cinco anos de existência e uma das principais causas de mortalidade são as falhas gerenciais na condução dos negócios. As pequenas empresas precisam estar preparadas para eventuais modificações nos seus produtos e/ou serviços, desenvolvendo novas estratégias, aumentando assim a capacidade de identificar e resolver problemas, gerando um embasamento sólido para a tomada de decisões, que são importantes para a sua sobrevivência.

Esse relatório de estágio atesta a relevância da utilização de ferramentas administrativas para o melhor desempenho das empresas, uma vez que a utilização de tais ferramentas contribuirá para a sobrevivência das mesmas no mercado. As principais ferramentas administrativas mencionadas nesse relatório estão relacionadas à área financeira da empresa, já que a gestão financeira é fundamental para as organizações se manterem competitivas no mercado contemporâneo e na área de custos, pois atualmente, quando uma empresa não está apresentando lucratividade, a primeira ação a ser tomada é a redução de custos. Porém, para que essa redução aconteça com sucesso e mantenha a mesma qualidade em seus produtos e ou/serviços, é preciso

realizar uma análise tanto nas áreas administrativas como produtivas da empresa, definindo o preço real dos seus produtos e/ou serviços.

A cada dia, surgem novas práticas administrativas que estão aliadas aos processos de análise de custos. Segundo AZZOLIN (2008), esse fato desperta a conscientização dos empreendedores para a importância da diminuição e até eliminação dos desperdícios, e contínuo aperfeiçoamento dos processos produtivos.

Lima Netto (1978) compara as finanças ao sangue ou oxigênio de qualquer organização, o que permite o funcionamento correto, sinérgico e principalmente sistêmico, proporcionando vida às demais áreas. Assim, pode-se afirmar que a área financeira é o coração da empresa. Incube-se a ela a responsabilidade de manter o capital em constante movimento, protegendo as demais áreas de algum tipo de dano que possam sofrer.

Desta forma o relatório a seguir tem como objetivo relatar todas as experiências vivenciadas na área administrativa da empresa Engenhardt Artefatos de Cimentos LTDA. O relatório descreve as principais rotinas e processos administrativos, ressaltando a importância dos mesmos para o bom funcionamento da organização, além também de expor os resultados da empresa em relação a alguns indicadores financeiros.

## **2. DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO**

### **2.1 História da Engenhart**

A Engenhart Artefatos de Cimentos LTDA é uma Sociedade Empresária Limitada de Elói Mendes - MG fundada em 31/01/2014. Sua principal atividade é fabricação de artefatos de cimentos para uso na construção.

A história da Engenhart começa no ano de 1985, como uma empresa de engenharia e arquitetura, que tinha como intuito projetar e executar obras na região do sul de Minas Gerais. Com o passar dos anos, em um trabalho específico, os proprietários da empresa – engenheiros civis - tiveram o contato com o ramo de placas cimentícias ao utilizá-las em um de seus projetos.

Foi amor à primeira vista dos proprietários, que logo se apaixonaram pela beleza e durabilidade das placas, e devido ao sucesso e reconhecimento pelo uso das mesmas, em pouco tempo passaram a fabricá-las, surgindo então, a Engenhart Placas Cimentícias.

A Engenhart nada mais é do que a arte integrada aos mais robustos projetos arquitetônicos e estruturais. É a união entre o belo e o forte, possibilitando que um ambiente receba um acabamento moderno com uma vida útil longa. Pensando na longevidade das placas cimentícias, a Engenhart inovou mais uma vez, com uma linha de produtos modernos e contemporâneos, que daqui muitos anos ainda serão considerados atuais, fazendo com que a durabilidade não seja inutilizada pelas tendências futuras.

À frente da Engenhart estão os engenheiros civis Geraldo Augusto Machado Filho e Filipe Augusto Dias Machado, responsáveis por todo o gerenciamento estratégico da fábrica e desenvolvimento de novos produtos a serem oferecidos ao seu público.

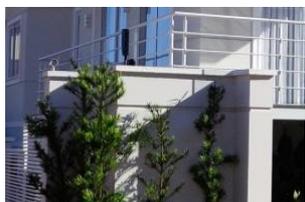
## 2.2. Produtos

Os produtos oferecidos pela Engenhart são peças cimentícias utilizadas para decorações arquitetônicas e estruturais de casas, prédios e estabelecimentos. São produtos moldados para atender as necessidades específicas dos clientes.

Os produtos possuem uma ampla versatilidade de uso: paredes internas e externas, áreas secas e úmidas, fachadas, beirais e oitões, shafts, módulos construtivos, construção steel framing, entre outras.

Seu portfólio de produtos é amplo, porém os principais produtos para acabamento são pingadeira popular, faixa de janela, moldura de laje e moldura contemporânea. Para revestimentos, os principais produtos são classic, gazebo e tábua corrida.

**Figura 1: Imagem principais produtos**





Para atender as condições do mercado, conseguir competir com os concorrentes e ainda satisfazer os colaboradores, é preciso foco, metas e pessoas preparadas e dispostas a trabalhar; todos com o mesmo objetivo.

### **2.3 Transporte dos produtos**

Em obras particulares dos engenheiros civis, o transporte era por conta da Engenhart, por meio de um carro próprio da firma. Porém, quando a demanda era alta, contratava-se um carreto para realização das entregas.

Com o fechamento da parceira com a loja *Show Room*, ela se tornou responsável por realizar a entrega tanto dos produtos vendidos no estabelecimento quanto das obras particulares.

### **2.4 Arranjo físico**

A empresa dispõe de um galpão alugado de 500 m<sup>2</sup> localizado no centro da cidade de Elói Mendes onde é realizada toda a produção das placas cimentícias.

Dentre os modelos de arranjos físicos que existem nas linhas produção, o sistema utilizado pela Engenhart é o Arranjo Físico Celular (Processo em Massa), composto por células de produção e montagem interligadas por um sistema de controle de material de “puxar”.

Os proprietários possuem planos de mudarem sua planta de produção para um espaço mais amplo e próprio, para que assim possam expandir sua produção, cortar custos e ficarem melhor localizados e melhorar a disposição física da produção.

Além da planta fabril, em outra localidade no centro da cidade de Elói Mendes, a empresa possui um escritório administrativo próprio, onde são realizados todos os trabalhos gerenciais, e também ponto de venda.

Entende-se essa meta de mudança como um ponto positivo, pois os donos se vêem preocupados e com expectativas de crescimento. Isso é planejamento, controle, e devem ser complementados com a competitividade da empresa com seus produtos. Ser competitivo é ser capaz de superar a concorrência nos aspectos de desempenho que os nichos de mercados visados mais valorizam.

### **3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS**

O estágio foi realizado na área administrativa da Empresa Engenhart Artefatos de Cimentos LTDA. A carga horária foi de 400 horas e, apesar de ter sido em uma empresa de pequeno porte e familiar, foi possível associar muitos conceitos vistos nas aulas e observar pontos de melhoria, que de alguma forma até possa aperfeiçoar os processos internos e ganhar produtividade. Foi uma experiência muito importante, pois muitas pessoas saem da faculdade sem esse contato com o ambiente de trabalho, pensando que a teoria aprendida vai ser facilmente aplicada no dia-a-dia.

#### **3.1 Socialização e Acompanhamento das Práticas da Área Administrativa – 16 horas**

Para integrar a estagiária às práticas diárias da organização, os primeiros dias foram dedicados à socialização das atividades e com os colaboradores da organização, a fim de propiciar um ambiente agradável para a realização das atividades.

Durante esse tempo, foram apresentados as principais tarefas e processos da área administrativa, mais especificamente da área financeira, que foi a área priorizada para serem encontradas propostas para reestruturações e melhorias dos processos.

Por ser uma empresa de pequeno porte, as atividades administrativas são concentradas em apenas três pessoas, sendo elas uma analista, responsável pelo gerenciamento das atividades, e dois proprietários, responsáveis pela tomada de decisões importantes e gerenciamento das estratégias utilizadas para venda.

### **3.2 Diagnóstico do ambiente administrativo da empresa – 60 horas**

Os proprietários desejavam uma reestruturação das atividades chaves da empresa. Para isso, foi realizado um diagnóstico do ambiente administrativo e de produção, para que assim a estagiária, a partir das informações coletadas, pudesse propor sugestões e melhorias à empresa.

Para a realização do diagnóstico, foram utilizadas ferramentas administrativas que pudessem trazer uma visão mais consolidada de todos os pontos a serem focados durante a realização das atividades. Foi realizado uma análise SWOT, inicialmente montando um inventário de todas as forças e fraquezas internas à organização. E posteriormente, foi feita uma averiguação das ameaças e oportunidades que circundam a empresa no meio externo. A partir dessa análise, seria possível ter uma visão interna e externa do negócio, identificar os elementos-chave para a gestão da empresa, e assim estabelecer prioridades de atuação e de decisões a serem tomadas.

### **3.3 Relatório Plano de Reestruturações –100 horas**

A partir das informações adquiridas com o diagnóstico organizacional, foi elaborado um plano de ação, para reestruturação dos principais pontos de deficiências detectados e também melhor aproveitar dos pontos fortes e oportunidades identificados que a empresa não usufrui.

As ações foram elaboradas juntamente com os proprietários, e todas as propostas de reestruturação e melhorias foram apoiadas pela administração.

### **3.4 Atividades Financeiras – 80 horas**

Inicialmente, foi proposto pelos proprietários maior foco nas atividades financeiras da empresa, tanto para auxiliar nos trabalhos realizados pela analista, como também na reestruturação dos processos. As atividades da área financeira estavam concentradas na analista, responsável pela realização de todos os pagamentos, gerenciamento do caixa e demais processos administrativos.

#### **3.4.1 Atividades Contas a Receber - 20 horas**

Nas primeiras semanas de estágio, a estagiária contribuiu na realização do controle das contas a receber, conforme realizado pela analista. Após a elaboração das melhorias para área de contas a receber, a estagiária foi responsável pela implantação dos novos processos e socialização das novas atividades à analista. Após a realização das vendas, foi de responsabilidade da analista e da estagiária o controle dos pagamentos pelos clientes, sejam eles clientes diretos, revendedores ou os pontos de venda.

A condição de pagamento com os clientes diretos é definida no ato da venda, que geralmente é de 30 dias úteis para o pagamento. Quando o pedido é maior, tem a possibilidade de realizar parcelas.

Já os pontos de vendas e os revendedores possuem até o quinto dia útil do mês para realizar o fechamento das vendas do mês anterior e realizar o pagamento à Engenhart. As colaboradoras realizam suas atividades conforme diretrizes citadas acima.

#### **3.4.2 Atividades Contas a Pagar – 20 horas**

Nas primeiras semanas de estágio, a estagiária contribuiu na realização do controle das contas a pagar, conforme realizado pela analista. Após a elaboração das melhorias para a área de contas a receber, a estagiária foi responsável pela implantação dos novos processos e socialização das novas atividades à analista. Após a elaboração das melhorias para área de contas a pagar, a estagiária foi responsável pela implantação dos novos processos e socialização das novas atividades à analista. Às atividades de Contas a Pagar, estão ligadas as duplicatas que são geradas na compra de produtos de bens de consumo e serviços. Os pagamentos são gerenciados pela analista, e na data de vencimento, as responsáveis vão ao banco para realizar os pagamentos. Como suporte de controle, é utilizada uma planilha alimentada diariamente com os novos títulos a serem pagos.

#### **3.4.3 Atividades bancos e fluxo de caixa – 20 horas**

O caixa da empresa é sempre conferido no início e término do dia, mas não é registrado em lugar algum. Além do caixa, a empresa mantém conta movimento no Banco Sicoob, isso devido ao fato de possibilitar a escolha de melhores oportunidades de investimentos e financiamentos de acordo com os benefícios que cada um deles oferece. A estagiária contribuiu no desenvolvimento de ações de melhorias, que trouxesse maior controle e otimização do fluxo de caixa.

#### **3.4.4 Atividades de cobrança– 20 horas**

Nas primeiras semanas de estágio, a estagiária contribuiu na realização das cobranças conforme realizado pela analista. As cobranças são realizadas uma vez por semana, e geralmente por meio do telefone. Antes das ligações serem realizadas, é necessário sempre ter a certeza de que o cliente está em atraso com suas obrigações, para evitar qualquer tipo de constrangimento. O tipo de cobrança depende do tempo de atraso do cliente, se ele deu alguma satisfação à empresa explicando o motivo do não pagamento, seu histórico anterior de outras compras, dentre outros fatores. É sempre uma conversa informal com o cliente, a fim de investigar o motivo do atraso em relação às duplicatas.

### **3.5 Gerenciamento de Estoques - 55 horas**

Nas primeiras semanas de estágio, a estagiária contribuiu na realização do controle dos estoques conforme realizado pela analista. Após a elaboração das melhorias para área de estoques, a estagiária foi responsável pela implantação dos novos processos e socialização das novas atividades à analista. A cada 15 dias, era realizado pelo funcionário da produção e a estagiária e/ou analista um inventário completo de todos os produtos presentes no estoque. As informações eram utilizadas para definir a quantidade de produtos disponíveis para serem vendidos nas próximas semanas. As informações eram arquivadas em uma pasta no escritório da firma.

### **3.6 Controles de gerenciamentos dos custos de produção– 55 horas**

A empresa não possuía um controle dos custos ocorridos durante a produção de seus produtos. Devido à alta deficiência detectada antes mesmo da finalização da análise ambiental realizada, foi dado foco para assim elaborar ações que pudessem contribuir na tomada de decisão dos proprietários. As atividades realizadas durante a estruturação dos processos contaram com o apoio também do funcionário da produção, já que foi

necessário o entendimento de todas as etapas da produção para a elaboração do custeio da empresa e dos indicadores gerenciais elaborados.

### **3.7 Processos referentes a gerenciamento das vendas– 34 horas**

Durante as conversas iniciais com o administrador, foi solicitado sugestões de melhorias no processo de vendas, pois os próprios proprietários percebiam que seu processo de vendas carecia de estratégias, e poderiam estar perdendo vendas devido à falta de visão mais estratégica nessa área. Por isso, a estagiária também realizou atividades para melhorias no gerenciamento de suas vendas, elaboradas juntamente com o proprietário responsável pelo gerenciamento das vendas.

## **4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS OBSERVADOS**

O principal objetivo do estágio é proporcionar ao estagiário a experiência da aplicação das teorias estudadas na sala de aula na realidade das organizações. Segundo GITMAN (1997, p.28), “o estudante deve compreender o ambiente total no qual a empresa opera (...)”. Assim, é notório que o período de estágio se torna o momento oportuno para conhecer todas as peculiaridades, processos e rotinas da empresa.

Para o atingimento de tal objetivo, o texto a seguir aborda todos os processos e particularidades técnicas da área administrativa observadas pela estagiária durante o período de estágio. Vale ressaltar que estas práticas são ancoradas por teorias administrativas, o que mais uma vez confirma a importância do estudo das mesmas.

#### 4.1 Diagnóstico empresarial

Para sobreviver, uma empresa precisa estar preparada para se adaptar aos mercados e suas tendências. É preciso fazer uma análise interna com os pontos fortes e pontos fracos, e uma análise externa com as oportunidades e ameaças, considerando os mercados, permanecendo atenta a sua segmentação, cuidando da lealdade dos clientes e preservando a habilidade de seus funcionários.

Silva e Neves (2007) defendem que: “É necessário arranjar coragem para parar, olhar para o espelho refletor de todo o processo formativo e questionar o papel de cada um e de todos, projetando novas posturas e novos procedimentos para que o sucesso da formação e a própria gestão do conhecimento não seja equiparável a uma missão impossível”. (SILVA e CASTRO, 2007, p. 101-102).

A elaboração do diagnóstico de uma empresa é um dos passos fundamentais para que seja elaborado qualquer projeto de Gestão do Conhecimento. O diagnóstico visa estudar como a empresa está organizada. Com ele, poderemos identificar os problemas vividos pela empresa e apresentar as soluções capazes de resolvê-los, tendo em mente a sua estratégia.

Neste sentido, foi realizada entrevista com a administração, e elencadas as percepções destes sobre o prisma do conhecimento. Para apresentar o resultado das entrevistas optamos em analisar as informações por meio da matriz SWOT ou matriz de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Para organizar esta matriz, foi necessário identificar o ambiente interno (forças e fraquezas) e também o ambiente externo (oportunidades e ameaças). Conforme a seguir:

**Tabela 1: Análise SWOT**

OPORTUNIDADE	AMEAÇA
--------------	--------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explorar outros públicos alvo;</li> <li>- Aumentar as parcerias com outras empresas;</li> <li>- Capacidade de crescimento;</li> <li>- Aumentar/Melhorar Faturamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução do poder aquisitivo;</li> <li>- Possíveis crise no setor de construção;</li> <li>- Aumento da concorrência;</li> <li>- Tomadas de decisão sem análise de mercado;</li> <li>- A localização/estrutura das unidades.</li> </ul>
<b>FORÇA</b>	<b>FRAQUEZA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecimento da marca;</li> <li>- Tempo de existência;</li> <li>- Tradição e credibilidade;</li> <li>- Foco em qualidade;</li> <li>- Preço competitivo;</li> <li>- Fidelidade de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de definição de papéis e responsabilidades;</li> <li>- Ausência de sistemas integrado</li> <li>- Ausência de controles para gerenciamento das atividades;</li> <li>- Atividades muito manuais;</li> <li>- Localização;</li> <li>- Atraso na entrega dos produtos.</li> </ul>

#### 4.2. Plano de Ação

Durante o diagnóstico, identificamos as principais áreas e problemas que deveriam ser focadas, para assim a empresa obter melhores resultados. O plano de ação está focado principalmente na área financeira (contas a pagar, contas a receber, estoques, custos e vendas). Segue abaixo uma planilha detalhando os principais problemas encontrados e suas principais ações para remediação dos gargalos encontrados. Com o desenvolvimento do trabalho verificamos uma série de práticas que poderiam ser implantadas para melhorar a gestão da empresa e diminuir os problemas apontados. Indicamos algumas ações possíveis, levando em conta os problemas elencados.

Tabela 2: Mapeamento das ações

<b>ÁREA DO PROBLEMA</b>	<b>ERROS DETECTADOS</b>	<b>CONSEQUÊNCIAS</b>	<b>AÇÕES REALIZADAS</b>
Programação e acompanhamento da produção	Falta de controle dos custos e quantidade de produção.	Falta de conhecimentos dos custos reais de produção e dificuldade em suprir a demanda.	Cálculo do custo dos produtos vendidos
			Conscientização referente a planejamento de produção.
			Criação de controle efetivo para gerenciamento dos estoques.
Controles financeiros	Falta de controles para gerenciamento do fluxo de caixa, contas a receber e conta a pagar e outros.	Desconhecimento da realidade financeira da empresa.	Elaboração de planilhas de controles para os processos mais importantes da empresa.
			Conscientização referente a técnicas e ações que podem melhorar os procedimentos realizados.
Gerenciamento de Vendas	Não planejamento de vendas possíveis de serem realizadas	Perda de vendas e não entendimento da	Conscientização de técnicas e comportamentos

		demanda do seu público-alvo.	para serem usadas na área de vendas.
			Análise dos dados históricos de vendas para entendimento e estipulação de metas de vendas num determinado período de tempo.
			Fortalecimento de parcerias empresariais.
Postulado da Entidade	Não separação do patrimônio da empresa com o patrimônio próprio.	Ferimento do postulado da Entidade, falta de entendimento real do negócio.	Conscientização da importância do diferenciamento dos bens próprios e da empresa.
Pagamentos	Falta de aprovação dos pagamentos e dispêndio de tempo para pagamento dos títulos.	Falta de controle dos proprietários referente aos títulos pagos e dispêndio de tempo desnecessário de funcionários.	Criação de acesso internet banking para ser utilizado na realização de pagamentos.
			Implantação do controle de aprovação de pagamentos de pelo menos um proprietário.

#### **4.2.1 Detalhamento das Ações -Área Financeira**

Segundo Van Horne (1975, p.407): “À medida que a empresa amplia sua produção e as compras daí resultantes, o volume de contas a pagar também tenderá a aumentar, proporcionando parte dos fundos necessária ao financiamento do acréscimo da atividade produtiva. À medida que a produção diminui as contas a pagar seguem idêntico caminho.

As contas a pagar geralmente são derivadas pelas notas fiscais de entrada, sejam elas referentes à compra para a fabricação das placas cimentícias, compra de bens de uso e consumo e demais pagamentos referentes a impostos, salários, seguros e empréstimos.

#### **Procedimentos implantados**

##### **- Estipulação de datas de pagamentos**

Os pagamentos devem ser concentrados nas seguintes datas: 10 - 20 - 30. Ao contratar serviços ou fazer uma compra, o vencimento deve estar programado para uma dessas três datas.

##### **- Aprovação de pagamentos**

Todos os pagamentos devem passar por um dos proprietários antes de seguir para pagamento.

##### **-Internet banking**

Implantação do Internet banking para realização de pagamentos e consultas. Cadastro do CNPJ na conta online do banco, primeiramente para o controle de débito automático, e segundo pelo fato de evitar que a funcionária saia com vários boletos e dinheiro exposta na rua.

#### **Elaboração de planilhas de controles administrativos e gastos fabris.**

As planilhas foram elaboradas com a finalidade de promover melhor gerenciamento dos títulos em abertos e, conseqüentemente, ter um melhor entendimento das disponibilidades da empresa. Sem um controle financeiro eficaz, uma empresa que já não tem estrutura estratégica acaba se perdendo em dívidas. E, sem dúvida, planilhas financeiras auxiliam o negócio a evitar este tipo de situação.

Foi elaborado planilhas distintas para controle de despesas administrativas e gastos fabris. Dessa forma, será possível ao final do mês identificar as principais fontes de gastos.

As planilha deverá ser preenchida diariamente sempre que um novo título a pagar surgir. Visando melhorar o controle do vencimento dos títulos, a planilha apresentará automaticamente quais títulos já estão vencidos e ao lado o valor a ser pago de títulos por dia. Abaixo seguem as planilhas elaboradas para controle dos gastos administrativos e fabris.

**Figura 2: Planilha Contas a Pagar – Despesas escritório**

 <b>CONTAS A PAGAR - Despesas escritório</b>						<b>A PAGAR FUTURO</b>	
						<b>POR DATA</b>	
Data	Descrição	Valor	Vcto.	Pagto.	Saldo		
					-	VENCIDAS	-
					-	30/01/16	-
					-	31/01/16	-
					-	01/02/16	-
					-	02/02/16	-
					-	03/02/16	-
					-	04/02/16	-
					-	05/02/16	-
					-	06/02/16	-
					-	07/02/16	-
					-	08/02/16	-
					-	09/02/16	-
					-	10/02/16	-
					-	11/02/16	-
					-	12/02/16	-
					-	13/02/16	-
					-	14/02/16	-
					-	15/02/16	-
					-	16/02/16	-
					-	17/02/16	-
					-	18/02/16	-
					-	19/02/16	-
					-	20/02/16	-
					-	21/02/16	-

Figura 3: Planilha Contas a Pagar – Gastos fabris

 <b>CONTAS A PAGAR - Gastos fabris</b>						<b>A PAGAR FUTURO</b>	
Data	Descrição	Valor	Vcto.	DATA ATUAL:		POR DATA	
				Pagto.	30/01/16		
					-	VENCIDAS	-
					-	30/01/16	-
					-	31/01/16	-
					-	01/02/16	-
					-	02/02/16	-
					-	03/02/16	-
					-	04/02/16	-
					-	05/02/16	-
					-	06/02/16	-
					-	07/02/16	-
					-	08/02/16	-
					-	09/02/16	-
					-	10/02/16	-
					-	11/02/16	-
					-	12/02/16	-
					-	13/02/16	-
					-	14/02/16	-
					-	15/02/16	-
					-	16/02/16	-
					-	17/02/16	-
					-	18/02/16	-
					-	19/02/16	-
					-	20/02/16	-

Gitman (2002, p.696) relata que: “As duplicatas a receber são resultado da concessão de crédito de uma empresa a seus clientes”. Na empresa em questão, as contas a receber se refere a todas as duplicatas geradas pelas notas fiscais emitidas pela organização. Vale ressaltar que a maioria das vendas é realizada por meio de concessão de crédito aos clientes.

Se uma empresa não tem controle de suas contas, está fadada ao fracasso. O controle de recebimentos prevê o que pode ou não ser aplicado. É dinheiro da empresa que está nas mãos de seus clientes, ou seja, proteger o seu ativo.

As contas receber da Engenhart origina-se principalmente das vendas realizadas à rede *Show Room*, localizada nas cidades de Elói Mendes e Varginha. As redes *Show Room* é o principal cliente como também o melhor meio de divulgação dos seus produtos, já que possui uma área destinada de divulgação dos produtos nas lojas localizadas em Elói Mendes e cidades vizinhas. As vendas também são realizadas pelos comissionários de vendas, principalmente em cidades de Minas Gerais que estão localizados num raio de 150 Km, como Lavras, Poços de Caldas, entre outras. Além das vendas diretas

realizadas pelos próprios proprietários, principalmente quando visitam as obras de construção, ou prospecção de novos clientes que vão até o escritório à procura dos produtos.

Os três meios de captação de vendas citados acima são responsáveis pela geração de receitas da empresa Engenhart, e devido às diferentes formas de condição de pagamento, é necessário ter um controle efetivo de cada modelo.

### **Procedimentos implantados**

O controle de contas a receber tem por finalidade controlar os valores a receber, provenientes das vendas a prazo, e deve ser organizado para:

- Fornecer informações sobre o total dos valores a receber de clientes.
- Estimar os valores a receber que entrarão no caixa da empresa, por períodos de vencimento.
- Conhecer o montante das contas já vencidas e os respectivos períodos de atraso, bem como tomar providências para a cobrança e o recebimento dos valores em atrasos.

**Tabela 3: Fixação de diretrizes de condições de pagamentos para os diferentes tipos de vendas**

<b>Condição de Pagamentos</b>	
<b>Representantes Comerciais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os representantes receberão uma porcentagem de 5% do valor dos produtos vendidos.</li> <li>- O pagamento ao representante comercial somente será realizado quando o cliente efetuar o pagamento.</li> </ul>
<b>Lojas Show Room</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Até o quinto dia útil do próximo será realizado um acordo da forma de pagamento dos produtos vendidos no</li> </ul>

	mês passado. Deverá ser adiantado 40% do valor das vendas e o restante a ser negociado mensalmente, geralmente a garantia do pagamento se dá pela entrega de um cheque.
<b>Cientes diretos</b>	- Com a implantação do boleto bancário todos os clientes que realizarem uma venda acima de um determinado valor será emitido o boleto bancário, e dessa forma, será possível ter maior controle e evitar a inadimplência.

#### **- Implantação boletos bancários**

Foi verificado a viabilidade de implantação do boleto bancário, para que assim todas as vendas sejam negociadas com forma de pagamento por boleto bancário. Dessa forma, a empresa teria maior controle das suas contas a receber, além de reduzir a inadimplência.



***Figura 4: Planilha Contas a Receber: Planilha Contas a Pagar***

Para melhor controle das contas a receber, foi elaborado uma planilha que permitisse além de demonstrar informações básicas da venda, propiciar aos proprietários e funcionária informações importantes para a tomada de decisões. A planilha trará informações a respeito do produto vendido, da forma de pagamento combinada com o cliente, data de pagamento, controle dos títulos vencidos e próximo a vencer, além de mostrar a quantia a receber e aberto nos dias dos meses.

Cabe ainda à área financeira a responsabilidade pelo recebimento dessas duplicatas, sua baixa diária no sistema de gerenciamento e a determinação de crédito oferecida ao cliente, baseado no seu histórico de pagamentos. Para Souza (2007, p. 83): “A administração de contas a receber (recebíveis), tem por função acompanhar o processamento da cobrança decorrente das vendas a prazo, de forma criteriosa e organizada”.

Segundo Gitman (1997, p. 696), devem existir “fontes apropriadas e métodos adequados para a análise de crédito”. Na Engenhardt não existe nenhuma técnica ou ferramenta que determine o limite de crédito que será concedido a cada cliente, isto ocorre baseado no histórico de pagamentos de cada um.

Com a nova parceria comercial, as vendas serão concentradas à rede *Show Room*. Dessa forma, não há necessidade de controle de análise de crédito, sendo acordado entre as partes que os pagamentos serão realizados até o quinto dia útil do mês. Efetivamente, nem os pagamentos são realizados até o quinto dia útil do mês, mas o representante da *Show Room* deve apresentar uma garantia de pagamento dos produtos vendidos nos meses passados. Geralmente, é repassado um cheque como garantia.

#### **4.2.2 Gerenciamento de Estoques**

Segundo Viana (2002, p. 361), qualquer que seja o método, é fundamental a plena observância das rotinas em prática a fim de se evitar problemas de controle, com consequências no inventário, que redundam em prejuízos para a empresa. Controle de estoque é o procedimento adotado para registrar, fiscalizar e gerir a entrada e saída de mercadorias e produtos seja numa indústria ou no comércio. O controle de estoque deve ser utilizado tanto para matéria prima, mercadorias produzidas e/ou mercadorias vendidas

De acordo com Dias (1993, p.29), inicialmente deve-se descrever suas funções principais que são:

- Determinar o que deve permanecer em estoque;
- Quando se deve reabastecer os estoques período;
- Quanto de estoque será necessário para um período predeterminado;
- Armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- Controlar os estoques em termos de quantidades e valor e fornecer informações sobre a posição do estoque;
- Manter inventários periódicos para avaliações das quantidades e estocados; e identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

O controle de estoque é de suma importância para a empresa, pois ele controla os desperdícios, desvios e apura os valores para fins de análise, bem como apura o demasiado investimento, o qual prejudica o capital de giro.

#### **Procedimentos Implantados**

##### **Elaboração da Curva ABC**

A fim de auxiliar os proprietários no momento de traçar estratégias para melhorar seu fluxo de entrada e saída, foi elaborado a curva ABC para gestão do estoque. Por dessa forma é possível identificar os itens mais

importantes. Classificar as mercadorias de acordo com sua importância para a empresa é uma tarefa essencial para evitar a perda de itens prioritários ou a necessidade de se livrar deles de forma apressada.

De acordo com Viana (2010), após identificar-se a importância relativa dos materiais, as classes da curva ABC podem ser definidas em:

(a) classe A – representa 20% dos itens, que são os mais importantes e devem ser tratados com atenção especial;

(b) classe B – compreende 50% dos itens e apresenta importância intermediária;

(c) classe C – composta pelos 30% restantes que são menos importantes.

A análise ABC é uma das formas mais usuais de examinar estoques. Essa análise consiste na verificação, em certo espaço de tempo (normalmente 6 meses ou 1 ano), do consumo, em valor monetário ou quantidade, dos itens de estoque, para que eles possam ser classificados em ordem decrescente de importância. Aos itens mais importantes de todos, segundo a ótica do valor ou da quantidade, dá-se a denominação itens classe A, aos intermediários, itens classe B, e aos menos importantes, itens classe C (MARTINS; CAMPOS, 2009, p. 211).

#### **Análise dos dados**

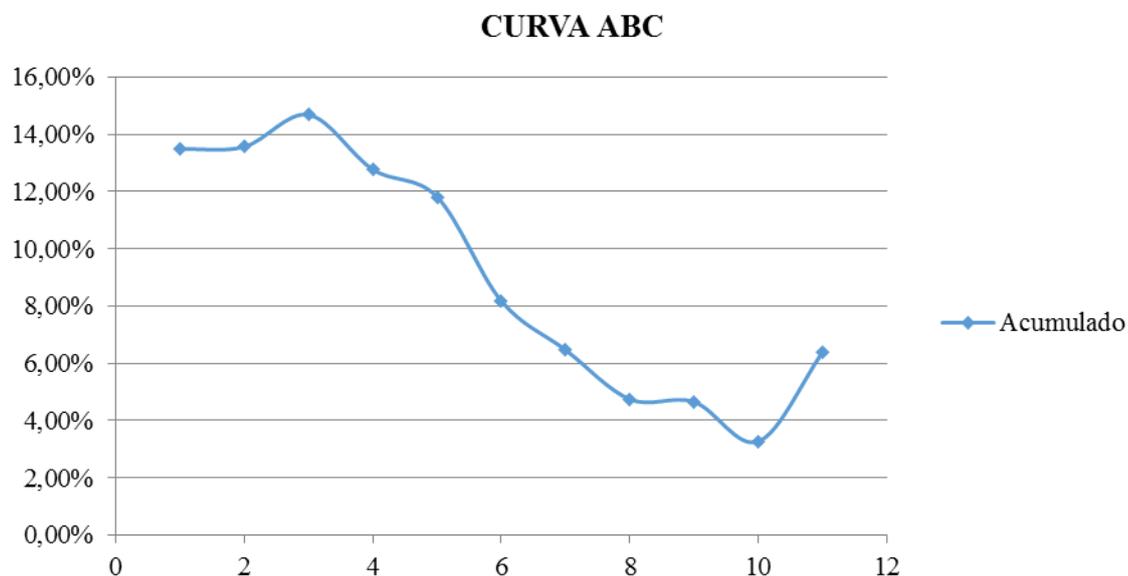
A partir das informações retiradas da planilha Curva ABC, elaborada para o cliente, obtemos os seguintes resultados.

**Tabela 4: Curva ABC**

<b>CLIENTE</b>	<b>VALOR</b>	<b>Acumulado</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>
Gazebo	8.450,00	13,49%	A

Moisaco Liso	8.500,00	13,57%	A
Moisaco Madeirado	9.200,00	14,69%	A
Classic	8.000,00	12,77%	B
Tábua Corrida	7.400,00	11,81%	B
Topázio	5.120,00	8,17%	B
Pingadeira popular	4.048,00	6,46%	C
Faixa de Janela	2.970,00	4,74%	C
Moldura de Laje	2.912,00	4,65%	C
Moldura Contemporânea	2.047,00	3,27%	C
Cristal	4.000,00	6,38%	C

A partir informações mencionadas na tabela acima, conclui-se que os produtos mais importantes e que precisam ser tratados com atenção especial, são: Mosaico Liso, Mosaico Madeirado e Gazebo. Esses são produtos que trazem maior rentabilidade, com preço de vendas alto e que estão deixando o estoque com valor elevado. Por isso, é importante avaliar as causas da alta quantidade de estoques desses produtos, como também estabelecer medidas para eliminação de produtos obsoletos no estoque.

**Gráfico 1: Curva ABC**

A planilha para realização da curva ABC foi repassada aos proprietários e funcionárias, juntamente com as explicações de como realizar essa análise periodicamente, a partir das informações obtidas com o inventário dos estoques e relatório de vendas.

### **Planilha de Contagem de Estoques**

Anteriormente, para realização do inventário de estoques, era utilizado uma folha impressa, a fim de aperfeiçoar essa atividade. Foi elaborado uma planilha de contagem de estoques, que permitirá armazenar maiores detalhes a respeito dos estoques, e as contagens ficarão interligadas, já que será utilizada a mesma planilha para a próximas contagens, sem perder as informações anteriores. A planilha traz detalhadamente as entradas, saídas, o saldo atual, a quantidade desejada de estoque mínimo. Além disso, a planilha permitirá o cálculo do valor de estoque, informação que contribuirá os proprietários na tomada de decisões.



assim ocorrer a eliminação desses produtos, supervalorizando o estoque e ocupando o espaço físico.

### **Ações propostas**

Em conversa com os proprietários, foi repassado algumas ações que devem ser tomadas se desejam possui um melhor gerenciamento de todo estoque, e que influencia toda gestão administrativa da empresa.

- Planejar as necessidades futuras da capacidade produtiva da empresa (inércia);
- Planejar a compra de insumos e materiais;
- Planejar os níveis adequados de estoques de matéria prima, semiacabados e produtos finais nos pontos certos;
- Programar atividades de produção para garantir que os recursos produtivos envolvidos estejam sendo utilizados em cada momento, nas ações certas e prioritárias;
- Ser capaz de saber e de informar corretamente sobre a situação ou posição de recursos (mão de obra, equipamentos, e de ordens de compra ou produção);
- Ser capaz de estabelecer os menores prazos possíveis aos clientes e, em seguida, cumpri-los;

### **4.2.3 Procedimentos de produção da Fábrica Engenhardt**

Em toda massa utilizada na fabricação de molde é utilizado o cimento, pó de pedra e água, além de ferragem que é utilizada para dar sustentabilidade na peça para não quebrar. Após a massa do concreto estar pronta, ela é colocada sobre a forma. Antes do preenchimento da forma com a massa de concreto, ela é untada com o produto desmoldante para não dar bolhas de ar e o acabamento fiquem liso e ser fácil de descolar do molde. Após isso, é passado o vibrador peça a peça para a massa ficar uniforme e sem bolhas. Com

o processo finalizado, é preciso deixar o molde 24 horas de repouso para secar antes de desenformar.

#### **4.2.4 Gerenciamento Custos de Produção**

Segundo Martins (2009), qualquer atividade que manipule valores e volumes necessita do controle de custo, que nada mais é do que a verdadeira contabilidade. A análise de custo foi colocada de propósito, pois não basta controle sem a respectiva análise, a fim de concluir e avaliar o desempenho como subsídio para novas decisões.

Custo é uma despesa que se faz a fim de obter um rendimento ao estabelecer um preço, para seu produto ou serviço. Deve-se saber qual é seu custo total e o custo por unidade. Diferentes tipos de custos são usados para diferentes propósitos, e a escolha correta poderá assegurar o uso apropriado dos recursos do departamento, bem como também o uso de rateios no processo de custos indiretos.

##### **4.2.4.1 Apropriação dos custos**

A empresa Engenhart possui diversos produtos. São apresentados 11 produtos que são classificados em dois subgrupos definidos como acabamento e revestimento. A empresa opera em regime tributário do Sistema Nacional, com alíquota de 6,84%. Para a gestão de custos desses produtos, foi estruturado os seguintes procedimentos:

##### **Gastos mensais**

A produção da empresa é calculada em metros quadrados ou por peça, os dados coletados representam os gastos e despesas referente a uma média de valores dos meses setembro, outubro e novembro.

O primeiro passo a ser realizado neste trabalho foi o levantamento de todos os gastos da empresa, referente ao período citado acima, conforme mostra a tabela abaixo.

**Tabela 5: Gastos Mensais**

<b>Itens</b>	<b>R\$</b>
Cimento/Ferragem	1800
Pagamento MDO direta	2300
Gastas manutenção Formas	300
Desmoldante	260
Pó de Pedra	600
Tinta 13 litros	280
Outros custos	250
Latas – Embalagens	50
Encargos Fiscais DAS	350
Contador	180
Energia Elétrica – Escritório	90
Carreto	400
Telefone	500
Internet	79
Aluguel Fábrica	530
Funcionários administrativo	1290
Energia Elétrica escritório	180
Água escritório	50
Material de escritório	50

Despesa com Limpeza	150
<b>TOTAL</b>	<b>9.689</b>

A partir dos dados coletados na tabela, conclui-se que a média dos gastos totais da empresa referente os meses de outubro, novembro e dezembro foram de R\$ 9.689 reais.

### **Custos fixos mensais**

Os custos fixos são os custos que não variam, independentemente de aumentos ou diminuições na quantidade produzida naquele mês do volume elaborado de produtos. (MARTINS, 2010). Para Marion (2009), os custos fixos são aqueles que independem do volume de produção ou venda e representam a capacidade instalada que a empresa possui para produzir e vender bens ou serviços. Pode-se citar exemplo de custos fixos, tais como: a depreciação, aluguel.

Pode se dizer que os custos fixos possuem características em termos de custos unitários. Quanto maior for o volume de produção ou venda, menores serão os custos por unidade. Em termos de custos totais, independem as quantidades produzidas ou vendidas (MARION, 2009).

O primeiro passo a ser realizado é a separação entre custos e despesas, pois os custos estão relacionados à área produtiva das placas cimentícias, e as despesas relacionadas a administração e comercialização dos produtos.

**Tabela 6: Custos Fixos**

<b>Itens</b>	<b>R\$</b>	<b>%</b>
Aluguel fabrica (água e energia)	550	14%
Salário funcionário	2300	59%

Pro Labore	788	20%
Outros Custos	250	6%
<b>Total de Custos fixos</b>	<b>R\$ 3.888</b>	

Conforme apresentado na tabela 5, os itens que mais elevam o montante de custos fixos são: a mão de obra direta que é composta pelo funcionário que trabalha na produção das placas, que somam R\$2.300,00, o que representa 59% do montante dos gastos fixos.

### **Despesas Fixas**

**Tabela 7: Despesas fixas**

<b>Itens</b>	<b>R\$</b>
Contador	180
Carreto	400
Encargos fiscais	120
Telefone	500
Internet	79
Funcionários administrativo	1290
Energia Elétrica escritório	180
Água escritório	50
Material de escritório	50
Despesa com Limpeza	150
<b>TOTAL</b>	<b>3.000</b>

### **Relação de produtos e quantidade de venda**

As quantidades vendidas foram obtidas por meio das receitas da empresa, com a utilização de uma média de valores dos meses setembro, outubro, novembro.

**Tabela 8: Relação de produtos e quantidade de venda**

<b>Produtos Acabamento</b>	<b>Quantidade vendida</b>	<b>%</b>
Pingadeira popular	120pc	5%
Faixa de Janela	48pc	3%
Moldura de Laje	32pc	5%
Moldura Contemporânea	14pc	2%
<b>Produtos Revestimento</b>	<b>Quantidade vendida M2</b>	
Classic	35m2	27%
Gazebo	15 m2	9%
Tábua Corrida	26 m2	15%
Topázio	15 m2	12%
Mosaico Liso	13m2	10%
Mosaico Madeirado	10m2	8%
Cristal	6m2	5%

A tabela 8 apresenta o mix de produtos da empresa, que totalizam 11 produtos, entre produtos de revestimentos e produtos de acabamentos. As quantidades apresentadas foram obtidas através de uma média de três meses (setembro, outubro e novembro), tendo como produtos mais vendidos o Classic, que representam 27% do total, em seguida a Tábua Corrida, que representam 15% do total.

### **Custos Variáveis**

Os custos variáveis são aqueles que variam diretamente do volume de produção. Por isso, quanto for maior a quantidade fabricada, maior seu consumo (NOCO e KRAEMER, 2008). Portanto, um recorte temporal de tempo tais como: dias, semanas, mês, entre outros, o valor do custo de tais materiais varia de acordo com o volume de produção.

Em termos de custos totais, quanto maior for o volume de produção, maiores serão os custos totais em termos unitários, os custos permanecem constantes (MARTINS, 2010).

Para cálculo da matéria prima foi utilizado o custeio por custo padrão, em que são calculadas as quantias de cada material a ser utilizada. Foram utilizadas as quantidades de matéria prima de que é composto cada produto, custo de cada matéria prima e produção total realizada de cada produto.

Para cálculo dos custos variáveis de cada produto, foi dedicado uma semana de cálculo, em que a estagiária, juntamente com o funcionário da fábrica, calculou as medidas utilizadas de cada matéria prima utilizada na produção, e depois pelo valor da última compra dos produtos, foi definido o preço unitário de cada quantidade utilizada.

**Tabela 9: Custo variáveis dos produtos**

<b>Produto</b>	<b>Cimento</b>	<b>Tinta</b>	<b>Ferragem</b>	<b>TOTAL</b>
Pingadeira Popular	2,96			<b>2,96</b>
Faixa de Janela	0,63		3,38	<b>4,01</b>
Moldura de Laje	7,83		2,25	<b>10,08</b>
Moldura Contemporânea	3,36		2,25	<b>5,61</b>
Classic	9,18			<b>9,18</b>
Gazebo	5,80	12	1,87	<b>19,67</b>

Tábua Corrida	8,85	12	3,38	<b>24,23</b>
Topázio	2,88			<b>5,88</b>
Mosaico Liso	5,80			<b>5,80</b>
Mosaico Madeirado	5,80	8	1,50	<b>15,30</b>
Cristal	5,80			<b>5,80</b>

A tabela 9 apresenta os custos variáveis unitários de matéria prima por produto. Os itens Tábua Corrida, Gazebo e Mosaico Moderado apresentam os maiores gastos variáveis por unidades, R\$24,23; \$19,67 e \$15,30, respectivamente.

#### **Gastos variáveis com impostos**

A tabela 10 apresenta os gastos variáveis unitários por produto, que foram obtidos por meio da soma dos custos variáveis com impostos. Os itens Gazebo e tábua corrida apresentam os maiores gastos variáveis por unidades, R\$32 e R\$40, respectivamente. Os impostos indicados como alíquota de 6,84%.

**Tabela 10: Gastos variáveis com impostos**

<b>Produtos</b>	<b>Custo variável unitário</b>	<b>Impostos</b>	<b>Gastos variáveis</b>
Pingadeira Popular	<b>2,96</b>	1,92	5
Faixa de Janela	<b>4,01</b>	2,60	7
Moldura de Laje	<b>10,08</b>	6,53	17
Moldura Contemporânea	<b>5,61</b>	3,64	9
Classic	<b>9,18</b>	5,95	15

Gazebo	<b>19,67</b>	12,75	32
Tábua Corrida	<b>24,23</b>	15,70	40
Topázio	<b>5,88</b>	3,81	10
Mosaico Liso	<b>5,80</b>	3,76	10
Mosaico Madeirado	<b>15,30</b>	9,91	25
Cristal	<b>5,80</b>	3,76	10

#### 4.2.5 Análises Gerenciais - Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio

A partir das informações levantadas nas seções anteriores, foi elaborada a análise Custo/Volume/Lucro, que é de fundamental importância para o processo de tomada de decisão e planejamento do lucro.

A seguir, apresenta-se a tabela que salienta os cálculos obtidos sobre os produtos da empresa em análise.

**Tabela 11: Cálculo da margem de contribuição unitária e porcentagem de contribuição %**

<b>Produtos</b>	<b>Preço de Venda</b>	<b>Gastos Variáveis</b>	<b>MCU</b>	<b>RU%</b>
Pingadeira Popular	8	5	3	38%
Faixa de Janela	15	7	8	53%
Moldura de Laje	32	17	15	47%
Moldura Contemporânea	23	9	11	61%
Classic	160	15	145	91%
Gazebo	120	32	88	73%
Tábua Corrida	120	40	80	67%

Topázio	160	10	150	94%
Mosaico Liso	160	10	150	94%
Mosaico Madeirado	160	25	135	84%
Cristal	160	10	150	94%

A tabela 11 demonstra a margem de contribuição unitária de cada item e destaca os itens de revestimentos (Topázio, Classic, Mosaico, Cristal) como sendo os produtos com maior rentabilidade unitária, \$150. Os produtos que apresentam melhores relações margem de contribuição e preço de vendas são Topázio, Mosaico e Cristal, com porcentagem de contribuição de 94%.

Segundo Marion (2009) o ponto de equilíbrio contábil (em unidades) define a quantidade de unidades que se deve produzir e vender: Para definir essa quantidade divide-se o gasto fixo total (custo fixo) pela margem de contribuição unitária (diferença entre o preço de venda e o gasto variável).

A divisão do custo fixo pela margem de contribuição unitária demonstra a quantidade de produtos que devem ser fabricados e vendidos para cobrir os custos fixos (MARION, 2009).

O ponto de equilíbrio contábil em receitas é calculado dividindo-se os custos e despesas fixas não identificáveis pelo percentual da margem de contribuição ponderada, ou seja, do mês. Essa ferramenta permite saber quanto a empresa precisa faturar para cobrir todos os custos e despesas de um período, nesse ponto o resultado será nulo.

### **Tabela 12: Ponto de Equilíbrio**

**Total**

---

( + )	Faturamento Bruto	R\$ 20.682
( - )	Custo dos Produtos e Serviços (CPV, CMV ou CSV)	R\$ 4.546

( = )	Margem de Contribuição	R\$ 16.136
( = )	Margem de Contribuição %	78%

( - )	Despesas Operacionais (Despesas Fixas)	R\$6.888
-------	---	----------

( = )	Lucro Bruto	R\$ 9.248
-------	-------------	-----------

( = )	<b>Ponto de Equilíbrio (Em R\$)</b>	<b>R\$ 8.830</b>
-------	-------------------------------------	------------------

#### 4.2.6 Gerenciamento de Vendas

O sucesso na gestão de uma empresa se obtém harmonizando todas as áreas, financeiras, produtivas e comercial, contudo neste mundo globalizado nos leva a olhar a área comercial com uma atenção redobradas.

O conceito de vendas dessa forma, explica Cobra (1994, p. 38), é que “o enfoque passou a ser centrado no esforço e promoção de vendas e os lucros seriam decorrência do volume de vendas alcançado”.

É importante para gerenciamento adequado das vendas o conhecimento do seu público-alvo e as perspectivas desse mercado ao longo do tempo.

A empresa Engenhart não possuía metas traçadas de vendas alinhada com a capacidade de produção e com a demanda de vendas de cada produto.

A projeção de vendas ou previsão de vendas é basicamente uma estimativa da quantidade de vendas (e conseqüentemente do faturamento) que pode se obter no futuro. Ela pode ser feita analisando números anteriores das vendas da empresa e com certeza pode ajudar um planejamento de curto, médio e longo prazo.

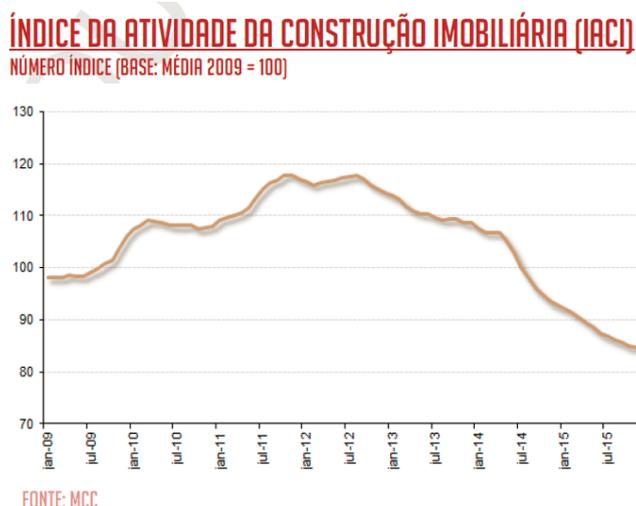
#### 4.2.6.1 Análise mercadológica para projeção de vendas

Para realização da projeção de vendas para 2016, foi realizado uma análise mercadológicas dos fatores que afetam a venda da Engenhart, entre eles está a queda de crescimento na construção civil, o que pode ser concluído analisando os gráficos abaixo:

**Gráfico 2: Produção Física de insumos ICC**



Gráfico 3: Índice da atividade IACI



A partir das informações obtidas pela análise do mercado e também pelas informações calculada nos tópicos acima, foi possível elaborar uma projeção de vendas para o primeiro semestre de 2016, levando em consideração o conservadorismo dos proprietários, ponto de equilíbrio da empresa, capacidade produtiva e demanda dos produtos. A projeção de vendas foi elaborada juntamente com os proprietários, abaixo segue os cálculos realizados, como suporte foi apresentado à analista uma planilha para que possa ser realizado o controle do projetado versus realizado.

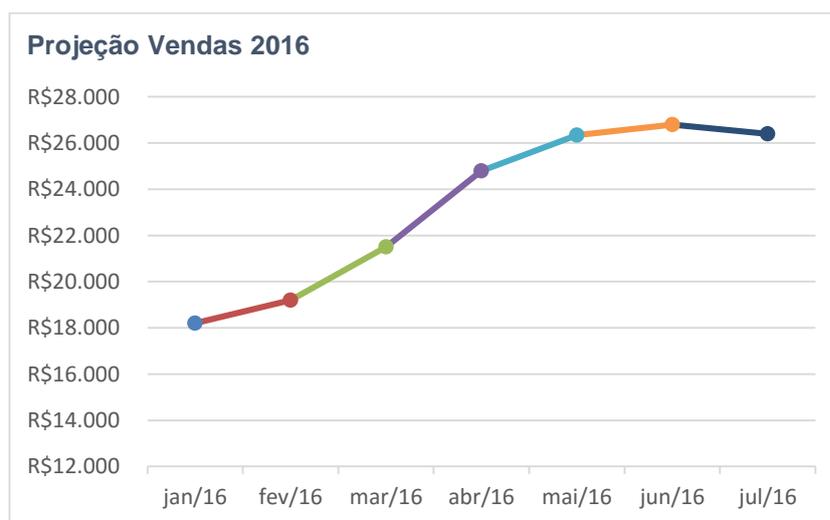
Tabela 13: Projeção de Vendas

<i>Projeção de Vendas</i>	
<i>Projeção mensal de receitas</i>	
Janeiro/2016	R\$18.200
Fevereiro/2016	R\$ 19.200
Março/2016	R\$ 21.500
Abril/2016	R\$ 24.300

Maio/2016	R\$25.000
Junho/2016	R\$25.500
Julho/2016	R\$ 24.000

Os meses de janeiro e fevereiro sempre foram meses que não apresentaram altas vendas, por isso a projeção para os dois meses foi baixa se comparada com outros meses. Pela análise de dados históricos, a partir de março, as vendas começam a se elevar. A partir de abril foi projetado maiores vendas, devido ao plano de expansão de mercado para as cidades vizinhas da região, elevando assim as receitas.

**Gráfico 4: Projeção de Vendas 2016**



Mesmo com um mercado instável para o setor que a Engenhart está inserida, as projeções de vendas estão otimistas, devido aos planos de elevação da capacidade produtiva com a mudança da planta fabril e a expansão as outras cidades da região.

#### **Outras sugestões propostas**

- Criar objetivos de venda para o exercício e estabelecer as metas de vendas;
- Administrar das margens de contribuição dos produtos a partir das planilhas elaboradas para essa finalidade;
- Administrar o volume de mercadorias em estoque, evitando o excesso de produtos morosos e de produtos que possam se tornar obsoletos;
- Acompanhar as ações da concorrência, principalmente da Castelatto, que concorre diretamente com a Engenhart.
- Apoiar a prospecção de clientes, principalmente nas regiões que não possui elevada vendas, como nas cidades vizinhas de Elói Mendes.
- Estabelecer alianças comerciais, entre elas, com o Representante *Show Room*, para que a parceria entre as empresas seja mais bem aproveitada.

#### **Outras ações realizadas**

- Criação planilha de projeção de vendas

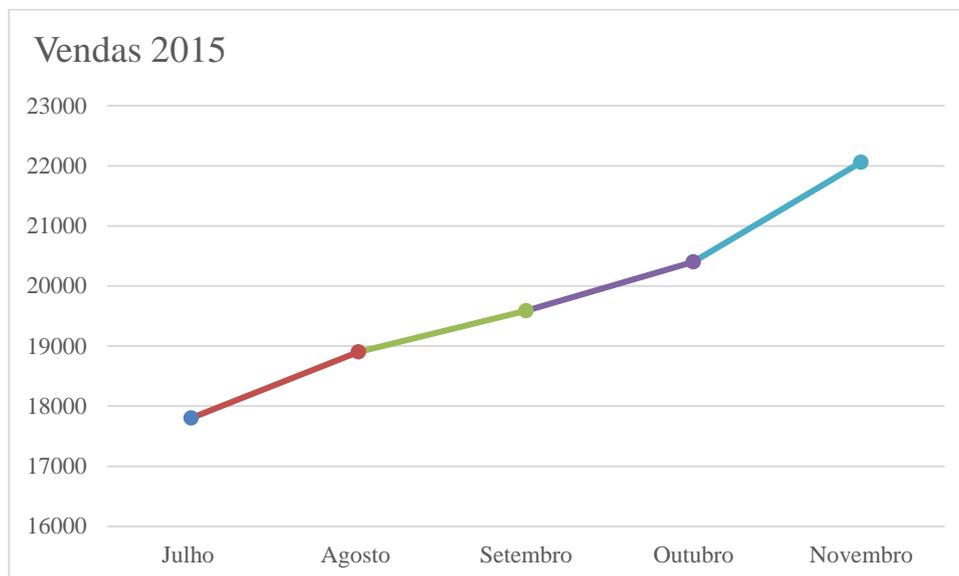
Foi elaborado uma planilha de controle das projeções de vendas para controle do projetado versus orçado no mês. Na planilha também contém perspectivas de vendas dos produtos que possui elevada margem de lucro.

- Fortalecimento da aliança comercial com a *Show Room*.

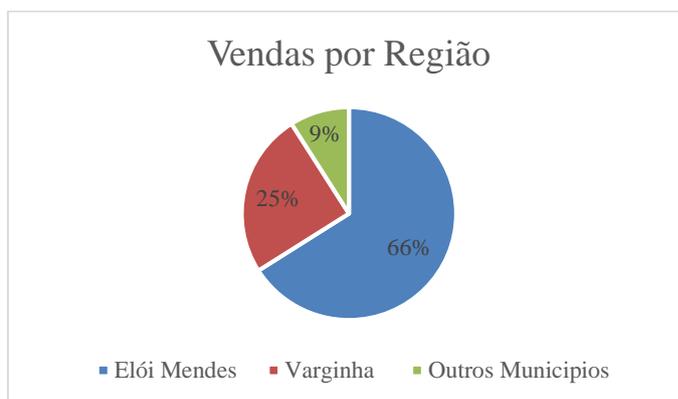
Visando melhorar o aumento das vendas, foi realizado uma parceria com as lojas *Show Room*. A partir disso, o processo de vendas será realizado pela loja, e de todas as vendas mensais a loja *Show Room* ganhará 20% das vendas.

#### **4.2.7 Análise dos dados históricos**

Para estabelecimento das projeções de vendas, foi utilizado alguns dados históricos para melhor entendimento do funcionamento do mercado no segundo semestre de 2015. Abaixo segue as principais informações:

**Gráfico 5: Vendas 2015**

A partir do gráfico, verifica-se que nas vendas do segundo semestre não ocorreram oscilações significativas. Conclui-se então que a empresa atuou com a mesma política do decorrer dos meses, não perdeu vendas mais também não teve tanta elevação em suas vendas. Vale destacar somente o mês de julho que obteve a porcentagem mais abaixo se comparado com os demais meses.

**Gráfico 6: Vendas 2015 por região**

Para a montagem do gráfico acima, foi utilizado a porcentagem de vendas realizadas em cada cidade nos meses de setembro a novembro. Verifica-se que quase a totalidade das vendas é proveniente de Elói Mendes. Conforme um dos proprietários mencionou: “Os demais mercados não são explorados como deveriam ser”, por isso medidas de expansão de novos mercados deveriam ser colocadas em estudos.

## 5. CONCLUSÃO

A Engenhart Artefatos de Cimentos LTDA é uma empresa de grande atuação na cidade de Elói Mendes, reconhecida pela sua inovação e criatividade na arte integrada aos mais robustos projetos arquitetônicos e estruturais. Mostra-se capacidade para atender as mais variadas necessidades de seus clientes, oferecendo produtos de qualidade e com preços compatíveis.

A análise organizacional realizada utilizando fundamentos da matriz de análise Swot, proporcionou um conhecimento mais abrangente da empresa. A partir das informações, agora é possível entender mais a fundo do negócio e utilizar dos pontos fortes a seu benefício, remediar os pontos fracos, usufruir das oportunidades e atentar-se com as ameaças.

O aporte de informações propiciado pelas planilhas elaboradas poderá trazer maior flexibilidade decisória e permitirá análises periódicas de dados importantes para empresa, como detalhamentos de contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa, controle de estoque, projeção de vendas e análise dos custos de produção. Ainda mais, com a vantagem adicional de não requerer investimentos adicionais em *softwares* ou consultorias especializadas, desde que mantido o nível atual de operações.

Com as análises realizadas, foi possível identificar que a empresa Engenhart detém um custo fixo de R\$3.888, sendo que a despesa com a mão de obra direta consiste na maior parte dos custos fixos, já que o empreendimento não possui outro tipo de financiamento ou contas desnecessárias e o restante é pago à vista.

Quanto aos custos variáveis, foi verificado que a organização apresenta um mix de produto, contendo uma linha de onze itens mais significativos, entre produtos de revestimento e produtos de acabamento,

sendo que aqueles que têm maior custo variável unitário são: Gazebo e Tábua Corrida, ou seja, R\$32,00 e R\$40,00, respectivamente.

A margem de contribuição unitária e a quantidade de equilíbrio também foram encontradas e os produtos que apresentam os maiores retornos, são Topázio, Classic, Mosaico, Cristal), como sendo os produtos com maior rentabilidade unitária, R\$150.

Neste sentido o estágio realizado, conseguiu alcançar seu objetivo geral, o qual tratava da utilização do conjunto de procedimentos administrativos para reestruturação de processos da empresa Engenhart. Percebeu-se o interesse dos proprietários em prosseguir com as melhorias e aperfeiçoamento contínuo dos processos da empresa utilizado embasamento de procedimentos administrativos.

## 6. SUGESTÕES

No mercado cada vez mais competitivo, produzir e vender bem já não é mais diferencial, surgindo assim a necessidade de controlar com eficiência e eficácia os recursos financeiros da organização. Isso demanda uma metodologia capaz de gerar informações de qualidade e em tempo hábil para as tomadas de decisão.

Nesse contexto, o planejamento das finanças e de custos torna-se ferramenta indispensável, haja vista que possibilita por meio de um conjunto de ações, controles e procedimentos, criar um orçamento, acompanhar as contas, ter conhecimento sobre a falta ou sobra de recursos e conseqüentemente tomar decisões corretas sobre os recursos financeiros da empresa e dos

Prosseguir com o controle dos custos também se mostra de fundamental importância, já que faz parte das estratégias de negócio e proporciona confiabilidade total nos lucros obtidos.

O uso de ferramentas de gestão é importante, pois permite ter conhecimento exato das disponibilidades ou escassez dos recursos. Assim torna-se possível saber a necessidade de buscar recursos externos ou fazer investimentos, bem como antecipar projetos, adiar compromissos, planejar investimentos, antecipar-se a problemas para não ser pego de surpresa. Tudo isto é fundamental para se manter competitivo no mercado que está cada vez mais dinâmico e complexo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FREITAS, H. M. R.A Informação Como Ferramenta Gerencial: Um Telesistema de Informação em Marketing para o Apoio à Decisão. Editora Ortiz S/A. Porto Alegre, 1993.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. 9 ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GITMAN, L. J. Princípios de administração financeira. 10ª ed. – São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GITMAN, Lawrence J. Princípios da administração financeira.7 ed. São Paulo: Harbra,1997.

MARION, José Carlos. Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, C. L. e BENEDICTO, G. C.Análise das Demonstrações Financeiras. São Paulo: Thomson, 2004. 267 p.

OLIVEIRA, L.M. & PEREZ JUNIOR, J.H. *Contabilidade de Custos para não Contadores*. São Paulo: Atlas, 2007

PADOVEZE, Clovis L. Contabilidade gerencial um enfoque em sistema de informação contábil. 2 ed. São Paulo: Atlas,1997.

SOUZA, Jader. Gestão Empresarial: Administrando Empresas Vencedoras. Editora Saraiva. São Paulo/SP. 2006.