

COMO INSTRUMENTALIZAR A PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO? Uma Contribuição ao Estudo da Gestão Empresarial

Irene Maria Cunha Nunes

Resumo:

O presente trabalho foi apresentado, em Fevereiro/98, à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Especialista em Gestão Contábil. A escolha do tema foi centrado em Custos atentando para a forma de mensuração e os reflexos nos resultados com fins gerenciais - nascendo do bojo das constatações das fraquezas e insuficiências observadas nos sistemas de informações, na forma de gestão de diversas empresas, quer seja da região ou do país, pois muito de que se vê, lê e ouve, revela que a situação é semelhante a nível mundial. Inicialmente foi realizada uma crítica sobre os métodos de custeamentos básicos existentes - Custeio por Absorção e Custeio Direto ou Variável, para em seguida, observados os princípios do Sistema de Gestão Econômica GECON, apresentar uma ferramenta de fácil aplicação nas pequenas e médias empresas, ao que foi denominado de Planejamento Estratégico Financeiro - PEF. A aplicação do modelo ocorreu por ocasião da realização do trabalho de consultoria empresarial realizado em parceria com a amiga consultora Célia Guerra na Indústria de Embalagens do Nordeste Ltda, cujo verdadeiro nome foi preservado. A partir da demonstração da situação atual posição de Março/98 e observadas as metas estabelecidas pela empresa foi realizada a análise prospectiva e os resultados projetados revelou a necessidade de uma reflexão e planejamento de ações estratégicas para a obtenção dos objetivos pretendidos.

Palavras-chave:

Área temática: Modelos de Mensuração e Gestão de Custos na Indústria. Casos Aplicados

9.3. COMO INSTRUMENTALIZAR A PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO? Uma Contribuição ao Estudo da Gestão Empresarial

Irene Maria Cunha Nunes

Banco do Nordeste do Brasil S/A – Agente de Capacitação

**Av. Prudente de Moraes, 3429 – Natal-RN – CEP 59050-200 – Fone:
(084) 213-4074 e FAX: (084) 213-3913**

RESUMO

O presente trabalho foi apresentada, em Fevereiro/98, à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Especialista em Gestão Contábil.

A escolha do tema foi centrado em Custos – atentando para a forma de mensuração e os reflexos nos resultados com fins gerenciais - nascendo do bojo das constatações das fraquezas e insuficiências observadas nos sistemas de informações, na forma de gestão de diversas empresas, quer seja da região ou do país, pois muito de que se vê, lê e ouve, revela que a situação é semelhante a nível mundial.

Inicialmente foi realizada uma crítica sobre os métodos de custeamentos básicos existentes - Custeio por Absorção e Custeio Direto ou Variável, para em seguida, observados os princípios do Sistema de Gestão Econômica – GECON, apresentar uma ferramenta de fácil aplicação nas pequenas e médias empresas, ao que foi denominado de Planejamento Estratégico Financeiro - PEF.

A aplicação do modelo ocorreu por ocasião da realização do trabalho de consultoria empresarial realizado em parceria com a amiga consultora Célia Guerra na Indústria de Embalagens do Nordeste Ltda, cujo verdadeiro nome foi preservado.

A partir da demonstração da situação atual – posição de Março/98 e observadas as metas estabelecidas pela empresa foi realizada a análise prospectiva e os resultados projetados revelou a necessidade de uma reflexão e planejamento de ações estratégicas para a obtenção dos objetivos pretendidos.

INTRODUÇÃO

No final deste século, é incrível a velocidade com que as mudanças estão acontecendo. Há aproximadamente noventa anos o homem inventava o avião e hoje, realiza viagens espaciais. A revolução da tecnologia, privilegiando o uso da informação e o tempo é um marco comparável, ou porque não dizer, superável até mesmo ao da revolução industrial.

Defrontamo-nos com o novo a cada instante, novos vocábulos, expressões surgem: globalização, reengenharia, “*benchmarking*”, espírito de equipe, dentre outros. Praticamente não mais importa o idioma em que é proferido. As economias dos países parecem estar mais próximas. Países emergentes, bolsas de mercadorias, etc.

As fronteiras... quê fronteiras? As distâncias encurtaram, melhor dizendo, praticamente inexistem. Produz-se qualquer coisa e vende-se em qualquer lugar do planeta.

Como conviver com essa nova realidade? E o nosso país nesse contexto, nossas empresas, principalmente as pequenas e médias, como estariam?

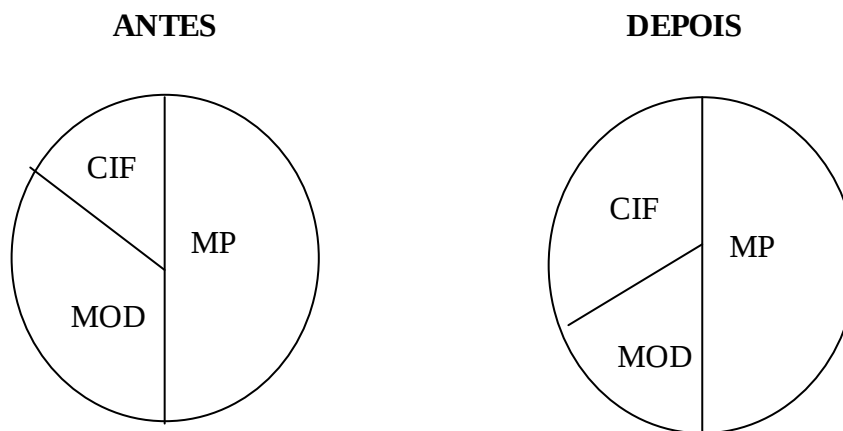
Vários são os estudos realizados objetivando traçar o perfil das pequenas e médias empresas, com vistas encontrar alternativas para seu melhor desempenho, sustentabilidade e efetividade. Recentes pesquisas, têm revelado que esse universo de empresas têm como pontos comuns:

- Falta de recursos;
- Estrutura familiar;
- Ausência de planejamento;
- Elevado índice de mortalidade, principalmente nos primeiros anos de vida;
- Administração, estilo “apagando incêndio”;
- Funções multidisciplinares mau empregadas - o que por um lado poderia ser caracterizado como vantagem competitiva, por outro lado, pela indefinição de funções, estilo gerencial na maioria das vezes paternalista e a falta de planejamento, trabalhando sempre “apagando incêndio”, representam muitas vezes um fator complicador para sua gestão;
- Pouco nível de conhecimento dos empresários, que não têm uma maior consciência sobre o cenário econômico que os envolve, definição clara do seu negócio e desconhecem técnicas modernas de gestão.

O processo constante de mudança por que passam as empresas estão a exigir uma vigilância permanente no cenário em que estão inseridas e os impactos são profundos no âmbito interno da organização, envolvendo mudança de postura dos administradores e o estilo de gestão.

CUSTOS PARA DECISÃO

▪ Estrutura de custos



Onde, CIF = Custos Indiretos de Fabricação; MOD = Mão-de-obra Direta e MP = Matéria – prima

Fonte: Notas de aula da Profa. Naiula M. Pessoa, 1996.

A apropriação de custos nas empresas, dentre outros aspectos, trata-se de um ponto crucial para uma gestão eficiente e eficaz .

Ao observar-se a história, pode-se notar que o comportamento dos custos, ou seja, sua estrutura nas empresas tem mudado substancialmente. Antigamente, e por muito tempo, o impacto dos custos com a mão-de-obra eram os maiores, atualmente a situação é inversa, ou seja, na era da revolução tecnológica, a automação dos processos tem substituído a cada dia a mão-de-obra.

Atualmente, com essa inversão de valores, acentuou a problemática de como apropriar os custos indiretos de fabricação, de forma a permitir o gerenciamento da empresa no mercado globalizado, competitivo.

▪ Conceituações básicas:

Para facilitar o entendimento, faz-se necessário descrever alguns conceitos técnicos usuais e bastante confundíveis entre si, principalmente quando diz respeito a atividade industrial:

- Custo - Valor dos bens e serviços consumidos no processo de produção de outros bens e serviços;

- Despesa – Valor dos bens e serviços consumidos no processo de obtenção de receitas, os quais não podem ser atribuídos à produção e sim à competência dos exercícios;

- Gasto – Sacrifício financeiro despendido para obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrifício este, representado pela entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro);

- Perda – Bem ou serviço consumidos de forma anormal e involuntária.

▪ **Classificação dos Custos:**

Quando vinculados aos produtos, os custos podem ser classificados da seguinte maneira:

- Custos Diretos – Identificam-se objetivamente com o bem ou serviço produzido, sem a necessidade de utilização de critérios subjetivos de atribuição. Vinculados diretamente ao produto/serviço. Exemplos: matéria-prima, materiais secundários, mão-de-obra direta, etc;
- Custos Indiretos – Não estão vinculados diretamente ao produto, mas ao conjunto da empresa. Existem, independentemente da existência do produto. Exemplo: materiais indiretos, salários de chefes, energia elétrica, seguros, etc.

Quando vinculados com o nível de Vendas e Produção da empresa podem ser classificados em:

- Custos Fixos – Custos cujo comportamento, dentro de determinado limite de produção, se mantêm inalterado. Tratam-se de custos da estrutura e que existem independentemente da empresa estar produzindo ou vendendo. Exemplo: aluguel, honorários da diretoria, comunicações, etc.
- Custos Variáveis – Custos que variam direta e proporcionalmente em função do volume de produção, compreendem os custos de matérias-primas e operacionais. Exemplos: matéria-prima, embalagem, mão-de obra direta, impostos sobre vendas, etc.;

Administrar, controlar custos nas empresas é tarefa essencial pois está intimamente ligado aos seus resultados, eficiência e eficácia. Trata-se de um assunto bastante discutido e estudado e o presente trabalho pretende abordá-lo com foco para decisão, principalmente no universo das Pequenas e Médias empresas brasileiras.

MÉTODOS DE CUSTEIO BÁSICOS

Custeio significa a forma de apropriação de custos. E custos, como pode-se observar, é uma palavra que assume várias conotações, dependendo do contexto em que seja usado. O que seria um custo para uma empresa, para outra, poder-se-ia considerar despesas, e por aí vai.

- **Custeio Por Absorção** - Segundo Eliseu Martins, “*Custeio por Absorção é o método derivado da aplicação dos princípios fundamentais da contabilidade, nascidos da situação histórica. Consiste na apropriação de todos os custos de produção, quer fixos, quer variáveis, quer diretos ou indiretos, e tão-somente os custos de produção, aos produtos elaborados; todos os gastos relativos aos esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos acabados*” (1996, p.41).

É, portanto, o método adotado pela Contabilidade Financeira para atender às exigências legais.

A crítica maior que recai sobre a adoção de referido critério está na arbitrariedade com que são rateados os Custos Fixos, tornando discutíveis os resultados apresentados para fins gerenciais de tomada de decisão.

● **Custeio Variável ou Direto** - Segundo Eliseu Martins, *“Custeio Direto ou Variável é o método pelo qual só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o Resultados; para os estoques só vão, como consequência, custos variáveis”* (1996, p.216).

O surgimento desse critério de custeio surgiu da falta de utilidade para fins gerenciais no uso de um valor em que existissem custos fixos apropriados, se não veja os principais problemas que concorrem para isso:

- ✓ Os custos fixos, pela sua própria natureza, existem, independentemente da fabricação ou não de produtos;
- ✓ Tendo em vista a dificuldade de efetuar a alocação direta ao produto fabricado, quase sempre distribuídos a base de critérios de rateios, expostos, portanto, a graus de arbitrariedades;
- ✓ O custo de um produto pode variar em função não só de seu produto, mas da quantidade de outros bens fabricados.

Diante da dificuldade de alocação direta dos custos fixos aos produtos e das possíveis arbitrariedades causadas pela adoção de um ou outro critério, observou-se, por outro lado, que são muito mais derivados da necessidade de se colocar a fábrica ou empresa em condições de funcionamento do que vinculados este ou aquele produto. Por que, então, não deixar de apropriá-los aos produtos, tratando-os como despesas (encargos do período)?

E assim surgiu o método de Custeio Variável.

Diferentemente do Custeio por absorção, no Custeio Direto, somente os custos variáveis são atribuídos aos produtos fabricados. Os custos fixos são considerados como custo do período, necessários à estrutura de produção, quer os produtos sejam elaborados ou não.

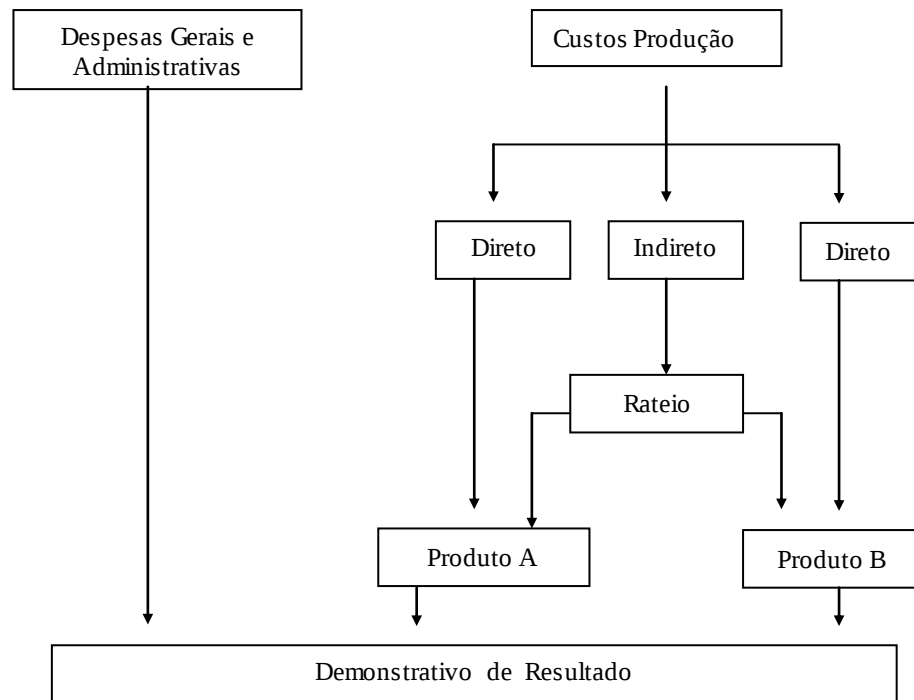
Comparações entre o Custeamento Variável e Por Absorção

DESCRIÇÃO	CUSTEIO VARIÁVEL	CUSTEIO POR ABSORÇÃO
Principais objetivos	Planejamento e controle interno	Relatório externo
Custos dos produtos	Custos variáveis de produção	Custos fixos e custos variáveis de produção
Custos fixos do período	Custo fixo de produção, custos variáveis de venda e administrativos; e custos fixos de venda e administrativos.	Custos variáveis de vendas e administrativos. Custos fixos de vendas e administrativos.
Forma de demonstração do lucro	Ênfase no comportamento dos custos: (=) Receitas (-) Custos variáveis (=) Margem Contribuição (-) Custos fixos (=) Lucro líquido	Ênfase na função dos custos: (=) Receitas (-) Custos Produtos Vendidos (=) Margem Bruta (-) Custos de Vendas e Adm. (=) Lucro Líquido
Relação lucro liq. Normal: a) Produção > Vendas b) Produção = Vendas c) Produção < Vendas d) Longo Prazo	 a) Menor b) Igual c) Maior d) Igual	 a) Maior b) Igual c) Menor d) Igual
Reconciliação do Lucro Líquido	Lucro Líquido pelo C.Direto (+) Custo fixo diferido no final do período (-) Custo fixo diferido no início do período (=) Lucro Líquido pelo custeio por absorção.	Lucro Líquido pelo C.Por Absorção (+) Custo fixo diferido no início do período (-) Custo fixo diferido no final do período (=) Lucro Líquido pelo custeio direto.

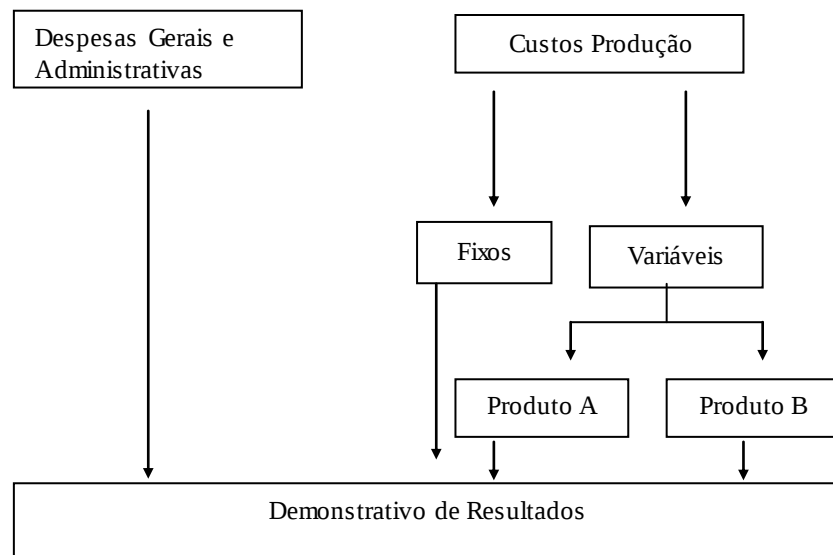
Fonte: MORSE, Wayne J., Cost Accounting – Processing, Evaluating, and Using cost Data, Reading, Addison-Wesley, 1978, cap.8, pg.24

▪ Fluxos de Custeio Por Absorção e Custeio Variável

• Fluxo de Custeio Por Absorção:



• Fluxo de Custeio Variável ou Direto



Fonte: DAVID, h.Li, “Contabilidade de Custos”, op. Cit.

Diante do que foi exposto, destaca-se a conclusão de TAKAKURA, ao citar MORSE, que “enquanto o custeio por absorção é a técnica geralmente aceita para relatórios externos e preparação para o imposto de renda, o custeio variável fornece melhores informações para o uso gerencial na avaliação das consequências de decisões a curto prazo e nos

planejamentos operacionais do próximo período. Consequentemente, demonstrativo pelo custeio variável seriam elaborados rotineiramente para uso gerencial, enquanto demonstrativos pelo custeio por absorção seriam preparados para o uso externo” (1996, p.50).

▪ Limitações quanto ao uso do Custeio Variável

Indiscutivelmente, do ponto de vista decisorial, o Custeio Variável é o que tem condições de fornecer informações vitais à gestão da empresa.

Por outro lado, Contadores, Auditores Independentes e o Fisco não reconhecem as Demonstrações de Resultados e Balanços avaliados a base do Custeio Variável, pelo fato de ferir os Princípios Contábeis, principalmente o Regime de Competência e o da Confrontação. Segundo estes, deve-se apropriar as receitas e delas deduzir todos os sacrifícios envolvidos para sua obtenção. Ora, se fabricar-se hoje, incorrer-se-á hoje em custos que são sacrifícios para a obtenção das receitas derivadas das vendas dos produtos elaborados, que parte poderão se realizar no futuro. Não seria muito correto, dentro desse raciocínio jogar todos os custos fixos contra as vendas de hoje, se parte dos produtos elaborados só será vendida posteriormente; deve então também permanecer para amanhã uma parcela dos custos, quer variáveis, quer fixos, relativos a tais produtos.

Espera-se que no futuro próximo essa postura possa mudar. Entretanto, até que persista essa situação, nada impede que se possa dispor desse critério para uso interno, para fins gerenciais, bastando no final do exercício efetuar os lançamentos de ajustes para que tudo fique amoldado aos critérios exigidos. Nem a Auditoria Externa nem a legislação fiscal impedem a adoção de critérios durante o ano diferentes dos adotados nas demonstrações contábeis de final de exercício. A Consistência é obrigatória entre as demonstrações contábeis do fim de cada exercício.

GECON E UMA PROPOSTA DE INSTRUMENTALIZAÇÃO PARA A PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

GECON - O que é?

Segundo definição do professor GUERREIRO, “*É o modelo gerencial, utilizado para administração por resultados econômicos que incorpora um conjunto de conhecimentos integrados, visando a eficácia empresarial. É estruturado dentro de uma visão “holística” e compreende a integração dos seguintes elementos:*

- *modelo de gestão, compreendendo princípios, crenças e valores que orientam e impactam as diversas variáveis empresariais, notadamente o processo de tomada de decisão;*
- *modelo de decisão, relativo ao processo de tomada de decisão;*

- *modelo de mensuração do resultado, relativo ao processo de mensuração física e monetária dos eventos decorrentes de decisões planejadas e realizadas; e*
- *modelo de informação, relativo ao processo de geração de informações gerenciais”* (1996, p.89).

Trata-se de uma proposta inovadora que exige mudança na maneira de pensar, pois o que se tem observado ao longo dos anos é que as empresas não têm evoluído na gestão econômica e muito menos os estudiosos, nas metodologias.

Do ponto de vista da visão holística, o GECON admite que os resultados das empresas não existem sozinhos e sim através do somatório das partes que as compõem, ou seja, o resultado econômico global decorre do resultado das partes.

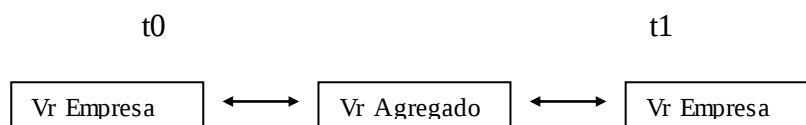
O Sistema começou ser estruturado pelo professor Armando Catelli, no final dos anos setenta, a partir de reflexões sobre as necessidades da gestão empresarial.

▪ **Características Conceituais**

- a) Custeio Direto e Margem de Contribuição;
- b) Custos Fixos Identificados ao produto, uma vez que não existe como identificar por unidade;
- c) Custos Fixos comuns tratados globalmente;
- d) Remuneração dos ativos operacionais necessários;
- e) Mensuração por valores econômicos
- f) Admite o custo de oportunidade;
- g) Não admite o rateio da remuneração do capital às unidades de serviços;

Dentre outras peculiaridades, pode-se ainda destacar:

- a) Lucro é o valor montante em determinado período, não é percentual;
- b) Não admite a necessidade de apuração do custo unitário (full cost);
- c) Procura identificar as responsabilidades e trabalha com eventos econômicos, agregadores de valores para a empresa, produzindo resultados positivos ou negativos;
- d) Descarta os conceitos da contabilidade tradicional;
- e) Trabalha com os resultados das atividades e conceitos econômicos;
- f) Modelo conceitual de resultado, baseado no valor econômico:



- g) A grande diferença do GECON em relação a contabilidade ortodoxa, é a utilização da subjetividade para avaliar os valores econômicos, o que também pode ser considerado um dos aspectos que dificultam sua implantação nas pequenas empresas, principalmente;
- h) Modelo de informação baseado no resultado econômico, através da seguinte equação genérica:

(+) Receita Operacional
(-) Custo Operacional
(=) Margem Operacional
(+) Receita Financeira
(-) Custo Financeiro
(=) Margem Financeira
(-) Custos Fixos
(=) RESULTADO ECONÔMICO

▪ Planilha de Planejamento

Aplicar o GECON na pequena e média empresa acarreta algumas dificuldades de implantação, tendo em vista que exige uma estrutura organizacional difícil de ser encontrada e mantida nas condições atuais em que sobrevivem esse tipo de empresa.

O grau de subjetividade exigido para avaliação dos valores econômicos, representa uma das dificuldades, tendo em vista que seria difícil dotar esse nicho de empresas de uma estrutura de controle específico, não só pelos recursos financeiros adicionais necessários para sua estruturação, mas pela complexidade de administrá-la, uma vez que envolve todo o processo de coleta, controle e acompanhamento dos dados, exigindo assim, uma qualificação técnica não muito comum nessas empresas.

Assim sendo, estariam as pequenas e médias empresas impossibilitadas de utilizarem essa nova metodologia?

Não de todo. Uma ferramenta perfeitamente aplicável seria a utilização da Planilha de Planejamento, sugerida pelo professor GUERREIRO, tendo sido adaptada para uma melhor visualização da Margem de Contribuição dos Produtos e a projeção da Necessidade de Capital de Giro, ao que foi denominada de Planejamento Estratégico Financeiro – PEF.

Trata-se de uma planilha de fácil montagem e manuseio, flexível e que permite efetuar simulações de preços e custos (globais, identificados e variáveis) para visualização do impacto no resultado da empresa, podendo solucionar alguns dilemas comuns na gestão empresarial, dentre os quais destaca-se:

- a) Quanto cada produto contribui para a formação do lucro?
- b) Quanto devo vender para gerar “x” reais de lucro?
- c) Qual a necessidade de Capital de Giro para o atingimento das metas projetadas?
- d) Quais os produtos que necessitam de maior esforço de venda?
- e) Quanto devo vender para que os custos fixos, ou seja, de estrutura, sejam cobertos?
- f) Qual a variação na quantidade para compensar um aumento ou redução dos custos ou dos preços de vendas?
- g) Qual o efeito no resultado da empresa, quando da introdução ou eliminação de um produto, cliente ou região?
- h) Qual a redução de preço que suporta uma margem de contribuição favorável?
- i) Vale a pena continuar fornecendo para determinado cliente?
- j) Qual a vantagem de expandir as vendas para uma nova região geográfica?

Muitas outras perguntas poderão ser respondidas e necessárias à empresa moderna, contextualizada no mercado globalizado, sem fronteira e competitivo.

A planilha deverá ser alimentada com alguns dados já disponíveis na empresa e dependendo do objetivo, formação de preços, planejamento estratégico, permite a simulação de resultados.

De uma maneira geral, poder-se-ia dizer que subdivide-se em dois grandes blocos:

- No primeiro bloco, onde é calculada a Margem de Contribuição dos Produtos, são considerados todos os valores identificados com os respectivos produtos;
- No segundo bloco, onde é calculada a Margem de Contribuição Objetivada, correspondente a tudo que é fixo, estrutural, não identificados com os produtos.

O modelo permite ainda que identifique-se o mix: Quantidade X Preço ideal, através de simulações, de forma que a Margem de Contribuição Objetivada seja coberta pela Margem de Cobertura dos Produtos.

A idéia, portanto, é a de que a formação do preço tem que refletir as estratégias da empresa, uma vez que todo processo de planejamento compreende o entendimento do cliente, concorrente e mercado.

- **Aplicação Prática**

⇒ **Sobre a empresa:**

Indústria de embalagens, localizada no nordeste brasileiro, há 20 anos no mercado, inicialmente, comercializando alcool – carro-chefe da época. Atualmente, atuando no setor de embalagens plásticas e papel, cujo faturamento mensal médio gira em torno de R\$ 1.200.000,00, gerando 224 empregos diretos.

Estrutura familiar, a empresa é composta de 04 sócios, irmãos que herdaram o negócio do pai, sendo que três deles dividem a administração, da seguinte forma: Diretor-Presidente – engenheiro civil por formação; Diretoria administrativa – médico ortopedista; e Diretor financeiro – estudante universitário com curso suspenso.

⇒ **Sobre a forma de mensuração de custos da empresa:**

A aplicação do GECON na empresa foi efetuada, observados os limites decorrentes da sua forma de mensuração de custos.

Do trabalho de redefinição do sistema de custo realizado na empresa, foi possível identificar sua real capacidade instalada e os setores e áreas efetivas de trabalho.

Embora ainda se utilize de critérios de rateios para alocar sua despesas globais aos setores/áreas de trabalho, foi possível identificar a mão-de-obra direta ao produto e encontrar o custo variável unitário a partir do cálculo da matéria prima, material secundário e material de embalagem para cada 1.000kg de produto.

As demais custos e despesas globais, não alocados diretamente ao produto foram considerados no cálculo dos custos de estrutura da empresa, para a formação da Margem de Contribuição Objetivada.

Com a finalidade de subsidiar a análise prospectiva, foi utilizada a metodologia divulgada pela TCA - Tranjan Consultores Associados, através de sua publicação: Controles Financeiros e Informações Gerenciais.

Dessa forma, foi possível aplicar a ferramenta, demonstrando a situação atual de Março/98 e a projetada a 100% da capacidade instalada, estimada alcançar em Janeiro/99.

⇒ **Conclusões sobre o que foi demonstrado:**

Em ambas as situações a empresa apresentou ajuste positivo, revelando a viabilidade do negócio.

A projeção da necessidade do capital de giro revelou, observada a política atual de compra, venda e estoque da empresa, o recurso necessário para a obtenção da produção indicada, de forma a evidenciar a ligação direta entre o volume de produção e os

recursos necessários para viabilizá-la – aspecto bastante conhecido, porém não muito levado a sério, pois ainda é bastante evidente na classe empresarial das pequenas e médias empresas, principalmente, a idéia de que: ***vender sempre e mais nunca deixou de ser solução.***

BIBLIOGRAFIA

1. CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.
2. ETZIONI, A. A Modern Organizations. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1964.
3. GONÇALVES, Ernesto L. Dissertação de Mestrado “Contribuição ao entendimento da utilização dos conceitos de eficácia e eficiência em Administração de Empresas”. FEA/USP, São Paulo, 1984.
4. GUERREIRO, Reinaldo. A Meta da Empresa. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1996.
5. MARCOVITCH, Jacques. Contribuição ao Estudo da Eficácia Organizacional. FEA/USP, São Paulo, 1972.
6. MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1996.
7. NAKAGAWA, Masayuki. Estudo de Alguns Aspectos de Controladoria que Contribuem para a Eficácia Gerencial. FEA/USP, São Paulo, 1988.
8. PESSOA, Naiula M. Notas de Aulas, 1996.
9. SALVADOR, D. A. Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica. Porto Alegre: Sulina, 1981.
10. TRANJAN, Roberto Adami. Controles Financeiros e Informações Gerenciais. TCA - Tranjan Consultores Associados.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO

EMPRESA:

Período:

Valores em R\$ 1,00

PRODUTOS	QTDE - Kg	PVu	(C+D)Vu	MCu		MCTprod.	CFI	MCTfam.
				R\$	%			
A	-	0,00	-	0,00	100,0	-	-	-
B	-	0,00	-	0,00	100,0	-	-	-
C	-	0,00	-	0,00	100,0	-	-	-
D	-	0,00	-	0,00	100,0	-	-	-
E	-	0,00	-	0,00	100,0	-	-	-
F	-	0,00	-	0,00	100,0	-	-	-
G	-	0,00	-	0,00	100,0	-	-	-
H	-	0,00	-	0,00	100,0	-	-	-
I	-	0,00	-	0,00	100,0	-	-	-
							MC-PRO	-

Ajuste -

LEGENDA:

P'Vu = Preço de Venda Unitário

(C+D)Vu = Custos + Despesas Variáveis Unitários

MCu = Margem de Contribuição Unitária

MCTprod = Margem de Contribuição Total do Produto

MC-fam = Margem de Contribuição da Família

MC-PRO = Margem de Contribuição Produzida

MC-OBJ		-
DA		-
DC		-
DF		-
DI		-
DT		-
Lucro-Des.		-

Cfe. ELISEU MARTINS

CUSTO = Gasto relativo a consumo na produção;

DESPESA = Gasto relativo a adm./vendas/financiamentos

DESPESA = Reduz o patrimônio líquido

Toda despesa é um custo, mas nem toda despesa é um custo - Irene/Célia

CÁLCULO DO CUSTO FIXO IDENTIFICADO

Processos

custo MO porKg extrusado = vr. MO no setor extrusão/ quantidade extrusada
custo MO por Kg extrusado/quantidade extrusada de determinado produto

SETORES	QDE.PRODUZIDA	CFI	cust.unt.	QDE.PRO	MO SETOR	cust.unt.
Extrusão	168.856	7.310,78	0,04	132918,1	6404,53	0,05
Flexo + clichê.	39.893	8.249,75	0,21	29243,15	5143,5	0,18
Laminação	14.994	2.019,82	0,13	8705,2	1458,09	0,17
Rebobinadeira	164.635	7.018,57	0,04	90675,52	4480,84	0,05
Roto+galv+art.+grav	146.459	33.663,92	0,23	65462,9	29683,19	0,45
SOS	195.894	27.769,09	0,14	96841	0	0,00
Corte/Solda	19.928	2.566,02	0,13	14963,07	2076,01	0,14

Situação atual - Janeiro/99

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO - PEF

Valores em R\$ 1,00

PRODUTOS	QTDE - Kg	PVu	(C+D)Vu	MCu		MCTprod.	CFI	MCTfam.
				R\$	%			
Filme Contrátil	41.980,00	1,82	1,33	0,49	27,2	20.754,07	1.817,56	18.936,51
Sacaria Industrial	16.980,00	2,47	1,47	1,00	40,5	16.980,00	6.433,00	10.547,00
Sacaria PEAD	12.740,00	2,56	1,47	1,09	42,6	13.886,60	3.186,18	10.700,42
Sacos Valvulados	10.190,00	4,05	1,52	2,53	62,5	25.780,70	2.548,45	23.232,25
PEBD Traço	58.540,00	3,23	1,68	1,55	48,0	90.737,00	18.485,72	72.251,28
PEBD Policromia	50.050,00	4,35	1,81	2,54	58,4	127.127,00	15.804,75	111.322,25
Bobinas de PP	29.270,00	5,86	2,52	3,34	57,0	97.761,80	6.727,77	91.034,03
Laminados	72.170,00	9,30	2,44	6,86	73,8	495.086,20	24.887,59	470.198,61
Sacos SOS	240.000,00	3,55	1,71	1,84	51,8	441.600,00	100.595,66	341.004,34
							MC-PRO	1.149.226,69

Ajuste 672.675,58

LEGENDA:

P'Vu = Preço de Venda Unitário

(C+D)'Vu = Custos + Despesas Variáveis Unitários

MCu = Margem de Contribuição Unitária

MCTprod = Margem de Contribuição Total do Produto

MC-fam = Margem de Contribuição da Família

MC-PRO = Margem de Contribuição Produzida

MC-OBJ	476.551,11
DA	116.143,56
DC	81.289,34
DF	104.725,52
DI	101.755,06
DT	72.637,63
Lucro-Des.	-

FATURAMENTO & CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS

Projeção da Necessidade de Capital de Giro (NCG):

	Dias	Vrs. R\$ 1,00
PMCR	40,97	3.132.475
PME	40,05	1.286.966
PMF	45,75	1.470.130
PMDP	0	-
CEF	35,27	2.949.200
CGP		2.238.204
NCG		710.996

PRODUTOS	QTDE - Kg	PVu	FATURAMENTO Jan/99	(C+D)V
Filme Contrátil	41.980,00	1,82	76.403,60	55.649,53
Sacaria Industrial	16.980,00	2,47	41.940,60	24.960,60
Sacaria PEAD	12.740,00	2,56	32.614,40	18.727,80
Sacos Valvulados	10.190,00	4,05	41.269,50	15.488,80
PEBD Traço	58.540,00	3,23	189.084,20	98.347,20
PEBD Policromia	50.050,00	4,35	217.717,50	90.590,50
Bobinas de PP	29.270,00	5,86	171.522,20	73.760,40
Laminados	72.170,00	9,30	671.181,00	176.094,80
Sacos SOS	240.000,00	3,55	852.000,00	410.400,00
FATURAMENTO TOTAL			2.293.733,00	964.019,63

LEGENDA:

PMCR - Pzo. Méd.Ctas. a Receber

PME - Pzo. Médio de Estoque

PMDP - Pzo. Méd. Desps. Provis.

CEF - Ciclo Econômico Financeiro

CGP - Capital Giro Próprio

NCG - Necessidade Capital Giro

Período	FATURAMENTO		Fat.Tot/Fat.Mês
Mar/98	#REF!		#REF!
Abr/98	#REF!		#REF!
Mai/98	#REF!		#REF!
Set/98	#REF!		#REF!
Jan/98	#REF!		#REF!

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO

EMPRESA:

Período:

Valores em R\$ 1,00

PRODUTOS	QTDE - Kg	PVu	(C+D)Vu	MCu		MCTprod.	CFI	MCTfam.
				R\$	%			
A	-	0,00	-	0,00	100,0	-	-	-
B	-	0,00	-	0,00	100,0	-	-	-
C	-	0,00	-	0,00	100,0	-	-	-
D	-	0,00	-	0,00	100,0	-	-	-
E	-	0,00	-	0,00	100,0	-	-	-
F	-	0,00	-	0,00	100,0	-	-	-
G	-	0,00	-	0,00	100,0	-	-	-
H	-	0,00	-	0,00	100,0	-	-	-
I	-	0,00	-	0,00	100,0	-	-	-
							MC-PRO	-

Ajuste -

LEGENDA:

P'Vu = Preço de Venda Unitário

(C+D)'Vu = Custos + Despesas Variáveis Unitários

MCu = Margem de Contribuição Unitária

MCTprod = Margem de Contribuição Total do Produto

MC-fam = Margem de Contribuição da Família

MC-PRO = Margem de Contribuição Produzida

MC-OBJ -

DA	-
DC	-
DF	-
DI	-
DT	-
Lucro-Des.	-

Cfe. ELISEU MARTINS

CUSTO = Gasto relativo a consumo na produção;

DESPESA = Gasto relativo a adm./vendas/financiamentos

DESPESA = Reduz o patrimônio líquido

Toda despesa é um custo, mas nem toda despesa é um custo - Irene/Célia

CÁLCULO DO CUSTO FIXO IDENTIFICADO

Processos

custo MO porKg extrusado = vr. MO no setor extrusão/ quantidade extrusada
custo MO por Kg extrusado/quantidade extrusada de determinado produto

SETORES	QDE.PRODUZIDA	CFI	cust.unt.		QDE.PRO	MO SETOR	cust.unt.
Extrusão	168.856	7.310,78	0,04		132918,1	6404,53	0,05
Flexo + clichê.	39.893	8.249,75	0,21		29243,15	5143,5	0,18
Laminação	14.994	2.019,82	0,13		8705,2	1458,09	0,17
Rebobinadeira	164.635	7.018,57	0,04		90675,52	4480,84	0,05
Roto+galv+art.+grav	146.459	33.663,92	0,23		65462,9	29683,19	0,45
SOS	195.894	27.769,09	0,14		96841	0	0,00
Corte/Solda	19.928	2.566,02	0,13		14963,07	2076,01	0,14

Situação atual - Março/98

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO - PEF

Valores em R\$ 1,00								
PRODUTOS	QTDE - Kg	PVu	(C+D)Vu	MCu		MCTprod.	CFI	MCTfam.
				R\$	%			
Filme Contrátil	22.429,00	1,82	1,33	0,49	27,2	11.088,45	971,08	10.117,36
Sacaria Industrial	15.618,00	2,47	1,47	1,00	40,5	15.618,00	5.917,00	9.701,00
Sacaria PEAD	6.932,00	2,56	1,47	1,09	42,6	7.555,88	1.733,64	5.822,24
Sacos Valvulados	1.207,00	4,05	1,52	2,53	62,5	3.053,71	301,86	2.751,85
PEBD Traço	51.099,00	3,23	1,68	1,55	48,0	79.203,45	16.136,00	63.067,45
PEBD Policromia	20.789,00	4,35	1,81	2,54	58,4	52.804,06	6.564,73	46.239,33
Bobinas de PP	6.182,00	5,86	2,52	3,34	57,0	20.647,88	1.420,95	19.226,93
Laminados	18.754,00	9,30	2,44	6,86	73,8	128.652,44	8.019,92	120.632,52
Sacos SOS	195.894,00	3,55	1,71	1,84	51,8	360.444,96	82.325,24	278.119,72
							MC-PRO	555.678,40

Ajuste 79.127,29

LEGENDA:

P'Vu = Preço de Venda Unitário

(C+D)Vu = Custos + Despesas Variáveis Unitários

MCu = Margem de Contribuição Unitária

MCTprod = Margem de Contribuição Total do Produto

MC-fam = Margem de Contribuição da Família

MC-PRO = Margem de Contribuição Produzida

MC-OBJ	476.551,11
DA	116.143,56
DC	81.289,34
DF	104.725,52
DI	101.755,06
DT	72.637,63
Lucro-Des.	-

FATURAMENTO & CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS:

**Projeção da Necessidade de
Capital de Giro (NCG):**

	Dias	Vrs. R\$ 1,00
PMCR	40,97	1.725.501
PME	40,05	780.382
PMF	45,75	891.371
PM DP	0	-
CEF	35,27	1.614.512
CGP		901.349
NCG		713.163

LEGENDA:

PMCR - Pzo. Médio Contas a Receber

PME - Pzo. Médio de Estoque

PM DP - Pzo. Méd. Desps. Provision.

CEF - Ciclo Econômico Financeiro

CGP - Capital Giro Próprio

NCG - Necessidade Capital Giro

Valores em R\$ 1,00

PRODUTOS	QUANTIDADE Kg	PVU	FATURAMENTO Mar/98	(C+D)V
Filme Contrátil	22.429	1,82	40.820,78	29732,331
Sacaria Industrial	15.618	2,47	38.576,46	22958,46
Sacaria PEAD	6.932	2,56	17.745,92	10190,04
Sacos Valvulados	1.207	4,05	4.888,35	1834,64
PEBD Traço	51.099	3,23	165.049,77	85846,32
PEBD Policromia	20.789	4,35	90.432,15	37628,09
Bobinas de PP	6.182	5,86	36.226,52	15578,64
Laminados	18.754	9,30	174.412,20	45759,76
Sacos SOS	195.894	3,55	695.423,70	334978,74
FATURAMENTO TOTAL			1.263.575,85	584.507,02

Valores em R\$ 1,00

PERÍODO	FATURAMENTO		Fat.Tot/Fat.Mês
Mar/98	#REF!		#REF!
Abr/98	#REF!		#REF!
Mai/98	#REF!		#REF!
Set/98	#REF!		#REF!
Jan/99	#REF!		#REF!

