

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**A INFORMAÇÃO CONTABIL NO PROCESSO DE GESTÃO DE UMA SERRARIA**

CARLOS ROBERTO NASCIMENTO

FLORIANÓPOLIS, (SC) NOVEMBRO DE 2003.

CARLOS ROBERTO NASCIMENTO

**A INFORMAÇÃO CONTÁBIL NO PROCESSO DE GESTÃO DE UMA SERRARIA**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

FLORIANOPOLIS  
2003

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**CARLOS ROBERTO NASCIMENTO**

### **A INFORMAÇÃO CONTÁBIL NO PROCESSO DE GESTÃO DE UMA SERRARIA**

Esta monografia foi apresentada como Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média ....., atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo mencionados.

Compuseram a banca:

Prof. Jôisse Antônio Lorandi, M.Sc. (Orientador)

Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Nota atribuída: .....

Prof. Ricardo Rodrigo S. Bernard, Dr.

Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Nota atribuída: .....

Prof. Luiz Alberton, Dr.

Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Nota atribuída: .....

Florianópolis, novembro de 2003.

Prof. Luiz Felipe Ferreira, M.Sc.

Coordenador de Monografia do CCN

## **RESUMO**

A monografia expõe os resultados de um estudo de caso, com base em um referencial teórico, em uma empresa de Santa Catarina que atua no ramo de serraria, venda de madeira em estado bruto para caixaria. O objetivo da pesquisa foi traçar os fatores que levaram a empresa a manter-se no mercado e crescer, e qual o papel da contabilidade nesse processo. A pesquisa restringiu-se aos fatores que estão presentes e visíveis no dia-a-dia da gestão da empresa, isto é, formação do preço de venda, fluxo de caixa e análise de investimentos. Neste trabalho, constatou-se que a contabilidade externa, realizada por um escritório particular, não fornece instrumentos à gestão e tomada de decisões da empresa. A contabilidade interna é feita através de controles simples gerando, assim, poucas informações necessárias à empresa antes de tomar qualquer decisão. A partir desta pesquisa é possível concluir que as decisões são tomadas com base nas experiências do proprietário, já que a contabilidade não lhe concede as informações necessárias para a tomada de decisão.

**PALAVRAS CHAVES:** formação do preço de venda, fluxo de caixa, análise de investimentos e informações contábeis.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da empresa.....	29
Figura 2: Lista de clientes.....	31
Figura 3: Cliente diferenciado.....	31
Figura 4: Ativos da Empresa.....	32
Figura 5: Modelo de <i>Mark-up</i> .....	36
Figura 6: Dados do Investimento.....	40
Figura 7: Cálculos do Investimento realizados pelo empresário.....	40
Figura 8: Cálculo pelo <i>Pay-back</i> simples.....	41

## **LISTA DE SIGLAS**

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas Empresas;

VPL - Valor Presente Líquido;

TR - Taxa Referencial de Juros;

CDB - Certificado de Depósito Bancário;

OMC - Organização Mundial do Comércio;

EMBRAER – Empresa brasileira de aeronáutica;

ITV - Impostos e Taxas Variáveis;

PROGER - Programa de Geração de Emprego e Renda - Pessoa Jurídica;

ICMS - Imposto sobre operação relativas à Circulação de Mercadorias e prestação de Serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>3</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>4</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>5</b>
<b>SUMÁRIO.....</b>	<b>6</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	8
1.2. PROBLEMA .....	9
1.3. JUSTIFICATIVA .....	9
1.4. OBJETIVOS.....	10
<b>1.4.1. Geral .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4.2. Específicos .....</b>	<b>10</b>
1.5. METODOLOGIA.....	11
1.6. DELIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	12
1.7. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	13
<b>2. REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
2.1. FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA .....	15
<b>2.1.1. Método em Função do Custo da Mercadoria.....</b>	<b>16</b>
2.1.1.1 Custo de produção .....	16
2.1.1.2. Custo fixo e variável.....	17
2.1.1.3. Custo direto e indireto .....	17
<b>2.1.2. Método Baseado nas Decisões de Empresas Concorrentes.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.3. Método Baseado nas Características do Mercado.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.4. Método Misto .....</b>	<b>20</b>
2.2. FLUXO DE CAIXA.....	20
2.3. ANÁLISE DE INVESTIMENTOS.....	22
<b>3. ESTUDO DO CASO.....</b>	<b>25</b>
3.1. COLETA DE DADOS .....	25
3.2. A EMPRESA.....	25
3.3. O PROCESSO DE GESTÃO .....	27
<b>4. PROCEDIMENTOS NO PROCESSO DE GESTÃO.....</b>	<b>33</b>
4.1. FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA .....	33
4.2. FLUXO DE CAIXA.....	37
4.3. ANÁLISE DE INVESTIMENTOS.....	39

<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>43</b>
5.1. SUGESTÕES PARA A EMPRESA .....	44
5.2. RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	44
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>45</b>



## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Um dos pontos de discussão tanto entre a classe contábil, quanto em relação à sociedade, é o fato de tantas empresas “morrerem” (falirem) no primeiro ano de vida. Segundo Abbud (2001, p. 112), “O Brasil registra um dos maiores índices do mundo de mortalidade de empresas. Cerca de 50% dos negócios criados no país fecham suas portas antes de completar um ano de vida”. A culpa pode ser atribuída em parte ao contador – chamado por alguns de “médico das empresas” – por não fazer um trabalho adequado, como um estudo de viabilidade, do mercado consumidor para essa empresa e um levantamento de impostos nessa área específica. Outro responsável é o governo, devido a uma alta taxa de impostos e juros, o que oferece uma menor margem de manobra aos empresários.

A economia brasileira ganhou uma vida mais ativa com o advento do plano real, já que a sociedade passou a investir em produção industrial no lugar de fazer especulações financeiras. Até o início da década de 90, no Brasil, os ganhos financeiros através de aplicações superavam os ganhos de empresas industriais. Entretanto, esse ganho vinha sem “trabalho” e sem preocupações, que são inerentes à atividade industrial ou comercial.

Nesse período, a política de mão-de-obra foi bastante modificada através de investimentos no mercado de serviços e na economia informal. Poucas pessoas têm mantido vínculo empregatício com as empresas e, em muitos casos, há uma terceirização dos serviços para que a mesma possa se dedicar mais a sua atividade fim, seja o atendimento aos clientes, vendas, montagem, fabricação ou supervisionar sua marca. Em alguns casos, os próprios funcionários demitidos viram parceiros para realizarem seus serviços à própria empresa, por já conhecerem sua qualidade ou suas características próprias.

Até mesmo o governo fez uma política de terceirização (privatizações), utilizando o discurso de que as privatizações iriam direcionar as atenções do governo para a sua atividade fim: governar e não, ser empresário.

Essas mudanças que ocorreram dificultaram a manutenção e a sobrevivência das empresas, fazendo com que aquelas que queiram se manter no mercado, tenham que se adequar às novas realidades que estão surgindo ou por surgir.

## 1.2. PROBLEMA

Pretende-se verificar, através de um estudo de caso, quais os aspectos e fatores que levaram uma empresa pesquisada a se manter no mercado e crescer ? e qual o papel da informação contábil nesse processo ?

## 1.3. JUSTIFICATIVA

Ao analisar-se a quantidade de empresas que conseguem sobreviver em um mercado competitivo como o atual, dá-se valor às que realizam este feito e passa a ser um tanto quanto intrigante o fato de uma empresa, como a deste estudo, não só estar se mantendo como, também, crescendo em produção, vendas e patrimônio.

Essa empresa partiu de uma situação artesanal para vir a ser automatizada e moderna no segmento de serraria (beneficiamento de madeira), sem necessidade de adotar medidas de corte de pessoal, pelo contrário, foram contratados mais funcionários.

O ramo de serraria apresenta uma dificuldade, a de se manter no mercado. Prova disto é que há um grande número de empreendimentos nessa área que fecharam suas portas (faliram). Os que se mantêm, tiveram que se adequar a um nicho de mercado exigente de

qualidade e velocidade de execução dos pedidos, pois os materiais de construção não dispõem de estoque do produto (madeira de caixaria), em uma visão geral do ramo.

Para este estudo, foram confrontadas as informações de anos anteriores com as atuais pois, segundo Anthony (1976, p. 217), “Todas as análises dos dados contábeis envolvem comparações”, buscando evidenciar fatores determinantes para a evolução da empresa, aumento do imobilizado, do patrimônio da empresa e manutenção do mercado.

Esta pesquisa justifica-se, então, por tornar mais evidente a importância dos dados contábeis para as decisões em uma empresa. Para Lummertz, (apud ABBUD, 2001, p. 112) “As pessoas têm muita vontade de viver sem patrão, mas cometem erros primários na hora em que são obrigadas a tomar decisões empresariais”. É nesse momento que surge a contabilidade para fornecer as condições necessárias a uma decisão empresarial correta.

## 1.4. OBJETIVOS

### 1.4.1. Objetivo Geral

Identificar como as informações contábeis podem auxiliar no processo de tomada de decisão ou na gestão de uma serraria.

### 1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar as ferramentas que a contabilidade disponibiliza para a tomada de decisões;
- Identificar a base de dados do administrador para a tomada de decisão;
- Verificar a segurança das informações utilizadas;
- Comparar a teoria à prática na gestão da serraria.

## 1.5. METODOLOGIA

Uma monografia, para ser considerada científica, deve ter uma sistemática e uma seqüência racional de aplicação do método científico. Para Galliano (1979, p. 6), “Método é um conjunto de etapas, ordenadas dispostas, a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim.” Haja vista que logia significa estudo, metodologia é o estudo dos métodos.

Para Lakatos e Marconi (1985, p. 81),

O método é o conjunto das atividades sistêmicas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – , traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando nas decisões do cientista.

Ao fazer uma pesquisa, o estudante adquire argumentação para, ao final de sua “caminhada”, poder fazer suas colocações com maior segurança e convicção. Essas argumentações deverão fundamentar as inferências que resultaram do trabalho efetuado. Conforme Gil (1987, p. 19), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistêmico que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Para que esses conhecimentos adquiridos com a pesquisa seja disseminados entre outras pessoas, é necessária a execução de um trabalho científico. Segundo Salomon (1978, p.136), “trabalho científico passa a designar a concreção da atividade científica, ou seja, a investigação é o tratamento por escrito de questões abordadas metodologicamente”.

Há vários tipos de trabalhos científicos, mas a contribuição deixada pelos acadêmicos da graduação de ciências contábeis é em forma de uma monografia. Para Lakatos e Marconi (1985, p. 210), monografia é “um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia”.

A monografia deve ser focada em um assunto específico e apresentá-lo sobre todos os pontos de vista e aspectos sem fugir do fim a que ela se destina.

Quanto aos objetivos é exploratória, para Gil (1988, p. 45), “Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícitos”

Quanto a abordagem do problema é qualitativa, para Silva e Menezes (2.000, p. 20) “Pesquisa Qualitativa: considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir números em opiniões e informações para classificá-los e analisá-los”

A técnica de pesquisa aplicada neste trabalho é o estudo de caso, que permite executar vários conceitos estudados ao longo do curso e ouvir opiniões de quem resolveu, na prática, os problemas vistos na teoria.

Para Gil (1988, p. 58), “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo detalhado conhecimento”.

Neste estudo, há confrontação de pontos teóricos com a prática adotada por uma empresa do ramo de serraria, a fim de constatar por quais motivos ela se mantém e está crescendo. Para isso, foram realizadas entrevistas informais e observações diretas com o dono e demais colaboradores, objetivando esclarecer dúvidas sobre os pontos fortes e fracos dessa empresa. Para a obtenção dos dados foi utilizado o dialogo como forma de obtenção dos dados.

## 1.6. DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Por ser um trabalho de natureza complexa, devido ao grande número de variáveis envolvidas, como mercado, publicidade, conjuntura econômica, prazo e atendimento, foi

limitado, para a execução do estudo, apenas os fatores: fluxo de caixa, formação do preço de venda e análise de investimentos. Essa opção deve-se por essas variáveis serem ferramentas de gestão que se destacam no processo da empresa e por exercerem influência no dia-a-dia da empresa.

A limitação da pesquisa advém do ponto de vista do empresário, que pode refletir como o mesmo vê a empresa, por ter passado a maioria das informações.

## 1.7. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Com a finalidade de apresentar um melhor entendimento sobre o estudo realizado, o trabalho foi dividido em cinco capítulos relacionados entre si.

No primeiro tem-se a introdução da pesquisa, na qual são apresentadas as considerações iniciais frente à atual conjuntura brasileira. No mesmo capítulo, é focado o problema, seguindo com a justificativa, os objetivos gerais e específicos, a metodologia, as delimitações da pesquisa e a organização do estudo.

No segundo capítulo é apresentada a revisão teórica, buscando-se identificar as definições, nomenclaturas e conceitos de importância para o embasamento teórico relacionado ao estudo de caso. O foco posiciona-se sobre os assuntos tratados: fluxo de caixa, custos de produção, definições de nomenclaturas de custos, formação de preço e análise de investimentos.

A apresentação da empresa onde foi feita a pesquisa é feita no terceiro capítulo, em que são explanados a coleta de dados, o processo de gestão e a estrutura da empresa.

O quarto capítulo contempla os procedimentos e as ferramentas de gestão utilizados no dia-a-dia da empresa, que são importantes fatores para a comprovação do seu “sucesso”. Os assuntos tratados são: o fluxo de caixa, com o objetivo de verificar como é controlada a

saúde financeira da empresa ; a formação de preço, para que se tenha uma noção de qual é a intenção do fundador da empresa – se é de aumento do lucro ou de manutenção de um mercado; e a análise de investimento, a fim de traçar o perfil da empresa no futuro – se ela está se preparando para a posteridade e crescendo.

Por fim, são apresentadas as considerações finais, em que são colocados pontos da empresa e a sua base de informações, sugestões de como melhorar sua parte administrativa, já que a parte operacional está a contento da empresa, e recomendações para futuros estudos sobre o tema, para que haja continuidade nas pesquisas.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

Nesta parte são abordados conceitos como o fluxo de caixa, análise de investimento e formação do preço de venda, que serão utilizados como base para estruturação e limitação deste trabalho. A partir dos conceitos teóricos verifica-se como são utilizados na prática.

### 2.1. FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

A venda de produtos com valores acima do custo de aquisição ou de fabricação mais as despesas, pode dar a ilusão de lucro, mas, com a inflação e o retorno do investimento, isso pode ser errôneo pois, se o dinheiro estivesse no banco, daria um retorno maior.

A formação de preço é uma importante estratégia desenvolvida pelo administrador em tempos de alta competitividade das empresas pois, para a sua manutenção no mercado, o fator preço pode ser determinante dependendo do ramo de atividade em que está inserido.

O método de mercado é o mais importante em uma economia competitiva em que são utilizados os preços de seus concorrentes. Para Belasco e Satayer (1994, p. 171),

Os concorrentes são amigos disfarçados, eles ajudam a organizar e a se concentrar no que deve ser feito. Parte do trabalho dos líderes é usar as ações de seus concorrentes, no sentido de obterem grande desempenho para seus clientes.

Para Assef (1997, p. ix), “Os empresários encontram muitas dificuldades para a formação do preço de venda, seja pela complexidade da técnica, seja pelo desconhecimento do mercado ou pela enorme carga tributária brasileira”.

Os métodos adotados pelas empresas para a formação do preço de venda serão apresentados a seguir.



### **2.1.1. Método em Função do Custo da Mercadoria**

Esse método consiste na agregação de todos os seus fatores visando à obtenção de um custo total (custo fixo e custo variável) do produto, mercadoria ou serviço, somando-se, ainda, um percentual de lucro desejado pelo administrador.

Para Santos (1995, p.123), “Os preços estabelecidos com base nos custos plenos são aqueles que equivalem ao custo total de produção, que são acrescidos de despesas de venda, administrativas e de uma margem de lucro desejada”.

Para a formação de preços, esse método deixa a desejar por só levar em conta os custos, não dando a devida atenção a outros fatores como a concorrência e o mercado.

#### **2.1.1.1 Custo de produção**

Para Horngren (1985, p. 47), “Um custo pode ser definido como um sacrifício ou um dispêndio do uso de recursos para usá-los em determinado fim”.

Uma empresa que não sabe qual é o montante de recursos necessários para a fabricação de um produto ou a prestação de um serviço, não poderá traçar estratégias de preço para o seu crescimento, ou ainda, saber o quanto deve fabricar para que se tenha o retorno esperado pelo seu administrador.

Segundo Martins (2001, p. 51), “Custo de produção acabada é a soma dos custos contidos na produção acabada no período”. Para se saber o custo unitário basta dividir o valor dos produtos acabados pela quantidade produzida.

### 2.1.1.2. Custo fixo e variável

Para Crepaldi (1998, p. 60), “Custos fixos são aqueles cujo total não varia proporcionalmente ao volume produzido”. Um exemplo de custo fixo de uma fábrica é o valor do aluguel, quer dizer, independente de produzir-se ou não, o valor do contrato tem que ser pago.

Segundo Martins (2001, p. 54), “o valor global de consumo dos materiais diretos por mês depende diretamente do volume de produção. Quanto maior a quantidade fabricada, maior seu consumo[...].Logo, os materiais diretos são custos variáveis.”

Custos variáveis são aqueles custos que, conforme o volume produzido, aumentam ou diminuem. Exemplo de material direto: o que for fabricado será consumido mas, se não houver produção, não haverá consumo.

### 2.1.1.3. Custo direto e indireto

Para Crepaldi (1998, p. 59), custos diretos “são os que podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando existir uma medida de consumo (quilos, mão-de-obra ou quantidade de força consumida)”.

Sendo assim, os custos diretos são aqueles que podem ser identificados ou atribuídos aos produtos diretamente, sem a necessidade de rateios. Por exemplo, a embalagem pode ser atribuída a cada produto com o qual ela se destina.

Segundo Martins (2001, p. 56), “Os custos indiretos necessitam de uns esquemas especiais para a alocação, tais como bases de rateios, estimativas etc”. Isto é, são aqueles que necessitam de uma divisão dos custos em função de determinado fator, o rateio, para ser feita a contabilização. Como exemplo de custo indireto tem-se o aluguel, pois este não pode ser

identificado com o produto, fazendo-se, então, um rateio em função das unidades métricas utilizadas por cada produto.

### **2.1.2. Método Baseado nas Decisões de Empresas Concorrentes**

O método baseado nas decisões das empresas concorrentes pode ser dividido em 4 tipos distintos.

#### *a ) Método do preço corrente*

Segundo Santos (1995, p.121), é adotado nos “casos de produtos vendidos a um mesmo preço por todos os concorrentes. Essa homogeneidade no preço pode decorrer por costume ou por características econômicas do ramo (Oligopólio, convênios etc.)”. Esse método tem a finalidade de manter o mercado de cada empresário sem que, para isso, precise-se abaixar a lucratividade ou o prazo para pagamento.

#### *b ) Método de imitação de preços*

Para Santos (1995, p.121), “prevê que os mesmos preços sejam adotados por uma empresa concorrente selecionada no mercado”. A imitação de preços pode ocorrer para dificultar que o seu cliente compre de um concorrente ou por falta de controle, resultando em uma política de preços de estabilidade e sustentabilidade do negócio.

#### *c ) Método de preços agressivos*

Esse método é posto em prática quando um grupo de empresas estabelece uma concorrência, baixando os preços a valores injustificáveis, podendo, às vezes, o produto ser vendido abaixo do preço de custo. Com a competição iniciada com a globalização, nas

companhias como as do setor de fabricação de aeronaves, os altos custos fixos podem justificar uma política de preços agressivos. Reflexo disto está sendo analisado pela Organização Mundial de Comércio (OMC), pois a empresa Canadense *Bombardier* acusa a empresa brasileira Embraer de estar vendendo abaixo de seu custo.

Segundo Santos (1995, p.122), “Quando uma empresa adota uma política de redução drástica de preços com o objetivo de levar as empresas concorrentes à ruína [...], configura-se a situação conhecida como *Dumping*”;

#### *d ) Método de preços promocionais*

Segundo Santos (1995, p.122), “É caracterizado pela chamada de clientes através de preços tentadores com o intuito de atrair os clientes para comprar mercadorias que estejam com preços normais”. Esse tipo de estratégia é normalmente utilizado por supermercados, os quais estabelecem o preço do pão a R\$ 0,05 centavos de real, já que, juntamente com o pão, é possível que o cliente compre outros produtos.

### **2.1.3. Método Baseado nas Características do Mercado**

Segundo Santos (1995, p.122), “é exigido um conhecimento profundo do mercado por parte da empresa. O conhecimento permite ao administrador decidir a quem venderá o produto, se à classe de elite ou à classe mais pobre.”

O preço pode determinar quem consumirá o produto, isto é, caso seja colocado um preço elevado, as famílias de baixa renda não vão ter acesso e, caso seja baixo, poderá ser mal visto pela classe média.

#### 2.1.4. Método Misto

“O método misto para formação de preços de venda deve observar a combinação dos seguintes fatores: custos envolvidos, decisões de concorrência e características do mercado” (SANTOS, 1995, p. 122).

A utilização do método exige a organização de uma escala de importância a fim de fazer o balanceamento entre custos envolvidos, decisões de concorrência e características do mercado, para que se chegue ao preço a ser praticado.

A definição de preço está diretamente ligada a produção de receita, que resultara em uma entrada de caixa. A seguir é tratado o fluxo de caixa que é um instrumento útil na gestão financeira das empresas.

## 2.2. FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa pode ser um fator de ruína para muitas empresas, isto é, se a contabilidade não tem uma precisa noção dos valores a receber e a pagar, a empresa pode ser levada a uma situação perigosa. Caso a empresa tenha muito dinheiro em caixa (parado), haverá perdas com o custo de oportunidade e inflação, e se a empresa tem mais a pagar do que a receber isso pode influir na continuidade do negócio, levando a prejuízo no curto prazo.

Para Campos (1993, p. 18),

As decisões de negócios, de modo geral, são tomadas com base no fluxo de caixa. Comprar por R\$ 100,00 reais e vender por R\$ 120,00 reais pode não ser um bom negócio, é necessário considerar o prazo de pagamento das compras e o prazo de recebimento das vendas.

Já para Zdanowicz (1989, p. 21),

fluxo de caixa é o instrumento que relaciona o futuro conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período. O fluxo de caixa pode ser também conceituado como: o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e de desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognóstico assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado de caixa pela empresa.

O fluxo de caixa pode ser utilizado como uma ferramenta gerencial, que permite ao administrador planejar, controlar e dirigir os recursos da empresa em determinado período. É a partir dos recursos em caixa que se pode trabalhar com alternativas como investir na fabricação ou na expansão do mercado. Para planejar-se o futuro, é necessário que se tenha um fluxo de caixa adequado.

Segundo (Martins e Assaf Neto, 1990, p.417) “É mediante os fluxos de caixa e não os lucros, que se mede o potencial efetivo da empresa em implementar suas decisões financeiras fundamentais (investimentos, financiamento e distribuição de dividendos)”.

O fluxo de caixa deve ser uma prioridade da empresa, para Drucker (1992, p. 174) “Sabe-se que uma empresa pode operar sem lucros por muitos anos, desde que tenha um fluxo adequado. O oposto não é verdade”. Isso dá-se porque não se pode pagar contas como fornecedores com os lucros escriturados pela contabilidade. Os valores a pagar dependem do caixa.

Para Gitman (1997, p. 246), “O valor de qualquer ativo depende do(s) fluxo(s) de caixa que se espera que ele gere durante o período considerado.” Para se aceitar ou rejeitar um projeto, é necessário analisar o fluxo de recursos que ele vai gerar – retornos menos investimento inicial. O fluxo de caixa gerado pelo projeto é o fator a ser utilizado para a verificação através dos métodos de análise de investimentos como por exemplo o *pay-back* e

o valor presente líquido (VPL). No caso de uma avaliação de viabilidade ou não do projeto a ser implementado.

### 2.3. ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

A decisão de adquirir ou não ativos fixos são os que criam maiores dificuldades aos administradores porque, na maioria das vezes, esses investimentos vêm acompanhados de um alto valor econômico, como na compra ou construção de uma fábrica. Para fazer-se uma fábrica, é necessário que se analise o aumento de receita que essa nova aquisição vai gerar, por meio de uma análise do investimento.

Para Casarotto Filho (1996, p.104), “ao instalar uma nova fábrica, comprar novos equipamentos ou simplesmente alugar uma máquina, isto é, ao fazer um novo investimento, uma empresa deve fazer uma análise da viabilidade do projeto”. A tomada de decisão, levando em conta as informações, é uma simulação que pode ser vista como o que aconteceria caso fosse realizado o investimento.

Segundo Anthony (1976, p. 425), “Qualquer investimento envolve a aplicação de fundos agora, com a expectativa de obter um retorno satisfatório sobre esses fundos durante um período de tempo no futuro”.

O investimento inicial é como se fosse uma aplicação que está lhe rendendo juros à medida em que o tempo passa. Com isso, a quantia recebida será a soma do pagamento de juros à devolução do capital investido.

“O método valor presente líquido (VPL) de um fluxo de caixa consiste em calcular o valor presente de uma série de pagamentos ou recebimentos, descontando uma taxa a deduzir” (GUERRA, 1997, p. 113). O VPL é obtido subtraindo-se o investimento inicial de um projeto

do valor presente das entradas de caixa, descontando-se uma taxa igual ao custo do capital da empresa.

Essa taxa a deduzir é representada pelos juros sobre o capital, pois, se não fosse investido, este estaria aplicado em outra oportunidade rendendo juros, logo, esse investimento tem que trazer no mínimo o que rende, por exemplo, o CDB (certificado de depósito bancário).

A empresa é uma entidade de capital de cujo objetivo é a sua valorização. Esse, só é alcançado quando as decisões tomadas pela empresa conduzem a um saldo líquido de ganhos.

Para a empresa não correr tantos riscos, é feito um projeto de investimento. Explica Souza (2001, p.20) que,

Projeto de investimentos pode ser interpretado como um esforço para elevar o nível de informações (conhecimento) a respeito de todas as implicações, tanto desejáveis quanto indesejáveis, para diminuir o nível de risco. Em outras palavras, o projeto de investimento é uma simulação da decisão de investir[...].

Um dos indicadores de risco de projetos de investimento é o período de recuperação do investimento ou *pay-back*, que, para Souza (2001, p. 81), “nada mais é do que o número de períodos necessários para que o fluxo de benefícios supere o capital investido”. Isto é, o período de *pay-back* é o tempo exato necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto, a partir das entradas líquidas de caixa. Esse período pode ser encontrado dividindo-se o investimento inicial pelas entradas líquidas de caixa que se fazem mensalmente.

O uso do período de *pay-back* pelas pequenas empresas dá-se pela facilidade do método e pelo apelo intuitivo do uso das informações passadas pelo caixa, ao invés do lucro contábil para a tomada de decisão.



De acordo com Campos Filho (1993, p. 140),

Não tente converter informações oficiais em informações gerenciais. As práticas contábeis vigentes no Brasil, a inflação e a legislação fiscal destruirão qualquer tentativa neste sentido. Em outras palavras; não tente colher maçãs de um pé de jaca.

Isto é, não se pode usar informações com viés fiscal para a tomada de decisão. O que se pode fazer é uma contabilidade à parte para a tomada de decisões, a fim de evitar que a empresa o faça com base na análise de relatórios fiscais, os quais não refletem o valor real dos bens.

### **3. ESTUDO DO CASO**

#### **3.1. COLETA DE DADOS**

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas não estruturadas informais ao empresário, contador e demais colaboradores, e em observações feitas dentro do âmbito da empresa. Com acesso a mesma, pode-se constatar que as informações obtidas nas declarações do empresário comprovam-se na prática.

Sendo uma empresa familiar, onde a principal força de trabalho vem da própria família e há uma pessoa que comanda e outras subordinadas (familiares e/ou empregados) que acatam os comandos do empresário, a pesquisa foi realizada, em sua maior parte, com o empresário que está sempre a frente das atividades inerentes à empresa.

Este trabalho foi desenvolvido com base em informações passadas pelo proprietário, através de perguntas que serviram para contextualizar o ambiente da empresa, e obtidas informalmente em conversas que foram guiadas para focos específicos.

#### **3.2. A EMPRESA**

A empresa selecionada para o trabalho é uma serraria localizada no município de São José, pertencente à Grande Florianópolis, no Estado de Santa Catarina.

Essa empresa, como muitas outras que atuam no ramo, possui uma estrutura familiar em que a principal força de trabalho vem da própria família. O proprietário normalmente gerencia a empresa, sendo assessorado pela esposa na administração e auxiliado pelos pais e alguns funcionários nos trabalhos mais específicos de processamento mecânico da madeira.

Essa serraria opera exclusivamente com toras de pinus e seus principais fornecedores são madeireiras que exploram florestamentos e reflorestamentos na região de Lages.

A produção de madeira serrada é composta por peças de grande aceitação junto aos clientes da construção civil da Grande Florianópolis. A madeira serrada é colocada no mercado em forma de tábuas, vigas, pranchas e ripas. Não é efetuado nenhum tratamento químico na madeira, nem tampouco secagem artificial: a produção é comercializada no estado em que se encontra após o processamento.

Tudo começou no terreno pertencente à família, utilizando uma serra fita, uma serra circular e um caminhão, sendo que todos os mecanismos para processamento da madeira eram manuais.

A primeira carga de toras foi comprada com dinheiro emprestado por um tio. Foi serrada e vendida e, com o retorno da venda, foi comprada outra carga e assim sucessivamente, até que sobrou dinheiro para pagar o tio e comprar uma carga de madeira. Assim começou o giro da empresa através de capital emprestado.

O número de funcionários era de 5 diretos e 2 indiretos, que empilhavam a lenha, e o total de madeira serrada era de 3 m<sup>3</sup> ao dia.

Atualmente, a empresa trabalha com 11 funcionários diretos e 6 contratados, isso mostra o crescimento e o aumento da produção, que foi impulsionado pelo avanço da tecnologia empregada. Para a organização em estudo, tecnologia não é sinônimo de desemprego, pois houve um aumento no número de funcionários e a produção hoje é de 40 m<sup>3</sup> ao dia.

A empresa, atualmente, dispõe de 2 muques florestais, um trator para arrastar a madeira, uma empilhadeira, um terreno com 6.000 m<sup>2</sup>, uma serra fita, uma serra fita de desdobro, um carrinho para levar as toras automaticamente, um circular com 5 serras automático e uma esteira para toras. O processamento é todo controlado por botões e alavancas muito diferente do começo, em que tudo era realizado manualmente.

Na visão do empresário, formado em mecânica na Escola Técnica Federal de Santa Catarina, poderia ser agilizado o processo de beneficiamento de madeira, começando pela mecanização do uso da serra fita.

Para isso, o empresário fez uma análise de investimento e, a partir daí, ele não parou mais de fazer aperfeiçoamentos em sua empresa. Sem recursos para colocar uma maquinaria nova, o empresário teve que partir de observações em outras serrarias como a da *klabin*, que lhe cede madeira e pode ser considerada uma das potências no ramo de madeireira. A partir dessas observações, feitas em maquinarias de empresas mais desenvolvidas e com maiores recursos, o empresário pôde copiar a idéia principal *benchmarking* e a partir dessa, inventar um equipamento similar e mais barato, com peças adaptadas inclusive de Ferros Velhos.

### 3.3. O PROCESSO DE GESTÃO E OPERACIONAL

A estrutura da empresa é dividida em três partes: a administrativa, a contabilidade externa e a operacional. A parte administrativa responde pela contabilidade interna para fins de controle e gerencial, atendimento ao cliente, vendas, compras, organização das contas a pagar e a receber e serviços de secretaria. O controle interno é realizado pela esposa do empresário, funciona como um órgão de *staff*, aglutinando as contas de receitas para o devido enquadramento dos impostos a pagar e das despesas do mês. Ela envia os dados ao Contador, que preenche as guias e repassa ao empresário para que se efetue o pagamento. Isso é a contabilidade externa, realizada por um escritório de contabilidade que presta o serviço desde a abertura da empresa, em 1992.

A empresa iniciou suas atividades em dois de abril de 1992, com valor de capital de R\$ 5 mil. Sua atividade principal é de serraria e suas atividades secundárias são: comércio varejista de madeiras em geral e comércio varejista de materiais de construção. Essas

atividades secundárias são frutos de expectativas do empresário que, um dia, podem ser colocadas em prática. A parte operacional realiza o transporte de matéria prima dos campos de Lages e proximidades até o município de São José, utilizando caminhão próprio. Todavia, quando esse é insuficiente para o abastecimento de matéria-prima, são contratados caminhões que realizam fretes para a empresa.

A descarga de matéria-prima no pátio é feita por um empregado, ou pelo próprio empresário, com o auxílio de um muque acoplado a um trator. O desdobro das toras é realizado em dois estágios.

O primeiro consiste na colocação da tora no carro, fixação da mesma e passagem pela serra para retirada de uma prancha. Esse processo de passagem pela serra é repetido até que a tora seja toda transformada em pranchas com espessuras de 5 centímetros. O segundo estágio é a passagem das pranchas em uma outra serra para que essas se transformem em duas tábuas de 2,3 centímetros. Nesse ponto do processo, dá-se o refilamento da madeira, que é a retirada da casca das tábuas, e o empilhamento do produto e do subproduto a lenha.

Durante o processo de desdobro e refilamento, sai a serragem, que é a sucata da atividade. A serragem cai embaixo das máquinas e, com a ajuda de motores, é retirada e transportada para um depósito, onde, depois, é comercializada com aviário ou cerâmicas da Grande Florianópolis.

A afiação de serras é feita pelo serrador, sendo esse substituído, quando necessário, pelo gerente, para que o processo não pare e possa ser utilizada a capacidade máxima da máquina, sem paradas, exceto no horário do almoço e do café da tarde.

Para o carregamento de mercadorias aos clientes não há um só responsável, isto é, quem está disponível carrega. É feito pelo pai do empresário, pelo próprio ou por um empregado.

Existem ainda os prestadores de serviços, chamados puxadores de toras ou empregados do mato, que trabalham na derrubada das árvores e no empilhamento e carregamento das toras, nos locais de extração, e recebem de acordo com a produção.

Para que essa estrutura seja melhor visualizada, o organograma da empresa (não oficial, mas que se faz presente) é apresentado a seguir na Figura 1:

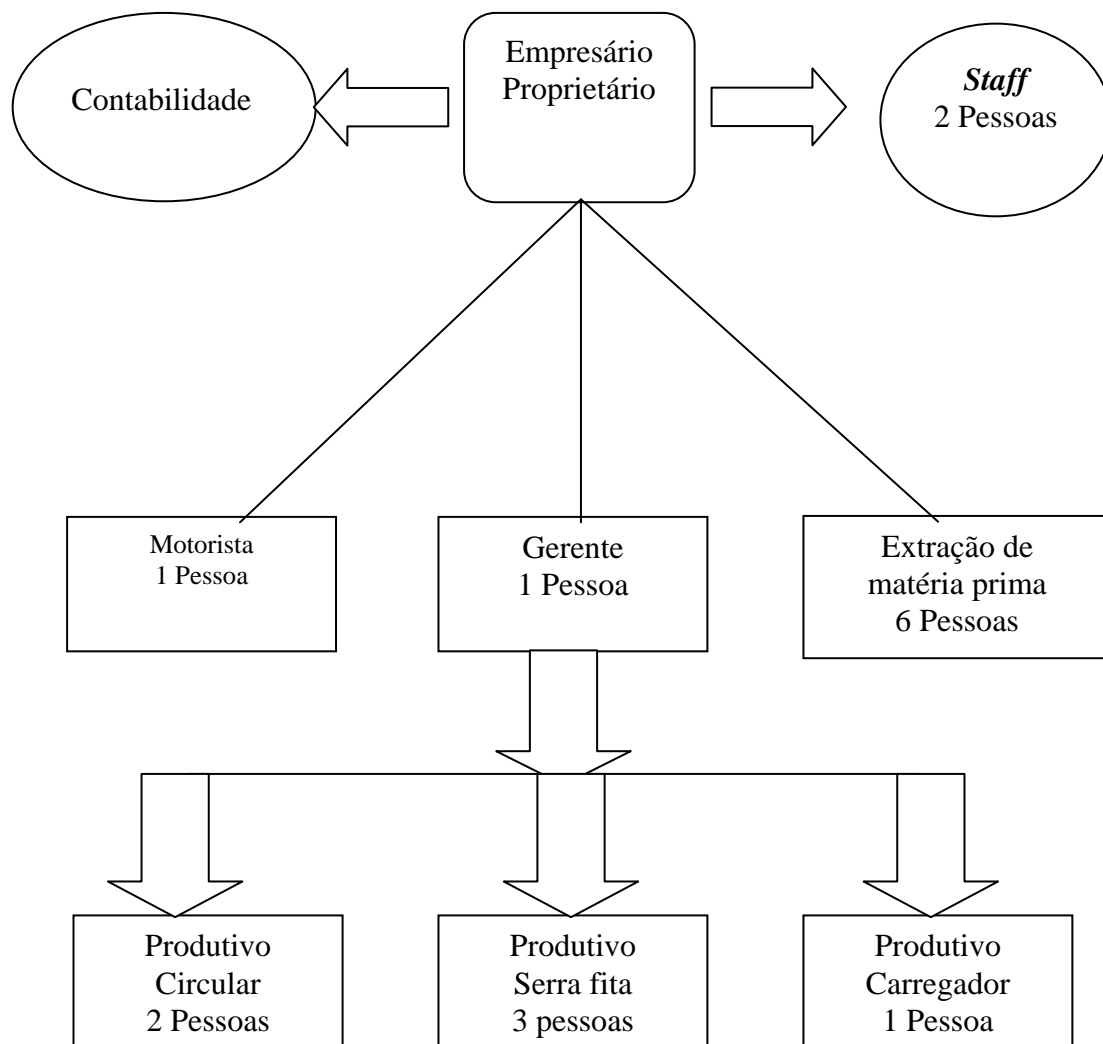


Figura 1: Organograma da empresa.

a ) *Controle*

Por ser uma empresa familiar, o controle é centralizado e todas as transações são definidas e coordenadas pelo proprietário ou por sua esposa, que é uma espécie de *controller* da empresa, mas que está mais ligada à parte burocrática da administração.

A empresa já tem seus objetivos bem definidos, e qualquer decisão sobre o que produzir ou o que fazer é facilmente passado aos funcionários, pois o proprietário também exerce a função de gerente, permanecendo, na medida do possível, na área de produção da empresa. Ele também pode ficar responsável pelo abastecimento da esteira e carregamento da madeira serrada para o estoque ou para o carregamento de caminhões, já que o estabelecimento em questão não faz entregas;

*b ) missão da empresa*

A missão da empresa é processar a matéria prima florestal (toras) dentro dos padrões de qualidade, visando atender as necessidades dos clientes, sem causar impactos ambientais significativos.

*c ) Lista de clientes*

- madeiras;
- casas de material de construção;
- indústria de cerâmica;
- clientes particulares;
- fabricantes de caixas para hortifrutigranjeiros;
- aviários.

Na lista de clientes da empresa, alguns se destacam, como ilustrado na Figura 2:

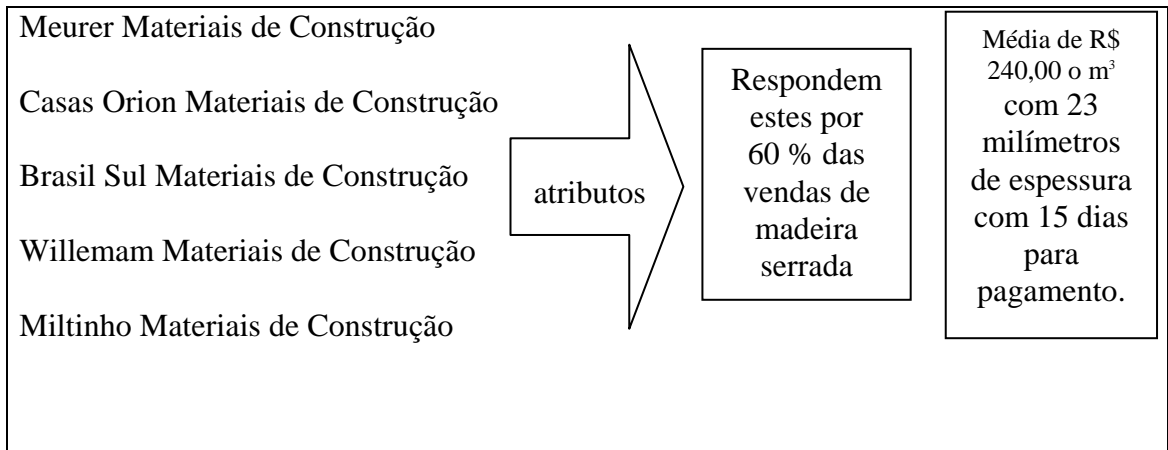


Figura 2: Lista de clientes.

Contudo, não havendo encomendas dos clientes habituais, é atendido um cliente opcional, o qual caracteriza-se por um pedido não convencional e que traz para a empresa um resultado menor do que os outros clientes. Por esse motivo, ele só é atendido em caso de necessidade e acaba ficando com toda a produção. O porquê dessas diferenças é mostrado na

Figura 3:

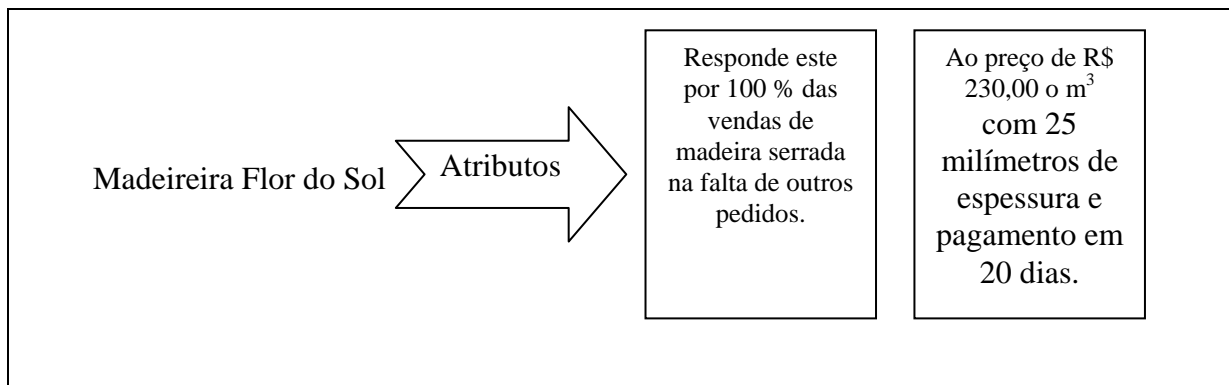


Figura 3: Cliente diferenciado.

*d ) fornecedores de produtos e serviços*

- Florestamento/reflorestamento de Lages;
- Combustíveis;
- Serviços essenciais: água, luz e telefone;
- Manutenção;



- Escritório Contábil.

Para que se tenha uma idéia do tamanho que a empresa possui, são apresentados na Figura 4 dados fornecidos pelo proprietário em 20 de agosto de 2003, esses valores não aparecem na contabilidade da empresa, não há escrituração.

O contador não faz lançamentos dos bens da empresa, logo seu patrimônio está com o valor defasado. O registro se deu no começo das operações e não feito mais alterações.

Capital (ativos a valor aproximado de mercado)	Valores em R\$
Maquinaria da serraria	210.000,00
Maquinaria para carregamento	200.000,00
Terreno	300.000,00
Caminhão	230.000,00
Estoque de matéria prima	31.500,00
Estoque de madeira serrada	15.400,00
Estoque de subproduto (lenha)	528,00
Estoque de sucata (serragem)	120,00
Carros	31.000,00
Caminhonete	22.000,00
<b>Total</b>	<b>1.040.548,00</b>

Figura 4: ativos da empresa.

OBS.: O caminhão esta alienado a um consórcio não estando totalmente pago.

#### **4. PROCEDIMENTOS NO PROCESSO DE GESTÃO**

Para este trabalho, foram analisados alguns controles ou procedimentos de destaque na gestão da empresa em estudo, a fim de mostrar o diferencial que a leva a se manter no mercado. Esses processos concedem a sustentação no aspecto financeiro, de capital de giro e operacional, necessários ao negócio e refletem o dia-a-dia da empresa, os quais são os seguintes:

- a) formação do preço de venda para que se faça uma análise do resultado, verificando se é programado, ou seja, se leva em conta os custos, ou se é estabelecida com base no valor de mercado.
- b) fluxo de caixa na empresa deve existir um controle para que, no transcorrer do mês, não falem recursos utilizados no giro do negócio e no pagamento de obrigações. Mas, também é importante que não fique dinheiro parado, seja no caixa ou na conta banco.
- c) análise de investimento: ela é a prova de que a empresa está se programando e investindo com o dinheiro que sobra em caixa, para assegurar o crescimento da empresa e atendimento de uma gama cada vez maior de clientes.

Então, a análise da organização fez-se, neste caso, ao interpretar-se os resultados, comparando os procedimentos realizados pela empresa com os indicados pela contabilidade ou por teóricos do assunto.

##### **4.1. FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA**

Durante a formação de um preço de venda, o empresário fica entre perder um cliente em potencial ou ter prejuízos. O cliente busca sempre o menor preço e o prazo para pagamento mais longo e facilitado, além de uma mercadoria de qualidade. A empresa, por sua

vez, tem que saber até quanto o seu cliente está disposto a pagar para ter essa mercadoria e, a partir daí, estabelecer o seu preço.

O preço de venda tem que conter as despesas e custos, sejam eles fixos ou variáveis, além de uma margem de retorno para que a atividade seja atrativa ao empresário.

No caso da empresa em estudo, é comprada uma carga de madeira e serrada, então são considerados o valor da matéria-prima com o custo de transporte, energia elétrica, empregados e combustíveis para as máquinas e para a extração de matéria prima. Depois de retirados esses valores, a meta é obter um “lucro” de 30% sobre o preço de venda. Destes 30% são retirados os valores referentes à remuneração da sua esposa, de seu pai e do proprietário. Além de uma parte ser destinada ao controle do desgaste das máquinas em geral.

Por não existir a escrituração contábil, esta não pode contribuir em casos como o cálculo da depreciação das máquinas e veículos. A depreciação não é calculada. O imposto que incide nos ganhos da empresa é o simples, e a alíquota atual é de 4,5% sobre o faturamento mensal.

A estratégia de preço é feita para acompanhar a média do mercado, estabelecendo-se um preço semelhante ao dos concorrentes. Quando o preço da empresa está muito acima dos concorrentes, o empresário tem que encontrar matéria-prima mais barata para não alterar sua margem, como ocorreu neste ano de 2003.

No momento, parte da matéria-prima está sendo retirada no município de Palhoça, mais precisamente da praia da Pinheira, já que a fornecedora de matéria prima de Lages aumentou seu preço e os seus concorrentes mantiveram os mesmos preços.

Um instrumento utilizado para verificação é o *mark-up*, que, explica Santos (1995, p. 134), “é um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para a formação do preço de venda”. *Mark-up* pode ser, então, definido como o acréscimo de preço sobre o custo da mercadoria ou serviço.

Segundo Santos (1995, p. 135), o *mark-up* tem por finalidade cobrir as seguintes contas:

- a) impostos sobre vendas;
- b) taxas variáveis sobre vendas;
- c) despesas administrativas fixas;
- d) despesas de venda fixas;
- e) custos indiretos de produção fixos;
- f) lucro.

A empresa em estudo só tem a obrigação do recolhimento do ICMS (imposto sobre operação relativas à circulação de mercadorias e prestação de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação) quando efetua vendas aos consumidores finais. Quando a venda se destina a uma empresa que comercializa materiais para construções, por exemplo, o recolhimento é realizado pela empresa, já que é ele quem venderá ao consumidor final. Já os outros impostos são cumulados no simples.

Para demonstrar o *mark-up*, apresenta-se um exemplo hipotético contendo os seguintes gastos diretos para produzir 1 m<sup>3</sup> de madeira de caixaria.

(+) Matéria prima:	R\$ 100,00.
(+) Outros custos (diretos)	R\$ 35,59.
(=) Total de custos diretos	R\$ 135,59.

Os outros custos diretos são compostos por mão de obra direta, energia elétrica, manutenção e combustíveis.

A simulação Hipotética do *mark-up* para a empresa encontra-se demonstrado na Figura 5:

(+) Despesas administrativas fixas	5,00%	
(+) Despesas vendas fixas	2,00%	
(+) Custos indiretos de produção fixos	2,00%	
(+) Lucro	30,00%	
(=) Margem de contribuição	39,00%	
(+) Simples	4,5%	
(=) Total	43,50%	
<i>Mark-up</i>		
Preço de venda	100,00%	
(-) ITV (impostos e taxas variáveis)	4,50%	
(-) MC (margem de contribuição)	39,00%	
(=) <i>Mark-up</i> divisor	56,50%	
<i>Mark-up</i> multiplicador	(100% / 56,50%)	1,77
Preço de venda com base no <i>Mark-up</i> multiplicador		
Matéria prima		R\$ 100,00
(+) Outros custos diretos		R\$ 35,59
(=) Total		R\$ 135,59
(x) <i>Mark-up</i> multiplicador		R\$ 1,77
(=) Preço de venda à vista	(1,77 x 135,59)	R\$ 240,00
Comprovação da margem de contribuição de 39%:		
Demonstração de resultados para (1 m <sup>3</sup> de caixaria):		
	Em reais	Porcentagens
Preço de venda	R\$ 240,00	100,00%
(-) ITV	R\$ 10,80	4,50%
(=) Preço líquido de venda	R\$ 229,20	95,50%
(-) total dos custos diretos	R\$ 135,59	56,50%
(=) Margem de contribuição	R\$ 93,61	39,00%

Fonte: Adaptado de Santos (1995, p. 136).

Figura 5: Modelo de *mark-up*.

## 4.2. FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa, propriamente dito não é feito formalmente, mas é realizado um controle por um modelo quase artesanal. O ciclo operacional médio é de 18 dias, representados por vendas à vista ou com prazos de 30 dias.

O controle das contas a pagar e a receber é feito por meio de dois fichários. Ambos contém 31 divisões, uma para cada dia do mês. Um fichário é utilizado para as despesas, independentemente da procedência e do mês que deverá ser efetuado pagamento. E o outro, é para as receitas (cobranças a serem feitas, já que a empresa oferece prazo aos seus clientes). Todos os dias, ao chegar na empresa, a esposa do empresário verifica no fichário das contas a receber se existem cobranças para aquele dia. Em seguida, é dado igual tratamento para o fichário dos pagamentos, entretanto, neste deve ser observado o mês de vencimento, já que pode haver pagamentos com vencimentos em meses posteriores.

Estas contas a receber e/ou a pagar são repassadas ao cobrador que efetua as cobranças, juntamente com os serviços de banco. Essas cobranças são, atualmente, feitas pelo próprio empresário ou por sua esposa, pois não há um cobrador específico.

O controle sobre a conta banco é feito de modo que, se há cheque para ser descontado na conta, é feito depósito para evitar, acima de tudo, que a conta fique negativa.

Existe, ainda, uma agenda onde são anotadas todas as entradas e saídas da empresa para possibilitar à esposa do proprietário saber o que é referente a empresa e o que são gastos da família, preservando, assim, o princípio da entidade.

A planilha eletrônica do *Excel* serve para fazer os lançamentos de quanto foi serrado, quanto de lenha foi produzido e quanto de serragem. Entretanto, o empresário não é muito adepto de fazer esses lançamentos somente no computador, porque “ele [computador] não pode vir até aqui [pátio da empresa], já um caderno pode”.

Caso o empresário desloque-se até o local de exploração de madeira, é mais fácil ter um caderno sempre por perto para anotar o que está acontecendo. Controlando, assim, o que se passa longe das dependências da empresa. Um dos problemas é que, ao fazer anotações em cadernos e não lançar na planilha leva um certo tempo para verificar as anotações ou não se encontram as mesmas, quando se faz necessário seu uso.

A gestão do caixa é feita com base nas informações geradas por um sistema do Excel, agenda, fichário e extratos bancários. A contabilidade externa não oferece relatórios ou resultados que possam ser utilizados na gestão do caixa. O fornecimento da contabilidade externa restringe-se aos valores de impostos a pagar, este não foi informado pelo proprietário que efetua o pagamento.

O capital de giro é formado pelo capital próprio da empresa, que é garantido através de estratégias do proprietário, como por exemplo: a de vender o caminhão, e, com parte do dinheiro recebido, dar um lance em um consórcio e, com isso, comprar um caminhão mais novo e assumir as prestações. Por meio desse artifício, o empresário conseguiu trocar o caminhão por um mais novo e fazer com que o capital não estivesse parado no imobilizado (caminhão). Um pouco dos recursos também foi para o giro do negócio, já que o valor que o empresário teve que despende no lance foi inferior ao dinheiro recebido com a venda do caminhão antigo

Se essas estratégias não forem suficientes, resta o auxílio de financiamento SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) para capital de giro, que paga uma taxa de 6% ao ano mais a variação da taxa referencial de juros (TR). Quanto aos recursos que sobraram da venda do caminhão antigo, estes podem ser investidos na compra de matérias-primas e garantir, com isso, descontos junto a fornecedores que podem chegar a 8,2% sobre o valor da matéria-prima (toras).

### 4.3. ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

A empresa faz a análise de investimento informalmente, começando com o capital empregado (custo), o trabalho que será poupado e a agilidade na execução da tarefa (tempo), o retorno e quanto tempo vai levar para que o investimento consiga ser pago (recuperação do capital investido), isso na visão do empresário.

A serraria obteve a possibilidade de auferir maiores ganhos futuros com a implantação de uma nova máquina, o “Picador”. Trata-se de um equipamento para picar a lenha em pedaços de até 3 centímetros e o seu produto final é comprado por Cerâmicas.

A máquina custou R\$ 28 mil, e, para ser implementada o empresário não pensou em retirar esse investimento do seu capital de giro. Logo, foi até a empresa que vendia a máquina e informou que estava à procura de um parceiro para a compra. Alguns dias passaram até que dois sócios de uma Cerâmica de Tubarão ligaram-lhe interessados em primeiro, conhecer a empresa e o empresário, depois, talvez, fazer a parceria. Ao conhecerem as instalações e constatarem que se trata de uma empresa que está no mercado há 11 anos, sem nenhum título protestado ou dívidas pendentes, eles fecharam um contrato de parceria.

A Cerâmica entrou com os R\$ 28 mil, valor do picador, e a Serraria entrou com um capital próprio de R\$12 mil para os recursos financeiros (custos) da instalação do picador e construção de um silo para armazenamento da lenha picada.

O investimento da Cerâmica vai ser pago em 5 meses, mas foi feito um contrato com o dobro de tempo de fornecimento para que a cerâmica possa ganhar com a parceria, logo, o contrato de fornecimento de lenha picada é de 10 meses. Pois, R\$ 28 mil divididos por R\$ 5.720,00 (valor de cada carregamento mensal líquido) é igual há 4,9 meses, que, arredondando-se, fica 5 meses.



Os dados colhidos com o empresário para realização do investimento são apresentados na Figura 6:

Valor de venda de lenha inteira por mês	R\$ 2.720,00
Valor de venda de lenha picada por mês	R\$ 6.220,00
Valor da energia elétrica gasta pelo picador por mês	R\$ 400,00
Valor do investimento que compete ao parceiro	R\$ 28.000,00
Valor do investimento parte da empresa	R\$ 12.000,00
Custo de manutenção por mês	R\$ 100,00
Valor do investimento (total)	R\$ 40.000,00

Figura 6: Dados do investimento.

A Figura 7 demonstra os cálculos realizados pela empresa (proprietário) valores em R\$ reais:

<p>O que sobra na comparação dos processos (de lenha inteira para lenha picada):</p> $6.220 - (2720 + 100 + 400) = \text{R\$ } 3.000,00 \text{ reais}$ <p>R\$ 3.000,00 é o que sobra para pagar o investimento mensalmente.</p> $40.000 \div 3.000 = 13,33 \text{ meses até que comece a dar lucro de fato, considerando o valor agregado mensalmente.}$
--

Figura 7: Cálculos do investimento realizados pelo empresário.

Fazendo a análise do fluxo de caixa pelo *pay-back* simples, levando em conta o contrato, conforme Figura 8 (valores em R \$ reais).

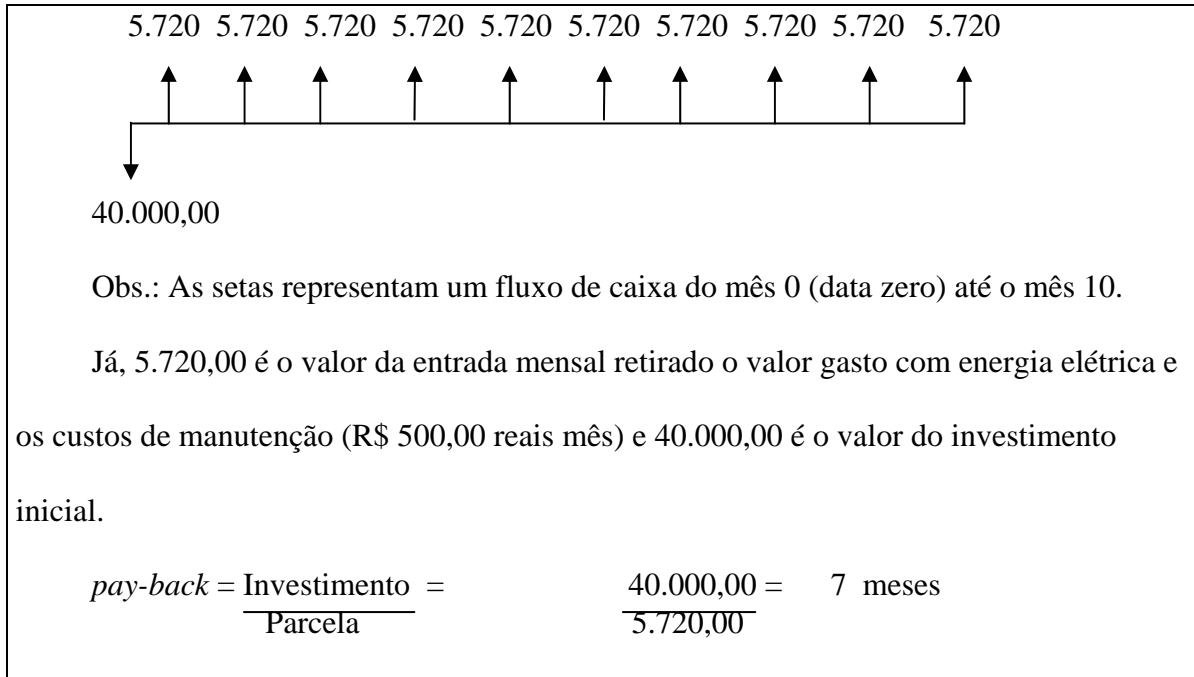


Figura 8: Cálculo pelo *Pay-back* simples

No *pay-back* simples, tudo é constante, sem taxa de juros e sem inflação. Foi levado em conta apenas as entradas referente às vendas de lenha picada dos meses do contrato, retirado o valor da energia elétrica e os custos de manutenção gastos para obtenção da receita.

O administrador tenta negociar e adquirir ativos através de parcerias com as quais financia a compra do equipamento e garante a venda do produto final, sem a necessidade de mexer na estrutura de vendas da empresa, e com isso, aumentam-se as receitas e reduzem-se os custos. Segundo o administrador da empresa, “não vale a pena ter um caminhão totalmente pago, já que o capital parado é muito grande” (informação verbal).

Com isso, ele quer dizer que o valor de R\$ 230 mil que está avaliado no caminhão é mais útil quando está no capital de giro ou para a compra de matérias-primas com desconto. Desse modo, o empresário consegue obter descontos na aquisição de toras (matéria-prima) que, em média, ficam em torno de 8,2% sobre o valor de compra.

Caso a empresa não consiga um parceiro para a aquisição de máquinas ou equipamentos, há como alternativa o financiamento especial do SEBRAE, chamado de programa de geração de emprego e renda – pessoa jurídica (PROGER), para a aquisição de máquinas e equipamentos com uma taxa de 4% ao ano mais a variação da TR, pagando, assim, uma taxa bem inferior a do mercado. Dessa modalidade de financiamento a empresa já fez uso para a aquisições anteriores e se mostraram vantajosas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na pesquisa, foi constatado que a contabilidade externa não auxilia no processo de decisão da empresa em estudo, e que os controles são efetuados através de uma planilha eletrônica do *Excel*, desenvolvida por um parente do administrador, ao verificar as dificuldades encontradas por este em controlar as contas, os fornecedores, os clientes, os custos, as despesas, as receitas e o lucro (não é lucro contábil por não conter algumas informações, como, por exemplo, a depreciação). É um sistema feito apenas para obtenção de informações que o administrador necessita, como as entradas e saídas de mercadorias, divididas em.

- a) Produto, (madeira de caixaria)
- b) Subproduto, (lenha) e
- c) Sucata, (serragem).

Mesmo assim, não são todas as informações que são introduzidas no sistema, tornando não confiável a base de dados utilizada na empresa, assim as decisões são tomadas mais pela experiência do administrador que por informações contábeis frutos do sistema de planilha eletrônica.

O contador dessa empresa representa apenas o papel de atendimento ao fisco, fazendo apenas a escrituração fiscal e não há elaboração de balancetes ou relatórios, assim, não fornece dados para apoio a tomada de decisões. As decisões são tomadas com base nas experiências do administrador e na planilha do *Excel*. Um fato curioso é que o contador nunca fez uma visita à empresa em estudo depois que ela mudou de endereço, o que ocorreu há dois anos.

Ao ser questionado sobre alguns pontos, como o valor patrimonial da empresa ou que tipo de empresa é mais vantajoso ser, firma individual ou uma sociedade, o contador fez

questão de não responder a nenhuma pergunta, apenas colocou que “os estudantes, ao saírem das universidades, estão cheios de teorias, mas, na prática isso não funciona” (informação verbal).

Então, apesar da contabilidade não fornecer o suporte necessário para a gestão do negócio, a empresa supre essa necessidade através de controles internos, mas que caso houvesse uma contabilidade adequada poderia haver um melhor desempenho nas decisões tomadas.

### 5.1. SUGESTÕES PARA A EMPRESA

As sugestões são em relação a fatos pesquisados na empresa, os quais demonstraram ser pouco eficientes, por falta de dados ou de controle:

A empresa preocupa-se em manter o capital de giro alto para poder negociar descontos, mas, em muitos casos, fica com excesso de recursos em sua conta corrente por falta de controle de caixa mais específico. Já insuficiências financeiras são raras, porém, quando acontecem, o gerente do banco liga para informar que a conta está a descoberto, por se tratar de um cliente especial, o que lhe dá certas regalias. Portanto, percebe-se uma deficiência no controle da conta banco, conseqüentemente, no fluxo de caixa.

Na parte contábil, deveria o contador ter seu trabalho questionado, pois o mesmo não se preocupa com o cliente e tem como único interesse o conhecimento do faturamento a fim de preencher as guias de impostos, não fornecendo, assim, ferramentas gerenciais para apoio a tomada de decisão.

### 5.2. RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Para futuras pesquisas fica o estudo da relação entre o pequeno empresário e o contador – e o que é disponibilizado para a empresa na tomada de decisão.



## REFERÊNCIAS

- ABBUD, Lia. Especial: a vida sem padrão. **Veja**, São Paulo, 20 jun. 2001.
- ANTHONY, Robert N. **Contabilidade gerencial**: uma introdução à contabilidade. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- ASSEF, Roberto. **Guia prático de formação de preços**: aspectos mercadológicos, tributários, e financeiros para pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BELASCO, James A.; STAYER, Ralph C. **O vôo do búfalo**: decolando para a excelência, aprendendo a deixar os empregados assumirem a direção. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- CAMPOS FILHO, Ademar. **Fluxo de caixa em moeda forte**: análise, decisão e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- CREPALDI, Silvio. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1998.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- GALLIANO, A. **O Método científico**: teoria e prática. São Paulo: Harbra, 1979.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.
- GUERRA, Fernando. **Matemática financeira através da HP-12C**. Florianópolis: EDUFSC, 1997.
- HORNGREN, Charles T. **Introdução à contabilidade gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.
- IUDICIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração financeira**: as finanças das empresas sob condições inflacionárias. São Paulo: Atlas, 1990.
- SANTOS, J. Joel. **Formação do preço e do lucro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos**: fundamentos, técnicas e aplicações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 3. ed. Porto Alegre: Luzzatto, 1989.