Célia Regina de Lima

Denise Aparecida Dias

Roberto Vidal de Oliveira

ANÁLISE GERENCIAL E FINANCEIRA DE UMA MADEIREIRA COM ÊNFASE EM CUSTOS

Pesquisa apresentada como requisito de conclusão do Curso de Especialização em Contabilidade e Finanças, da Universidade Federal do Paraná, sob a orientação do Prof. Josué Brisola.

CURITIBA

1997

S U M Á R I O

ÍNDICE DOS QUADROS x

ÍNDICE DOS GRÁFICOS xi

INTRODUÇÃO 01

1. APRESENTAÇÃO 02

2. OBJETIVO 04

3. SITUAÇÃO PROBLEMA 05

4. JUSTIFICATIVA 05

5. HIPÓTESES VARIÁVEIS 06

6. AMPLITUDE E DELIMITAÇÃO 06

7. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS 07

8. LEVANTAMENTO DE DADOS 07

9. EXPOSIÇÃO DETALHADA DO INTERESSE DEMONSTRADO PELA EMPRESA NO TRABALHO A SER EXECUTADO 07

CAPÍTULO I - A EMPRESA 08

1. HISTÓRICO, SEDE E OBJETIVOS 09

1.1 - Estrutural Organizacional da Empresa 11

2. ASPECTOS MERCADOLÓGICOS 11

2.1 - Mercado 11

2.2 - Vendas 14

3. FABRICAÇÃO DE COMPENSADOS NO BRASIL 15

3.1 - Classificação de Lâminas e Chapas de Compensado Próprios para Exportação 21

3.2 - Condições Específicas 23

CAPÍTULO II - CONTABILIDADE DE CUSTOS 25

1. CONTABILIDADE DE CUSTOS 26

1.1 - Custos 30

1.1.1 - Sistema de custos integrado e coordenado com a contabilidade 30

1.2 - Custeio por Absorção ou Custeio Direto 31

1.3 - Custeio por Absorção - Conceitos Básicos 32

1.4 - Distinção entre Custo e Despesa 33

1.5 - Custos Diretos e Custos Indiretos 33

1.6 - O que Compõe o Custo de Produção no Custeio por Absorção 35

1.7 - O que não Compõe o Custo de Produção no Custeio por Absorção 36

1.8 - Conceito de Mão-de-Obra 37

1.9 - Custo de Mão-de-Obra e Encargos Sociais 38

1.9.1 - Custo de mão-de-obra 38

1.9.1.1 - Encargos Sociais 39

1.9.1.1.1 - Classificação dos encargos sociais 40

1.9.1.1.2 - Avaliação dos encargos sociais 41

1.9.1.2 - Considerações finais 43
2. MÃO-DE-OBRA DIRETA 43
3. ROTATIVIDADE 44
3.1 - Composição dos Encargos Sociais 45
4. CONCEITO DE DEPRECIAÇÃO 46
5. CONCEITO DE "VIDA ÚTIL" 48
6. GASTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO 48
6.1 - Gastos Indiretos e seus Componentes 49
6.1.1 - Departamentalização da fábrica 50
6.1.2 - Bases de rateio dos gastos indiretos 52
7. O PROCESSO PRODUTIVO 53
8. APROPRIAÇÃO DOS CUSTOS PARA FORMAÇÃO DO CUSTO-HORA 58
9. COMPOSIÇÃO DO PRODUTO 100 - COMPENSADO DE MOGNO 66
9.1 - Composição dos Itens 69
9.2 - Amostragem 75

CAPÍTULO III - CONTABILIDADE GERENCIAL 77
1. A CONTABILIDADE GERENCIAL: SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS 78
2. AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS LEGAIS 83
2.1 - O Exercício Social e as Demonstrações Obrigatórias 83

2.2 - As Demonstrações serão Complementadas por Notas Explicativas e Outros Quadros Analíticos para Esclarecimento da Situação Patrimonial e dos Resultados do Exercício 88

3. ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS 85

3.1 - Procedimentos Preliminares e Amplitude 86

3.1.1 - Instrumental básico 88

3.1.2 - Análise horizontal 88

3.1.3 - Análise vertical 89

4. COMENTÁRIOS GERAIS 104

4.1 - Base do Trabalho 104

5. ANÁLISE HORIZONTAL 104

5.1 - Ativo 104

5.2 - Passivo 105

5.3 - Demonstração de Resultado do Exercício 105

6. ANÁLISE VERTICAL 106

6.1 - Ativo 106

6.2 - Passivo 106

6.3 - Demonstração do Resultado do Exercício 106

7. ANÁLISE FINANCEIRA 107

7.1 - Liquidez Imediata 107

7.2 - Liquidez Seca 107

7.3 - Liquidez Corrente 108

7.4 - Liquidez Geral 108

8. ANÁLISE DA ESTRUTURA 108

8.1 - Participação de Capital de Terceiros 108
8.2 - Composição das Exigibilidades 109
8.3 - Imobilização dos Recursos Próprios 109
8.4 - Capitalização 110
9. ANÁLISE LÍQUIDA 110
9.1 - Margem Líquida 110
9.2 - Rentabilidade do Ativo 110
9.3 - Rentabilidade do Patrimônio Líquido 110
9.4 - Produtividade ou Giro 111
10. ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO 112
11. RELATÓRIO 112
11.1 - Situação Financeira 112
11.1.1 - Estrutura de Capitais 112
11.1.2 - Liquidez 113
11.1.3 - Desempenho Econômico 113

CAPÍTULO IV - GESTÃO FINANCEIRA 114
1. EMBASAMENTO TEÓRICO 115
2. APRESENTAÇÃO 119
3. ANÁLISE DA NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO, CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO, SALDO DE TESOURARIA E DO TIPO DE BALANÇO NA QUAL A EMPRESA SE ENQUADRA 123

CAPÍTULO V - PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA 129

1. EMBASAMENTO TEÓRICO 130

1.1 - Planejamento Estratégico e sua Importância 131

1.2 - Planejamento Estratégico com Visão Moderna 131

1.2.1 - Conceituação 132

2. METODOLOGIA APLICADA 132

2.1 - Visão (Intento Estratégico) 133

2.1.1 - Direção estratégica (arquitetura estratégica) 133

2.1.2 - Planos de ação e execução (implementação) 134

3. FORMAS DE APLICAÇÃO 135

4. ANÁLISE DO AMBIENTE 136

5. MISSÃO DA EMPRESA 138

5.1 - A Empresa possui como lemas 138

5.1.1 - Objetivos claramente definidos 138

5.1.2 - Estrutura Organizacional da Empresa 139

5.1.3 - Análise dos Pontos Fortes e Fracos da Organização 140

5.1.3.1 - Administração - Recursos Humanos 140

5.1.3.1.1 - Pontos Fortes 140

5.1.3.1.2 - Pontos Fracos 141

5.1.3.2 - Marketing 142

5.1.3.2.1 - Pontos fortes 142

5.1.3.2.2 - Pontos fracos 142

5.1.3.3 - Finanças 142

5.1.3.3.1 - Pontos fortes 142

5.1.3.3.2 - Pontos fracos 143
5.1.3.4 - Produção 143
5.1.3.4.1 - Pontos fortes 143
5.1.3.4.2 - Pontos fracos 143
6. PLANO DE ESTRATÉGIAS 144
6.1 - Objetivos e Sugestões 144
6.1.1 - Objetivo global 144
6.1.2 - Objetivo de marketing 144
6.1.3 - Objetivo de finanças 145
6.1.4 - Objetivo de recursos humanos 145
6.1.5 - Objetivo de produção 145
6.1.6 - Objetivo de vendas 146
6.2 - Participantes Responsáveis para Implementação do Planejamento Estratégico 146
7. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROPOSTO 146
7.1 - Objetivo 147
7.2 - Finalidade 147
7.3 - Plano de Ação 147
7.4 - Definição da Filosofia de Atuação da Organização 148
7.4.1 - Formulação de estratégias 148
7.4.1.1 - Terceirização 148
7.4.1.2 - Tecnologia/Custos 148
7.4.1.3 - Mão-de-obra qualificada 149
7.4.1.4 - Diversificar 149

8. VANTAGENS EM SE FAZER UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .. 149

8.1 - Desvantagens 150

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 151

1. A IMPORTÂNCIA DOS ASPECTOS LEGAIS 152

2. CONCLUSÃO 152

3. RECOMENDAÇÕES 154

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 155

ÍNDICE DOS QUADROS

Quadro nº 1 - Evolução das Vendas 14

Quadro nº 2 - Dados Técnicos do Processo de Fabricação 18

Quadro nº 3 - Quadro Demonstrativo da Movimentação de Pessoal na Cerne Madeiras S.A. 44

Quadro nº 4 - Modelo de Ordem de Fabricação 56

Quadro nº 5 - Demonstração do Tempo Padrão 75

Quadro nº 6 - Quadro Demonstrativo da Movimentação do Estoque 77

Quadro nº 7 - Quadro Demonstrativo da Movimentação 78

Quadro nº 8 - Exemplo de Demonstração de Resultado 82

Quadro nº 9 - Balanço Patrimonial 90

Quadro nº 10 - Demonstração de Resultado do Exercício 91

Quadro nº 11 - Balanço Patrimonial Atualizado para 31 de Dezembro de 1995 92

Quadro nº 12 - Demonstração de Resultado do Exercício Atualizado 93

Quadro nº 13 - Reclassificação do Balanço Patrimonial / Análise Vertical e Horizontal das Contas Patrimoniais 94

Quadro nº 14 - Reclassificação das Contas de Resultado / Análise Vertical e Horizontal 95

Quadro nº 15 - Balanço Patrimonial Reestrurado - Análise Dinâmica 120

Quadro nº 16 - Análise Dinâmica de Indicadores 121

Quadro nº 17 - Análise de Autofinanciamento 127

Quadro nº 18 - Oportunidades e Ameaças 137

ÍNDICE DOS GRÁFICOS

Gráfico nº 1 - Evolução de Vendas 12

Gráfico nº 2 - Distribuição de Vendas 13

Gráfico nº 3 - Ativo 97

Gráfico nº 4 - Passivo 98

Gráfico nº 5 - Evolução do Patrimônio Líquido 99

Gráfico nº 6 - Índice de Liquidez 101

Gráfico nº 7 - Situação Financeira 102

Gráfico nº 8 - Situação Econômica 103

Gráfico nº 9 - Avaliação da Situação Financeira e Econômica..... 96

Gráfico nº 10 - Comportamento do CCL/NCG/T 128

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, sobre todas as coisas, pois sem Ele nada seria possível.

Agradecemos aos professores e, em especial, ao professor orientador, que, através de seus conhecimentos e experiências pessoais, nos auxiliaram a aperfeiçoarmo-nos.

Agradecemos às nossas famílias, que direta ou indiretamente nos auxiliaram e estiveram ao nosso lado, nos ensinando a ser pacientes e perseverantes, incentivando-nos a lutar pelo nosso ideal.

Agradecemos à Srta. Juliana Brehn D'Ávila, responsável pela área de Custos, por sua disposição e apoio em nos prestar as informações que se fizeram necessárias no decorrer desta monografia.

INTRODUÇÃO

1 - APRESENTAÇÃO

Este trabalho foi realizado em cumprimento às exigências do Curso de Especialização de Contabilidade e Finanças, baseado em dados reais da Empresa Cerne Madeiras S.A. (nome fictício), visando adequar nossos conhecimentos com a prática utilizada na mesma, observando a legislação vigente bem como os Princípios Fundamentais da Contabilidade.

Baseado nestes dados levantados na contabilidade e na área de produção da empresa e, considerando que a Contabilidade de Custos é um centro processador de dados e preparadora de informações gerenciais para os diversos níveis de decisão, controle e planejamento, procuramos dar maior ênfase a uma análise específica sobre os custos utilizando como mês de referência maio de 1996. Cabe ressaltar ainda, que este trabalho abrange as Disciplinas de Planejamento e Gestão Estratégica, Contabilidade Gerencial e Gestão Financeira, onde apresentaremos as informações com observância dos últimos três anos.

Um fator que está influenciando na tomada de decisões é a estabilização da economia, pois com a inflação baixa as organizações estão conseguindo vislumbrar melhor as suas políticas de custos e preços de venda ao mercado, o que até pouco mais de um ano eram muito distorcidas pelo efeito inflacionário. Por este motivo, programas de redução de custos ou a própria formação do custo do produto ficavam totalmente distorcidas, ficando em segundo plano devido a inconfiabilidade que possuíam. Este fator levava, não raramente, as empresas a elevarem em demasia os

seus preços de venda em função de expectativas de inflação futura ou o próprio medo de estarem com seus custos calculados de forma errônea. Entretanto, o fator "inflação" está sendo deixado de lado e está mais fácil visualizar todos estes fatores, levando as empresas a modernizarem seus controles para saber exatamente aonde estão sendo aplicados seus recursos e a melhor forma de recuperá-los.

Nos dias atuais, não são mais as empresas que ditam os preços e sim, o mercado, e este não aceita com facilidade o repasse de custos. Os administradores devem modernizar, adaptar ou até criar novas ferramentas que dêem subsídios para a tomada de decisões rápidas, objetivas e coesas.

Podemos afirmar com certeza que todas atividades da área de custos possuem uma grande relevância dentro da estrutura empresarial, desde que esta área possua uma equipe criativa, treinada e consciente do seu papel na tomada de decisões da empresa. A área de custos é a responsável pelo sistema definido pela organização, sua manutenção, incremento e por ditar as normas para o bom funcionamento do mesmo, zelando pela acuracidade das informações. Atualmente, esta acuracidade é de vital importância para que possamos administrar com segurança, pois como vimos anteriormente, cada vez mais aumenta a concorrência interna e a externa.

Diariamente as empresas enfrentam o desafio de encontrar novas formas e meios de aumentar a lucratividade. Um dos objetivos óbvios é aumentar as vendas e as margens de lucros. Entretanto, se os administradores conseguirem o controle efetivo de cada setor, sua produtividade e eficiência podem gerenciar estes dados, talvez para um projeto de redução de custos. E, sem dúvida, o setor mais indicado para isso é o de custos.

Este trabalho foi dividido em capítulos para melhor ordenar as idéias. No primeiro capítulo, apresentamos a empresa na qual realizamos nossos estudos; o segundo, abrange a contabilidade de custos com enfoque no método de custeio por absorção, bem como a apropriação dos custos; o terceiro capítulo trata da contabilidade gerencial como um sistema de informações a nível gerencial; no quarto capítulo realizamos a análise dinâmica da situação financeira; e, no quinto e último capítulo, elaboramos um planejamento estratégico observando os pontos fortes e fracos.

Esperamos que a leitura e estudo deste trabalho, realmente possam contribuir de alguma forma às pessoas que porventura o consultarem.

Deixamos claro que os objetivos não são apenas acadêmicos e nem só para atender necessidades fiscais e legais, mas sim, aplicar nossos conhecimentos de maneira a aperfeiçoá-los e ainda delinear objetivos para cada disciplina a ser apresentada, definindo e esclarecendo os métodos utilizados.

2 - OBJETIVO

Partindo do princípio de que este trabalho estará disponível a profissionais de várias áreas, procuramos dar uma base teórica pois, muitos destes profissionais não possuem o conhecimento de determinados termos técnicos que utilizaremos no desenvolvimento desta Monografia.

Analisaremos uma sistemática de apuração dos custos, objetivando atender as necessidades da empresa no que diz respeito à controle e gerenciamento de sua

atividade produtiva, confrontando os métodos existentes e auxiliando nas tomadas de decisões.

Desenvolveremos também, um Plano Estratégico para a Empresa, baseado em informações reais através da análise das Demonstrações Contábeis dos últimos três anos, bem como as informações financeiras para posicionar a Diretoria sobre a situação do seu quadro financeiro.

Cabe ressaltar que nosso objetivo principal é o de fornecer um parecer da situação em que a mesma se encontra, sob o nosso ponto de vista, apresentando relatórios conclusivos, planilhas e gráficos a serem desenvolvidos bem como sugestões e recomendações.

3 - SITUAÇÃO PROBLEMA

Será observado o método de custeio por absorção utilizado pela empresa, onde verificaremos a adequação deste método à realidade e se atende as necessidades da empresa.

4 - JUSTIFICATIVA

1ª) O desenvolvimento deste trabalho servirá para determinar a formação do custo-hora para cada centro de custo utilizado no processo produtivo do compensado de mogno.

2ª) Verificaremos a viabilidade dos métodos e sistema utilizado na apuração de custos.

5 - HIPÓTESES VARIÁVEIS

A) O Sistema de Custos é ou não adequado ?

B) Como melhorar a sistemática utilizada ?

C) Os controles de custos são adequados ?

6 - AMPLITUDE E DELIMITAÇÃO

No que tange a **Contabilidade de Custos,** este trabalho abrangerá as áreas correlatas ao processo produtivo, objetivando obter com maior precisão o custo do principal produto industrializado. Quanto às Disciplinas de **Contabilidade Gerencial, Planejamento e Gestão Estratégica e Gestão Financeira,** não nos aprofundaremos com a mesma ênfase dada à Contabilidade de Custos, seguindo orientações da Coordenação do Curso de Especialização em Contabilidade e Finanças.

7 - PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

O trabalho será desenvolvido através de reuniões da equipe em horários normais de aula e extra-classe e com visitas freqüentes a empresa.

Para atender as necessidades das pesquisas, serão realizadas consultas didáticas, bem como consultas a profissionais e auxílio dos professores.

8 - LEVANTAMENTO DE DADOS

Os dados serão levantados através de entrevistas a funcionários do departamento contábil, exames de documentos, análise de demonstrações contábeis, lay-out e controles internos que de alguma maneira, tenham envolvimento com as áreas que abrangem as disciplinas a serem expostas no desenvolvimento do trabalho. Se faz necessário também, o acompanhamento do processo de industrialização.

9 - EXPOSIÇÃO DETALHADA DO INTERESSE DEMONSTRADO PELA EMPRESA NO TRABALHO A SER EXECUTADO

A Empresa demonstra interesse no sentido de poder contribuir para o aperfeiçoamento de profissionais cada vez mais capacitados para atuarem no mercado de trabalho, enfatizando a necessidade de reciclagem profissional.

CAPÍTULO I

A EMPRESA

1. HISTÓRICO, SEDE E OBJETIVOS

A Cerne Madeiras S.A. - Indústria e Comércio de Madeiras é uma sociedade anônima de capital fechado, regida por seu Estatuto Social e pelas disposições legais que lhe forem cabíveis.

A sociedade iniciou suas atividades em 1935, e tem por objetivo a industrialização e beneficiamento de quaisquer madeiras, bem como o comércio de madeiras em geral, inclusive importação e exportação, atuando no ramo de desdobramento e beneficiamento de madeiras de lei em geral.

Ao longo dos seus 60 anos, conquistaram espaço no mercado e credibilidade em todo o mundo, preservando áreas de reflorestamento de álamos, pinus e mata nativa.

Além do cuidado com a seleção da matéria prima, a empresa utiliza o que há de mais moderno em tecnologia para transformar árvores em produtos de qualidade internacional.

Sua matriz, localizada em Curitiba - PR, está situada numa área de 70.000 m^2 com 30.000 m^2 de área construída. Produz lâminas faqueadas e torneadas, compensados decorativos e serrados de madeiras de lei. Possui uma Filial em União da Vitória onde produz serrados, lâminas faqueadas de imbuia e lâminas torneadas de pinus.

Distribuidores e indústrias moveleiras do Brasil, Estados Unidos, Alemanha, Bélgica, Itália, Suécia, Espanha, Dinamarca, Inglaterra, África do Sul, Finlândia e

toda a América Latina recebem e aplicam os produtos da Cerne Madeiras S.A., dando prova de preferência pela qualidade da marca que abastece os mercados mais exigentes com que há de melhor em produtos de madeira.

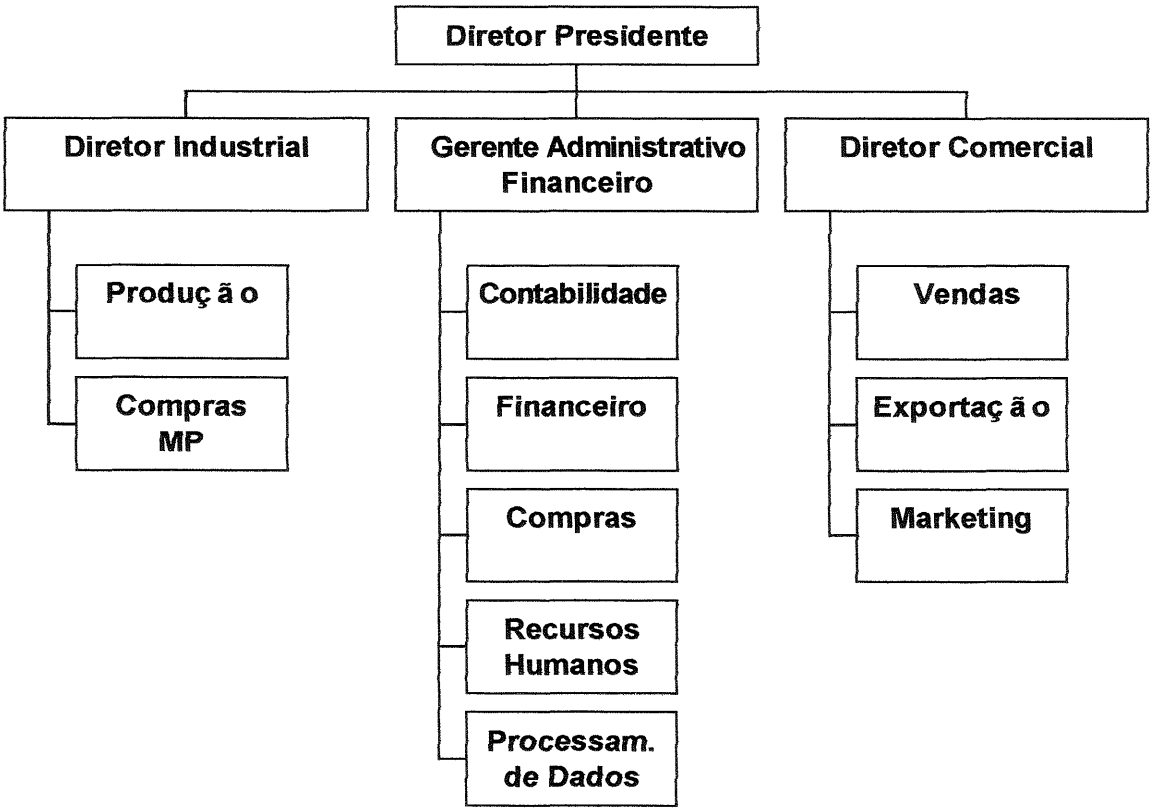
As cotas da empresa estão atualmente distribuídas da seguinte forma:

ACIONISTAS	**CERNE MADEIRAS S.A. - %**
A	11,982
B	80,068
C	1,505
D	2,245
E	1,505
F	1,505
G	1,505
Total	100,000

A Empresa trabalha atualmente com 435 funcionários, sendo 73 na área administrativa e 412 na área produtiva. Deste total de funcionários da área produtiva 244 pertencem aos centros de custos que envolvem o compensado de mogno.

1.1 - Estrutura Organizacional da Empresa

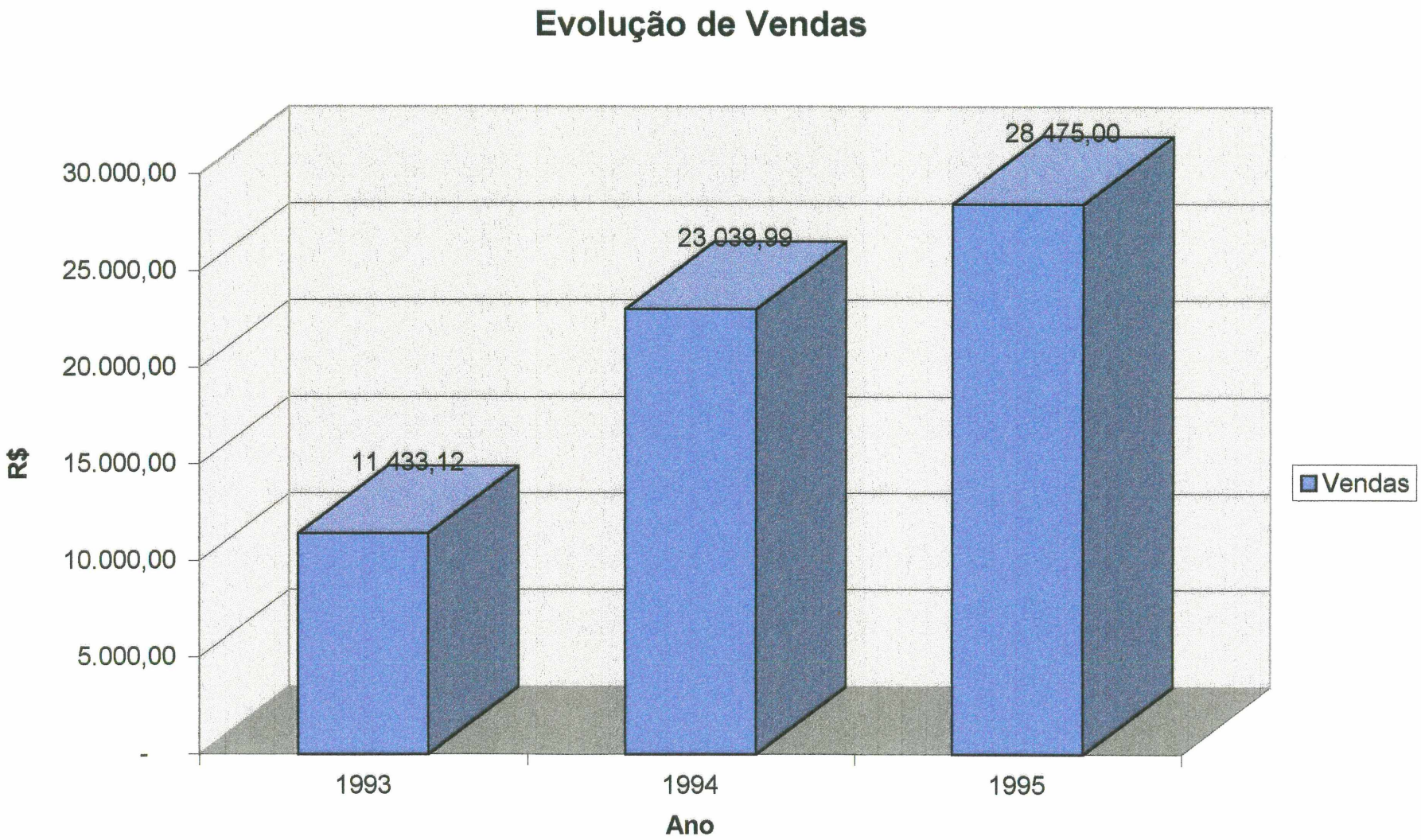
Organograma



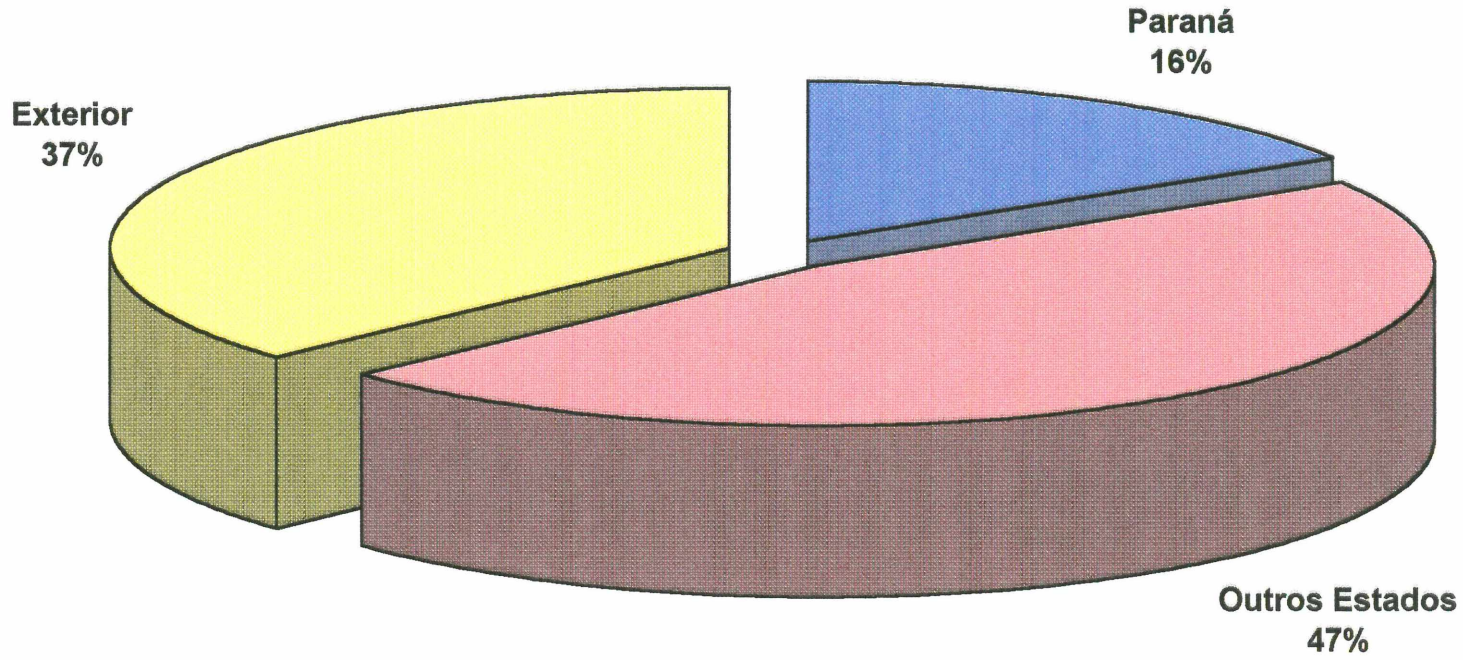
2 - ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

2.1 - Mercado

A Cerne Madeiras S. A - Indústria e Comércio de Madeiras atua no mercado interno e externo, sendo sua distribuição de produtos com maior expressão nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Paraná.


Evolução de Vendas
30.000,00
25.000,00
20.000,00
15.000,00
10.000,00
5.000,00
-
R$
11.433,12
23.039,99
28.475,00
1993
1994
1995
Ano
Vendas

Distribuição de Vendas



2.2 - Vendas

As vendas da Empresa giram em torno de R$30.000.000,00 anuais sendo que 16% deste montante é consumida no Estado do Paraná, 41% nos demais estados e 37% para o exterior. Todas as vendas são feitas através de pedidos, pelos clientes diretamente na Empresa e através de representantes distribuídos nos principais Estados Brasileiros.

Quadro nº 1 - *Evolução das Vendas*

Ano	*Valor em R$ (*)*
1993	11.433,12
1994	23.039,99
1995	28.475,00

(*) Valores atualizados pela UFIR

3 - FABRICAÇÃO DE COMPENSADOS NO BRASIL

Para a obtenção de um bom produto final é necessário matéria-prima de boa qualidade.

O Brasil se destaca por ter uma grande variedade de madeira em diferentes espécies. Para o mercado do Reino Unido interessava há alguns anos, particularmente o mogno, para a indústria moveleira. Hoje, tal madeira já está no período de escassez e também nos países europeus percebe-se uma certa rejeição ao mogno, devido aos movimentos ecologistas. Como alternativa, utiliza-se, para a fabricação de compensados destinados a móveis, a virola, que tem diversas outras denominações como favero, mescla e tantas outras. Também o pinho do Paraná, ou pinheiro, encontrado no sul do país, já está em fase de extinção.

Uma espécie cuja exportação tem sido incentivada, é o *pinnus elliottis*. Essa espécie tende a crescer com bastante facilidade e rapidez o que possibilita os reflorestamentos programados e voltados para a industrialização. Esta espécie também recebe apoio dos ecologistas, o que vem facilitar a comercialização.

Um detalhe bastante evidente ao fabricante de compensado que possui sua indústria distante da região extratora de madeira, é o transporte desde a floresta até a fábrica. Principalmente nos meses de dezembro a maio, que são os meses da estação de chuvas no norte do país, a extração torna-se quase impossível e quando feita, os produtores deparam-se quase sempre com lâminas de má qualidade devido à umidade excessiva da região.

Porém, uma vez vindo as toras da floresta, o passo seguinte é a laminação. As toras podem ser laminadas de duas formas:

1) Faqueadas - são cortadas em "fatias" na espessura desejada;
2) Torneadas - são "descascadas" após o cozimento das toras em locais próprios. Após o cozimento elas são encaminhadas para um torno, que prende as duas extremidades em posição horizontal e gira-a velozmente enquanto uma lâmina descasca a tora até o rolete final, o qual terá outras utilidades.

Da laminação partimos para a secagem das lâminas. Alguns madeireiros as secam naturalmente, especialmente quando a espécie utilizada exibe tal tratamento como é o caso do nosso pinheiro. Esse processo consiste em expô-las ao ar, em local apropriado, por um determinado período de tempo, variável de acordo com as condições climáticas. Outros, têm preferência pela secagem em estufa, onde o processo é mais rápido, porém com custos mais elevados. Outros ainda utilizam os dois métodos. Evidentemente, a secagem natural é sempre dependente da umidade relativa do ar e, portanto, em certos períodos do ano, bem como em certas regiões do país, ela se torna inviável.

Uma vez secas, as lâminas são classificadas para o seu uso final. Para a produção de chapas de compensado de primeira qualidade, as lâminas deverão ser perfeitas, sem rachaduras, nós ou buracos de bicho. As que não preencherem os requisitos acima deverão ser separadas para a produção de um produto de segunda qualidade.

Decorrida a classificação das lâminas que servirão para o miolo do compensado e as quais serão as capas e contracapas, o passo seguinte é a formação do "sanduíche" como comumente é chamado. São estipulados anteriormente a espessura do compensado a ser produzido e de acordo com as

determinações, são colocados um número determinado de camadas de miolo sendo estas colocadas alternadamente em sentido transversal e longitudinal. Cada vez que uma destas camadas é colocada, ela já passou por uma máquina espalhadora de cola. É necessário cuidar para que estas lâminas nunca sejam sobrepostas, pois causarão deformidades no produto final chamados "cavalos". A camada de cola aplicada na superfície que se vai colar deve ser de 160 a 230 gramas por metro quadrado de superfície colocada.

As superfícies coladas deverão estar limpas e secas. A cola deverá ser espalhada de maneira uniforme, as partes a serem coladas deverão ser juntadas em firme contato a fim de aumentar a eficiência da colagem.

A distribuição da cola sobre a lâmina deve ser feita com o auxílio de uma espalhadeira ou passadeira com rolos de borracha que devem ter seis fios por centímetro, por 0,4 mm (14 a 16 ranhuras em forma de "V" por polegada com uma profundidade de 1/64").

A quantidade de cola preparada que deve estar espalhada por metro quadrado varia de 300 a 350 gramas de superfície dupla, variação esta que depende da espessura da lâmina empregada. Assim, para uma lâmina de 3 mm, empregaríamos uma camada de 350 gramas e, para uma de 1 mm, 300 gramas. Também esta variação é dependente da laminação da madeira, uma vez que as lâminas corrugadas (mal-torneadas) exigem maiores quantidades de cola.

Após colado, o sanduíche deve ser levado a uma prensa quente 15 a 30 minutos após a aplicação da cola. Limites maiores requerem cuidados especiais supervisionados por pessoal especializado. Quanto maior for a temperatura

ambiente, tanto mais rapidamente devem as peças ser prensadas para evitar que a cola seque antes de ir à prensa. Por outro lado, é necessário um tempo mínimo de 8 a 10 minutos de permanência antes da prensagem, para possibilitar a penetração da cola na madeira.

Tempo de Prensagem: Com uma camada de cola preparada de 350 gramas por m² de superfície dupla, os tempos de prensagem em colagens empregando-se Cascamite PL-117 com extensão de 100 partes de ALBEX.1 são os seguintes:

Quadro nº 2 - Dados Técnicos do Processo de Fabricação

ESPESSURA DO COMPENSADO EM MM	Nº DE CHAPAS POR ABERTURAS DE PRENSAS	TEMPERATURAS DA PRENSA 95ºC 110ºC 120ºC TEMPO DE PRENSAGEM/MIN		
3	5	24	18	12
4	4	24	18	12
5	4	30	22	13,5
6	3	28	21	12,5
8	2	24	18,5	12
10	2	30	22	13,5
15	1	24	18	12
18	1	28	21	12,5
20	1	30	22	13,5
22	1	31	23	14,5
25	1	34	25	16
30	1	39	29	18,5

Usando temperatura de 95ºC, podemos calcular o tempo total da seguinte forma: toma-se a espessura existente até a mais profunda linha de colagem; multiplica-se por 3 e acrescenta-se 5 minutos, o chamado tempo-base. Assim, teremos tempo suficiente de prensagem.

O teor de umidade das lâminas é um fator importantíssimo na colagem, principalmente em prensa à quente, uma vez que umidade excessiva com temperaturas elevadas ocasionam falhas ou inutilização das colagens. O teor de umidade da madeira (lâminas, amido, etc) deverá ser no mínimo de 8% e no máximo de 15%. Entretanto, os melhores resultados foram obtidos com teores de 10 a 12% de umidade.

O sucesso de uma colagem à quente reside basicamente nos seguintes pontos:

1) Teor de umidade da lâmina;

2) Fórmula empregada no preparo da cola.

Estes itens estão diretamente relacionados com a temperatura empregada na prensa. Assim, se usarmos lâminas com umidade demasiada e empregarmos temperatura superior a 95ºC haverá descolamento por formação de bolsas de vapor. Se usarmos lâminas respectivamente secas e aplicarmos excesso de cola e ainda alta tensão, levamos umidade à lâmina e o fenômeno se repetirá.

Portanto, temperaturas superiores a 95ºC só deverão ser usadas em casos em que se empreguem lâminas secas, baixa extensão e camadas finas de cola.

A pressão deve ser de 6 a 10 cm^2. Para madeiras denominadas moles, pressões maiores podem ocasionar uma sensível redução da espessura inicial.

Quando o sanduíche sai da prensa, ele é cortado no tamanho desejado e passado por uma lixadeira onde é lixado primeiramente com uma lixa grossa e em seguida por uma lixa fina que dá o acabamento final. Entre um lixamento e outro são feitos alguns retoques, caso haja necessidade. Estes retoques consistem em preenchimento de rachaduras de emendas não perfeitas com massa de cor idêntica à da madeira. No segundo lixamento estas imperfeições tendem a diminuir em 80%.

Após os reparos e lixamento as chapas estão prontas para serem classificadas em B/BB, BB/CC ou C/C, ou seja, primeira, segunda ou terceira qualidade respectivamente.

Após a classificação, passamos para o controle de qualidade dos produtos prontos. A norma de controle de qualidade e classificação de compensados são apresentadas de forma técnica.

Uma norma técnica quando elaborada corretamente proporciona inúmeras vantagens tanto aos fabricantes quanto aos consumidores de produtos industrializados, contribuindo significativamente para o desenvolvimento tecnológico, aumento de produtividade, diminuindo o tempo de produção e de manutenção, além de garantir o fortalecimento da empresa nacional.

Para o completo controle de qualidade, deve-se determinar e analisar o teor de umidade, massa específica, resistência, colagem, absorção de água e inchamento e as lâminas de madeira compensadas.

Resumimos a seguir, os procedimentos necessários para cada item acima, mas também enfatizamos que muito embora estes sejam importantíssimos para a

finalização de um produto, de nada adiantariam se as lâminas das faces fossem de pobre acabamento.

3.1 - Classificação de Lâminas e Chapas de Compensado Próprios para Exportação

É a partir deste item que temos condições de fazer comparações entre a teoria e a prática observada durante a visita às fábricas.

Para a exportação, a lâmina deve ser:

N - Natural - Lâmina lisa, livre de nós, buracos de nós, rachaduras, aberturas ou qualquer outro defeito aberto, sem manchas provenientes 100% de cerne. Massa sintética admitida em rachaduras não mais largas que 1 mm e não excedendo 50 mm de comprimento. Reparos podem ser aceitos desde que não excedam 6 na superfície total da chapa e que sejam feitos com madeira que tenham cor e grã combinando com a lâmina, emenda perfeita e não excedendo a 25 mm de largura e 100 mm em comprimento.

A chapa de compensado classificada quanto ao local de utilização considera três tipos básicos:

1. IR - Interior - Uso de cola apropriada para locais protegidos da ação da água ou alta umidade relativa. O mínimo de falha na madeira deve ser de 60% quando submetido ao ensaio de cisalhamento;
2. IM - Intermediária - Uso de cola para locais internos mas em ambiente de alta umidade relativa - podendo eventualmente receber ação da água. O mínimo de falha na madeira deve ser de 60%;
3. EX - Exterior - Cola à prova d'água, destinada a uso externo ou em ambientes fechados onde são submetidos a repetidos umedecimentos e secagem ou ação da água. O mínimo de falha na madeira deve ser de 80% quando submetido ao ensaio de cisalhamento.

Todas as chapas, independente do tipo, exceto quando mencionado, deverão apresentar as seguintes características:

1. Montagem - Número de lâminas impar, lâmina de face e contraface paralela ao comprimento da chapa, sendo admitidas duas lâminas coladas entre si com a mesma orientação do grã;
2. Dimensão - As chapas deverão ter dimensões de 2440x1220mm permitindo-se variações não superiores a +/- 2mm em qualquer direção. Outras dimensões são consideradas especiais. As dimensões são tomadas no meio da largura e comprimento da chapa;
3. Forma - Todas as chapas deverão ser retangulares formando quatro ângulos retos permitindo-se um desvio maior de 10" ;

4. Espessuras - estas poderão ser de quatro, seis, nove, doze, quinze, dezoito ou vinte e cinco milímetros, respectivamente com três, três, cinco, cinco, sete, sete, nove lâminas.

3.2 - Condições Específicas

O compensado de uso geral pode pertencer a um dos seguintes grupos:

A/A - Lâmina de face e contra-face A, miolo C ou melhor. Ambas deverão ser formadas por uma única lâmina, não se admitindo emendas. Admite-se miolo oco de até 20 mm desde que as laterais sejam fechadas com massa sintética de cor compatível com a madeira utilizada.

A/B - Lâmina de face a, contra-face B. miolo C ou melhor, lixada nos dois lados. Admite-se emenda na contra-face desde que perfeita e combinada em cor. É permitido miolo oco de até 20 mm desde que as laterais sejam fechadas com massa sintética de cor compatível com a madeira utilizada.

B/B - Lâmina de face e contra-face B, miolo C ou melhor, lixada dos dois lados, a face pode apresentar uma emenda e a contraface até duas, desde que perfeitas e combinadas em cor. Admite-se miolo oco de até 20mm desde que as laterais sejam fechadas com massa sintética e de cor compatível com a madeira utilizada.

B/C - Lâmina de face B, contra-face C, miolo D ou superior, lixada dos dois lados. Tanto a face como a contraface podem apresentar até duas emendas

perfeitas. Admite-se miolo oco de até 50 mm de largura, desde que as laterais sejam fechadas com massa sintética de cor compatível com a madeira utilizada.

CAPÍTULO II

CONTABILIDADE DE CUSTOS

1. CONTABILIDADE DE CUSTOS

Na empresa industrial, a técnica geral de produção apresenta-se com uma complexidade típica, que, sob o aspecto financeiro, se traduz na necessidade de exercer o controle não apenas sobre o "custo de venda", como também, e principalmente, sobre o *custo de produção*. Esta contingência impõe à indústria a indispensabilidade de manter um sistema peculiar de controles com a finalidade precípua de se governar a formação dos custos industriais como etapa preliminar para sua integração no sistema financeiro das vendas. Tais controles, em seu conjunto, constituem, resumidamente, a "contabilidade de custos", a qual, por definição, consiste nos princípios e nos métodos que precedem à preparação dos planos orçamentários e ao controle de sua execução, à determinação dos fatores financeiros do custo e de sua final evidência e às análises econômicas da produção e da venda que devem informar e orientar as decisões administrativas sobre a política operacional da empresa.

Dessa definição derivam os objetivos essenciais da contabilidade de custos, que podem ser assim resumidos:

a) determinar custo por produtos, por processos, por tarefas, por unidade ou por departamentos;

b) controlar os gastos relacionados com a produção, a distribuição e a administração;

c) prover as bases para a estimativa do custo de um produto e para a fixação de um preço lucrativo;

d) permitir à administração basear sua política operacional sobre as informações fornecidas pelo departamento de custos.

Ou ainda, segundo GRANT (1956, p. 133), pode-se resumir em:

- avaliar os investimentos e determinar o custo dos produtos vendidos;
- exercer uma pressão efetiva para manter os custos tão baixos quanto possível;
- determinar os preços de venda e estabelecer a política de venda.

BLOCKER & WELTMER (1954), reconhecem quatro funções distintas como objetivo da contabilidade de custos:

1º - determinação e análise de custos e receitas de uma empresa de forma a permitir comparações por departamentos e por períodos de tempo, avaliando-se a eficiência operacional de cada divisão;

2º - acumulação e utilização de dados informativos com a finalidade de controlar os custos;

3º - exame das relações entre custos e receitas para a determinação do resultado econômico e conseqüente estudo de suas causas;

4º - investigações e estudos especiais sobre custos como base para decisões administrativas.

Quaisquer que sejam os diferentes aspectos sob os quais se consideram os objetivos e a utilidade da contabilidade de custos, resulta, afinal, que ela se apresenta como instrumento técnico de controle indispensável a:

a) determinação dos custos prévios e históricos;

b) obtenção de dados para orçamentos;

c) controle operacional dos fatores da produção e da execução orçamentária;

d) fixação dos preços de venda;

e) decisões administrativas através da análise dos custos e das vendas.

As decisões administrativas que usualmente se baseiam nos informativos derivados da contabilidade de custos se compreendem, em geral, dentro das seguintes alternativas:

a) fabricar ou comprar de fornecedores externos, materiais ou unidades trabalhadas, atendendo-as às conveniências de custos, de investimentos necessários e a outras peculiaridades de cada conjuntura;

b) aumentar a linha de fabricação adicionando-lhe um novo produto ou reduzi-la mediante a eliminação de certo artigo produzido;

c) promover ampliações na fábrica através de novas construções e nova maquinaria ou manter a atual capacidade;

d) manter ou modificar o processo de manufatura, alterando o equipamento, os métodos, a política salarial, a localização da indústria e outros elementos que possam concorrer para a redução dos custos ou o aumento do lucro.

O simples enunciado de tais decisões põe em relevo a importância da *contabilidade de custos* cujos informativos, utilizados com a técnica recomendável em cada caso, permitem à administração da empresa adotar medidas oportunas para o incremento do lucro ou eliminar as causas de deficiências existentes.

A *contabilidade de custos* é um complemento da contabilidade financeira; juntas, integram o sistema do controle econômico das empresas industriais, realizando suas funções básicas de análise, classificação, registro, representação e interpretação dos fatos financeiros, de seus efeitos e dos resultados da gestão. Proporciona ainda, os meios técnicos para os registros e o controle permanente dos fatores básicos da produção: mão-de-obra, matéria-prima e gastos gerais de fabricação. Adaptando-se a cada tipo ou processo de indústria, permite o planejamento e a apropriação progressiva dos valores inerentes aos fatores básicos do custo integrado do produto. Evidencia o valor final do produto acabado e os custos sucessivos de sua venda e de sua distribuição, possibilitando, ainda, o controle e a avaliação permanente, do material circulante na fábrica ou dos semi-acabados.

Finalmente, fornece à administração os dados informativos para o controle orçamentário e para as análises financeiras e econômicas pertinentes ao custo, à política industrial e comercial que servem de base às altas decisões administrativas. É ela, de conseqüência, um acessório ou complemento indispensável da contabilidade financeira com a qual se identifica para formar o instrumento essencial de governo superior da empresa industrial.

1.1 - Custos

1.1.1 - Sistema de custos integrado e coordenado com a contabilidade

Para que possa ser considerado integrado e coordenado com o restante da escrituração, o sistema de custo deve obedecer às normas do Parecer Normativo CST nº 06/79, ou seja:

- ser apoiado em valores originados da escrituração contábil (matéria-prima, mão-de-obra, custos gerais de fabricação);
- permitir a determinação contábil, ao fim de cada mês, do valor dos estoques de matérias-primas, outros materiais, produtos em elaboração e produtos acabados;
- ser apoiado em livros auxiliares, fichas, formulários contínuos ou mapas de apropriação ou rateio, desde que mantidos em boa guarda e de registros coincidentes com a escrituração contábil;
- permitir que se avaliem os estoques existentes na data de encerramento do período-base de apropriação de resultados segundo os custos efetivamente incorridos.

1.2 - Custeio por Absorção ou Custeio Direto

O regulamento do Imposto de Renda - Decreto nº 1041, de 11.01.94, em seu artigo 236, considera como um dos requisitos para um sistema de contabilidade de custo ser integrado e coordenado com a escrituração, que seja apoiado em valores originados da escrituração, contábil (matéria-prima, mão-de-obra direta e custos gerais de fabricação).

Essa exigência implica a inclusão dos custos fixos nos custos gerais de fabricação. Ao sistema de custo que atribui custos fixos aos produtos fabricados chamamos de custeio por absorção. Nesse sistema, os custos fixos são alocados a cada produto fabricado, segundo critérios de rateio definidos, de acordo com a melhor técnica contábil disponível.

Em oposição a esse sistema, o custeio direto ou variável atribui aos diversos produtos da empresa apenas os seus gastos (custos e despesas) variáveis. Isso reduz a subjetividade do custeamento porque evita o componente arbitrário das bases de rateio ou de alocação utilizados na distribuição dos custos fixos aos produtos fabricados (por melhores e mais objetivas que procurem ser as técnicas contábeis disponíveis para fins de determinação de critérios de rateio, esses critérios sempre apresentarão um componente arbitrário).

A superioridade de um sistema sobre o outro tem sido tema de inúmeras e prolongadas discussões técnicas sem que se tenha chegado, até o momento, a uma decisão conclusiva que possa ser geralmente aceita pelos especialistas (*IOB*, nº 2, janeiro/97).

1.3 - Custeio por Absorção - Conceitos Básicos

Custeio por absorção significa a apropriação aos produtos elaborados pela empresa, de todos os custos incorridos no processo de fabricação, quer estejam diretamente vinculados ao produto, quer se refiram à tarefa de produção em geral e só possam ser alocados aos bens fabricados indiretamente, isto é, mediante rateio.

Passam a integrar o valor contábil dos produtos acabados, nesse método de custeio, tanto os custos que são variáveis (que só existem quando cada unidade é feita) quanto os fixos (que independem de cada unidade, relacionando-se mais com a criação das condições de se produzir).

No Custeio por Absorção é como se a empresa estivesse separada em duas partes: a fábrica e a atividade comercial. E é como se esta última adquirisse da fábrica os produtos por ela elaborados por um valor tal que cobrisse tudo o que a fábrica tenha gastado para produzi-los.

A totalidade desses custos de fabricação é atribuída a todos os produtos e só será descarregada para despesas, afetando o resultado do período, quando forem vendidos. Deriva dessa concepção, inclusive, a distinção entre custo e despesa na empresa industrial.

1.4 - Distinção entre Custo e Despesa

Custo é o que se gasta na fábrica, no processo de produção, e que vai para o estoque. É atribuído aos produtos acabados, por meio de medições efetuadas (como no caso da matéria-prima, da mão-de-obra direta dos serviços de terceiros, dos componentes, etc.) ou por meio de rateios (mão-de-obra indireta, depreciação, seguros, materiais indiretos, etc.).

Despesa é o sacrifício feito para se obter receitas, e que vai para o resultado exatamente para, ao se deduzi-la da receita, fazer aparecer o lucro ou prejuízo. No caso da indústria, ao se vender o produto, o que era custo do estoque transforma-se numa despesa, e é agora jogado para o resultado como valor a ser diminuído da receita de venda (apesar de ser chamado de custo dos produtos vendidos, esse valor corresponde a uma despesa). Logicamente, há as demais despesas relacionadas às vendas, à administração e ao uso dos recursos de terceiros (financeiros) e outros.

1.5 - Custos Diretos e Custos Indiretos

Vemos, dessa maneira, que na indústria ao se avaliar os estoques de produtos acabados, bem como dos ainda em elaboração, tem-se de fazer a inclusão não só dos chamados custos diretos como dos custos indiretos de fabricação.

Custos Diretos são aqueles que se pode identificar como pertencendo a este ou aquele produto, pois há como mensurar, o quanto pertence a cada um, de uma

forma bem objetiva e direta. É o caso das matérias-primas, das embalagens, dos componentes, da mão-de-obra direta (se de fato há verificação e medição de quanto se está gastando em cada produto), dos serviços executados por terceiros, da energia elétrica consumida (quando há medidores que identificam o quanto se está consumindo em cada item). São apropriados aos produtos sem que seja necessário fazer rateios e não oferecem dúvidas quanto a serem deste ou daquele item que está sendo produzido.

Custos Indiretos de Fabricação, também chamados de gastos gerais de fabricação, são aqueles incorridos dentro do processo de produção mas que, para serem apropriados aos produtos, nos obrigam ao uso de rateios. Estes são artifícios que usamos para distribuir os custos que não conseguimos ver com objetividade e segurança a quais produtos se referem. Com base neles, estimamos o quanto deve ir de depreciação, do custo com pessoal que não trabalha diretamente sobre o produto, da energia que não medimos, quanto é consumida por cada item, do aluguel de materiais consumidos na fábrica, mas que não se consegue relacionar diretamente com o produto (como combustíveis, lubrificantes, higiene, limpeza, solventes, etc.).

Existem muitos custos que poderiam ser mensurados e identificados com cada produto, mas que, por sua irrelevância, ou pela dificuldade de se fazer a medição, ou ainda, pelo quanto se gastaria para fazer todo o controle, acabam sendo considerados como indiretos e, por isso, rateados. É o caso do consumo de alguns materiais como brocas, serras, produtos químicos, ou então a energia elétrica e outros. Às vezes, até o custo com pessoal direto da produção (que está de fato produzindo cada item) acaba ou por ser de pequena monta em relação aos custos

totais ou até por uma certa organização da empresa, por ser rateado ao invés de medido, o que faz com que se esteja transferindo esse tipo de custo do grupo dos diretos para o dos indiretos. Fica claro que isso reduz a confiabilidade dos valores obtidos como custo final de fabricação de cada bem.

1.6 - O que Compõe o Custo de Produção no Custeio por Absorção

Praticamente já se enumerou a maior parte dos custos que, no custeio por absorção serão "absorvidos" pelo produto acabado. Mas há ainda alguns itens que precisam ser enumerados. Está incluído nesse rol, tudo o que se gasta com a administração da produção (chefia ou superintendência da fábrica), compra e recepção de materiais, departamentos de programação e controle de produção, almoxarifado de matérias-primas e demais materiais de consumo industrial (incluindo os de higiene, limpeza, etc.), transporte, alimentação e segurança do pessoal da fábrica, portarias e guarda de toda a planta industrial, depreciação de todos os imóveis e equipamentos, veículos, instalações e outros imobilizados de uso no processo de fabricação, aluguel e arrendamento mercantil de máquinas e outros itens fabris, transporte interno, manutenção, etc. Ainda devem ser incorporados como custo as amortizações de valores relacionados com a produção, como gastos de desenvolvimento de produto novo anteriormente diferido, exaustão dos recursos naturais que estejam sendo utilizados na fabricação, como no caso de jazidas, minas, florestas, etc.

Enfim, tudo que esteja sendo sacrifício incorrido para que se produzam bens devem ser atribuídos como custo desses mesmos bens, quer o relacionamento entre o gasto e o produto seja direto ou indireto.

1.7 - O que não Compõe o Custo de Produção no Custeio por Absorção

Tudo o que a empresa estiver sacrificando, mas que estiver relacionado com a administração geral da empresa, com o esforço de vendas e com o uso de capitais de terceiros, deve ser tratado diretamente como despesa, não incorporando o custo do produto fabricado.

Assim, os honorários da diretoria, do conselho de administração, os gastos com os departamentos de contabilidade geral, de finanças, orçamento, marketing, vendas, distribuição, etc., são diretamente descarregados para o período. As despesas com variações monetárias, juros, descontos de duplicadas e demais encargos financeiros vão para o resultado.

Cabe aqui ressaltar que, no caso das despesas financeiras em sentido amplo, os princípios contábeis fazem com que assim sejam conceituais (isto é, como despesas, e não custos), mesmo aquelas derivadas do financiamento de matérias-primas, de capital de giro para sustentar a produção, de equipamentos e imóveis de utilização industrial, etc. Os encargos financeiros não aumentam o valor dos ativos e representam o quanto está deixando de se obter lucro (ou tendo-se de acréscimo ao prejuízo) por não representarem gastos relativos aos ativos, e sim derivados dos

passivos, e por não agregarem valor aos bens que financiam, são tratados como despesas (IOB, nº 28, jul/96) .

1.8 - Conceito de Mão-de-Obra

Do ponto de vista financeiro, a mão-de-obra apresenta-se como remuneração do trabalho humano. Considerando-se os diferentes serviços mantidos por uma empresa para assegurar seu funcionamento e a consecução de seus objetivos essenciais, o trabalho empregado em cada um deles se incorpora aos respectivos custos e assim se classifica, concorrendo para as três espécies distintas: custo de produção, custo de distribuição e custo de administração. Sob esse aspecto, não é relevante distinguir-se entre salários e ordenados, uma vez que tanto o trabalho do operário como o do funcionário se incorporam aos vários custos, segundo sua utilização no quadro operacional.

Um aspecto importante é o emprego ou a utilização da mão-de-obra. Sua diversificação verifica-se segundo o critério de classificação e análise dos custos a que se incorpora, distribuindo-se ora por seções ou centros de custos, ora por processos ou operações de produção, ora por "ordens de fabricação" e ainda, integrando-se ora na classe dos "custos fixos", ora na classe dos "custos variáveis" e concorrendo, também, seja como fator direto seja como fator indireto dos custos de produção.

A apuração, o registro, a classificação e a destinação final da despesa de mão-de-obra, requer da contabilidade de custos, métodos e instrumentos peculiares

de controle que ensejam todas as evidências indispensáveis às apropriações específicas e concorrentes, e que possam ser utilizadas na diferentes funções de análise.

1.9 - Custo de Mão-de-obra e Encargos Sociais

O custo de mão-de-obra é relevante para a maioria das empresas brasileiras, até mesmo para as do tipo "capital intensivo". Em setores caracterizados por uso intensivo de mão-de-obra (construção civil, confecções, móveis, artefatos de couro, etc.) essa relevância é maior.

1.9.1 - Custo de mão-de-obra

São todos os gastos nos quais incorre uma entidade para:

- contratar;
- treinar;
- manter;
- remunerar; e
- desligar seus empregados.

Todos esses gastos estão relacionados ao "ciclo de vida da mão-de-obra", pois vão desde o recrutamento, seleção e admissão até a saída do empregado.

Tudo isso compreende, além do salário propriamente dito, também os prêmios, os adicionais, os benefícios e as contribuições à Previdência.

Esse custo total da mão-de-obra compõe-se de duas partes:

- unidade salarial e
- encargos sociais.

1.9.1.1 - Encargos sociais

São todos os gastos com mão-de-obra exceto a unidade salarial considerada. São, portanto, os custos excedentes à unidade salarial.

Dado o custo total da mão-de-obra, o valor e o peso dos encargos sociais vão depender do que chamamos de "unidade salarial". Quanto menor for o valor da unidade salarial, maiores serão o valor e a porcentagem do que estaremos chamando de encargos sociais, já que o total dos gastos é o mesmo. As unidades salariais mais utilizadas na prática são: salário-hora e salário mensal.

Há muita controvérsia quando se discute a questão dos encargos sociais: alguns afirmam que eles ultrapassam 100% outros dizem que é muito menos que isso. Todos estão certos, porque o cálculo depende da unidade salarial considerada.

Quando alguém parte do salário-hora, os encargos serão superiores a 100% porque estarão englobando os repousos semanais remunerados, os feriados, etc.

Por outro lado, se considerarmos o salário mensal como base de cálculo, os encargos serão bem menores que 100%.

1.9.1.1.1 - Classificação dos encargos sociais

Os encargos sociais podem ser classificados, de maneira geral, em cinco grandes grupos, a saber:

- Remuneração Complementar:
    - Prêmios
    - Adicionais
    - Bonificações, etc.
- Ausências Remuneradas:
    - Repousos semanais remunerados
    - Feriados
    - Dias Santos
    - Ausências por motivos pessoais
    - Ausências por motivos cívicos, etc.
- Remuneração Suplementar:
    - Férias
    - 13º salário
    - Gratificações, etc.

- Remuneração indireta:
    - Direito de uso de automóvel
    - Assistência médico-dentária-hospitalar
    - Transporte
    - Cesta Básica
- Contribuições Sociais:
    - Previdência social
    - Fundo de garantia
    - Seguro de acidentes do trabalho, etc.

1.9.1.1.2 - Avaliação dos encargos sociais

- Variáveis que influenciam a avaliação

Uma correta avaliação do custo dos encargos sociais depende da clara definição das seguintes variáveis:

- Forma de Avaliação

A avaliação pode ser em valores reais (históricos) ou em valores estimados. No primeiro caso, são utilizados dados da escrituração contábil e dos controles internos da área de administração de recursos humanos. É uma avaliação dos custos incorridos no passado.

No segundo caso, faz-se uma avaliação estimada ou teórica, que consiste na tentativa de se prever os gastos com encargos sociais para determinado período futuro.

- Universo

Quanto ao universo, pode-se escolher:

- cada empregado isoladamente considerado;
- cada departamento ou centro de custos da empresa; ou
- a empresa como um todo.

A escolha de um universo levará a resultado diferente de outro, devido, principalmente, aos eventos não genéricos, como: tempo de afastamento por doenças, acidentes, casamento, nascimento de filhos, aviso-prévio não trabalhado, etc.

- Horizonte temporal

Pode-se avaliar os encargos sociais em base:

- mensal
- trimestral
- semestral e
- anual.

1.9.1.2 - Considerações finais

O custo dos encargos sociais, não pode ser generalizado, pois os valores vão variar conforme:

- a região geográfica
- o setor de atividade
- cada empresa analisada
- cada departamento da empresa, e
- cada empregado individualmente.

2. MÃO-DE-OBRA DIRETA

É aquela relativa ao pessoal que trabalha diretamente sobre o produto em elaboração, sem necessidade de qualquer apropriação indireta ou rateio.

A mão-de-obra é integrada por salários e encargos sociais incidentes sobre ela. Com base nos dados fornecidos pela "Cerne Madeira S.A", apresentamos a rotatividade de pessoal a disposição dos centros produtivos e relacionados ao produto escolhido.

Quadro nº 3 - Quadro Demonstrativo da Movimentação de Pessoal na CERNE MADEIRAS S.A.

MÊS	Nº INICIAL	ADMISSÕES	DEMISSÕES	N. FINAL
Junho/95	238	6	4	240
Julho/95	240	4	4	240
Agosto/95	240	7	8	239
Setembro/95	239	7	7	239
Outubro/95	239	7	5	241
Novembro/95	241	2	1	242
Dezembro/95	242	3	2	243
Janeiro/96	243	1	2	242
Fevereiro/96	242	5	2	242
Março/96	245	9	7	247
Abril/96	247	3	3	247
Maio/96	247	2	5	244
TOTAL		56	50	244

3. ROTATIVIDADE MÉDIA

$$RM = \frac{\text{Adm + dem / 2 / 12 x 100}}{\text{nº adm + nº final / 2}}$$

$$RM = \frac{56 + 50 / 2 / 12 \text{ X } 100}{56 + 244 / 2}$$

$$RM = \frac{441,66}{150} = 2,94\%$$

De acordo com os dados demonstrados apresenta um grau de rotatividade médio por pessoal de 2,94% nos últimos doze meses (junho/95 a maio/96), sendo este percentual considerado irrelevante diante do contexto geral da empresa.

3.1 - Composição dos Encargos Sociais

Os encargos sociais estão inclusos no montante de mão-de-obra, pois interferem na estrutura da empresa.

Com base nos dados fornecidos, apresentamos a composição dos Encargos Sociais:

- INSS da Empresa: 20%
- Seguro acidente de trabalho: 1%
- Salário educação: 2,5%
- INCRA: 0,2%
- SENAI: 1,0%
- SESI: 1,5%
- SEBRAE: 0,6%
- FGTS: 8%

4 - CONCEITO DE DEPRECIAÇÃO

Encontra-se no léxico que depreciação significa o ato de depreciar, é a realização da baixa de preço ou valor; é a perda progressiva de valor legalmente contabilizável, dos móveis, utensílios, maquinismos, veículos, embarcações, ferramentas e instalações de uma empresa.

A depreciação pode ser definida como a perda progressiva de valor dos bens corpóreos ou tangíveis que integram o patrimônio da empresa e, como o efeito econômico da deterioração física pelo uso, por avarias ou por outros fatores, importando, geralmente, na queda de rendimento operacional ou de produção.

Sob o ponto de vista contábil, é importante estabelecer e tomar em conta a relação de causa e efeito que deva orientar o tratamento adequado ao cálculo e ao registro das mutações envolvidas, em seus reflexos sobre o patrimônio e sobre os resultados periódicos.

A Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976), apresenta normas conceituais e procedimentos contábeis aplicáveis à matéria, entre as quais se salientam:

a) os direitos classificados no imobilizado pelo custo de aquisição, deduzido do saldo da respectiva conta de depreciação, amortização ou exaustão;
b) a diminuição de valor dos elementos do ativo imobilizado será registrada periodicamente nas contas de:

1. *depreciação*, quando corresponder à perda de valor dos direitos que têm por objeto bens físicos sujeitos a desgastes ou perda de utilidade por uso, ação da natureza ou obsolescência;
2. *amortização*, quando corresponder à perda de valor do capital aplicado na aquisição de direitos de propriedade industrial ou comercial e quaisquer outros com existência ou exercício de duração limitada, ou cujo objeto sejam bens de duração por prazo ou contratualmente limitado;
3. *exaustão*, quando correspondem à perda de valor decorrente de sua exploração ou esgotamento progressivo, de direitos cujo objeto sejam recursos minerais ou florestais, ou bens aplicados nessa exploração.

Observa-se, pois, que a sistemática legal reconhece a composição tripartite do ativo permanente, ou imobilizado, cujos direitos ou bens se classificam segundo a natureza ou destinação (bens físicos, bens intangíveis, encargos diferidos e direitos de propriedade ou exploração de recursos naturais), todos avaliados por seu *custo de aquisição*, deduzido do saldo (acumulado) da respectiva conta subtrativa de depreciação, amortização ou exaustão.

A mesma lei citada prevê que "nas demonstrações financeiras deverão ser considerados os efeitos de modificação do poder de compra da moeda nacional sobre o valor dos elementos do patrimônio e os resultados do exercício", em razão de que o saldo contábil das contas representativas dos bens, direitos e outros elementos que integram o ativo imobilizado se sujeita a ajustes monetários periódicos na base da variação dos índices de preços. E, por decorrência, também os saldos

(acumulados) das contas de depreciação, amortização e exaustão devem ser monetariamente corrigidos pelos mesmos índices e critérios.

A metodologia contábil aplicada na determinação dos critérios de fixação de valores, de bases e forma de cálculos e de variações monetárias temporais, tanto quanto dos registros pertinentes, incluindo o efeito dessas variações sobre o patrimônio e a economia da empresa titular dos bens e direitos afetados, abrange certos aspectos a serem considerados em face das diferentes causas ou fatores que concorrem na perda progressiva dos respectivos valores.

5 - CONCEITO DE "VIDA ÚTIL"

O tempo, tanto quanto o uso, é uma determinante fundamental no tratamento contábil da perda de valor dos bens e direitos do ativo imobilizado, no aspecto da duração física ou contratual, de sua exploração ou de sua vigência.

6 - GASTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO

Um dos importantes objetivos da contabilidade de custos é o de proporcionar à administração o conhecimento *oportuno* do custo do produto. O sentido da palavra *oportuno* tem implicações muito sérias e pode, inclusive, antecipar-se à fabricação ou ao conhecimento dos valores históricos que entram na formação do custo do produto acabado. Assim, o administrador pode, a qualquer momento, apurar o *quantum* do

material direito e da mão-de-obra direta efetivamente despendidos na fabricação, por força da identidade desses fatores com as unidades produzidas. A mesma facilidade não ocorre com os gastos indiretos de fabricação, porquanto sua apuração histórica é mais demorada e, em regra, depende do encerramento periódico das contas que registram as despesas competentes, na contabilidade da empresa. Aliás, o rateio e a determinação dos quocientes dependem, por sua vez, do conhecimento dos totais despendidos em cada período. Estas considerações são também pertinentes à questão "custo-padrão ou estimativas" *versus* "custos históricos".

Em face da contingência apontada, seria desaconselhável aguardar o encerramento do exercício para a determinação da quota unitária dos gastos indiretos, a qual, de preferência, deve ser pré-calculada mediante a prática orçamentária aplicável em cada circunstância, levando em conta três premissas básicas: o volume da produção, a estimativa dos gastos indiretos e o período de tempo compreendido na previsão.

6.1 - Gastos Indiretos e seus Componentes

As despesas que, em seu conjunto, formam o grupo dos gastos indiretos são identificáveis e classificáveis. Na elaboração do "plano de contas" para qualquer empresa industrial, a classificação dessas despesas é sempre objeto de soluções técnicas, de tal sorte que, ao fim de cada período contábil (mês, trimestre ou ano), os demonstrativos analíticos as põem em evidência. Um exame apurado da natureza do

gasto é suficiente para indicar sua posição entre os fatores de custo, seja ele de fabricação, seja de venda, de distribuição ou de administração.

6.1.1 - Departamentalização da fábrica

A especialização é um instrumento simplificador e de maior eficiência das funções de controle. É mais fácil encontrar um erro ou evidenciar uma situação típica num setor circunscrito do que fazê-lo num conjunto indiscriminado. Por necessidade técnica de processo de manufatura, de abastecimento, de fluxo operacional, de especialização planejada, uma fábrica é divida em seções distintas, mesmo que produza por processo contínuo. Essa divisão física, porém, nem sempre coincide com aquela determinada pelo critério de controle contábil, especialmente o de custo. Neste, o princípio dominante é o da afinidade dos fatores componentes do custo e da conveniência técnica de seu agrupamento. Um "centro de custos" nem sempre corresponde a uma seção da fábrica; pode ele corresponder a uma parte daquela ou, ainda, abranger duas ou mais seções.

De outra parte, para o efeito de se distribuir a carga dos gastos indiretos, seu rateio deve levar em conta os diferentes produtos e os diferentes processos de fabricação. Certos artigos requerem mão-de-obra altamente especializada e pouco trabalho mecânico; outros, pelo contrário, são automaticamente usinados, empregando-se maquinaria de alto custo e pouca mão-de-obra. Adotando-se um quociente único de gastos indiretos de fabricação para toda a fábrica e admitindo-se que seu rateio tem por base o valor da mão-de-obra direta, corre-se o risco de

sobrecarregar o custo de um produto (de maior incidência de mão-de-obra direta) em favor de outro fabricado automaticamente. Tal não ocorrerá se o rateio dos gastos indiretos de fabricação se fizer considerando as características do trabalho de transformação em cada "centro de custo", corrigindo-se as incidências através do uso de equivalentes ou de bases diversificadas.

Dessa forma, não apenas os custos se apuram racionalmente, como também se circunscrevem os processos para o efeito de melhor e mais facilmente serem localizados seus fatores, ensejando-se o controle direto em cada operação ou grupo de operações.

A técnica da classificação dos "centros de custos" baseia-se no princípio de que, em qualquer fábrica, encontra-se esta característica comum: setores de produção e setores de serviço. Os primeiros são "centros operativos" ou "centros de produção", enquanto os segundos se classificam como "centros de serviços". Salta aos olhos que estes últimos se criam para manter em funcionamento os primeiros e que toda a despesa dos chamados "centros de serviços" constituem, por conseqüência, gastos indiretos imputáveis aos "centros de produção".

A finalidade e a vantagem prática dessa divisão são patentes, em face dos critérios de distribuição da carga dos gastos indiretos: todas as despesas que possam ser assim identificadas se imputam aos diversos centros, tanto os de produção quanto os de serviços. As demais despesas, não identificáveis, rateiam-se pelas duas categorias de centros, segundo as bases aplicáveis. Num terceiro tempo, as somas de todos os gastos de cada "centro de serviço", são, por sua vez, rateadas pelos "centro de produção", e, em seguida, dentro destes, pelas diversas "ordens de fabricação" ou processos. São, portanto, rateios sucessivos e sobrepostos de

insumos que terminam por incidir sobre o custo total das unidades fabricadas nos "centros de produção", obtendo-se quocientes reais e tão aproximados quanto possível, graças a sua racional distribuição.

6.1.2 - Bases de rateio dos gastos indiretos

A escolha das bases de rateio dos gastos indiretos resulta de um processo de análise acurada da despesa e do melhor critério para sua racional distribuição pelos custos departamentais. O que importa definir é uma constante que seja comum a todos os departamentos, podendo-se estabelecer, *a priori*, três fundamentais:

I - Bases de Custos

Ia. Valor da mão-de-obra direta

Ib. Valor do material direto

Ic. Custo primário, sendo mão-de-obra mais material direto

II - Bases de Tempo

IIa. Número de horas diretas

IIb. Horas/máquinas

III - Volume de produção

IIIa. Unidades produzidas

Outras bases, entretanto, são comumente utilizadas, quais sejam: área ocupada, kw consumido, HP instalados, número de pessoas trabalhando no

departamento, número de telefones instalados, cubagem do espaço ocupado, valor do equipamento instalado, número de requisições de material atendidas, tonelagem/quilômetro de transporte, etc.

Conforme a natureza do gasto indireto a ratear, escolhe-se a base ou o veículo de rateio mais apropriado à distribuição a qual, em regra, se efetua em três tempos:

1º) distribuição dos GIF - Gastos Indiretos de Fabricação - pelos "centros de produção" e pelos "centros de serviços";

2º) distribuição da despesa total dos "centros de serviços" pelos centros de produção";

3º) distribuição dos GIF - Gastos Indiretos de Fabricação - acumulado nos "centros de produção" pelas "ordens de fabricação" (quantidade ou valor previsto) neles transitadas ou por outra base adotada.

7 - O PROCESSO PRODUTIVO

O processo de produção da "Cerne Madeiras S.A." é efetuado através de ordem de fabricação e o método utilizado é o custeio por absorção.

Dentre os vários produtos industrializados pela madeireira, devido a relevância e representatividade escolhemos o compensado de Mogno B/CC, onde demonstraremos a formação dos custos desde a matéria-prima, a tora de Mogno. A ordem de fabricação é composta por itens que por sua vez irão no decorrer do

processo produtivo, recebendo outros itens, com suas respectivas "ordens de fabricação". A formação do custo do produto, começa com a entrada das matérias-primas, sendo que, neste nível aparece a primeira parte do valor a ser agregado ao custo dos produtos. Trata-se do lançamento das notas fiscais dos fornecedores.

À medida que esta matéria-prima vai sendo utilizada, transforma-se em produtos semi-elaborados, os quais passam a ter um novo valor correspondente à matéria-prima + valor da mão-de-obra e gastos gerais de fabricação.

Estes semi-elaborados sofrem uma nova utilização onde são unidos para se transformar num único produto semi-acabado. O mesmo ocorre na transformação do semi-acabado para o produto acabado.

Cada nível da estrutura do produto é controlado independentemente dos outros níveis. As produções são documentadas através de ordens de fabricação, abertas no início do mês e encerradas ao término do mês. Cada ordem de fabricação possui componentes (materiais de níveis inferiores, utilizados no processo) e operações cadastradas. O valor dos componentes da ordem de fabricação é o resultado direto do valor médio do controle de estoque do componente. O valor das operações será composto pela mão-de-obra direta e indireta, materiais indiretos e gastos gerais de fabricação, que devem ser apropriados à ordem de fabricação, em função do número de horas que a mesma gastar durante o período.

A valorização dos estoques é feita pela média ponderada móvel.

Cabe ressaltar que a empresa possui um total de 41 centros de custos, sendo que o produto escolhido envolve 9 desses centros, sendo eles:

- Fabricação de lâminas
- Preparação de blocos
- Classificação e junção de capas faqueadas
- Classificação do miolo molhado
- Junção capa torneada
- Junção miolo molhado
- Mesa conserto
- Prensa
- Acabamento

Ordem de Fabricação - é o documento que viabiliza as movimentações de estoque e conseqüentemente a formação dos custos. Cada ordem de fabricação é aberta para um único produto, quantidade produzida deste produto e componentes desta ordem que são os consumos de materiais para fazer o produto.

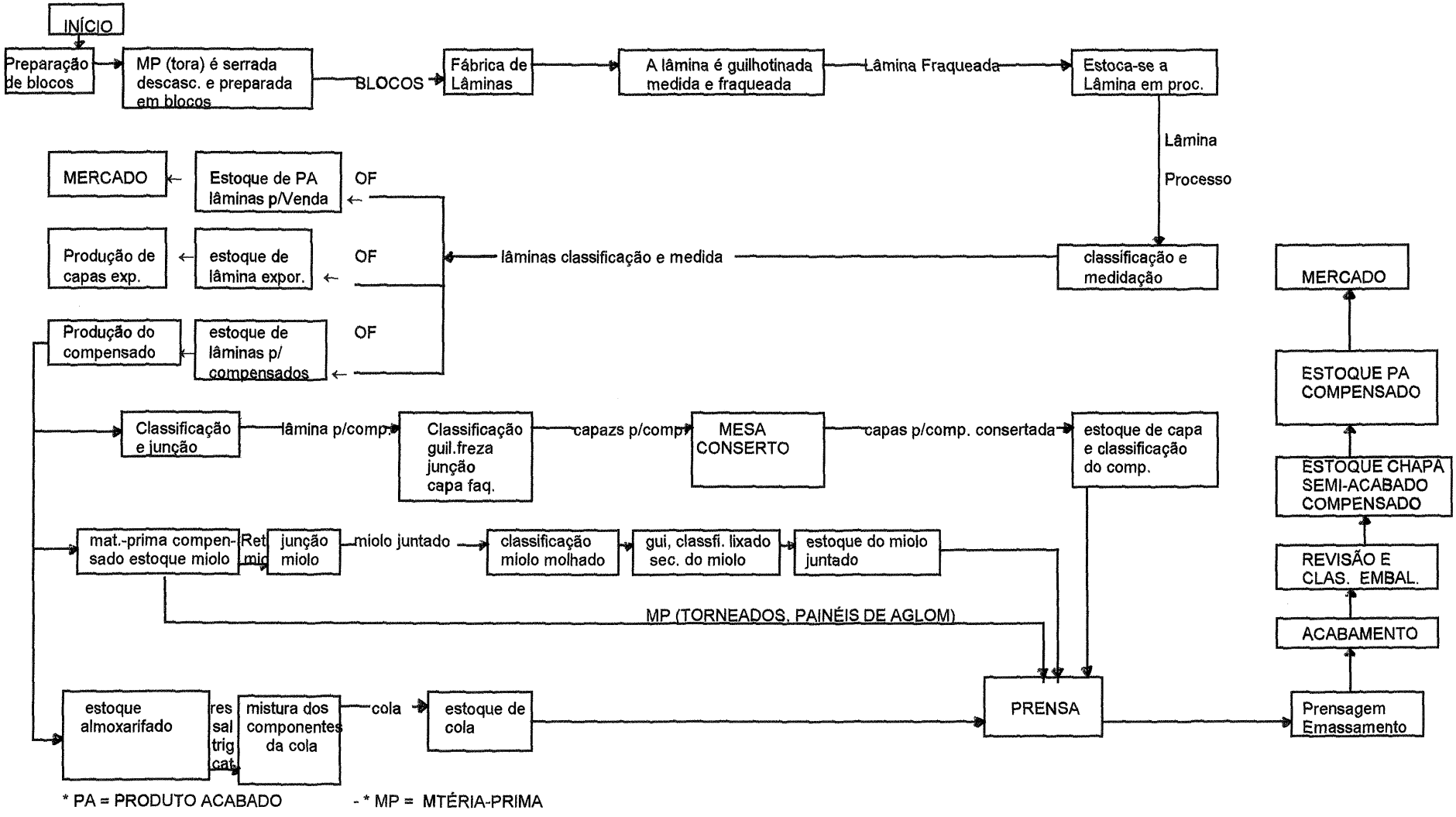
Além do que está sendo produzido e consumido, uma ordem de fabricação contém também, o cálculo das horas/tempo gastos para fazer a quantidade produzida.

Este tempo é obtido através de um cadastro de estrutura por produto, o qual contém os tempos gastos em média para fazer uma unidade do produto. Quando se abre uma Ordem de Fabricação para um determinado produto, o sistema automaticamente calcula o tempo gasto para fazer o produto em cada centro de custo, conforme o cadastro de estrutura por produto.

Quadro nº 4 - Modelo de Ordem de Fabricação

Ordem de fabricação	
Ordem .....:	Origem .....:
Cliente .....:	
Filial .....:	
Pedido Cliente .....:	Pedido Interno .....:
Item .....:	
Descrição .....:	
Programador .....:	Centro de Custo .....:
Data Início .....:	Data Término .....:
Material Orçado .....:	Mão-de-Obra Orçada ...:
Quantidade orig. .....:	
Conta Aplicação .....:	
Ordem Original .....:	Prioridade .....:
Tipo de Ordem .....:	

FLUXOGRAMA DO PROCESSO PRODUTIVO



* PA = PRODUTO ACABADO - * MP = MTÉRIA-PRIMA

8. APROPRIAÇÃO DOS CUSTOS PARA FORMAÇÃO DO CUSTO-HORA

Conforme já comentado, a apropriação dos custos diretos e indiretos e dos gastos gerais de fabricação, é efetuada com base no número de horas utilizadas em cada centro de custo, multiplicado pelo valor do custo-hora do mesmo.

Na planilha "A" demonstramos o cálculo do custo-hora, que contém todos os custos diretos e os indiretos, rateados e apropriados nos devidos centros de custos, sendo que, demonstramos apenas os centros de custo utilizados na produção do produto, base deste trabalho.

Todos os principais custos rateados até a formação do valor constante na planilha "A", estão demonstrados nas seguintes planilhas:

- Planilha "B" - Rateio dos Custos Indiretos para os Custos Diretos. A base e critério deste rateio, estão comentadas na própria planilha.
- Planilha "C" - Demonstrativo dos Custos Indiretos. É a composição dos custos indiretos que é rateado para os demais centros de custos.
- Planilha "D" - Apropriação dos Salários e Encargos. Cada empregado já é registrado em seu respectivo centro de custo.
- Planilha "E" - Rateio do Gasto com Energia Elétrica. A empresa não possui controle de consumo de energia elétrica por equipamento, sendo que, a apropriação do consumo de energia elétrica por centro de custo, é efetuada com base no número de lâmpadas e porte do equipamento que se encontra alocado no mesmo.

- Planilha "F" - Rateio da Depreciação. O rateio da depreciação, em uma maior parte que é referente à máquinas e equipamentos, é efetuada com base na alocação dos referidos itens.

Com exceção da matéria-prima básica que é a madeira e o componente cola, todos os demais custos, tanto os diretos e indiretos são apropriados com base no custo-hora, que é calculado com a apropriação de todos os custos aos centros e custos diretos, que também recebem por meio de rateio, a apropriação dos custos indiretos. Este total dos custos apropriados em cada centro de custo, é dividido no final de cada mês pelo número de horas, que foi utilizado no mês, chegando desta forma ao custo-hora.

A apropriação do custo-hora em cada produto, no decorrer da produção, é apropriado com base em cálculo de engenharia, onde determina o tempo dispensado a cada centro de custo, ou seja, com base na ficha de produção, onde se verifica a quantidade produzida de determinado item na sua respectiva ordem de fabricação.

Cerne Madeiras S.A

APROPRIAÇÃO DOS CUSTOS DIRETOS JÁ COM O RATEIO DOS CUSTOS INDIRETOS

	FABRICAÇÃO DE LAMINAS	PREPARAÇÃO DE BLOCOS	ACABAMENTO	CLASSIF.JUNÇÃ CAPAS FAQUEADAS	CLASSIFICAÇÃO MIOLO MOLHADO	JUNÇÃO CAPA TORNEADA	JUNÇÃO MIOLO MOLHADO	MESA CONSERTO	PRENSA	CAIXARIA
Salários	25846,9	3703,46	8717,19	7388,94	7242,35	1507,22	1576,62	6784,87	19555,45	11662,38
Ferias	4975,65	635,18	2841,23	2919,48	396,35	1181,54	77,83	0	2220,08	1385,24
13º salário	2734,2	518,17	1150,91	1373,93	363,16	411,25	146,38	241,54	1358,73	948,45
Prev. Social/FGTS	11415,06	1655,06	4185,96	3867,64	2719,86	999,98	610,44	2344,3	7959,63	4699,15
Salário Educação	651,76	91,64	217,93	184,72	179,39	37,68	38,74	169,8	495,71	293,93
Lubrificantes	746,78	2,4	0	0	0	5,49	0	158,99	1138,09	
Energia eletrica	5523,36	2575,24	2168,01	1888,76	1917,34	270,45	424,37	54,97	965,27	
Manut/ rep. de máquinas	4725,49	81,7	6092,12	213,8	480,44	941,51	19,68	10,63	1234,88	
Manut/ rep. instalações	619,169	18	1161,37	0	15,06	562,94	1,71	18,6	337,02	
Mat. limp/ conservação	55,89	2	0	0	2,59	21,86	25,56	12,92	51,25	
Material de segurança	55,6	10,32	142,9	0	1,96	10,35	44,87	132,03	712,37	
Insumos materiais	1891,43	6,91	4854,97	0	1,73	2330,19	3202,48	853,11	223,26	
Seguros	874,67	77,92	77,92	77,92	77,92	77,92	731,91	461,97	394,61	
Depreciação	10714,5	477,91	6784,82	17672,68	168,61	4793,74	332,62	0	8210,73	
Rateio Custos indiretos	60624,1	15022,46	7845,51	9616,72	10553,74	4555,43	8933,38	8130,63	18252,95	
CAIXARIA	18989,15									18989,15
TOTAL	**150.443,71**	**24.878,37**	**46.240,84**	**45.204,59**	**24.120,50**	**17.707,55**	**16.166,59**	**19.374,36**	**63.110,03**	
Nº DE HORAS	**905,90**	**561.684,07**	**1.696,77**	**32.905,23**	**18.241,30**	**410,85**	**9.145,24**	**7.002,95**	**3.167,57**	
CUSTO HORA	**166,0709**	**0,0442**	**27,2522**	**1,3737**	**1,3223**	**43,0998**	**1,7678**	**2,7666**	**19,9238**	

Obs.:

O centro de custo CAIXARIA é apropriado 100% ao centro FABRICAÇÃO DE LAMINAS, devido a maior utilização dos serviços de Caixaria

Não fizemos o rateio da agua, pois a empresa possui poço artesiano.

Nº DE HORAS

O número de horas utilizado para cálculo do custo hora, é obtido com base no número de horas utilizado por cada centro de custo no mês.

Cerne Madeiras S.A

RATEIO DOS CUSTOS INDIRETOS PARA OS CUSTOS DIRETOS

	MANUTENÇÃO		UTILIDADES		AFIAÇÃO		CAIXARIA		ADM. LAMINA		EMP. FAB. LAM.		DEP. FAB COMP.		EXP. FAB. COMP.		EMP. FAB. COMP.		ADM. FABR.COMP.		TOTAL
	%	R$	%	R$	%	R$	%	R$	%	R$	%	R$	%	R$	%	R$	%	R$	%	R$	
Prep. de blocos - FL	3,96	1.198,05					30,00	996,56	30,00	9.009,41	30,00	3.818,44									15.022,46
Fabricação de laminas - FL	26,40	7.987,06	45,00	20.106,10	64,00	273,93	70,00	2.325,31	70,00	21.021,98	70,00	8.909,72									60.624,10
Classificação Miolos - FC	1,43	432,63	13,75	6.143,53									10,00	446,31	10,00	295,76	10,00	924,68	10,00	2.310,83	10.553,74
Junção de miolos - FC	6,22	1.881,80	6,88	3.074,00									10,00	446,31	10,00	295,76	10,00	924,68	10,00	2.310,83	8.933,38
Junção capas torneadas -FC	1,91	577,85											10,00	446,31	10,00	295,76	10,00	924,68	10,00	2.310,83	4.555,43
Mesa de conserto - FC	0,58	175,47											20,00	892,62	20,00	591,52	20,00	1.849,36	20,00	4.621,66	8.130,63
Classif.Junção capas faq.-FC	12,54	3.793,85	4,13	1.845,29									10,00	446,31	10,00	295,76	10,00	924,68	10,00	2.310,83	9.616,72
Prensa - FC	9,67	2.925,56	16,50	7.372,23									20,00	892,62	20,00	591,52	20,00	1.849,36	20,00	4.621,66	18.252,95
Acabamento - FC	6,70	2.027,02	4,12	1.840,82									10,00	446,33	10,00	295,77	10,00	924,72	10,00	2.310,87	7.845,53
Outras	30,59	9.254,74	9,62	4.298,27	36,00	154,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	446,31	10,00	295,76	10,00	924,68	10,00	2.310,83	17.684,72
TOTAL	100,00	30.254,03	100,00	44.680,24	100,00	428,02	100,00	3.321,87	100,00	30.031,39	100,00	12.728,16	100,00	4.463,12	100,00	2.957,61	100,00	9.246,84	100,00	23.108,34	161.219,62

FORMA DE RATEIO DOS CUSTOS INDIRETOS PARA OS CUSTOS DIRETOS

MANUTENÇÃO

Os custos de manutenção, são rateados com base na média de horas, que este centro de custo atendeu aos demais.

Tal média de horas é calculada anualmente, considerando que, geralmente são uniformes.

UTILIDADES

O centro de custo utilidades, é onde se encontram as caldeiras e o rateio é feito por estimativa da utilização

de tais caldeiras.

AFIAÇÃO

O maior usuário do centro de custo afiação é a fabricação de laminas, que conforme controle dos serviços

a este centro de custo é dispendido 64% do tempo de afiação.

CAIXARIA

ADMINISTRAÇÃO DE LAMINAS

EMPILHADEIRAS FABRICA DE LAMINAS

DEPÓSITO FABRICA DE COMPEMSADO

EXPEDIÇÃO FABRICA DE COMPENSADOS

EMPILHADEIRA FABRICA DE COMPENSADO

Para os centros de custos acima relacionados, o rateio é efetuado com base em estimativa

de abrangencia do atendimento.

Cerne Madeiras S.A

DEMONSTRATIVO DOS CUSTOS INDIRETOS

	ADM. FABR. DE LÂMINAS	MANUTENÇÃO	UTILIDADES	AFIAÇÃO	CAIXARIA	EMPILHAD. FABRICA DE COMPENS.	DEPÓSITO FABRICA COMP.	EXPEDIÇÃO FABRICA COMP.	ADM. FABRICA COMP.	EMPILHAD. FABRICA DE LAMINA
Fretes e carretos	24,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desp. relações humanas	120,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Viagens e estadias	576,82	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Coz/Lanch/Refeição	412,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	414,12	0,00
Salários	8.062,55	14.189,14	6.265,09	0,00	0,00	714,49	2.300,00	0,00	2.620,84	1.217,10
Ferias	965,95	2.327,20	969,60	0,00	0,00	127,68	314,06	0,00	425,54	260,85
13º salário	604,74	1.371,07	596,71	0,00	0,00	67,53	184,24	0,00	250,93	115,56
Prev. social/FGTS	3.273,26	5.926,91	2.619,24	0,00	0,00	306,91	918,06	0,00	1.115,07	534,90
Sal. educação	201,56	351,45	155,82	0,00	0,00	17,86	56,53	0,00	65,52	30,42
Alimentação	4.917,91	1.313,18	80,69	0,00	0,00	0,00	371,10	0,00	2.327,08	0,00
Vale Transporte	2.806,21	1.000,38	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.258,77	0,00
Combustiveis	1.072,41	0,00	0,00	0,00	0,00	1.322,39	0,00	0,00		2.377,16
Manut/ rep. instalações	2.215,34	387,59	44,26	0,00	0,00	260,06	120,00	483,80	2.206,51	448,49
Mat. Limp./ conservação	85,17	107,52	3.669,77	67,09	0,00	0,00	0,00	8,00	94,20	0,00
Material de segurança	1,71	126,25	100,54	14,21	4,96	1,48	0,00	0,00	30,55	0,00
Depreciação	1.532,13	1.615,20	3.847,18	0,00	1.082,50	2.693,25	20,68	2.150,54	4.596,45	2.558,30
Outras despesas	200,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dedutora para rateio	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,02	0,00	0,00	240,40	0,01
Ambul/Assist. médica	1.303,93	75,57	0,00	0,00	0,00	0,00	75,57	0,00	1.695,13	0,00
Manut./ rep. de máquina	4,61	1.149,60	4.664,17	267,72	1.235,93	3.673,42	102,86	311,07	261,22	4.879,81
Energia eletrica	15,39	30,78	2.539,60	30,78	32,98	0,00	0,00	0,00	15,39	0,00
Impressos/matl. exped.	1.634,37	61,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.070,16	0,00
Lubrificantes	0,00	60,51	0,00	48,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	209,10
Manut. veículos	0,00	46,00	0,00	0,00	0,00	61,75	0,00	0,00	0,00	96,46
Ferramentas diversas	0,00	114,25	0,00	0,00	4,10	0,00	0,00	4,20	20,50	0,00
Insumos/materias	0,00	0,00	5.483,85	0,00	961,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lenha	0,00	0,00	13.643,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Assoc. sindicatos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	400,00	0,00
TOTAL	**30.031,39**	**30.254,03**	**44.680,24**	**428,02**	**3.321,87**	**9.246,84**	**4.463,10**	**2.957,61**	**23.108,38**	**12.728,16**

Cerne Madeiras S.A

RATEIO DOS SALÁRIOS E ENCARGOS

	SALÁRIOS	FERIAS	13° SALARIO	PIS / FGTS	SAL. EDUC.	TOTAL
DIRETOS						
Fabricação	25.846,90	4.975,65	2.734,20	11.415,06	651,76	45.623,57
Caixaria	11.662,38	1.385,24	948,45	4.699,15	293,93	18.989,15
Prep. de blocos	3.703,46	635,18	518,17	1.655,06	91,64	6.603,51
Acabamento	8.717,19	2.841,23	1.150,91	4.185,96	217,93	17.113,22
Classif. e junção capas fq	7.388,94	2.919,48	1.373,93	3.867,64	184,72	15.734,71
Classif. miolos molhados	7.242,35	396,35	363,16	2.719,86	179,39	10.901,11
Junção capas torneadas	1.507,22	1.181,54	411,25	999,98	37,68	4.137,67
Junção miolos molhados	1.576,62	77,83	146,38	610,44	38,74	2.450,01
Miolos mesa de conserto	6.784,87	0,00	241,54	2.344,30	169,80	9.540,51
Prensa	19.555,45	2.220,08	1.358,73	7.959,63	495,71	31.589,60
Outros	7.027,78	1.657,45	854,48	3.200,72	175,70	12.916,13
TOTAL DIRETOS	**101.013,16**	**18.290,03**	**10.101,20**	**43.657,80**	**2.537,00**	**175.599,19**
INDIRETOS						
Adm. fabrica de laminas	8.062,55	965,95	604,74	3.273,25	201,56	13.108,05
Manutenção	14.189,14	2.327,20	1.371,07	5.926,91	351,45	24.165,77
Utilidades	6.265,09	969,60	596,71	2.619,24	155,82	10.606,46
Adm	2.620,84	425,54	250,93	1.115,07	65,52	4.477,90
Depósito	2.300,00	314,06	184,24	918,06	56,53	3.772,89
Empilhadeiras	714,49	127,68	67,53	306,91	17,86	1.234,47
Outros	74.096,16	11.337,67	6.529,04	25.258,43	1.650,11	118.871,41
TOTAL INDIRETOS	**108.248,27**	**16.467,70**	**9.604,26**	**39.417,87**	**2.498,85**	**176.236,95**
TOTAL	**209.261,43**	**34.757,73**	**19.705,46**	**83.075,67**	**5.035,85**	**351.836,14**

Cerne Madeiras S.A

Mapa de rateio de energia elétrica

	%	R$
DIRETOS		
Preparação de blocos	11,70	2.575,24
Fabricação de laminas	25,12	5.523,36
Classif./junção capas faqueadas	8,59	1.888,76
Mesa conserto	0,25	54,97
Junção miolo molhado	1,93	424,37
Classif. miolos molhados	8,72	1.917,34
Prensa	4,39	965,27
Acabamento	9,86	2.168,01
Junção capa torneada	1,23	270,45
Outros	6,15	1.369,59
TOTAL DIRETOS	**77,94**	**17.157,36**
INDIRETOS		
Depos/caixaria	0,15	32,98
Adm. laminas	0,07	15,39
Adm. compensado	0,07	15,39
Utilidades	11,55	2.539,60
Afiação	0,14	30,78
Manutenção	0,14	30,78
Outros	9,94	2.185,58
TOTAL INDIRETOS	**22,06**	**4.850,50**
TOTAL	**100,00**	**22.007,86**

Cerne Madeiras S.A

MAPA DE DEPRECIAÇÃO

CENTRO DE CUSTO	%	COMPLEMENTAR	%	DIRETA	%	INDIRETA	TOTAL
Adm. laminas	6,27	146,20	2,02	1.385,93			1.532,13
Depósito caixaria			1,58	1.082,50			1.082,50
Empilhadeiras laminas			3,73	2.558,30			2.558,30
Fabricação de laminas			13,82	9.488,80	8,50	1.225,70	10.714,50
Preparação de blocos			0,25	171,48	2,13	306,43	477,91
Acabamento Fábrica			7,34	5.037,14	12,13	1.747,68	6.784,82
Adm. Compensados	46,04	1.073,25	5,13	3.523,20			4.596,45
Classif./junção capas			20,12	13.808,56	26,81	3.864,12	17.672,68
Classificação miolo			0,25	168,61			168,61
Depósito compensado			0,03	20,68			20,68
Empilhadeira Fábrica			3,92	2.693,25			2.693,25
Junção Capas torneadas			6,98	4.793,74			4.793,74
Junção miolos			0,48	332,62			332,62
Prensa			5,13	3.518,22	32,56	4.692,51	8.210,73
Manutenção	5,85	136,39	2,15	1.478,81			1.615,20
Utiltidades			5,60	3.847,18			3.847,18
Outros	41,84	975,45	21,46	14.734,56	17,87	2.576,07	16.135,54
TOTAL	**100,00**	**2.331,29**	**99,99**	**68.643,58**	**100,00**	**14.412,51**	**83.236,84**

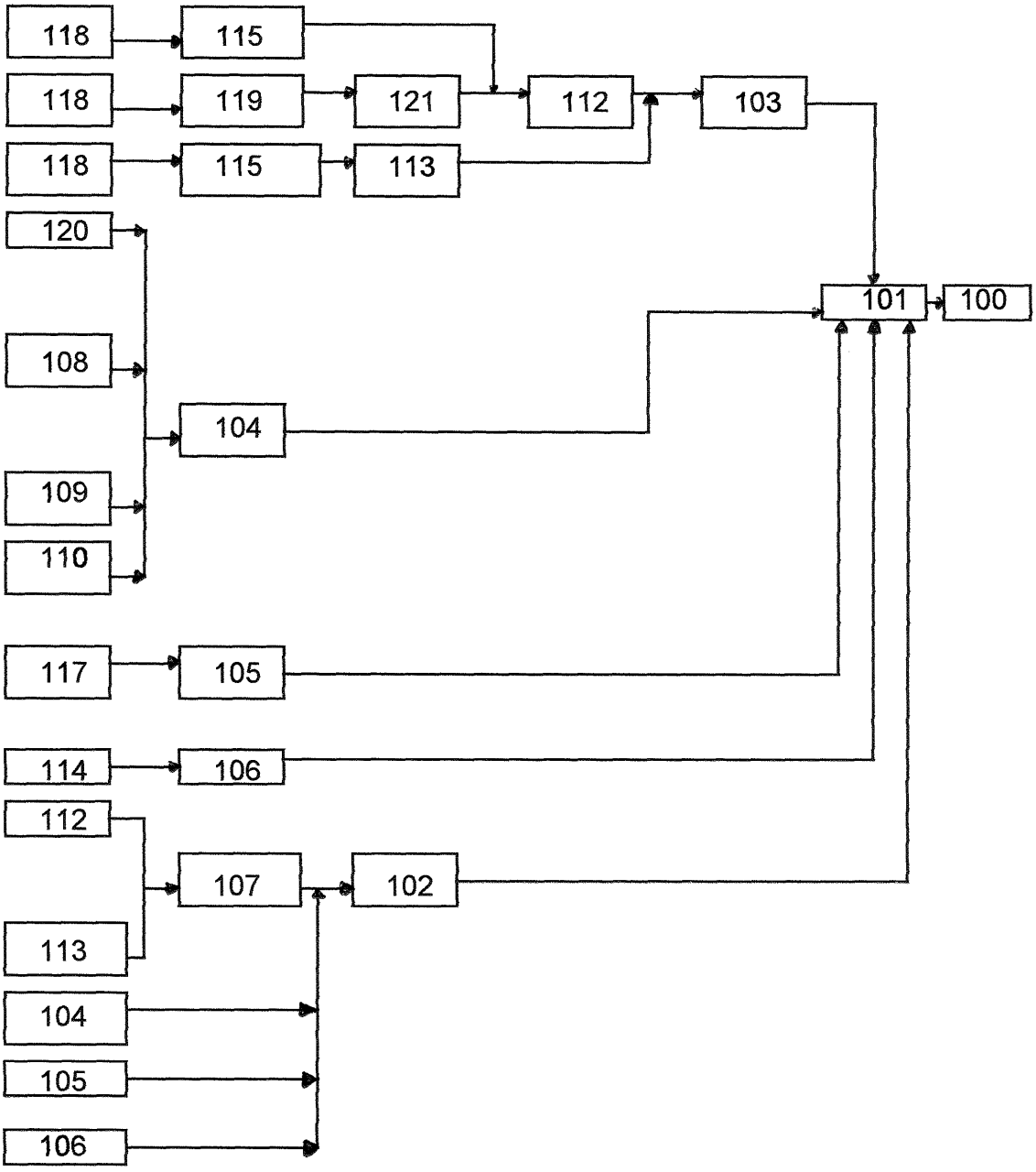
9. COMPOSIÇÃO DO PRODUTO 100 - COMPENSADO DE MOGNO

Elaboramos ficha com a composição dos diversos itens, que, direta ou indiretamente participam da composição do produto 100.

Abaixo, demonstramos de forma simplificada, a integração dos itens. Cada item é demonstrado apenas pelo seu número.

Durante o processo de fabricação, existe uma Ordem de Fabricação para cada item, exceto os itens comprados.

FLUXOGRAMA SIMPLIFICADO DA INTEGRAÇÃO DE UM ITEM AO OUTRO ATÉ O ITEM FINAL



- 100 - Compensado de mogno MR B/CC
- 101 - Chapa de mogno MR B/CC - semi-acabado

- 102 - Capa de mogno MR A/CC
- 103 - Capa de mogno faqueada - junta
- 104 - Cola MR normal
- 105 - Miolo juntado 2ª
- 106 - Capa torneada BR inteira
- 107 - Capa de mogno faqueada juntada
- 108 - Trigo industrial
- 109 - Sulfato amoníaco branco
- 110 - Modefour
- 112 - Lâmina de mogno ES CS
- 113 - Lâmina de mogno ES CS/C
- 114 - Retalho BR capa
- 115 - Lâmina de mogno em processo
- 117 - Miolo molhado retalhado
- 118 - Tora de mogno
- 119 - Lâmina de mogno em processo
- 120 - Resina líquida - uréia
- 121 - Lâmina de mogno de 1ª L/COC

9.1 - Composição dos Itens

ITEM 100 - COMPENSADO DE MOGNO		PRODUTO FINAL
OF nº 300	QUANTIDADE	VALOR
Item componente 101	4028	41.217,39
Item componente 102	399	3.243,30
		44.460,65

	QUANT.	VALOR
Adição Ficha Estoque = Total da Produção	4.427 un	44.460,69

ITEM 101 - CHAPA MOGNO MR B/CC		COMPONENTE DO ITEM 100
OF nº 299	QUANTIDADE	VALOR
Item componente 103	4.961	18.968,98
Item componente 104	5.795,63	1.767,73
Item componente 105	4.977,00	7.407,91
Item componente 106	28,39	8.188,17
		36.332,79

HORAS TRABALHADAS	Nº DE HORAS	CUSTO/HORA	TOTAL
C.C. Prensa	708,4308	19,9238	14.114,63
C.C. Acabamento	16,5201	27,2522	450,21
			14.564,84

	QUANT.	VALOR
Total da Produção	4.961 un	50.897,63

ITEM 102 - CHAPA MOGNO MR A/CC — COMPONENTE DO ITEM 100

OF Nº 298	QUANT.	VALOR
Item componente 107	371 un	1.609,48
Item componente 105	371 un	616,63
Item componente 106	2,163 m³	593,19
Item compoenente 104	395,70 kg	120,40
		2.939,70

HORAS TRABALHADAS	Nº DE HORAS	CUSTO HORA	TOTAL
C.C. Prensa	0,9497	19,9238	18,92
C./C. Acabamento	1,2354	27,2522	33,67
			52,59

	QUANT.	VALOR
Total da produção	371 un	2.992,31

OF. Nº 297

	QUANT.	VALOR
Item componente 107	1.913 un	9.057,73
Item componente 105	1.923 un	2.743,14
Item componente 106	10,925 m³	2.987,38
Item componente 104	2.139,20 kg	622,54
		15.410,79

HORAS TRABALHADAS	Nº DE HORAS	CUSTO HORA	TOTAL
C.C. Prensa	4,8972	19,9238	97,57
C.C. Acabamento	6,3702	27,2522	173,60
			271,17

	QUANT.	VALOR
Total da produção	1.913 un	15.682,06

ITEM 103 - CAPA DE MOGNO FAQUEADA JUNTADA *COMPONENTE DO ITEM 102*

OF. Nº 206	QUANT.	VALOR
Item componente 112	12.682,97 m²	9.433,45
Item componente 113	4.792,55 m²	3.395,19
		12.828,64

HORAS TRABALHADAS	Nº DE HORAS	CUSTO HORA	TOTAL
C.C. Classfic./Junção capa FQ	1.407,9035	1,3737	1.934,04
C.C. mesa conserto	11,7149	2,7666	32,41
			1.966,45

	QUANT.	VALOR
Total da produção	113 un	14.795,07

ITEM 112 - LÂMINA DE MOGNO ES CS COMPONENTE DO ITEM 103

OF. 295	QUANT.	VALOR
Item componente 115	22.935,62 m²	16.602,49

	QUANT.	VALOR
Total da produção	22.935,62 m²	16.602,49

OF. Nº 294	QUANT.	VALOR
Item componente 121	51.113,225 m²	16.602,49

	QUANT.	VALOR
Total da produção	51.113,225 m²	38.982,12

ITEM 115 - LÂMINA DE MOGNO EM PROCESSO		COMPONENTE DO ITEM 102	
OF. Nº 292	QUANT.	VALOR	
Item componente 118	310.292 m³	176.108,66	
HORAS TRABALHADAS	Nº DE HORAS	CUSTO HORA	TOTAL
C.C. Preparação de blocos	14.394,16	0,0442	636,22
C.C. Fábrica Lâmina	353,75	166,0709	58.747,96
			59.384,18
		QUANT.	VALOR
	Total da produção	406.614,86 m²	235.492,84

ITEM 121 - LÂMINA DE MOGNO		COMPONENTE DO ITEM 112	
Of. nº 291	QUANT.	VALOR	
Item componente 119	6.601,93 m²	8.963,81	
		QUANT.	VALOR
	Total da produção	6.601,93 m²	8.963,81

ITEM 119 - LÂMINA DE MOGNO EM PROCESSO		COMPONENTE DO ITEM 121	
OF. Nº 289	QUANT.	VALOR	
Item componente 118	209,063 m³	118.655,35	
HORAS TRABALHADAS	Nº DE HORAS	CUSTO HORA	TOTAL
C.C. Preparação de blocos	409.695,38	0,0442	18.108,54
C.C. Fábrica Lâmina	108,4033	166,0709	18.002,63
			36.111,17

	QUANT.	VALOR
Total da produção	115.733,16 m²	154.766,52

ITEM 104 - COLA MR NORMAL — COMPONENTE DO ITEM 101

OF nº 288	QUANTIDADE	VALOR	
Item componente 120	45.737,12 kg	21.018,71	comprados
Item componente 108	33.617,00 kg	8.940,58	
Item componente 109	1.204,50 kg	198,61	
Item componente 110	601,75 kg	4.791,76	
		34.949,66	

	QUANT.	VALOR
Total da produção	116.481,37 kg	34.949,66

ITEM 105 - MIOLO JUNTADO — COMPONENTE DO ITEM 101

OF. nº 287	QUANT.	VALOR
Item componente 117	258,8762 m³	42.119,48

HORAS TRABALHADAS	Nº DE HORAS	CUSTO HORA	TOTAL
C.C. Junção Miolo Molhado	401,6698	1,7676	709,99
C.C. Classific. Miolo Molhado	801,1690	1,3223	1.059,39
			1.769,37

	QUANT.	VALOR
Total da produção	31.013 un	43.888,85

ITEM 106 - CAPA TORNEADA BR INTEIRA		COMPONENTE DO ITEM 101	
OF. Nº 286	QUANT.	VALOR	
Item componente 114	108,2462	20.349,91 comprado	
HORAS TRABALHADAS	Nº DE HORAS	CUSTO HORA	TOTAL
C.C. Junção capa torneada	232,1167	43,0998	10.004,18
		QUANT.	VALOR
	Total da produção	92,7725 m³	30.354,09

ITEM 107 - CAPA MOGNO FAQUEADA JUNTADA		COMPONENTE DO ITEM 102	
OF Nº 285	QUANT.	VALOR	
Item componente 112	9.068,26 m²	6.755,22	
Item componente 113	2.521,61 m²	1.786,38	
		8.541,60	
HORAS TRABALHADAS	Nº DE HORAS	CUSTO HORA	TOTAL
C.C. Classfic./Junção capa FQ	926,8632	1,3737	1.273,23
C.C. mesa conserto	462,7368	2,7666	1.280,21
			2.553,44
		QUANT.	VALOR
	Total da produção	2.316 un	11.095,02

ITEM 113 - CAPA MOGNO ES CS/C		COMPONENTE DO ITEM 103
OF. nº 293	QUANT.	VALOR
Item componente 115	48.218,269 m²	34.906,04

	QUANT.	VALOR
Total da produção	48.218,26 m²	34.906,04

OBS.: Todos os valores estão expressos na unidade monetária "Real".

9.2 - Amostragem - Item 101 - OF 299

Selecionamos como amostra o item 101 - Ordem de Fabricação 299, para demonstrar como apuramos os cálculos apresentados nas fichas de composição dos custos, uma vez que o método é igual para todos os outros itens.

Quadro nº 5 - Demonstração do Tempo Padrão

ENGENHARIA - Cadastro de Operações	
Item	101 Chapa de mgono mr B/CC
Operação	10 Prensagem e emassamento
C.C./P.O	Prensa (batedeira, passad., prensa, emassamento)
Divisão	Batedeira/Passadeira/prensa/emassamento
Nº homens	1
Nº máquinas	1
Data início	01/05/96
Data término	31/05/96
Tempo Padrão	0,1428M (A)

Conforme reporte de produção, é informado ao Departamento de Custos, a quantidade produzida. Tal informação é passada diversas vezes no decorrer do tempo de abertura ao término da ordem de fabricação, que, no caso da produção do presente item, a quantidade informada é de 4.961 m² (B)

Quantidade produzida		(B) 4.961
Tempo padrão	x	(A) 0,1428
		= 708.4308
Custo hora		x 19.9238 (Página 60/68)
		= 14.114,63 (Página 68)

Demonstramos a seguir, ficha de estoque do produto acabado Compensado de Mogno:
QUADRO DEMONSTRATIVO DA MOVIMENTAÇÃO DO ESTOQUE
Estoque - Compensado de Mogno - item 100

DATA	QUANTIDADE			PREÇO	VALOR		
	ENTRADA	SAÍDA	SALDO	MÉDIO	ENTRADA	SAÍDA	SALDO
01/05			7.105,0000	10,6181			75.441,71
03/05		50,0000	7.055,0000	10,6180		530,9	74.910,81
03/05		30,0000	7.025,0000	10,6180		318,54	74.592,27
03/05		15,0000	7.010,0000	10,6180		159,27	74.433,00
06/05	347,0000		7.357,0000	10,2204	3546,48		77.979,48
07/05			7.357,0000	10,5994			77.979,48
07/05		30,0000	7.327,0000	10,5993		317,98	77.661,50
07/05		10,0000	7.317,0000	10,5990		105,99	77.555,51
08/05	628,0000		7.945,0000	10,2204	6418,43		83.973,94
09/05	177,0000		8.122,0000	8,0528	1425,34		85.399,28
10/05			8.122,0000	10,5146			85.399,28
10/05		150,0000	7.972,0000	10,5145		1577,18	83.822,10
10/05		20,0000	7.952,0000	10,5145		210,29	83.611,81
10/05		15,0000	7.937,0000	10,5140		157,71	83.454,10
10/05		50,0000	7.887,0000	10,5144		525,72	82.928,38
10/05		50,0000	7.837,0000	10,5144		525,72	82.402,66
10/05		100,0000	7.737,0000	10,5145		1051,45	81.351,21
15/05	659,0000		8.396,0000	10,1882	6714,03		88.065,24
15/05			8.396,0000	10,4890	5.532,20		88.065,24
15/05		50,0000	8.346,0000	10,4888	746,00	524,44	87.540,80
16/05	543,0000		8.889,0000	10,1882	1.793,12		93.073,00
17/05	92,0000		8.981,0000	8,1087			93.819,00
17/05	176,0000		9.157,0000	10,1882			95.612,12
17/05			9.157,0000	10,4414			95.612,12
17/05		100,0000	9.057,0000	10,4414		1044,14	94.567,98
17/05		30,0000	9.027,0000	10,4413		3133,24	94.254,74
17/05		150,0000	8.877,0000	10,4414		1566,21	92.688,53
17/05		5,0000	8.827,0000	10,4414		522,07	92.166,46
17/05			8.822,0000	10,4400		52,20	92.144,26
20/05	303,0000		9.125,0000	10,1882	3.087,03		95.201,29
22/05	704,0000		9.829,0000	10,1882	7.172,50		102.373,79
22/05		60,0000	9.769,0000	10,4153	1.071,96	624,92	101.748,87
23/05		20,0000	9.749,0000	10,4150	919,77	208,32	101.540,57
24/05		30,0000	9.719,0000	10,4153	6.033,83	312,46	101.228,11
24/05		20,0000	9.699,0000	10,4150		208,30	101.019,81
27/05	130,0000		9.829,0000	8,2458			101.091,77
28/05	89,0000		9.918,0000	10,3345			103.011,54
29/05	579,0000		10.497,0000	10,4211			109.045,37
			10.497,0000	10,3882			109.045,37
29/05		100,0000	10.397,0000	10,3882		1.038,82	108.006,55
30/05		50,0000	10.347,0000	10,3882		519,41	107.487,14
30/05		2,0000	10.345,0000	10,3850		20,77	107.466,37
30/05		40,0000	10.305,0000	10,3880		415,52	107.050,85
30/05		72,0000	10.233,0000	10,3882		747,95	106.302,90
30/05		750,0000	9.483,0000	10,3882		7.791,17	98.511,73
30/05		750,0000	8.733,0000	10,3882		7.791,17	90.720,56
31/05		8,0000	8.725,0000	10,3875		83,10	90.637,46
31/05		16,0000	8.709,0000	10,3881		166,21	90.471,25
31/05		60,0000	8.649,0000	10,3882		623,29	89.847,96
31/05		15,0000	8.634,0000	10,3880		155,82	89.692,14
31/05		50,0000	8.584,0000	10,3882		519,41	89.172,73
31/05		250,0000	8.334,0000	10,3882		2.597,05	86.575,68
			8.334,0000	10,3883			86.575,68
TOTAL	**4.427,0000**	**3.148,0000**			**44.460,69**	**36.146,74**	

QUADRO DEMONSTRATIVO DA MOVIMENTAÇÃO

ESTOQUE - CAPA DE MOGNO FAQUEADA JUNTADA - ITEM 103

DATA	QUANTIDADE			PREÇO		VALOR	
	ENTRADA	SAÍDA	SALDO	MÉDIO	ENTRADA	SAÍDA	SALDO
01/05	113,0000		3.224,0000	3,5939			11.586,59
02/05			3.337,0000	4,9963	564,58		12.151,17
03/05			3.337,0000	3,6413			12.151,17
03/05		1.024,0000	2.313,0000	3,6413		3.728,73	8.422,44
06/05		200,0000	2.113,0000	3,6413		728,26	7.694,18
08/05	558,0000		2.671,0000	4,0032	2.233,81		9.927,99
13/05			2.671,0000	3,7170			9.927,99
13/05		110,0000	2.561,0000	3,7169		408,86	9.519,13
13/05		1.422,0000	1.139,0000	3,7169		5.285,50	4.233,63
14/05	608,0000		1.747,0000	3,9905	2.426,20		6.659,83
14/05			1.747,0000	3,8122			6.659,83
14/05		585,0000	1.162,0000	3,8121		2.230,10	4.429,73
14/05		164,0000	998,0000	3,8121		625,19	3.804,54
15/05	370,0000		1.368,0000	4,0964	1.515,65		5.320,19
15/05			1.368,0000	3,8890			5.320,19
15/05		508,0000	860,0000	3,8890		1.975,62	3.344,57
23/05	642,0000		1.502,0000	4,3488	2.791,96		6.136,53
23/05	955,0000		2.457,0000	4,3488	4.153,15		10.289,68
24/05	300,0000		2.757,0000	4,3488	1.304,65		11.594,33
27/05			2.757,0000	4,2054			11.594,33
27/05		4.488,0000	2.309,0000	4,2054		1.884,02	9.710,31
29/05		215,0000	2.094,0000	4,2054		904,16	8.806,15
30/05		285,0000	1.507,0000	4,2054		1.198,54	6.337,58
31/05	85,0000		1.592,0000	4,3488	369,65		6.707,23
31/05			1.592,0000	4,2131			6.707,23
			1.566,0000	4,2131			6.597,70
TOTAL	3.631,0000	9.001,0000			15.359,65	18.968,98	

Observação:

Este item 103, corresponde ao item componente de maior valor no item 100, o qual escolhemos como amostra, para demonstrarmos como apuramos os valores apresentados nas fichas de composição dos itens.

CAPÍTULO III

CONTABILIDADE GERENCIAL

1 - A CONTABILIDADE GERENCIAL: SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Considerando que a contabilidade oficial (fiscal/societária) é rígida, não permitindo fugir dos princípios e convenções contábeis, e que para administrar um negócio ou empresa são necessárias informações consonantes com as necessidades de quem vai tomar decisões gerenciais, diferentes de negócio para negócio, de empresa para empresa, de uma época para outra, então é necessário criar uma sistemática de tratamento das informações e um conjunto de relatórios que facilitam a gestão dos negócios: são os **relatórios gerenciais**.

Nos Relatórios Gerenciais, as informações, em geral, estão dispostas de forma diferente das Demonstrações Contábeis Oficiais e, além disso, não são seguidos rigidamente os princípios e as convenções contábeis (exceto o Princípio de Competência, ou seja, o princípio resultante da associação do princípio da "realização da receita e da despesa" com o princípio "do confronto das despesas e receitas com os períodos contábeis").

Na contabilidade oficial, da receita com vendas do mês são deduzidos os custos da mercadoria vendida (ou dos serviços prestados) resultando dessa subtração o Lucro Bruto.

Na contabilidade gerencial, por sua vez, da receita com vendas podem ser deduzidos os custos variáveis de produção e deduzidas as despesas variáveis com vendas (fretes e comissões de vendedores, por exemplo). O resultado dessas duas subtrações é a MARGEM, também chamada de Margem de Contribuição ou, ainda,

Margem Bruta. Essa informação permite saber quanto se apura (de margem) nas vendas, para absorver os Custos e Despesas Fixas e resultando, afinal, o lucro.

Diversamente, na contabilidade oficial, os custos da mercadoria vendida são integrais, ou seja, computam tanto os custos variáveis como os gastos indiretos de fabricação fixos.

Na contabilidade oficial, o custo da mercadoria vendida é o custo da formação computando, via de regra, o custo médio ponderado do estoque de onde foi baixada aquela mercadoria, seguindo o princípio contábil do custo de aquisição/formação.

Na contabilidade gerencial, o custo variável que entra no cálculo da margem pode ser o custo de reposição, que certamente é diferente do custo médio (variável) ponderado da mercadoria estocada, de onde são baixados os itens vendidos no mês.

Na contabilidade oficial, as receitas e custos de uma empresa são separados totalmente das receitas e custos de outra empresa do mesmo grupo empresarial; e mais ainda, uma empresa não transfere para outra parte de suas despesas, a menos que haja documento oficial (nota fiscal de serviços, por exemplo) de uma cobrando a outra empresa.

Na contabilidade gerencial nada impede de que se faça exatamente aquilo que não é possível na contabilidade oficial.

Quadro nº 8 - Exemplo de Demonstração de Resultado:

CONTABILIDADE OFICIAL	CONTABILIDADE GERENCIAL
Receita c/Vendas (-) Impostos = Receita Líquida (-) Custo da Mercadoria vendida (custo unitário integral, isto é, custo variável e custo fixo ponderado com estoques, *multiplicado pela quantidade vendida)*	Receita c/Vendas (-) Impostos = Receita Líquida (-) Custo variável unitário de produção do mês (Nota: neste exemplo não há ponderação com estoques) x QV(*) (-) Comissão c/Vendas (despesa variável com vendas)
= Lucro Bruto	= Margem
(-) Despesas Operacionais Despesas com vendas (variáveis e fixas) Despesas Gerais e Administrativas Despesas Financeiras líquidas	(-) Gastos Indiretos de Fabricação Fixos (-) Despesas Fixas: Despesas com vendas Fixas Despesas Gerais Administrativas Despesas Financeiras Líquidas
= Resultado Operacional da Contabilidade Oficial	= Resultado Operacional da Contabilidade Gerencial

(*) Nota: QV = Quantidade física vendida

Todavia, esses dois resultados são conciliáveis. De fato, a diferença entre ambos pode ser reconstituída, o que se deve, nesse caso, à ponderação de estoques adotada na Contabilidade Oficial, tal como exigido pelo Princípio do Custo de Aquisição ou de Formação como base de valor.

Na Contabilidade Gerencial é de fundamental importância, para melhor interpretação dos posições econômico-financeiras e, conseqüentemente, para melhor Controle de Gestão dos Negócios, que sejam considerados e tratados

adequadamente todos os efeitos da perda do poder aquisitivo da moeda, inclusive os ajustes ao valor presente de direitos e obrigações.

2 - AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS LEGAIS

2.1 - O Exercício Social e as Demonstrações Obrigatórias

"O exercício social terá duração de um ano e a data de término será fixada no Estatuto Social". Dentro do período do exercício social são obrigatoriamente registradas as operações e as mudanças do capital que pertencem a esse período, observando-se o REGIME DE COMPETÊNCIA.

Ao fim de cada exercício social, a diretoria fará elaborar, com base na escrituração contábil, as seguintes demonstrações financeiras, ou contábeis, que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da companhia e as mutações ocorridas no exercício":

1º) Balanço Patrimonial: Ativos (bens e direitos) e Passivos (obrigações);

2º) Demonstração do Resultado do Exercício: Receitas, Custos da Mercadoria ou dos Serviços Vendidos, Despesas Administrativas, Despesas Comerciais, Despesas/Receitas Financeiras, Despesas/Receitas não Operacionais, Efeitos da Atualização Monetária e o Lucro antes e depois do Imposto de Renda;

3º) Demonstração das Origens e Aplicação dos Recursos (modificações na posição financeira): Origens, ou sejam, Lucro do Exercício, acrescido da depreciação computada nos custos ou como despesa, ingresso de capital novo, empréstimos de longo prazo, venda de investimentos e bens do Ativo Imobilizado; como Aplicações, a compra de bens do Imobilizado, distribuição de dividendos, redução das dívidas a longo prazo, etc. O excesso ou insuficiência das Origens sobre as Aplicações é representado como aumento ou redução do capital circulante líquido, respectivamente.

4º) Demonstração de Mutações do Patrimônio Líquido: Saldo no início do período, as variações ocorridas durante o exercício no Capital, nas Reservas de Capital e nas Reservas de Lucro.

"As demonstrações de cada exercício devem ser publicadas com a indicação dos valores correspondentes das demonstrações do exercício anterior". "As demonstrações contábeis registrarão a destinação dos lucros".

2.2 - As Demonstrações serão Complementadas por Notas Explicativas e Outros Quadros Analíticos para Esclarecimento da Situação Patrimonial e dos Resultados do Exercício

Exemplos de Notas Explicativas:

a) os critérios contábeis usados, como, por exemplo, no registro dos estoques, nos cálculos da depreciação, na constituição de provisões para encargos ou riscos etc.;

b) os investimentos em outras sociedades, quando relevantes;

c) reavaliação de ativos, quando ocorridas;

d) garantias prestadas a terceiros;

e) taxa de juros, datas de vencimento e garantias dos empréstimos a longo prazo;

f) número de ações e classes de ações.

3 - ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As demonstrações contábeis, acompanhadas das correspondentes notas explicativas e do relatório da administração, constituem importante veículo de comunicação entre a empresa e seus acionistas, credores e público em geral. A padronização de critérios e procedimentos contábeis favorece a correta interpretação dos dados por parte daqueles que estejam tecnicamente preparados. Os elementos constantes dessas demonstrações permitem avaliar a evolução econômico-financeira

da empresa a partir de certa posição no passado até o presente e, com certas restrições, até mesmo inferir sobre o futuro. Todavia, isto dificilmente poderia ser realizado mediante a leitura direta dos dados que isoladamente apresentam reduzido poder de explicação. Desse modo, torna-se necessário aplicar um instrumental técnico de análise que transforma dados brutos em informações adequadas à formulação de julgamentos corretos que devem orientar diferentes processos decisórios.

Consideramos a análise financeira como uma arte que reúne conhecimentos teóricos, experiência prática e, sobretudo, sensibilidade, argúcia, empenho e bom-senso.

3.1 - Procedimentos Preliminares e Amplitude

Dois procedimentos preliminares são fundamentais para o desenvolvimento de uma correta análise financeira:

1º) Eliminar as distorções provocadas pela inflação nos valores constantes das demonstrações contábeis e

2º) Reclassificar algumas contas no Balanço e da Demonstração do Resultado.

A análise financeira é muito mais do que o simples cálculo de índices e porcentagens. A avaliação desses indicadores exige que se considerem inúmeros

aspectos internos à empresa e muitos fatores externos que interferem nas suas atividades e resultados.

Dentre os aspectos internos podemos destacar aqueles que formam a "cultura da empresa" que acabam condicionando o tipo de organização e a capacidade da empresa para enfrentar os desafios que lhe são impostos.

Dentre os fatores externos, ressaltamos:

- situação presente e futura da economia nacional e internacional e seus reflexos no mercado interno e nas importações e exportações realizadas pela empresa;
- grau de susceptibilidade da empresa à inflação, à recessão, às altas taxas de juros, às pressões sociais, etc.;
- situação do ramo de negócios ao qual a empresa pertence e estágio de vida econômica em que se encontram posicionados seus produtos (infância, juventude, maturidade ou senilidade, que determinam a ascensão, estabilidade ou decadência das atividades);
- potencial tecnológico e financeiro da empresa face ao poderio dos grandes grupos nacionais ou das corporações multinacionais;
- reflexos das políticas governamentais nos negócios da empresa a saber:
  - reserva de mercado X abertura aos produtos estrangeiros;
  - restrição para importações de matérias-primas ou equipamentos;
  - incentivos às exportações X confisco cambial;
  - preços liberados X tabelamento;

- aumento da carga tributária e/ou de encargos sociais;
- restrições com vistas à preservação do meio ambiente, etc.

3.1.1 - Instrumental básico

A análise das demonstrações contábeis, também conhecida por "análise de Balanços" costuma ser desenvolvida mediante a aplicação de técnicas simples e bastante difundidas, como a análise horizontal, a análise vertical e índices econômicos-financeiros.

3.1.2 - Análise horizontal

É realizada a partir de um conjunto de balanços e demonstrações de resultados consecutivos. Para cada elemento desses demonstrativos são calculados números-índices cuja base corresponde ao valor mais antigo da série, posteriormente comparados.

Deste modo, pode-se avaliar a evolução de cada elemento patrimonial e de resultado ao longo de diversos períodos sucessivos.

Com apenas duas posições consecutivas será mais conveniente calcular porcentagem de acréscimo ou decréscimo sobre a posição anterior. Não é recomendável montar cadeias de variações percentuais sobre os valores anteriores porque estas poderiam induzir a falsas conclusões.

3.1.3 - Análise vertical

A análise vertical é aplicada sobre o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado e a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos.

No Balanço, a análise vertical fornece indicadores que facilitam a avaliação da estrutura do ativo e de suas fontes de financiamento. Esses indicadores correspondem às participações percentuais dos saldos das contas e dos grupos patrimoniais sobre o total do ativo (ou do passivo + patrimônio líquido).

Para obter indicadores mais sensíveis sobre os saldos das contas, costuma-se calcular sua porcentagem sobre o valor total do grupo a que pertencem.

Essas porcentagens devem ser calculadas após a reclassificação das contas.

A análise vertical da Demonstração do Resultado possibilita avaliar a participação de cada elemento na formação do lucro ou prejuízo do período. A base dos cálculos das porcentagens corresponde ao valor da receita operacional líquida.

A DOAR - Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos - também comporta uma análise vertical, tomando-se como base 100 o valor total das fontes ou origens do capital circulante líquido. A partir das porcentagens pode-se avaliar a composição dessas fontes e a participação das diversas destinações ou aplicações do CCL - Capital Circulante Líquido.

Os quadros que se seguem, serão a base da nossa análise, cujos demonstrativos se encontram nos gráficos que seguem as análises.

Cerne Madeiras S.A.

Balanço Patrimonial

	1993 CR$ milhões	1994 R$ mil	1995 R$ mil
ATIVO			
Circulante	**2.139,00**	**10.330,00**	**14.201,00**
Depósitos Bancários	6,00	230,00	55,00
Aplicações Financeiras	76,00	142,00	583,00
Duplicatas a receber	698,00	1.630,00	2.044,00
Outros Créditos	200,00	733,00	1.036,00
Estoques	1.154,00	7.551,00	10.433,00
Despesas antecipadas	5,00	44,00	50,00
Realizável a longo prazo	**346,00**	**2.336,00**	**2.523,00**
Débito de coligadas	211,00	1.541,00	930,00
Depósitos e empréstimos compulsórios	28,00	50,00	110,00
Projetos Florestais	107,00	745,00	1.483,00
Imobilizado	**2.910,00**	**12.750,00**	**15.850,00**
Investimentos	1.516,00	6.382,00	8.152,00
Imobilizado	1.394,00	6.368,00	7.698,00
TOTAL DO ATIVO	**5.395,00**	**25.416,00**	**32.574,00**

	1993 CR$ milhões	1994 R$ mil	1995 R$ mil
PASSIVO			
Passivo Circulante	**984,00**	**1.942,00**	**2.558,00**
Fornecedores	78,00	259,00	471,00
Salários a pagar	1,00	4,00	3,00
Impostos e taxas a recolher	62,00	244,00	520,00
Empréstimos e Financiamentos	117,00	142,00	190,00
Adtos. sobre Contratos de Câmbio	590,00	563,00	494,00
Provisão p/ férias	75,00	239,00	199,00
Provisão p/ dividendos	-	350,00	505,00
Credores diversos	61,00	141,00	176,00
Exigível a longo prazo	**121,00**	**1.594,00**	**1.646,00**
Empréstimos e Financiamentos	18,00	141,00	11,00
Créditos de coligadas	103,00	1.447,00	1.623,00
Outros	-	6,00	12,00
Patrimônio Líquido	**4.290,00**	**21.880,00**	**28.370,00**
Capital Social	164,00	1.508,00	20.653,00
Reservas de capital	3.982,00	19.145,00	4.639,00
Reserva de lucros	10,00	1.042,00	1.381,00
Lucros acumulados	134,00	185,00	1.697,00
TOTAL DO PASSIVO	**5.395,00**	**25.416,00**	**32.574,00**

*** O valor da conta de "Adiantamentos sobre cambiais entregues" está incluso na conta de duplicatas a receber**

Demonstração de Resultado do Exercício

	1993 CR$ milhões	1994 R$ mil	1995 R$ mil
Receita Operacional Bruta			
Vendas de Produtos	**2.554,00**	**18.814,00**	**28.475,00**
Devoluções e Abatimentos	**(12,00)**	**(146,00)**	**(229,00)**
Impostos sobre Vendas			
ICMS	(167,00)	(1.557,00)	(2.516,00)
PIS	(8,00)	(86,00)	(129,00)
COFINS	(22,00)	(206,00)	(351,00)
	(197,00)	**(1.849,00)**	**(2.996,00)**
Receita Operacional Líquida	**2.345,00**	**16.819,00**	**25.250,00**
Custos dos produtos vendidos	**(818,00)**	**(7.268,00)**	**(17.107,00)**
Lucro Bruto	**1.527,00**	**9.551,00**	**8.143,00**
Despesas Operacionais			
Vendas(adm. e gerais)	(365,00)	(2.733,00)	(4.606,00)
Receitas Financ.líquidas de desp. financ.	193,00	1.647,00	179,00
Resultado Equiv. Patrimonial	(55,00)	(809,00)	337,00
Outras receitas operacionais	5,00	146,00	110,00
	(222,00)	**(1.749,00)**	**(3.980,00)**
Lucro Operacional	**1.305,00**	**7.802,00**	**4.163,00**
Receitas (Despesas) não Operacionais	(7,00)	(2,00)	85,00
Correção Monetária do Balanço	(791,00)	(4.285,00)	(1.882,00)
Lucro antes da C.S. e I.R.	**507,00**	**3.515,00**	**2.366,00**
Contribuição Social	-	(7,00)	(184,00)
Imposto de Renda	-	-	(57,00)
Lucro do exercício	**507,00**	**3.508,00**	**2.125,00**

Cerne Madeiras S.A.

Balanço Patrimonial Atualizado para 31 de dezembro de 1995

	1993 R$ mil	1994 R$ mil	1995 R$ mil
ATIVO			
Circulante	**9.575,36**	**12.650,32**	**14.201,00**
Depósitos Bancários	26,86	281,66	55,00
Aplicações Financeiras	340,22	173,90	583,00
Duplicatas a receber	3.124,64	1.996,13	2.044,00
Outros Créditos	895,31	897,65	1.036,00
Estoques	5.165,95	9.247,10	10.433,00
Despesas antecipadas	22,38	53,88	50,00
Realizável a longo prazo	**1.548,88**	**2.860,71**	**2.523,00**
Débito de coligadas	944,55	1.887,14	930,00
Depósitos e empréstimos compulsórios	125,34	61,23	110,00
Projetos Florestais	478,99	912,34	1.483,00
Imobilizado	**13.026,78**	**15.613,90**	**15.850,00**
Investimentos	6.786,46	7.815,52	8.152,00
Imobilizado	6.240,32	7.798,38	7.698,00
TOTAL DO ATIVO	**24.151,02**	**31.124,93**	**32.574,00**

	1993 R$ mil	1994 R$ mil	1995 R$ mil
PASSIVO			
Passivo Circulante	**1.763,77**	**1.688,76**	**2.064,00**
Fornecedores	349,17	317,18	471,00
Salários a pagar	4,48	4,90	3,00
Impostos e taxas a recolher	277,55	298,81	520,00
Empréstimos e Financiamentos	523,76	173,90	190,00
Provisão p/ férias	335,74	292,68	199,00
Provisão p/ dividendos	-	428,62	505,00
Credores diversos	273,07	172,67	176,00
Exigível a longo prazo	**3.182,83**	**2.641,50**	**2.140,00**
Empréstimos e Financiamentos	80,58	172,67	11,00
Créditos de coligadas	461,09	1.772,02	1.623,00
Outros	-	7,35	12,00
Adtos. sobre Contratos de Câmbio	2.641,16	689,46	494,00
Patrimônio Líquido	**19.204,42**	**26.794,67**	**28.370,00**
Capital Social	734,16	1.846,73	20.653,00
Reservas de capital	17.825,63	23.445,34	4.639,00
Reserva de lucros	44,77	1.276,05	1.381,00
Lucros acumulados	599,86	226,55	1.697,00
TOTAL DO PASSIVO	**24.151,02**	**31.124,93**	**32.574,00**

*** O valor da conta de "Adiantamentos sobre cambiais entregues" está incluso na conta de duplicatas a receber**

Demonstração de Resultado do Exercício Atualizado

	1993 R$ mil	1994 R$ mil	1995 R$ mil
Receita Operacional Bruta			
Vendas de Produtos	**11.433,12**	**23.039,99**	**28.475,00**
Devoluções e Abatimentos	**(53,72)**	**(178,79)**	**(229,00)**
Impostos sobre Vendas	-	-	
ICMS	(747,58)	(1.906,73)	(2.516,00)
PIS	(35,81)	(105,32)	(129,00)
COFINS	(98,48)	(252,27)	(351,00)
	(881,88)	**(2.264,32)**	**(2.996,00)**
	-	-	
Receita Operacional Líquida	**10.497,52**	**20.596,87**	**25.250,00**
	-	-	
Custos dos produtos vendidos	**(3.661,82)**	**(8.900,53)**	**(17.107,00)**
	-	-	
Lucro Bruto	**6.835,70**	**11.696,34**	**8.143,00**
	-	-	
Despesas Operacionais	-	-	
Vendas(adm. e gerais)	(1.633,94)	(3.346,89)	(4.606,00)
Receitas Financ.líquidas de desp. financ.	863,98	2.016,95	179,00
Resultado Equiv. Patrimonial	(246,21)	(990,72)	337,00
Outras receitas operacionais	22,38	178,79	110,00
	(993,80)	**(2.141,86)**	**(3.980,00)**
	-	-	
Lucro Operacional	**5.841,91**	**9.554,48**	**4.163,00**
	-	-	
Receitas (Despesas) não Operacionais	(31,34)	(2,45)	85,00
Correção Monetária do Balanço	(3.540,96)	(5.247,49)	(1.882,00)
	-	-	
Lucro antes da C.S. e I.R.	**2.269,61**	**4.304,54**	**2.366,00**
	-	-	
Contribuição Social	-	(8,57)	(184,00)
Imposto de Renda	-	-	(57,00)
	-	-	
Lucro do exercício	**2.269,61**	**4.295,97**	**2.125,00**

Cerne Madeiras S.A.

Reclassificação do Balanço Patrimonial / Análise Vertical e Horizontal das Contas Patrimoniais

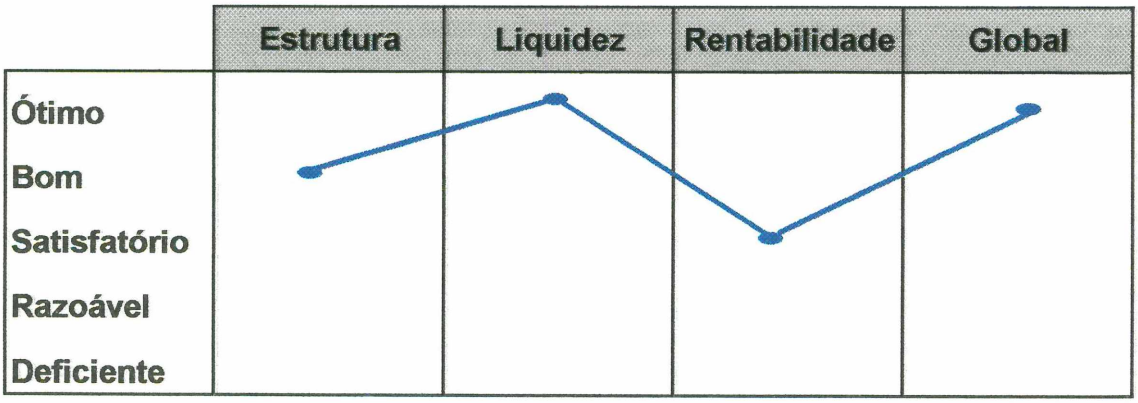
	1993			1994			1995		
		A.V. - %	A.H. - %		A.V. - %	A.H. - %		A.V. - %	A.H. - %
ATIVO									
Circulante	**10.519,91**	43,56	100	**14.537,46**	46,70	138,19	**15.131,00**	46,45	143,83
Disponível	367,08	1,52	100	455,56	1,46	124,10	638,00	1,96	173,81
Valores Real. a Curto Prazo	4.042,33	16,74	100	2.947,66	9,47	228,76	3.130,00	9,60	77,43
Débitos de coligadas	944,55	3,91	100	1.887,14	6,06	48,23	930,00	2,86	98,46
Estoques	5.165,95	21,39	100	9.247,10	29,71	57,06	10.433,00	32,03	201,96
Realizável a Longo Prazo	**604,34**	2,50	100	**973,57**	3,13	161,10	**1.593,00**	4,89	263,60
Permanente	**13.026,78**	53,94	100	**15.613,90**	50,17	119,86	**15.850,00**	48,66	121,67
Investimentos	6.786,46	28,10	100	7.815,52	25,11	115,16	8.152,00	25,03	120,12
Imobilizado	6.240,32	25,84	100	7.798,38	25,06	124,97	7.698,00	23,63	123,36
TOTAL DO ATIVO	**24.151,03**	**100,00**	**100**	**31.124,93**	**100,00**	**128,88**	**32.574,00**	**100,00**	**134,88**
PASSIVO									
Circulante	**4.857,06**	20,11	100	**4.150,24**	13,33	85,45	**4.181,00**	12,84	86,08
Fornecedores	349,17	1,45	100	317,18	1,01	90,84	471,00	1,45	134,89
Empréstimos Bancários	523,76	2,17	100	173,90	0,56	33,20	190,00	0,58	36,28
Adiant.^{os} s/ contrato de câmbio	2.641,17	10,93	100	689,46	2,22	26,10	494,00	1,52	18,70
Créditos de coligadas	452,13	1,87	100	1.772,02	5,69	391,93	1.623,00	4,98	358,97
Outras Obrigações	890,83	3,69	100	1.197,68	3,85	134,44	1.403,00	4,31	157,49
Exigível a Longo Prazo	**89,53**	0,37	100	**180,02**	0,58	201,07	**23,00**	0,07	25,69
Patrimônio Líquido	**19.204,43**	79,52	100	**26.794,67**	86,09	139,52	**28.370,00**	87,09	147,73
Capital e Reservas	18.600,09	77,02	100	26.568,12	85,36	142,84	26.673,00	81,88	143,40
Lucros Acumulados	604,34	2,50	100	226,55	0,73	37,49	1.697,00	5,21	280,80
TOTAL DO PASSIVO	**24.151,02**	**100,00**	**100**	**31.124,93**	**100,00**	**128,88**	**32.574,00**	**100,00**	**134,88**

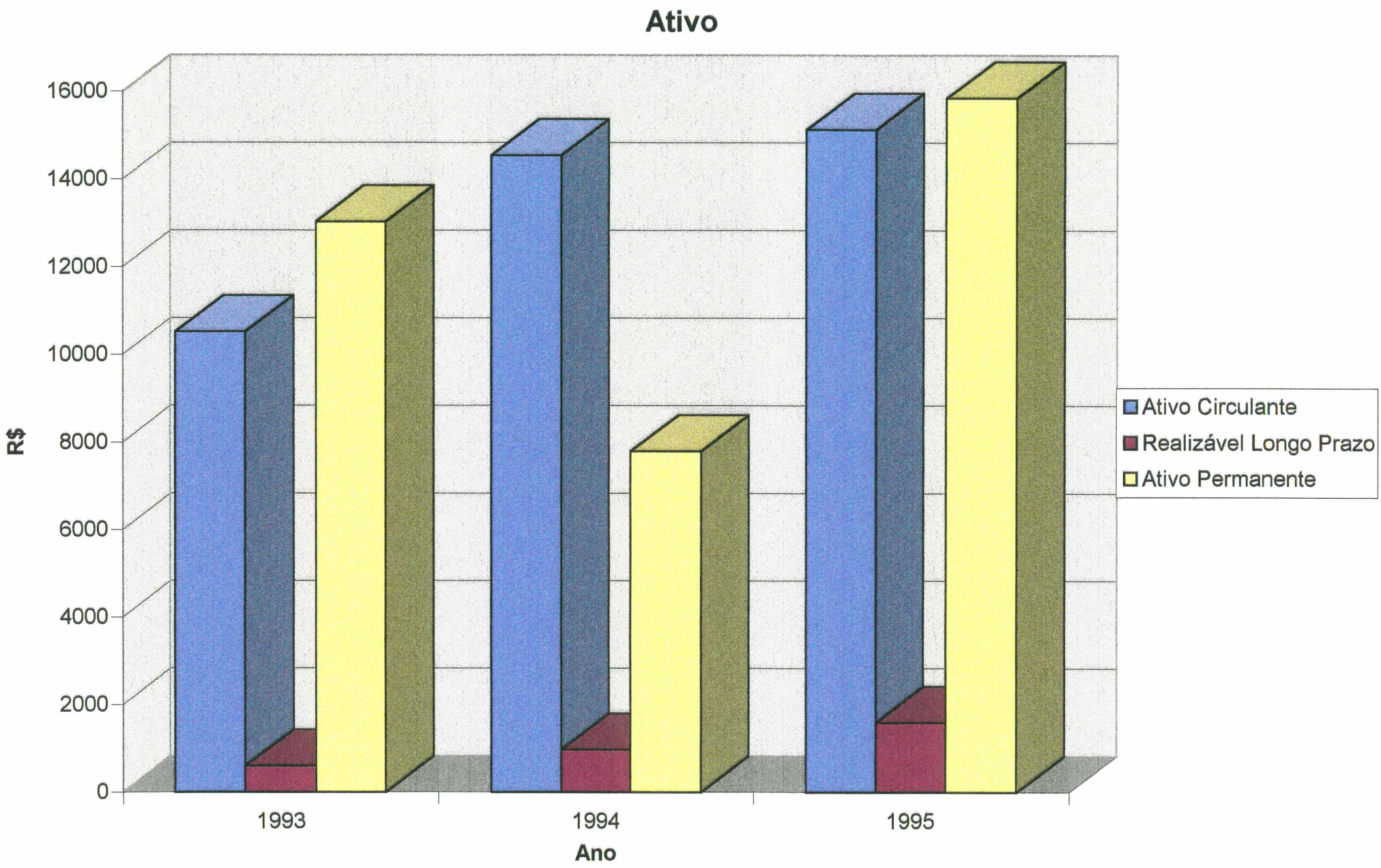
Cerne Madeiras S.A.

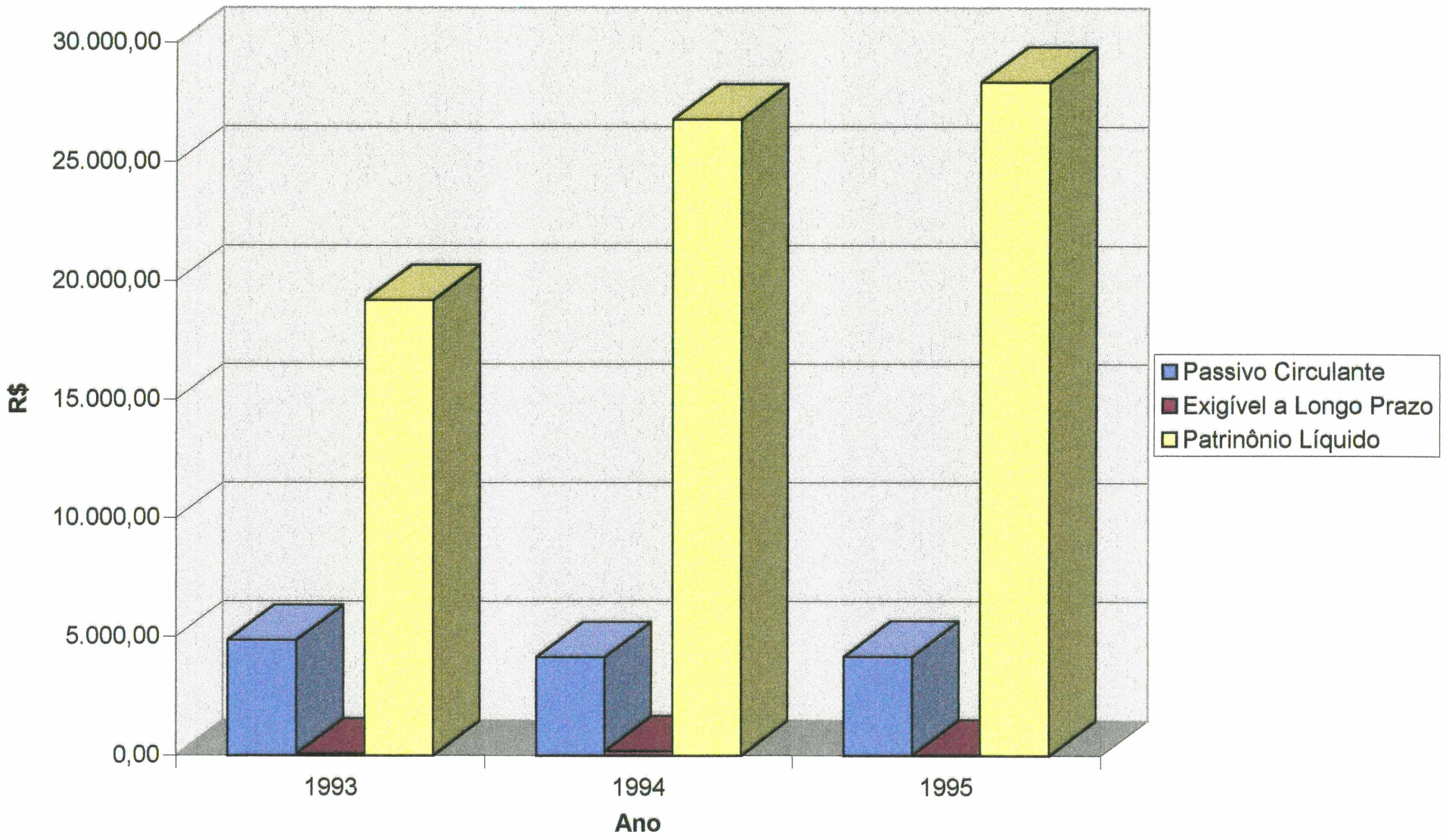
Reclassificação das Contas de Resultado / Análise Vertical e Horizontal

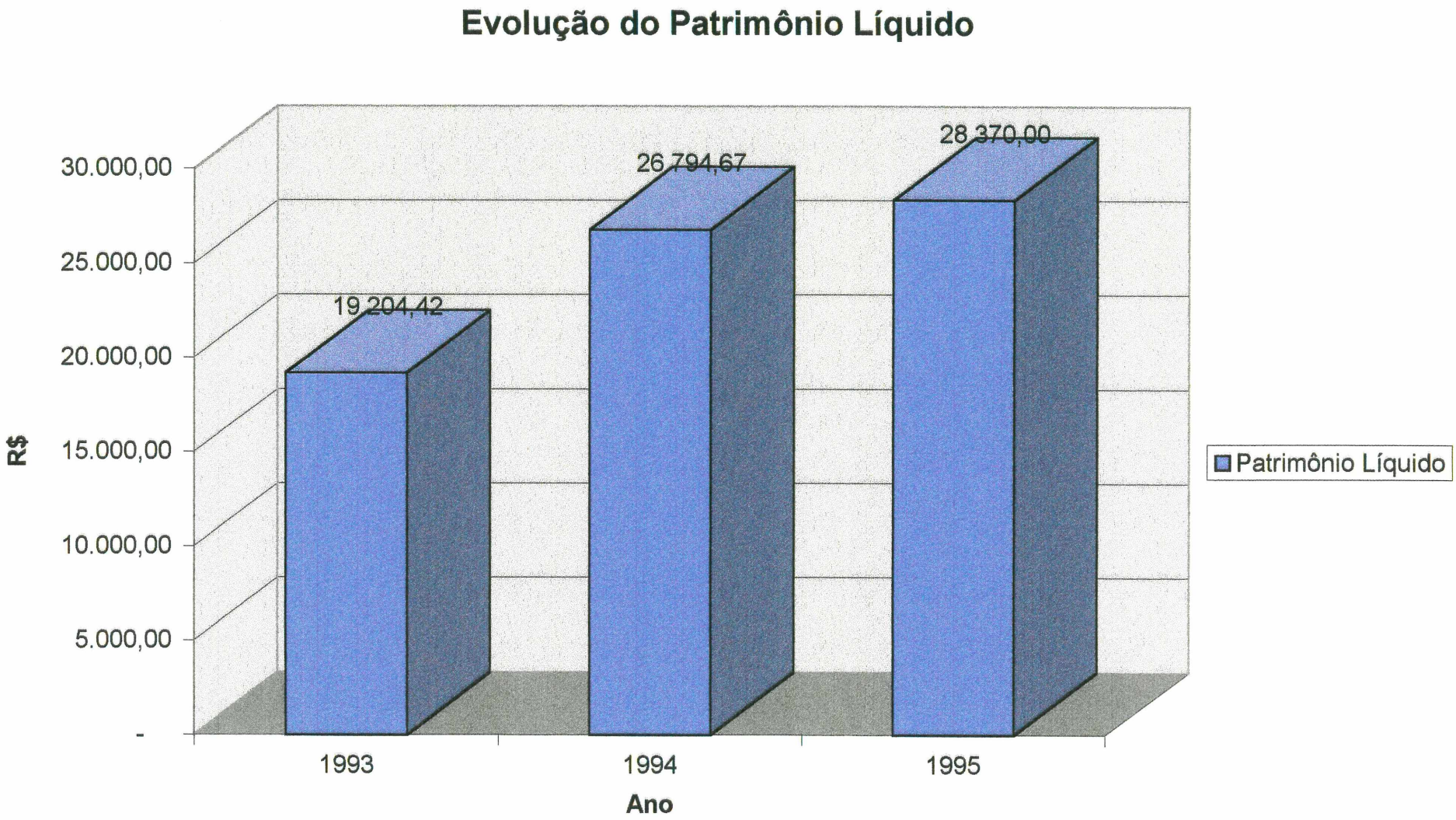
	1993			1994			1995		
		A.V. - %	A.H. - %		A.V. - %	A.H. - %		A.V. - %	A.H. - %
Receita Operacional Bruta	**11.433,12**	**100,00**	**100**	**23.039,99**	**100,00**	**201,52**	**28.475,00**	**100,00**	**249,06**
Devoluções e Abatimentos	(53,72)	0,19	100	(146,96)	0,64	273,57	(229,00)	80,00	426,30
Impostos sobre vendas	(881,88)	3,10	100	(2.296,16)	9,97	260,37	(2.996,00)	10,52	339,73
Receita Operacional Líquida	10.497,52	100,00	100	20.596,87	100,00	196,21	25.250,00	100,00	240,53
Custos dos produtos	(3.661,82)	34,88	100	(8.900,53)	43,21	243,06	(17.107,00)	67,75	467,17
Lucro Bruto	**6.835,70**	**65,12**	**100**	**11.696,34**	**56,79**	**171,11**	**8.143,00**	**32,25**	**119,12**
Despesas Operacionais									
Vendas(adm. e gerais)	(1.633,94)	15,57	100	(3.346,89)	16,25	204,83	(4.606,00)	18,24	281,89
Financeiras	(1.011,70)	9,64	100	(1.344,63)	6,53	132,91	(686,00)	2,72	67,81
Receitas Financeiras	1.875,68	17,87	100	3.361,58	16,32	179,22	865,00	3,43	46,12
Resultado Equiv. Patrimonial	(246,21)	2,35	100	(990,72)	4,81	402,39	337,00	1,33	136,87
Outras despesas operacionais	(4,48)	0,04	100	-	-	-	(2,00)	0,01	44,68
Outras receitas operacionais	26,86	0,26	100	178,79	0,87	665,67	112,00	0,44	416,99
Lucro Operacional	**5.841,91**	**55,65**	**100**	**9.554,47**	**46,39**	**163,55**	**4.163,00**	**16,49**	**71,26**
Despesas não Operacionais	(31,34)	0,30	100	(3,67)	0,02	11,72	(8,00)	0,03	25,53
Receitas não Operacionais	-	-	100	1,22	0,01	100,00	93,00	0,37	100,00
Correção Monetária do Balanço	(3.540,96)	33,73	100	(5.247,49)	25,48	148,19	(1.882,00)	7,45	53,15
Lucro antes da C.S. e I.R.	**2.269,61**	**21,62**	**100**	**4.304,53**	**20,90**	**189,66**	**2.366,00**	**9,37**	**104,25**
Contribuição Social	-	-	100	(8,56)	0,04	100,00	(184,00)	0,73	100,00
Imposto de Renda	-	-	100	-	-	100,00	(57,00)	0,23	100,00
Lucro do exercício	**2.269,61**	**21,62**	**100**	**4.295,97**	**20,86**	**189,28**	**2.125,00**	**8,42**	**93,63**

Avaliação da Situação Financeira e Econômica




Ativo
16000
14000
12000
10000
8000
6000
4000
2000
0
R$
1993
1994
1995
Ano
Ativo Circulante
Realizável Longo Prazo
Ativo Permanente

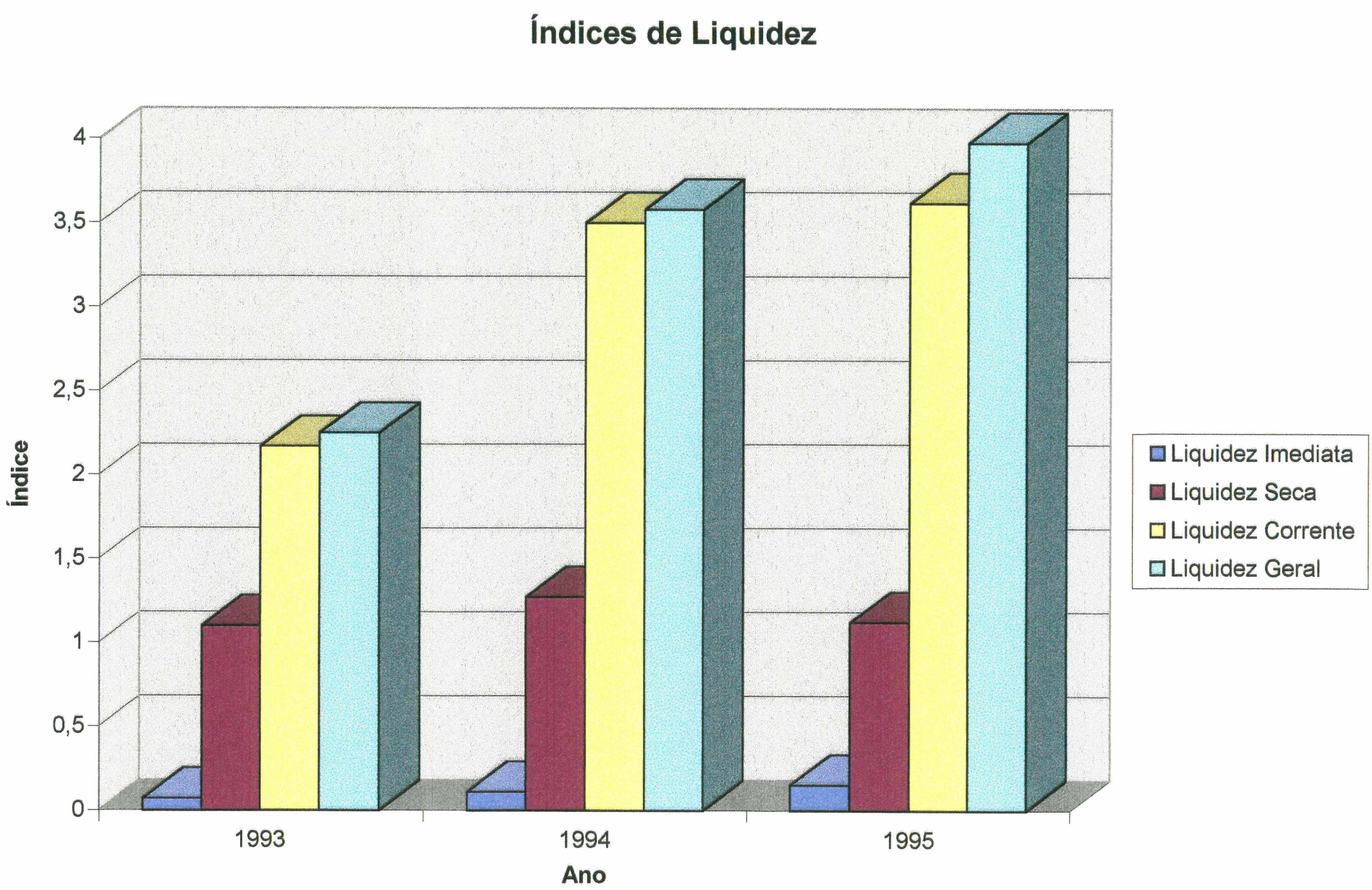

Passivo
30.000,00
25.000,00
20.000,00
15.000,00
10.000,00
5.000,00
0,00
R$
1993
1994
1995
Ano
Passivo Circulante
Exigível a Longo Prazo
Patrinônio Líquido

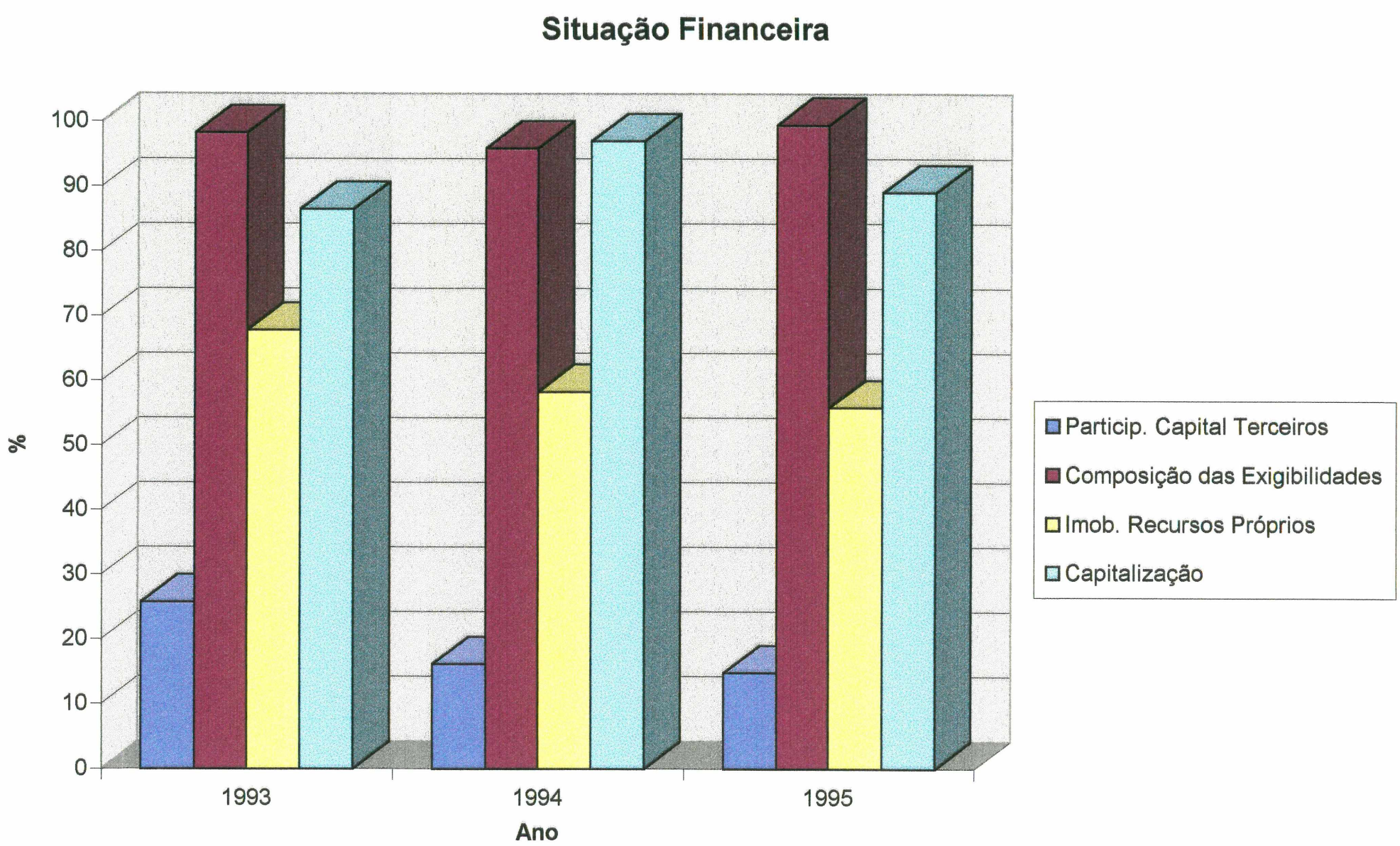

Evolução do Patrimônio Líquido
30.000,00
25.000,00
20.000,00
15.000,00
10.000,00
5.000,00
-
R$
19.204,42
26.794,67
28.370,00
1993
1994
1995
Ano
Patrimônio Líquido

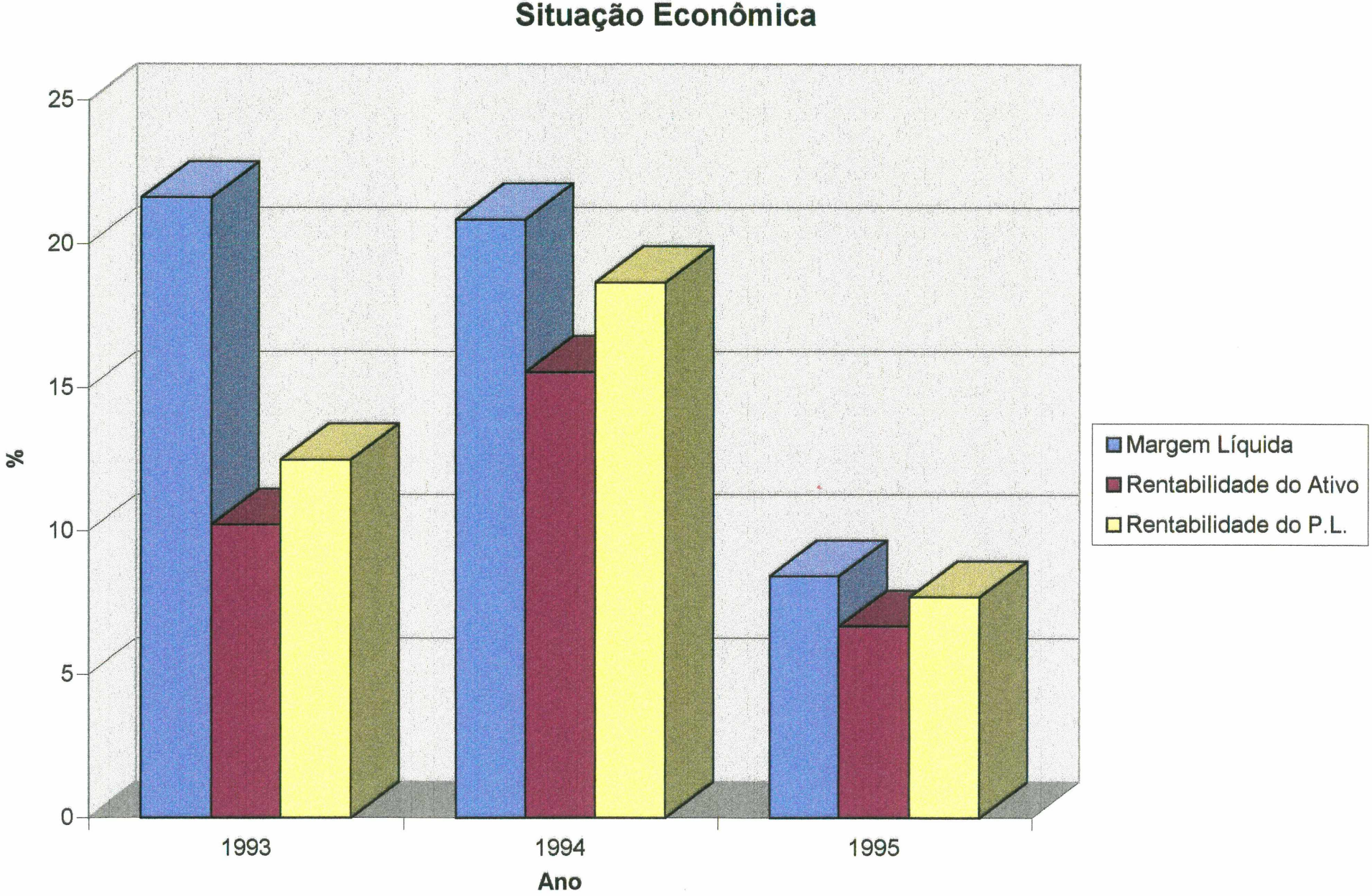
Cerne Madeiras S.A.

Índices Econômico-Financeiros

		1993	1994	1995
Liquidez				
Liquidez Imediata	Disponível / Passivo Circulante	0,07	0,11	0,15
Liquidez Seca	Ativo Circ. (-) Estoque / Passivo Circulante	1,10	1,27	1,12
Liquidez Corrente	Ativo Circulante / Passivo Circulante	2,17	3,50	3,62
Liquidez Geral	Ativo Circ. + Realiz. L.P. / Passivo Circ. + Ex. L.P.	2,25	3,58	3,98
Situação Financeira				
Estrutura				
Partic. Capital Terceiros	Capital de Terceiros / Patrimônio Líquido	25,76%	16,16%	14,82%
Composição das Exigibilidades	Passivo Circulante / Capital de Terceiros	98,19%	95,84%	99,45%
Imob. de Rec. Próprios	Ativo Permanente / Patrimônio Líquido	67,83%	58,27%	55,87%
Capitalização	Capital Próprio / Ativo Médio	86,48%	96,94%	89,08%
Situação Econômica				
Margem Líquida	Lucro Líquido / Vendas Líquidas	21,62%	20,86%	8,42%
Rentabilidade do Ativo	Lucro Líquido / Ativo Médio	10,22%	15,54%	6,67%
Rentabilidade do P.L.	Lucro Líquido / P.L. médio	12,49%	18,67%	7,70%
Produtividade ou Giro	Vendas Líquidas / Ativo Médio	0,47	0,75	0,79


Índices de Liquidez
Índice
4
3,5
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
1993
1994
1995
Ano
Liquidez Imediata
Liquidez Seca
Liquidez Corrente
Liquidez Geral


Situação Financeira
100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
%
1993
1994
1995
Ano
Particip. Capital Terceiros
Composição das Exigibilidades
Imob. Recursos Próprios
Capitalização


Situação Econômica
25
20
15
10
5
0
%
1993
1994
1995
Ano
Margem Líquida
Rentabilidade do Ativo
Rentabilidade do P.L.

4 - COMENTÁRIOS GERAIS

4.1 - Base do Trabalho

Nosso trabalho tem como base informações reais da Empresa Cerne Madeiras S.A (nome fictício), onde nos utilizaremos para análise a variação ocorrida entre os exercícios de 1993 a 1995. Todos os números atualizados para a data-base de 31.12.95, sendo que o índice utilizado para a atualização foi a UFIR (Unidade Fiscal de Referência)

5 - ANÁLISE HORIZONTAL

5.1 - Ativo

Destacamos os índices das contas do disponível (173,81%) e estoques (201,96%), que aumentaram percentualmente mais do que o total do Ativo (134,88%), mostrando neste último índice um aumento de participação dos estoques. As demais contas aumentaram menos do que o ativo (em termos percentuais). Isso ocorreu porque os estoques em 1993 não demonstravam o efeito da inflação, ou seja, o custo histórico que eram mantidos estavam bem abaixo do custo de reposição.

5.2 - Passivo

Observamos uma diminuição da participação do Circulante e um aumento do Patrimônio Líquido em relação ao total do Passivo, mostrando uma maior participação em relação ao total do passivo , mostrando uma maior participação de recursos próprios na estrutura da Empresa . Destacamos ainda, a redução de empréstimos bancários e um aumento nos créditos junto as coligadas.

5.3 - Demonstração de Resultado do Exercício

Observamos que houve um aumento de 140% na Receita Operacional Líquida. Demonstrando um mercado promissor. Entretanto, negativamente observamos o aumento de 367,17% nos custos de produção, que deve-se basicamente ao efeito inflacionário não reconhecidos nos estoques e de 181,89% nas despesas de venda e administrativas. Havendo também queda do lucro líquido apesar do aumento nas vendas

6 - ANÁLISE VERTICAL

6.1 - Ativo

Constata-se pequena elevação de participação do Circulante em relação ao Ativo Total, onde destaca-se um considerável aumento na participação dos estoques. Positivamente observa-se pequena redução na participação do Permanente, mostrando redução do grau de imobilização.

6.2 - Passivo

O Circulante reduziu a sua participação em relação ao Passivo Total, com destaque para a conta Adiantamento Sobre contrato de Câmbio que caiu de 10,94% para 1,52%. Houve também redução de participação dos empréstimos bancários e aumento dos créditos de coligadas.

6.3 - Demonstração do Resultado do Exercício

O aumento percentual dos custos dos produtos em relação a receita Líquida afetou negativamente a participação de todas as margens de lucro (Bruto, Operacional e Líquido) da Empresa. Significativamente, observa-se a queda da participação das receitas financeiras, certamente ocasionadas pela redução dos

índices inflacionários. Positivamente, destacamos que o resultado com as coligadas foi positivo no ano de 1995.

7 - ANÁLISE FINANCEIRA

7.1 - Liquidez Imediata

O índice baixo, indica uma ótima gestão dos recursos financeiros, pois a Empresa mantém baixos valores em caixa. Apesar disso, observa-se que houve um aumento No índice dos anos de 1993/95, que pode ser justificado pela queda dos índices inflacionários.

7.2 - Liquidez Seca

Apresenta bons índices de solvência nos três anos, pois não esteve dependente da venda dos estoques para cumprir com as dívidas de curto prazo. Entretanto, notamos uma elevação do índice nos anos de 1993/94 e uma nova redução nos anos de 1994/95, causado pelo aumento dos estoques.

O índice de liquidez seca, serve para medir a capacidade da empresa em saldar compromissos de curto prazo sem dependência dos estoques, ou seja, quanto maior melhor para a empresa.

7.3 - Liquidez Corrente

Com a realização dos estoques e o recebimento dos créditos a curto prazo, a Empresa apresenta ótima liquidez, pois para cada um Real de obrigação possui R$ 3,62 de direitos. Apresentou melhora significativa no exercício de 1993 para 1995.

O índice de liquidez corrente mostra a capacidade da empresa em saldar compromissos de curto prazo e, quanto maior melhor para a empresa.

7.4 - Liquidez Geral

A capacidade de solvência global da Empresa é excelente, pois possui quatro vezes mais direitos e obrigações a serem realizados, a curto e longo prazo, em relação as dívidas totais.

O índice de liquidez geral é utilizada para medir a capacidade global que a empresa possui em saldar todos os compromissos.

8 - ANÁLISE DA ESTRUTURA

8.1 - Participação de Capital de Terceiros

Apresenta ótimos índices, inclusive em ascendência de 1993 para 1995, onde as dívidas totais com terceiros, representa apenas 14,82% dos recursos próprios.

Este índice representa o grau de dependência da empresa em relação ao capital de terceiros. Quanto menor melhor para a empresa.

8.2- Composição das Exigibilidade

As dívidas da Empresa estão praticamente em sua totalidade centradas no curto prazo, observando a sua composição, concluímos que a Empresa apresenta uma situação financeira estável, uma vez que não possui dívidas expressivas com bancos. Os seus compromissos estão distribuídos junto as coligadas, contribuições sociais , provisões e fornecedores.

Este índice é utilizado para se apurar o quanto das obrigações da empresa vencem a curto prazo.

8.3- Imobilização dos Recursos Próprios

Os índices de Imobilização do Patrimônio Líquido são bons, não apresentando excesso de imobilização e não comprometendo a liquidez da Empresa, além de subsidiar o capital de giro próprio. Destacamos ainda, a redução dos índices de 1993 para 1995, onde constatamos um maior aumento percentual do Patrimônio Líquido em relação ao Ativo Permanente.

Este índice serve para medir a proporção de recursos próprios investidos no Ativo Permanente. Quanto menor, melhor para a empresa.

8.4- Capitalização

A Empresa é bastante saudável, pois 90% de seu Ativo é sustentado por Capital Próprio.

9 - ANÁLISE LÍQUIDA

9.1- Margem Líquida

Obteve uma queda acentuada do índice de 1994 para 1995, ocasionado pelo aumento expressivo dos custos da produção que duplicaram em percentual, devido ao efeito inflacionário não reconhecido nos estoques, comparativamente a Receita Líquida.

9.2 - Rentabilidade do Ativo

No período de 1993/94, houve uma evolução considerável do índice, provocado pelo aumento percentual do Lucro Líquido em relação ao Ativo Total. Quanto ao período de 1994/95 houve uma queda expressiva do índice, provocado pela significativa queda (50%) do Lucro Líquido e pequena alta do Ativo Total.

O índice de Rentabilidade do Ativo é utilizado para evidenciar a percentagem em que o resultado obtido remunerou os recursos totais aplicados.

9.3 - Rentabilidade do Patrimônio Líquido

Novamente no ano de 1993/94, apresenta-se uma elevação do índice pois o aumento percentual do Lucro líquido foi maior do que o aumento do Patrimônio Líquido. Em relação aos anos de 1994/95 houve um acentuado declínio, provocado novamente pela redução do Lucro Líquido e pelo pequeno aumento do Patrimônio Líquido.

Este índice indica a percentagem em que o lucro obtido remunerou o capital próprio médio da empresa. Quanto maior melhor para a empresa.

9.4 - Produtividade ou Giro

O aumento de índices dos anos 1993/95, indica uma maior eficiência da Empresa na utilização dos seus recursos totais. Entretanto um melhor gerenciamento dos estoques afetará positivamente a sua produtividade. O aumento do ano de 1993 para 1995 foi maior (201,96%) , proporcionalmente em relação ao aumento do Ativo Total (134,88%).

O índice de produtividade ou giro, mede a intensidade na utilização dos Ativos em função das vendas.

10 - ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO

Do ano de 1993 para o ano de 1995, houve gradativo aumento do Capital de giro da empresa, mostrando uma redução na imobilização dos recursos.

O Capital de Giro Próprio apresentou-se positivo e crescente, de 52,98 % em 1993 para 72,22 % em 1995, denotando eficiência na sua administração, pois a cada ano a atividade da empresa está sendo financiada por uma maior parcela de Recursos próprios.

11 - RELATÓRIO

11.1 - Situação Financeira

11.1.1 - Estrutura de Capitais

Nos exercícios analisados, a Empresa melhorou a sua estrutura de capital, pois reduziu a participação de capital de terceiros. Apresenta ainda, um nível de endividamento bom, pois as dívidas da mesma são praticamente todos de curto prazo, o que não representa problemas, considerando sua liquidez.

11.1.2 - Liquidez

A liquidez pode ser considerada muito boa, pois todos os índices evidenciam uma ótima capacidade de pagamento, observa-se inclusive, que não depende da realização de seus estoques para cumprir com as suas obrigações.

11.1.3 - Desempenho Econômico

O mercado que a Empresa está inserida é promissor, pois constata-se acentuadas evoluções reais nas vendas. Contudo, nos exercícios analisados, ouve grande variação na proporção custo/receita, sendo que, a causa deve-se a estabilização da moeda, pois com elevada inflação o estoque ficou com valor histórico defasado, refletindo diretamente no custo.

Com uma moeda mais forte apresentada no exercício de 1994 e no exercício de 1995, a margem operacional é melhor demonstrada.

CAPITULO IV

GESTÃO FINANCEIRA

1. EMBASAMENTO TEÓRICO

Na análise dinâmica da contabilidade vemos a empresa como um organismo vivo agindo num ambiente em constante mudança.

A importância da empresa na sociedade moderna, faz com que sua sobrevivência interesse a todos os seus parceiros: acionistas, financiadores, empregados, fornecedores, clientes e governo. É necessário acompanhar permanentemente sua saúde econômico-financeira, pelo uso de um instrumental de análise adequado a esses novos objetivos.

Para que isto aconteça temos que fazer algumas adaptações nos vários demonstrativos contábeis. Isto implica em darmos os seguintes passos.

- tornar a contabilidade funcional
- dar à contabilidade um enfoque sistêmico.

Para ser funcional a contabilidade tem que deixar transparecer, na estrutura dos seus vários demonstrativos, a imagem da empresa nos níveis operacional, tático e estratégico, ou seja, temos que reclassificar as contas na linha dessa funcionalidade, agrupando as várias rubricas, não só pelo critério de tempo, mas levando em conta principalmente sua relação com as operações da empresa.

Para fazer com que a contabilidade seja sistêmica, no âmbito de cada demonstrativo e entre si (subsistemas e sistema), temos que conceituar um modelo que abarque a empresa como um todo, da ótica financeira.

A análise financeira com ênfase na liquidez, ou seja, considerando que a empresa não vai encerrar suas atividades mas continuará no mercado, necessita de uma reclassificação das contas dos vários demonstrativos, agrupando-as por afinidade.

Conforme citam os autores BRASIL & BRASIL (1986), são definidos três grupos básicos de contas, que são as estratégicas, operacionais e táticas. Por estratégicas, dizemos que são as contas cuja movimentação está vinculada à alta administração da empresa. As operacionais guardam relação com as atividades da empresa e as táticas são de curto e curtíssimo prazo, geralmente administradas pela tesouraria da empresa.

A caracterização da classificação funcional não se prende somente ao nome da conta, mas também ao seu conteúdo; sendo necessário também ter-se um bom conhecimento da empresa e de seus procedimentos contábeis.

Normalmente as contas operacionais tem o seguinte formato:

- aplicações - duplicatas a receber, estoques e outras contas operacionais;
- fontes - duplicatas a pagar, salários e encargos, impostos ligados à produção e outras contas operacionais.

Estas contas são cíclicas.

Chamamos de Necessidade de Capital de Giro (NCG) ou Investimento Operacional em Giro (IOG) a diferença entre as contas cíclicas do ativo e as contas cíclicas do passivo.

Outro agrupamento funcional considera contas de longo prazo. No balanço aparecem assim:

- aplicações - empréstimos a longo prazo a terceiros, aplicações financeiras a longo prazo, títulos a receber a longo prazo, imobilizado e diferido;
- fontes - empréstimos bancários a longo prazo, financiamentos a longo prazo, capital social, reservas e lucros suspensos.

Sendo a longo prazo dá-se o nome genérico de permanentes, sendo chamado também de contas não cíclicas.

É denominado Capital de Giro a diferenças entre as contas permanentes do passivo e contas permanentes do ativo.

Já as contas a curto e curtíssimo prazo que não guardam relação com o processo produtivo e não são estratégicas como as de longo prazo, sendo de variação aleatória e, geralmente, ligadas à tesouraria da empresa, são chamadas de erráticas. Pelo método das diferenças, chegaremos ao conceito de Saldo de Tesouraria (T), assim definido:

contas erráticas do ativo - contas erráticas do passivo = Tesouraria

O Capital de Giro menos a necessidade de capital de giro consequentemente resulta no saldo de tesouraria.

Na Demonstração de Resultados a classificação funcional que retrata os lucros auferidos ou o prejuízo incorrido pela empresa, leva em conta os mesmos critérios anteriores.

O autofinanciamento resulta das políticas de financiamento e de distribuição de dividendos adotadas. É conseqüência também, das decisões do governo quanto aos critérios de cobrança de Imposto de Renda.

É a principal fonte de crescimento do Capital de Giro (CDG), ao ser incorporado ao Patrimônio Líquido da empresa. Já a Capacidade de Autofinanciamento representa recursos, em parte ou no todo, disponíveis para serem distribuídos aos acionistas.

Deduzindo as depreciações embutidas nos custos de produtos e serviços vendidos e/ou nas despesas de vendas e administrativas evitamos distorções nas análises do Lucro Bruto Operacional, obtendo-se assim um critério uniforme para análise.

O quadro de Origens e Aplicações e a Demonstração das Mutações Patrimoniais não precisam ser reclassificados, pois estão diretamente relacionados às variações dos componentes do Capital de Giro (CDG).

Chamamos de Ativo Econômico o conjunto de recursos que a empresa dispõe e que são financiados pelas fontes localizadas no passivo do Balanço Patrimonial.

Na análise da empresa precisamos saber como funciona seu ciclo econômico e seu ciclo financeiro, sendo o primeiro iniciado com as compras de matérias-primas e terminando com as vendas dos produtos ou serviços acabados e o segundo,

iniciando com o pagamento dos fornecedores e terminando com o recebimento das duplicatas, incluindo no intervalo vários outros desembolsos referentes a salários, impostos, encargos e outros.

2 - APRESENTAÇÃO

Este estudo demonstra a situação econômico-financeira, através da análise do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado de três exercícios consecutivos da empresa "Cerne Madeiras S.A." (nome fictício).

Os balanços utilizados são dos exercícios de 1993, 1994 e 1995, sendo corrigidos e atualizados através da Unidade Fiscal de Referência - UFIR para a data-base de 31 de dezembro de 1995.

O trabalho está apresentado na seguinte ordem:

1. Balanço Patrimonial Reestruturado para a Análise Dinâmica.
2. Planilhas e comentários da Análise Dinâmica.
3. Análise do Autofinanciamento.
4. Efeito Tesoura.

Cerne Madeiras S.A.

Balanço Patrimonial Reestruturado - Análise Dinâmica

	1993 R$ mil	1994 R$ mil	1995 R$ mil
ATIVO			
Ativo Circulante Financeiro (ACF)	**367,08**	**455,56**	**638,00**
Depósitos Bancários	26,86	281,66	55,00
Aplicações Financeiras	340,22	173,90	583,00
Ativo Circulante Cíclico (ACC)	**9.208,28**	**12.194,76**	**13.563,00**
Adiantamentos sobre cambiais entregues(*)	-	-	-
Estoques	5.165,95	9.247,10	10.433,00
Despesas antecipadas	22,38	53,88	50,00
Duplicatas a receber	3.124,64	1.996,13	2.044,00
Outros Créditos	895,31	897,65	1.036,00
Ativo não circulante (ANC)	**14.575,66**	**18.474,61**	**18.373,00**
Depósitos e empréstimos compulsórios	125,34	61,23	110,00
Projetos Florestais	478,99	912,34	1.483,00
Investimentos	6.786,46	7.815,52	8.152,00
Imobilizado	6.240,32	7.798,38	7.698,00
Débitos de coligadas	944,55	1.887,14	930,00
TOTAL DO ATIVO	**24.151,02**	**31.124,93**	**32.574,00**

	1993 R$ mil	1994 R$ mil	1995 R$ mil
PASSIVO			
Passivo Circulante Oneroso (PCO)	**796,83**	**775,19**	**871,00**
Empréstimos e financiamentos	523,76	173,90	190,00
Provisão para dividendos	-	428,62	505,00
Credores diversos	273,07	172,67	176,00
Passivo Circulante Cíclico (PCC)	**3.608,10**	**1.603,03**	**1.687,00**
Provisão para férias	335,74	292,68	199,00
Fornecedores	349,17	317,18	471,00
Salários a pagar	4,48	4,90	3,00
Adiantamentos s/ contratos de cambio	2.641,16	689,46	494,00
Impostos e taxas a recolher	277,55	298,81	520,00
Passivo Não Circulante (PNC)	**19.746,09**	**28.746,71**	**30.016,00**
Outras Obrigações	-	7,35	12,00
Empréstimos e Financiamentos a LP	80,58	172,67	11,00
Créditos de Coligadas	461,09	1.772,02	1.623,00
Capital Social	734,16	1.846,73	20.653,00
Reservas de capital	17.825,63	23.445,34	4.639,00
Reserva de lucros	44,77	1.276,05	1.381,00
Lucros acumulados	599,86	226,55	1.697,00
TOTAL DO PASSIVO	**24.151,02**	**31.124,93**	**32.574,00**

*** O valor da conta de "Adiantamentos sobre cambiais entregues" está incluso na conta de duplicatas a receber**

Cerne Madeiras S.A.

Planilha A

Análise Dinâmica - Prazos Médios e Ciclos

(Expressos em milhares de reais)

Dados para cálculo	1994	1995
% para MAP (Materiais de Produção)	39%	39%
CPV (Custo dos Produtos Vendidos)	8.900,53	17.107,00
ROB (Receita Operacional Bruta)	23.039,99	28.475,00
DA (Devoluções e Abatimentos)	178,79	229,00
Alíquota do IPI	3%	9%
Alíquota do ICMS	8%	8,5%
ROB - DA	22.861,20	28.246,00

Nota de Estoque

Conta "Estoques" Valor Histórico	1993 CR$ milhões	1994 R$ mil	1995 R$ mil
Produtos acabados	459,00	2.670,00	5.326,00
Produtos em elaboração	98,00	509,00	798,00
Matéria-prima	565,00	4.205,00	4.078,00
Materiais de consumo	32,00	167,00	231,00
Total	**1.154,00**	**7.551,00**	**10.433,00**

Conta "Estoques" Valor Atualizado para 31/12/95	1993 R$ mil	1994 R$ mil	1995 R$ mil
Produtos acabados	2.054,74	3.269,73	5.326,00
Produtos em elaboração	438,70	623,33	798,00
Matéria-prima	2.529,25	5.149,52	4.078,00
Materiais de consumo	143,26	204,52	231,00
Total	**5.165,95**	**9.247,10**	**10.433,00**

Cerne Madeiras S.A.

Planilha B

Análise Dinâmica - Prazos Médios e Ciclos

(Expressos em milhares de reais)

Cálculos Primários		1994	1995
CPA = Efpa - Eipa + CPV	Efpa	3.269,73	5.326,00
(**Custo do Produto Acabado** = estoque final de prod. acab. - estoque	- Eipa	2.054,74	3.269,73
inicial de produtos acabados + custo de produtos vendidos)	+ CPV	8.900,53	17.107,00
	= CPA	10.115,52	19.163,27
CPP = Efpp - Eipp+ CPA	Efpp	623,33	798,00
(**Custo do Produto em Processo** = estoque final de prod. em proc. -	- Eipp	438,70	623,33
estoque inicial de prod em processo + CPA)	+ CPA	10.115,52	19.163,27
	= CPP	10.300,15	19.337,94
MAP = % para MAP x CPP	% p/ MAP	39	39
(**Materiais de Produção** = % de mat. de produção x CPP)	x CPP	10.300,15	19.337,94
	= MAP	4.017,06	7.541,80
SmEmp = (Eimp + Efmp)/2	Eimp	2.529,25	5.149,52
(**Saldo Médio de Estoque de Matéria Prima** = (estoque inicial de	+ Efmp	5.149,52	4.078,00
matéria prima + estoque final de mat. prima) / 2)	2	2	2
	SmEmp	3.839,39	4.613,76
SmEpp = (Eipp + Efpp)/2	Eipp	438,70	623,33
(**Saldo Médio de Estoque de Produto em Processo** = (estoque	+ Efpp	623,33	798,00
inicial de prod. proc. + estoque final de produto em processo) / 2)	2	2	2
	SmEpp	531,02	710,67
SmEpa = (Eipa + Efpa)/2	Eipa	2.054,74	3.269,73
(**Saldo Médio de Estoque de Produto Acabado** = (estoque	+ Efpa	3.269,73	5.326,00
inicial de prod. acabado + estoque final de produto acabado) / 2)	2	2	2
	SmEpa	2.662,24	4.297,87
SmDr = (Sldidr + Sldfdr) /2	Sldidr	3.124,64	1.996,13
(**Saldo Médio de Duplicatas a Receber** = (saldo inicial de dupls.	+ Sldfdr	1.996,13	2.044,00
a receber + saldo final de duplicatas a receber) / 2)	2	2	2
	SmDr	2.560,39	2.020,07
SmDp = (Sldiforn + Sldfforn) /2	Sldiforn	349,17	317,18
(**Saldo Médio de Duplicatas a Pagar** = (sld. inicial de fornecedores	+ Sldfforn	317,18	471,00
+ saldo final de fornecedores) / 2)	2	2	2
	SmDp	333,18	394,09
CL = Efmp - Eimp + MAP	Efmp	5.149,52	4.078,00
(**Compras líquidas** = (estoque final de matéria prima - estoque inical de	- Eimp	2.529,25	5.149,52
matéria prima + MAP))	+ MAP	4.017,06	7.541,80
	= CL	6.637,33	6.470,28
CB = (CL x (1 + i IPI) / (1 - i ICMS))	CL	6.637,33	6.470,28
(**Compras Brutas** =CL x (1 + taxa unitária de IPI) / (1 - taxa unitária de	x (1 + i IPI)	1,03	1,09
ICMS)	(1 - i ICMS)	0,92	0,92
	= CB	7.430,92	7.707,76
OCC = ACC' - PCC'	ACC'	951,53	1.086,00
(**Outras contas cíclicas** = ativo cíclico (exclusive estoques e dupls. a	- PCC'	4,90	3,00
receber) - passivo circulante cíclico (exclusive fornecedores)	OCC	946,63	1.083,00

Planilha C

Cálculos de Prazos Médios e Ciclos (expressos em dias de venda)	Fórmula	1994	1995
PmEmp = (SmEmp * 360) / MAP	**SmEmp**	3.839,39	4.613,76
(Prazo Médio de estoque de matéria prima)	**x 360**	360	360
	/MAP	4.017,06	7.541,80
	= PmEmp	**344,1**	**220,2**
PmEpp = (SmEpp * 360) / CPA	**SmEpp**	531,02	710,67
(Prazo Médio de estoque de produtos em processo)	**x 360**	360	360
	/ CPA	10.115,52	19.163,27
	= Pmepp	**18,9**	**13,4**
PmEpa = (SmEpa * 360) / CPV	**SmEpa**	2.662,24	4.297,87
(Prazo Médio de estoque de produtos acabados)	**x 360**	360	360
	/ CPV	8.900,53	17.107,00
	= Pmepa	**107,7**	**90,4**
PmC = (SmDr * 360) / (ROB - DA)	**SmDr**	2.560,39	2.020,07
(Prazo Médio de cobrança de duplicatas a receber)	**x 360**	360	360
	/ (ROB-DA)	22.861,20	28.246,00
	= Pmc	**40,3**	**25,7**
PmPf = (SmDp * 360) / CB	**SmDp**	333,18	394,09
(Prazo Médio de Pagamento de fornecedores de materias)	**x 360**	360	360
	/ (CB)	7.430,92	7.707,76
	= PmPf	**16,1**	**18,4**
CO = PmEmp +PmEpp - PmEpa + Pmc	**PmEmp**	344,08	220,23
(Ciclo Operacional = prazo médio de estoques de matéria prima + prod.	**+ PmEpp**	18,90	13,35
em proc.e prod. acabados + prazo médio de cobrança de dupls. a receber)	**- PmEpa**	107,68	90,44
	+ PmC	40,32	25,75
	= CO	**295,6**	**168,9**
Cfi = CO - PmPf	**CO**	295,61	168,89
(Ciclo Financeiro = ciclo operacional - prazo médio de pagamento de	**- PmPf**	16,14	18,41
fornecedores de materiais)	**SmDr**	**279,5**	**150,5**

Planilha D

Cálculos de Prazos Médios e Ciclos (expressos em dias de venda)		1994	1995
PmeEmp = ((SmEmp*360)/MAP) * ((MAP/(ROB-DA))		**60,5**	**58,8**
(Prazo Médio equivalente de estoque de matéria prima)			
PmeEpp = ((SmEpp * 360) / CPA) * ((CPA / (ROB - DA))		**8,4**	**9,1**
(Prazo Médio equivalente de estoque de prod. proceso)			
PmeEpa = ((SmEpa * 360) / CPV) * ((CPV / (ROB - DA))		**41,9**	**54,8**
(Prazo Médio equivalente de estoque de produtos acabados)			
PmC = ((SmDr * 360) / (ROB - DA))		**40,3**	**25,7**
(Prazo Médio de cobrança de duplicatas a receber)			
PmePf = ((SmDp * 360) / CB) * (CB / (ROB - DA))		**5,2**	**5,0**
(Prazo Médio equivalente de pagto. de fornec.de materiais)			
COe = PmeEmp +PmeEpp + PmeEpa + PmC		**151,1**	**148,4**
(Ciclo Operac. Equiv. = prazo médio equiv. de est. de m.p.,			
prod. proc. e acab. + prazo médio cobrança dupls. a receber)			
CFe = Coe - PmePf		**145,8**	**143,4**
(Ciclo Financ.equiv. = ciclo operac.equiv.- prazo médio equiv.			
de pagamento de fornecedores de materiais)			

3. ANÁLISE DA NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO, CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO, SALDO DE TESOURARIA E DO TIPO DE BALANÇO NA QUAL A EMPRESA SE ENQUADRA

Analisando as informações, pode-se concluir que nos anos de 1993 a 1995, o Balanço configura uma situação não transitória, onde o **ST** é negativo, indicando risco de insolvência pelo fato da empresa estar financiando a **NCT** e/ou ativos permanentes com fundos onerosos de curto prazo.

Em 1994, o Balanço se enquadra no Tipo III, onde a **NCG** positiva significa que o **PCC** é insuficiente para atender as necessidades de financiamento do **ACC**. Neste tipo de balanço, os recursos permanentes aplicados no capital de giro suprem a insuficiência do **PCC** e, ainda permitem a manutenção de um **ST** positivo, indicando uma situação financeira sólida, não apresentando risco de insolvência.

Em 1993 e 1995, o Balanço se enquadra no tipo III, ou seja, situação financeira insatisfatória, uma vez que o **CCL** é menor que a **NCG**. Empresas com este tipo de estrutura patrimonial são bastante dependentes de empréstimos a curto prazo para financiar suas operações. Nestes mesmos anos, o **ST** indica que a empresa financia parte da **NGC** e/ou ativos permanentes com fundo de curto prazo, aumentando seu risco de insolvência.

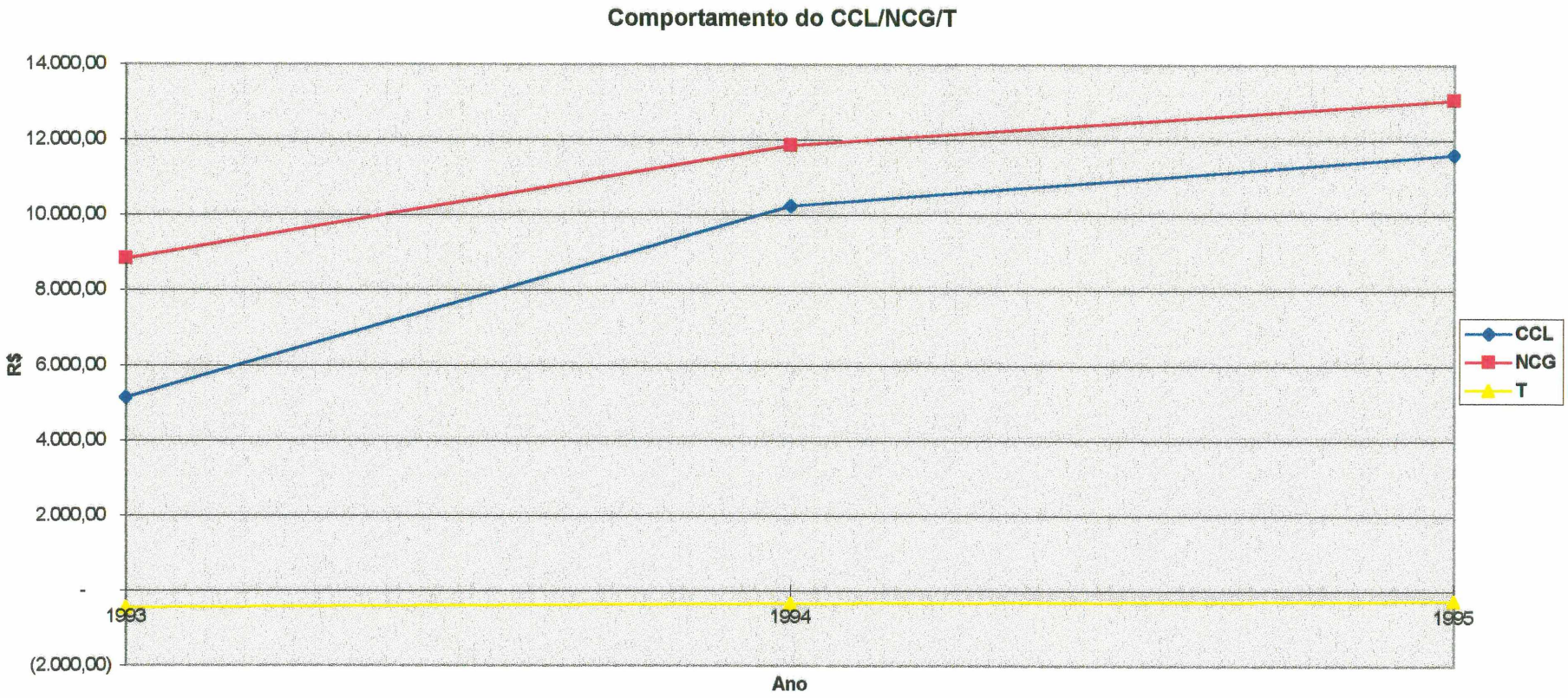
A **NCG**, segundo os balanços, está sendo determinada pelos prazos médios de estocagem e pagamentos à fornecedores.

Análise da NCG, CCL, T e tipo de Balanço no qual a empresa se enquadra.

Cerne Madeiras S.A.

Análise Dinâmica de Indicadores
(Expressos em milhares de reais)

Tipo de Indicador		1993	1994	1995
	PNC	19.746,09	28.746,71	30.016,00
CCL (Capital Circulante Líquido) = PNC - ANC	- ANC	14.575,66	18.474,61	18.373,00
	= CCL	**5.170,43**	**10.272,10**	**11.643,00**
	ACC	9.208,28	12.194,76	13.563,00
NCG (Necessidade de Capital de Giro) = ACC - PCC	- PCC	349,17	317,18	471,00
	= NCG	**8.859,11**	**11.877,58**	**13.092,00**
	ACF	367,08	455,56	638,00
T (Saldo de Tesouraria) = ACF - PCO	- PCO	796,83	775,19	871,00
	= T	**(429,75)**	**(319,63)**	**(233,00)**
Tipo de Balanço		III	III	III



Comentários:

A expressão "Efeito Tesoura", corresponde a representação gráfica da evolução das vendas, da NCG, do CCL e do ST.

O Efeito Tesoura nada mais é do que o crescimento do Saldo da Tesouraria negativo ou déficit no fluxo de caixa interno. Ocorre quando a empresa financia a maior parte da necessidade de capital para o giro e nesse caso, o ST se apresentará negativo e crescente, em valor absoluto, proporcionalmente mais do que a necessidade do capital de giro.

Cerne Madeiras S.A.

Análise do Autofinanciamento

Cálculo do Autofinanciamento	1994	1995
Despesas de Depreciação (*a*)	629,45	1.021,00
Dividendos (*b*)	428,61	504,00
Lucro Líquido (*c*)	4.295,97	2.125,00
Autofinanciamento = Lucro Líquido + Despesas de Depreciação - Dividendos	**4.496,81**	**2.642,00**

a) Valores obtidos através da Demonstração das Origens e Aplicações dos Recursos

b) Valores obtidos através da Demonstração da Mutação do patrimônio Líquido

c) Valores obtidos através da Demonstração de Resultado do Exercício

Análise de Autofinanciamento

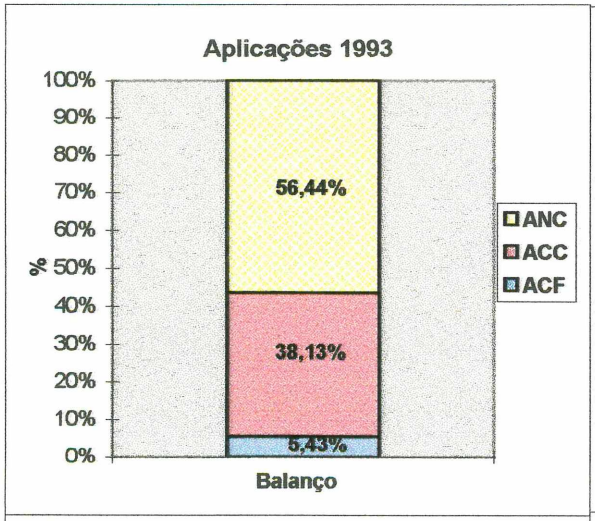
Com base na *Planilha de Cálculo de Autofinanciamento*, verificamos que houve uma diminuição de 41,24% nos recursos gerados e mantidos para seu financiamento interno. Este resultado deve-se principalmente à variação negativa de 49% do Lucro Líquido do exercício do ano de 1994 para 1995, sendo que a variação deve-se ao aumento no custo dos produtos vendidos que até o ano de 1994, sofria defasagem decorrente do efeito da alta inflação existente até meados do exercício e, em 1995 com a estabilização da moeda o custo histórico do estoque não desvalorizou.

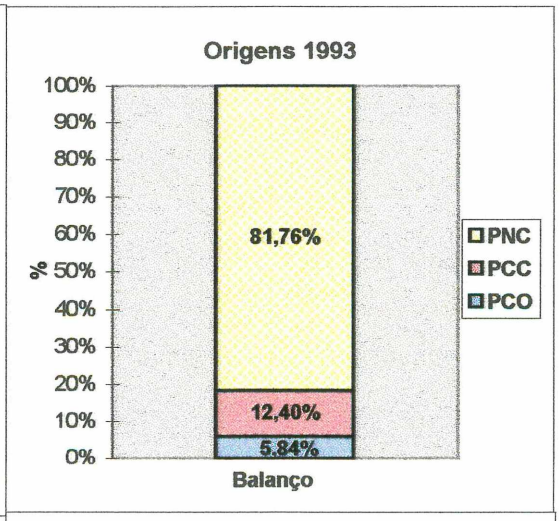
Houve também, aumento da despesa não monetária decorrente da aquisição de equipamentos de computadores no final do exercício de 1994, cuja depreciação (20% a.a.) teve início no exercício de 1995.

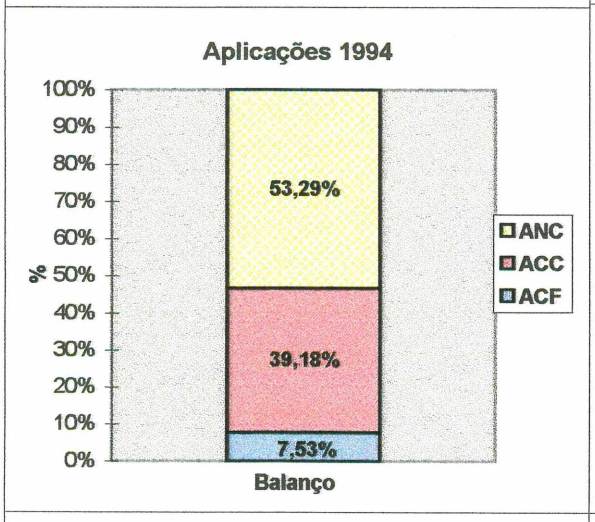
Cerne Madeiras S.A.

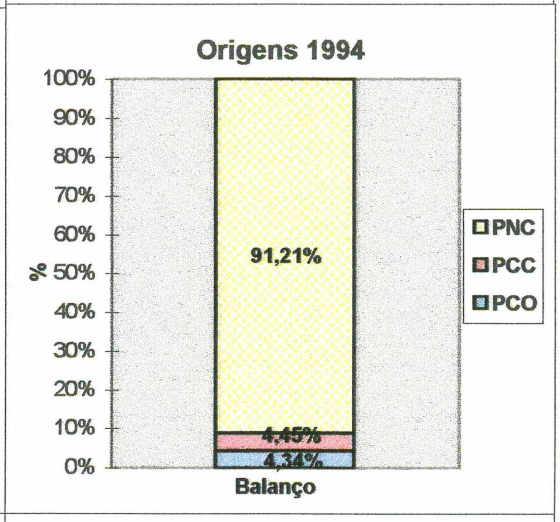
Aplicações	1993	%	1994	%	1995	%
ACF	1.311,63	5,43	2.342,70	7,53	1.568,00	4,81
ACC	9.208,28	38,13	12.194,76	39,18	13.563,00	41,64
ANC	13.631,11	56,44	16.587,47	53,29	17.443,00	53,55
Total	**24.151,02**	**100,00**	**31.124,93**	**100,00**	**32.574,00**	**100,00**

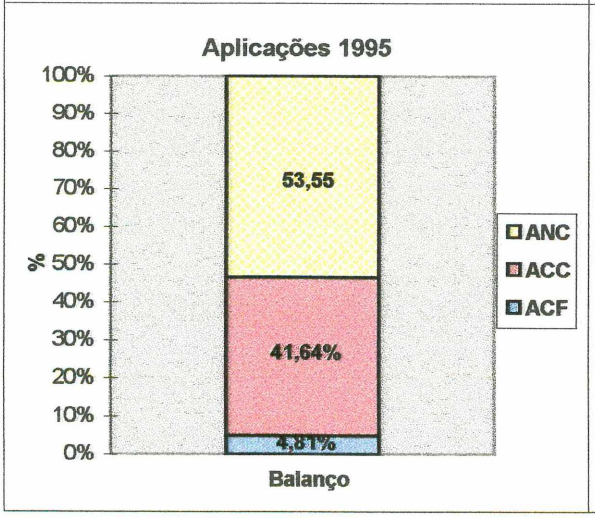
Origens	1.993	%	1.994	%	1.995	%
PCO	1.410,12	5,84	1.366,68	4,34	1.590,00	4,88
PCC	2.994,81	12,40	1.402,43	4,45	968,00	2,97
PNC	19.748,09	81,76	28.746,71	91,21	30.016,00	92,15
Total	**24.153,02**	**100,00**	**31.515,82**	**100,00**	**32.574,00**	**100,00**

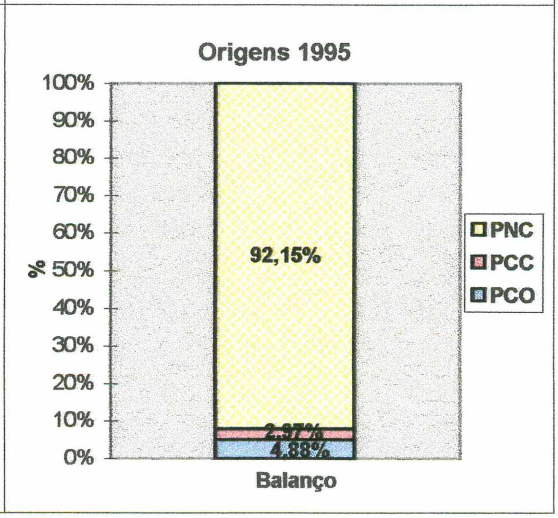












CAPÍTULO V

PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

1 - EMBASAMENTO TEÓRICO

1.1 - Planejamento Estratégico e sua Importância

Inicialmente é preciso desmitificar um pouco este título "Planejamento Estratégico", termo ligado, nas suas origens, à guerra e que parece pomposo demais. A tecnologia do Planejamento Estratégico é, antes de tudo, a destinação de um tempo para que as pessoas chaves se reunam e, dentro de uma metodologia apropriada, discutam a sua empresa e o futuro dela.

Ter uma Direção estratégica é ter um caminho, é saber onde se quer chegar. E melhor: é todos na empresa conhecerem este caminho. É todos saberem para onde a empresa vai, o que ela será e quando. É todos estarem comprometidos, porque foram envolvidos. É todos estarem motivados. Hoje nada se faz na empresa que não seja necessário uma estratégia por trás, que dê as grandes linhas de orientação.

Este caminho não pode ser apenas a continuidade do existente. Não devemos só fazer mais, melhor e mais rápido as coisas. Temos que fazer diferente, temos que ser criativos. Em resumo, temos que ser mais competentes.

1.2 - Planejamento Estratégico com Visão Moderna

1.2.1 - Conceituação

Planejamento Estratégico com Visão Moderna é ter uma visão bem clara do que se quer ser e de onde se quer chegar no futuro. É determinar um foco de atuação no mercado e ter pleno conhecimento dos desejos dos clientes.

O processo de Planejamento Estratégico é extremamente envolvente, pois, permite que todos tenham conhecimento dos objetivos da empresa e, desta forma, tenham oportunidade de dar sua contribuição. O caminho escolhido passa a ser um compromisso de todos.

Esta metodologia difere, fundamentalmente, dos planejamentos estratégicos tradicionais, onde a direção estratégica é conhecida somente pela direção da empresa e formulada apenas projetando-se o passado.

Este novo método também leva em consideração alguns aspectos do passado, mas, principalmente, busca antecipar o futuro. Após conhecer os atuais desejos dos clientes e prever os desejos futuros, busca antecipar-se no seu atendimento, mesmo que para isto tenha que alterar significativamente a maneira da empresa, tanto em nível comercial quanto operacional.

Buscar mudanças significativas é uma obrigação, pois, diante de tantas e tão bruscas alterações econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e, principalmente, do aumento considerável da concorrência — fruto da globalização e abertura do país — não propor nada de novo para o futuro poderá ser extremamente comprometedor.

O Planejamento Estratégico também permite:

- Identificar as oportunidades e ameaças
- Assegurar a necessária preparação às mudanças identificadas
- Explorar os pontos fortes da empresa e as oportunidades
- Neutralizar os pontos fracos e as ameaças à empresa
- Visualizar os problemas internos e externos e as prioridade de ação
- Canalizar recursos para áreas de maiores resultados, entre outros.

2 - METODOLOGIA APLICADA

O Planejamento Estratégico é subdivido em três etapas:

2.1 - Visão (Intento Estratégico)

Busca-se, através de entrevistas com o Empresário e/ou Dirigentes, obter os seus desejos, os sonhos, as aspirações, a visão de futuro que almejam para a empresa.

Tendo em mãos este intento, que não é simplesmente um objetivo financeiro, nem possui uma forma definitiva, formula-se tecnicamente um texto que norteará todos os trabalhos a seguir.

2.1.1 - Direção estratégica (arquitetura estratégica)

O empresário e/ou dirigentes, juntamente com outros funcionários da empresa por eles escolhidos, formam um grupo que vai elaborar o projeto do *Intento*, determinando para o futuro:

- Missão da empresa
- Foco de atuação
- Posicionamento no mercado
- Área geográfica
- Principais grupos de clientes
- Faixa etária
- Classe social
- Prioridades

- Investimentos
- Competências essenciais
- Capacitações

Cabe explicar o conceito de *Competências Essenciais*. Trata-se de um conjunto de tecnologias e aptidões que a empresa desenvolve e cujo resultado será claramente percebido pelos clientes. Esse conjunto cria um grande diferencial e permite um crescimento acelerado. Muitas das Competências Essenciais necessárias a empresa já possui, mas, como não tem plena consciência delas, acaba não dando a devida importância.

O processo utiliza-se de técnicas que facilitam as definições acima, sempre com embasamento e de maneira consensual.

Dentro desta fase faz-se, também, uma avaliação do passado da empresa, buscando-se, com isso, posicionar todo o grupo num nível mínimo de conhecimento sobre o seu histórico e, ainda, entender quais foram as razões que a fizeram crescer e ser a empresa que é.

2.1.2 - Planos de ação e execução (implementação)

Nesta fase divulga-se os objetivos da empresa a todas as áreas, ouve-se opiniões e determina-se as ações que serão necessárias para que os objetivos sejam atingidos, além das já sugeridas no documento principal. Os planos de ação são detalhado dentro de um cronograma com a participação de cada área.

Após o conjunto de planos ser avaliado e aprovado pelo Corpo Dirigente começa-se a execução.

Periodicamente são feitas reuniões de acompanhamento, buscando-se monitorar o desenvolvimento das ações e a evolução dos resultados.

A implementação é uma fase importantíssima. É quando, através do conhecimento do objetivo da empresa, acontece o envolvimento e a participação de todos. O sucesso será de todos e isto é altamente motivador.

3 - FORMAS DE APLICAÇÃO

O conceito de Planejamento Estratégico com Visão Moderna pode ser aplicado às empresas de diversos portes e com necessidades e prazos diferentes.

Horizonte Estratégico de Curto Prazo: para empresas que querem formular uma estratégia de um a dois anos. Os trabalhos serão executados em apenas quatro dias: um dia para preparação da reunião, que engloba um rápido conhecimento da empresa e da equipe, levantamento de algumas informações e definição do Intento Estratégico; dois dias para desenvolvimento do planejamento em si, com reuniões plenárias, e um dia para apresentação dos planos de ação.

Horizonte Estratégico de Médio e Longo Prazo: aplicado à empresas com horizonte estratégico de três ou mais anos. Exige um trabalho mais extenso, havendo uma maior necessidade de preparação e de reuniões plenárias. Calcula-se

que, ao todo, o tempo de duração do trabalho variará entre dez e quatorze dias, que serão subdivididos por períodos que se adequem à disponibilidade da empresa. Neste prazo estão inclusos os trabalhos de preparação, reuniões em plenário e planos de ação.

4 - ANÁLISE DO AMBIENTE

Oportunidades são forças ambientais que podem favorecer a ação estratégica da empresa, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

Ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas desde que conhecidas em tempo hábil.

Quadro nº 18 - Oportunidades e Ameaças

Oportunidades
Diversificação do ramo de atividade.
Implementação de produtos similares e alternativos.
Automação.
Maior participação do Brasil no MERCOSUL.
Investimentos em pesquisa
Globalização do mercado
Desenvolvimento do produto *in natura*
Desenvolvimento de novas fontes energéticas.
Maior estabilidade.
Consolidação no MERCOSUL.
Maior estabilidade monetária.
Governo politicamente forte.
Ameaças
Aumento da concorrência.
Escassez de recursos naturais.
Controle acentuado do desmatamento.
Preocupação com meio ambiente.
Volta da inflação.
Pequena participação do Brasil no Comércio Internacional.

5 - MISSÃO DA EMPRESA

Produzir, industrializar e comercializar derivados de madeira de modo a satisfazer amplamente as necessidades dos clientes com benefícios para todas as pessoas participantes.

5.1 - A Empresa possui como lemas:

Preservando o meio ambiente para garantir o futuro.

Plantando bem para colher com mais qualidade.

Produzindo qualidade de Norte a Sul.

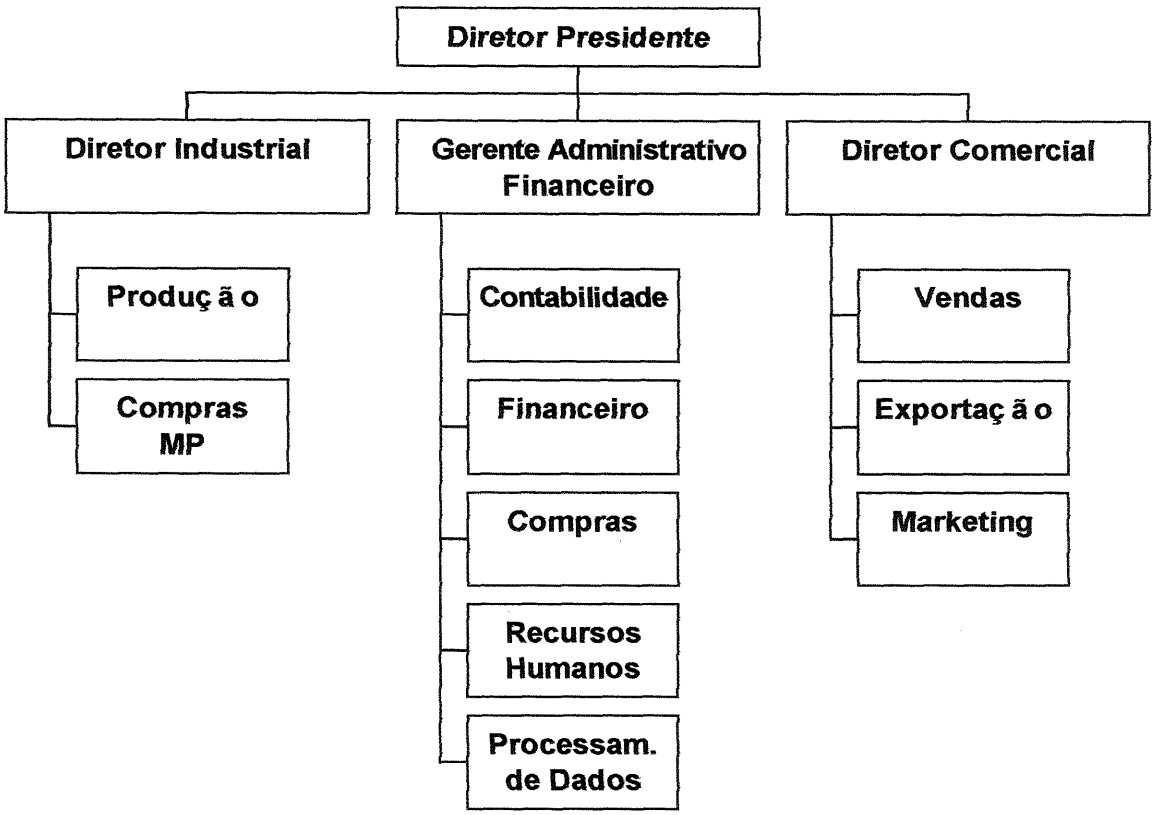
Presente nos mercados mais exigentes do mundo.

5.1.1 - Objetivos claramente definidos:

Utiliza-se da qualidade total, objetivando a expansão de seu comércio a nível internacional.

5.1.2 - Estrutura Organizacional da Empresa

Organograma



5.1.3 - Análise dos Pontos Fortes e Fracos da Organização:

5.1.3.1 - Administração - Recursos Humanos

5.1.3.1.1 - Pontos Fortes

⇒ **Profissionalismo**:

A Direção da empresa está nas mãos de profissionais altamente especializados.

⇒ **Seleção**:

Existe departamento capacitado para tal tarefa ou empresas terceirizadas para seleção, conforme necessidades da empresa.

⇒ **Hierarquia Adequada**:

No organograma, cada profissional tem sua função específica e sabe a quem se reportar.

⇒ **Integração entre as áreas**:

A comunicação (os fluxos) são acessíveis entre as atividades afins da Administração.

⇒ **Estilo de Chefias**:

São dinâmicos, participativos e atualizados.

⇒ **Preocupação com Qualidade**:

A empresa desenvolve projetos com relação à qualidade do produto, pesquisa de mercado quanto à aceitação, aperfeiçoando o produto às necessidades dos clientes.

5.1.3.1.2 - Pontos Fracos:

⇒ **Falta de motivação:**

Inexiste Plano de Cargos e Salários e consequentemente o funcionário não vê a possibilidade de ascensão na empresa, não recebendo incentivos pelo seu trabalho.

⇒ **Alta rotatividade de funcionários:**

Devido à insatisfação dos funcionários, por não existir benefícios,, principalmente para aqueles ligados diretamente à produção da fábrica.

⇒ **Ausência de Benefícios de modo geral:**

Gera insatisfação nos funcionários.

5.1.3.2 - Marketing

5.1.3.2.1 - Pontos fortes:

⇒ A própria tradição, marca e qualidade.

⇒ Representação regional

5.1.3.2.2 - Pontos Fracos:

⇒ Dificuldade de conquista de mercado

⇒ Pesquisa de mercado

5.1.3.3 - Finanças

5.1.3.3.1 - Pontos fortes:

⇒ Bom Capital de giro

⇒ Não possuí empréstimos - não têm dívidas

⇒ A empresa é capitalizada e faz investimentos.

⇒ Os dividendos são reinvestidos na empresa.

5.1.3.3.2 - Pontos fracos:

⇒ Falta de normas e rotinas formalizadas.

5.1.3.4 - Produção

5.1.3.4.1 - Pontos fortes:

⇒ Investimentos de tecnologia na produção.

⇒ Aquisição de equipamentos modernos.

⇒ Planejamento de produção.

⇒ Baixo índice de Acidentes de trabalho.

5.1.3.4.2 - Pontos fracos:

⇒ Quebra na produção, decorrente de baixo aproveitamento da matéria prima.

⇒ Ociosidade na época de entre safra.

6 - PLANO DE ESTRATÉGIAS

6.1 - Objetivos e Sugestões

6.1.1 - Objetivo global

É o crescimento diversificado, buscando melhor produtividade reduzindo-se custos, e objetivando melhor aproveitamento da matéria prima e se preparando para concorrência internacional, inclusive com importação de produtos que possam substituir a matéria prima existente no mercado interno.

Aumentar o mercado consumidor de seu produto.

Manter preço competitivo

Fixação e prática da missão da empresa.

Investimento em tecnologias emergentes.

6.1.2 - Objetivo de marketing

Produtos mais competitivos ou produtos de melhor aceitação, incluindo a pesquisa de mercado, conforme as necessidades da empresa.

Marketing através de representantes comerciais bem treinados.

Propaganda e divulgação dos produtos da empresa.

6.1.3 - Objetivo de finanças:

Propor um Manual de Procedimentos.

Manter o não endividamento da empresa.

6.1.4 - Objetivo de recursos humanos

Reduzir os fatores insatisfacientes.

Estabelecer Plano de Cargos e Salários compatível ao mercado, benefícios e plano de carreira aliados à uma constante preocupação com o ambiente, as relações sociais e o bem estar dos funcionários.

Treinamento de funcionários.

Consolidação do programa de promoções por produtividade rumo à Qualidade Total, projeto este já em fase de implantação

6.1.5 - Objetivo de produção:

Projeto de qualidade desde a mão de obra a matéria prima e insumos de qualidade.

Qualidade na pontualidade na entrega dentro do prazo, quantidade e locais certos.

Atingir índice de acidente de trabalho zero.

6.1.6 - Objetivo de vendas:

Explorar as vantagens de exportação aos países do MERCOSUL.

Aumentar pontos de representação dos produtos da Empresa.

6.2 - Participantes Responsáveis para Implementação do Planejamento Estratégico:

Alta gestão, Diretor Presidente, Diretor Comercial, Diretor Industrial, Gerente Administrativo Financeiro e demais funcionários envolvidos na qualidade do produto.

7 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROPOSTO

O Planejamento Estratégico define as metas, resultados e objetivos que a empresa deve alcançar, respondendo a situação do seu ambiente com uma solução.

Toda empresa deve fazer um planejamento para o seu desenvolvimento, pois sempre haverá concorrência dentro do mercado, onde o melhor vence.

Sendo assim, nada mais correto, do que reorganizar toda a sua estrutura, procurando suas falhas para possíveis melhoras.

7.1 - Objetivo

O objetivo do planejamento é traçar metas, "planos", permitindo uma melhor compreensão do impacto futuro ocasionado pelas ações adotadas hoje.

7.2 - Finalidade

A finalidade do planejamento é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitam assim a tomada correta destas decisões de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

7.3 - Plano de Ação

A empresa tem que atuar como um corpo bem ajustado de forma sinérgica e não enfocando uma parte da empresa sem analisá-la no todo e sua interação com o meio.

7.4 - Definição da Filosofia de Atuação da Organização

Planejar é canalizar o potencial de uma organização de forma a atingir resultados mais positivos no que diz respeito aos objetivos da empresa.

7.4.1 - Formulação de estratégias

7.4.1.1 -Terceirização

A necessidade de diminuição de custos tem levado as empresas a abandonar a produção de alguns insumos utilizados no produto final, os quais passaram a ser comprados de terceiros.

7.4.1.2 - Tecnologia/Custos

A introdução de novas tecnologias, embora vista como prioridade, tem sido feita com moderação e mais voltada para as áreas em que a redução de custos é mais rápida.

7.4.1.3 - Mão de Obra qualificada

O treinamento de mão de obra e a introdução de novas formas de gestão e de produção, tem sido intensos, é que a redução de custos com a modernização dos processos de fabricação e gerenciamento, dá resultados em curto prazo e exige investimentos menores.

7.4.1.4 - Diversificar

Diversificar a produção para ganhar mercados consumidores e diminuir riscos.

8 - VANTAGENS EM SE FAZER UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico identifica as áreas que exigem decisões e garante a devida atenção a elas.

O Planejamento estratégico estabelece um fluxo mais rápido de informações para os tomadores de decisões.

Facilita a mudança organizacional durante a execução dos planos estabelecidos, através de uma comunicação aprimorada e adequada.

Agiliza e facilita o processo de tomada de decisão.

Facilita a alocação dos recursos na empresa.

Possibilita maior consenso, compromisso e consistência.

O planejamento estratégico cria alternativas gerenciais.

Possibilita a empresa a manter maior interação com o ambiente.

Facilita e desenvolve um processo descentralizado de decisão.

Incentiva a utilização de modelos organizacionais adequados aos diversos contextos ambientais atuais e futuros.

8.1 - Desvantagens

O ambiente pode não corresponder as expectativas dada a empresa:

- o ambiente pode não proporcionar oportunidade a empresa e sim ameaças que muitas vezes não podem ser evitadas.
- a empresa pode não ter condições de enfrentar as ameaças ambientais inflação, concorrência e riscos.

O nível de incerteza é alto, principalmente hoje, porque uma série de variáveis (preço, concorrência, planos governamentais, inflação) pode desviar-se do curso desejado.

Resistência Interna: o planejamento estratégico considera a empresa como um todo e de maneira sistemática, isto cria uma situação em que falhas numa das áreas repercutem de maneira explícita em outras áreas da empresa. Portanto, os chefes começam a sentir-se vulneráveis e passam a apresentar atitudes agressivas ou de total apatia e indiferença quanto aos resultados apresentados.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

1. A IMPORTÂNCIA DOS ASPECTOS LEGAIS

Ao desenvolvermos o presente trabalho, levamos em consideração todos os aspectos legais que dispõe sobre os princípios fundamentais de contabilidade geralmente aceitos, bem como as técnicas contábeis. Para cumprimento desses aspectos, tomamos por base a Lei 6.404/76.

A empresa utilizando um sistema de contabilidade de custos integrada à contabilidade geral, o qual permite avaliar os estoques de produtos em processo e acabados pelo custo de produção por ela apurado, fica isenta de possíveis arbitramentos por parte do fisco na valoração dos estoques e utilizando tal sistema ela poderá ter um melhor controle interno.

No regulamento do Imposto de Renda, decreto-lei nº 1.041, de 11.01.94, em seu artigo 236, considera que essa exigência implica a inclusão dos custos fixos nos custos gerais de fabricação, ao sistema de custo que atribui custos fixos aos produtos fabricados chamamos de Custeio por Absorção.

2 - CONCLUSÃO

O mercado que a empresa está inserida, é promissor, pois constatamos acentuadas evoluções reais nas suas vendas. Contudo, nos exercícios analisados, houve grande variação na proporção custo/receita, sendo que a causa se deve à

estabilização da moeda, pois com a elevada inflação, o estoque ficou com o valor histórico defasado refletindo diretamente no custo.

Através das informações obtidas com a análise das disciplinas ora apresentadas, consideramos que o seu conjunto é de grande importância para os administradores, pois demonstram a situação financeira da empresa como um todo. Sob nosso ponto de vista, constatamos que a situação é favorável, porém apresentaremos algumas sugestões para melhorar ainda mais este quadro.

Com base em nossos estudos, verificamos que o sistema de custos, atualmente utilizado pela Cerne Madeiras S.A. possui os requisitos para ser considerado como integrado à contabilidade.

A análise da documentação contábil e controles internos, permite determinar contabilmente, ao final de cada mês, o valor dos estoques das matérias-primas e outros materiais, produtos em elaboração e produtos acabados.

Ao acompanharmos todo o processo produtivo do item selecionado, analisando as fichas de estoques dos componentes e matérias-primas agregadas ao produto, e apropriação dos valores referentes à mão-de-obra, materiais de manutenção e demais gastos alocados nos centros de custos envolvidos e o rateio de acordo com as horas efetivamente trabalhadas, observamos que os valores registrados aos produtos, em cada fase do processo, representam os custos efetivamente incorridos no período.

3 - RECOMENDAÇÕES

Apesar dos números favoráveis apresentados na análise da empresa, podemos citar algumas recomendações para melhorar ainda mais a sua situação:

- Um melhor gerenciamento dos estoques, possibilitará a sua redução, melhorando os seus índices de liquidez.
- Apesar do baixo índice de endividamento, notamos que a maior parte das exigibilidades estão centradas no curto prazo. O alongamento do perfil de suas dívidas é salutar ao seu desempenho.
- Notamos uma significativa variação nos custos da empresa, o que afetou sobremaneira o seu Lucro Operacional e, por conseguinte o Lucro do Exercício. Conseqüentemente o retorno ao acionista ficou comprometido.

Observamos no decorrer do trabalho, que a empresa não possui controles para mensuração das perdas normais e anormais. Tais controles se fazem necessários, pois com os mesmos é possível apurar a materialidade de tais perdas e buscar meios para evitá-las ou diminuí-las.

As perdas anormais devem ser considerados à parte do custo de produção, sendo levadas ao estoque e apropriadas no resultado do mês, mesmo que a legislação tributária faça restrição a esse tratamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLORA, Franz. **UP. Unidade de medida da produção**. São Paulo : Pioneira, 1995.

ANDERSEN, Arthur. **Normas e práticas no Brasil**. FIPECAFI. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1994.

BOLETIM IOB. Nº 28 da 2ª semana de julho de 1996.

BOLETIM IOB. Nº 50 da 2ª semana de dezembro de 1996.

BOLETIM IOB. Nº 11 da 2ª semana de março de 1997.

BOLETIM IOB. Nº 02 da 2ª semana de janeiro de 1997.

BRASIL. **Decreto 10041 de 11 de janeiro de 1994.**

BRASIL, Haroldo Vinagre. **Gestão Financeira das empresa**: *um modelo dinâmico*, 1986.

BRUNT, Peter D. **Como reduzir custos**. São Paulo : Nobel, 1992.

COGAN, Samuel. **Activity - Based Costing (ABC)**. São Paulo : Pioneira, 1994.

CAMPIGLIA, Américo Oswaldo. **Controle de gestão** : controladoria financeira das empresas. São Paulo : Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo : McGraw-Hill, 1994.

HAMPTON, Davis R. **Administração e contemporânea**. São paulo : McGraw-Hill, 1983.

HORNGREN, Charles Thomas. **Contabilidade de custos** : Um enfoque administrativo. São Paulo : Atlas, 1978.

JACOBSEN, Paulo. **Organização de custos e recursos**. São Paulo : COP, 1993.

LEONE, George S. G. **Custos, planejamento, implantação e controle**. São Paulo : Atlas, 1989.

LIMA, José Geraldo de. **Custos - cálculos, sistemas e análises**. São Paulo : Atlas, 1981.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento estratégico**. São Paulo : Atlas, 1986.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**: Um enfoque em sistema de informação contábil.