

EDUARDO BUSCHLE

e

WASHINGTON PEREIRA DE SOUSA

**DIAGNÓSTICO E ANÁLISE ECONÔMICA, FINANCEIRA E
ESTRUTURAL DA LATAL EMBALAGENS METÁLICAS LTDA., COM
ÊNFASE NA ANALISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS**

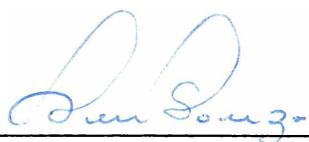
Trabalho final de conclusão de curso, apresentado como último requisito à obtenção do título de Especialista, no curso de pós-graduação "latu-senso", em Administração Financeira de Empresas, promovido pelo Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, em convênio com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC/PR.

CURITIBA

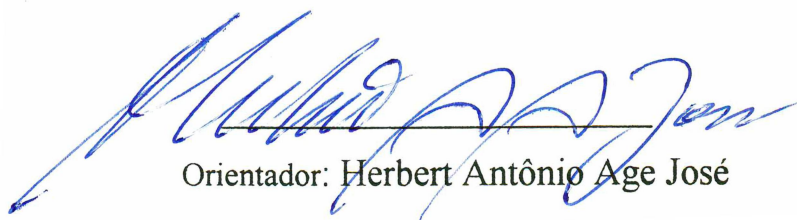
1995

TERMO DE APROVAÇÃO

Trabalho aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista, do Curso de Pós-Graduação, “latu-senso”, em Administração Financeira de Empresas, da Universidade Federal do Paraná:



Orientador: Alceu Souza



Orientador: Herbert Antônio Age José

DATA DA ACEITAÇÃO 20 / 03 / 95

DEDICATÓRIA

Às nossas famílias por terem sido compreensivas, suportando as nossas ausências do convívio familiar e por terem nos apoiado no transcorrer do ano de 1994, sem o que não teríamos obtido êxito.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos docentes do Curso de Especialização em Administração Financeira de Empresa pelo que agregaram em termos de conhecimentos e de orientação para a realização do presente trabalho:

PROFESSOR	TITULAÇÃO	DISCIPLINA
Alceu Souza	* Professor Adjunto do DAGA/SCSA/UFPR * M. Sc. em Engenharia de Produção - UFSC * M. Sc. em "Systems Design" - University of Waterloo - Canada * Dr. a.b.d. em Administração de Empresas - EAES/FGV - SP	* Análise de Investimentos * Análise de Custos
Antônio Barbosa Lemes Júnior	* Professor Adjunto do DAGA/SCSA/UFPR * Mestre em Administração Financeira	* Estratégia de Captação de Recursos
Cláudio Miessa Rigo	* Professor Adjunto do DAGA/SCSA/UFPR * Especialista	* Planejamento Financeiro * Simulações de Orçamento Empresarial
Hamilton L. Suplicy Júnior	* Professor Adjunto do DAGA/SCSA/UFPR * Mestre em Administração Internacional - UCS/USA	* Análise de Capital de Giro
Herbert Antônio Age José	* Professor Adjunto do DAGA/SCSA/UFPR * Mestre em Administração - F.G.V.	* Metodologia da Elaboração de Projetos
João Carlos da Cunha	* Professor Adjunto do DAGA/SCSA/UFPR * Mestre em Administração * Dr. a.b.d. em Administração - USP	* Competitividade Empresarial
João Maria Prestes	* Professor Adjunto do DAGA/SCSA/UFPR * Especialista	* Cultura e Desenvolvimento Organizacional
Leszek Celinski	* Professor Adjunto do DAGA/SCSA/UFPR * Mestre em Educação - UFPR	* Gestão Pessoal de Executivos
Moisés Prates da Silveira	* Professor Adjunto do DAGA/SCSA/UFPR * Mestre em Administração	* Análise das Demonstrações Financeiras * Controladoria
Pedro José Steiner Neto	* Professor Adjunto do DAGA/SCSA/UFPR * Mestre em "Engineering Management" - FIT/USA * Dr. a.b.d. em Administração - USP	* Análise de Problemas e Decisões

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE QUADROS	viii
LISTA DE TABELAS	x
LISTA DE ANEXOS	xi
APRESENTAÇÃO	13
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO 2 - APRESENTAÇÃO DA EMPRESA EM ANÁLISE	18
2.1 - METODOLOGIA	19
2.2 - HISTÓRICO	20
2.3 - VARIÁVEIS INSTITUCIONAIS	21
2.3.1 - LIDERANÇA	22
2.3.2 - DOCTRINA	22
2.3.3 - PROGRAMA	23
2.3.4 - RECURSOS	23
2.3.5 - ESTRUTURA INTERNA	25
2.4 - PRINCIPAIS TRANSAÇÕES	25
2.5 - ELOS INSTITUCIONAIS - AMBIENTAIS	26
2.5.1 - ELOS CAPACITADORES	27
2.5.2 - ELOS NORMATIVOS	27
2.5.3 - ELOS FUNCIONAIS	28
2.5.4 - ELOS DIFUSOS	28
CAPÍTULO 3 - DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	29
3.1 - INTRODUÇÃO	30

3.2	- METODOLOGIA	30
3.3	- ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL	31
3.3.1	- ANÁLISE DAS CONTAS PATRIMONIAIS	32
3.3.2	- ANÁLISE DAS CONTAS DE RESULTADOS	36
3.4	- ANÁLISE DE ÍNDICES FINANCEIRAS, ESTRUTURA E ECONÔMICOS	39
3.4.1	- ANÁLISE FINANCEIRA	41
3.4.2	- ANÁLISE ESTRUTURAL	42
3.4.3	- ANÁLISE ECONÔMICA	44
3.5	- CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ANÁLISES EFETUADAS	45
3.6	- PONTOS FRACOS E PONTOS FORTES	47
3.7	- TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS	48
3.8	- RECOMENDAÇÕES GERAIS	48
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DAS NECESSIDADES E COBERTURA DE		
	CAPITAL DE GIRO	52
4.1.	- INTRODUÇÃO	53
4.2	- METODOLOGIA	53
4.3	- FINALIDADES DAS ANÁLISES VERTICAL E HORIZONTAL DO CAPITAL DE GIRO	56
4.4	- ANÁLISE DOS DEMONSTRATIVOS DA COMPOSIÇÃO DO CAPITAL DE GIRO	57
4.5	- CONSIDERAÇÕES DAS ANÁLISES EFETUADAS ...	62
CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DE CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO		
	DE VENDA	64
5.1	- INTRODUÇÃO	65
5.2	- METODOLOGIA	66

5.3	- PROCESSO DE PRODUÇÃO DO GALÃO DE 3,6 l ...	67
5.4	- DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DE FABRICAÇÃO DO GALÃO DE 3,6 l LITOGRAFADO	69
5.5	- MÉTODO DE APROPRIAÇÃO DE CUSTOS UTILIZADOS PELA EMPRESA	70
5.6	- MÉTODO DE CUSTEIO POR ABSORÇÃO	73
5.7	- PREÇO DE VENDA ADOTADO PELA EMPRESA ...	84
5.8	- DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA ATRAVÉS DO “FATOR K” OU “MARK-UP”	84
5.9	- CONSIDERAÇÕES, PARECERES E ANÁLISES	90
CAPÍTULO 6 - PLANEJAMENTO FINANCEIRO		99
6.1	- INTRODUÇÃO	100
6.2	- METODOLOGIA	100
6.3	- SITUAÇÃO DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO DA EMPRESA	100
6.4	- MODELO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO APROPRIADO À EMPRESA	103
CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES		108
BIBLIOGRAFIA		113

LISTA DE FIGURAS

FIGURA Nº 01 - ORGANOGRAMA	22
FIGURA Nº 02 - ELOS INSTITUCIONAIS - AMBIENTAIS	26
FIGURA Nº 03 - ESTRUTURA DO ATIVO CIRCULANTE	34
FIGURA Nº 04 - ESTRUTURA DO PASSIVO CIRCULANTE	34
FIGURA Nº 05 - ESTRUTURAS PATRIMONIAIS	35
FIGURA Nº 06 - EVOLUÇÃO RECEITA BRUTA E LÍQUIDA	38
FIGURA Nº 07 - ESTRUTURA DO ATIVO/PASSIVO 12/91 A 03/94	60
FIGURA Nº 08 - GRÁFICO DEMONSTRATIVO DA PARTICIPAÇÃO % DO CAPITAL DE GIRO PRÓPRIO NA COMPOSIÇÃO DO CAPITAL DE GIRO PERÍODO 12/91 A 03/94	60
FIGURA Nº 09 - ETAPAS DO PROCESSO PRODUTIVO PARA FABRICAÇÃO DO GALÃO DE 3,6 ℓ LITOGRAFADO	67/68

LISTA DE QUADROS

QUADRO Nº 01 - BALANÇO PATRIMONIAL, EM MOEDA CONSTANTE (UFIR) PARA FINS DE ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL MESES JAN/FEV/MAR/94	33
QUADRO Nº 02 - PADRONIZAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS, EM MOEDA CONSTANTE (UFIR) PARA FINS DE ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL MESES JAN/FEV/MAR/94	37

QUADRO N ^o 03 - ANÁLISE DE ÍNDICES FINANCEIROS	41
QUADRO N ^o 04 - ANÁLISE DE ÍNDICES ESTRUTURAIS	43
QUADRO N ^o 05 - ANÁLISE DE ÍNDICES ECONÔMICOS	44
QUADRO N ^o 06 - DEMONSTRATIVO DA COMPOSIÇÃO DO CAPITAL DE GIRO PARA FINS DE ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL DE 31/12/91, 30/06/92 E 31/12/92	58
QUADRO N ^o 07 - DEMONSTRATIVO DA COMPOSIÇÃO DO CAPITAL DE GIRO PARA FINS DE ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL DE 30/06/93, 31/12/93 E 31/03/94	59
QUADRO N ^o 08 - MODELO PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO E MÉDIO PRAZOS PROF. CLÁUDIO RIGO	103
QUADRO N ^o 09 - PONTOS FRACOS E FORTES DA ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	104
QUADRO N ^o 10 - PONTOS FRACOS E PONTOS FORTES DA ANÁLISE DAS NECESSIDADES DE CAPITAL DE GIRO	104
QUADRO N ^o 11 - PONTOS FRACOS E PONTOS FORTES DA ANÁLISE DA APROPRIAÇÃO DE CUSTOS	105
QUADRO N ^o 12 - PONTOS FRACOS E PONTOS FORTES DA ANÁLISE DA FORMAÇÃO DO PREÇO DA VENDA	105

LISTA DE TABELAS

TABELA Nº 01 - PADRONIZAÇÃO DOS BALANÇOS PATRIMONIAIS EM MOEDA CONSTANTE (UFIR) DE 31/12/91, 30/06/92 E 31/12/92 PARA FINS DE ANÁLISE VERTICAL/HORIZONTAL DO CAPITAL DE GIRO	54
TABELA Nº 02 - PADRONIZAÇÃO DOS BALANÇOS PATRIMONIAIS EM MOEDA CONSTANTE (UFIR) DE 30/06/93, 31/12/93 E 31/03/94 PARA FINS DE ANÁLISE VERTICAL/HORIZONTAL DO CAPITAL DE GIRO	55
TABELA Nº 03 - MAPA DE APROPRIAÇÃO DE CUSTOS JAN/94	75
TABELA Nº 04 - DETERMINAÇÃO DO CUSTO UNITÁRIO E PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DOS COMPONENTES - JAN/94	76
TABELA Nº 05 - BASES DE RATEIO DOS CIF's - JAN/94	76
TABELA Nº 06 - CUSTOS DIRETOS - JAN/94	77
TABELA Nº 07 - MAPA DE APROPRIAÇÃO DE CUSTOS FEV/94	78
TABELA Nº 08 - DETERMINAÇÃO DO CUSTO UNITÁRIO E PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DOS COMPONENTES - FEV/94	79
TABELA Nº 09 - BASES DE RATEIO DOS CIF's - FEV/94	79
TABELA Nº 10 - CUSTOS DIRETOS - FEV/94	80
TABELA Nº 11 - MAPAS DE APROPRIAÇÃO DE CUSTOS MAR/94	81
TABELA Nº 12 - DETERMINAÇÃO DO CUSTO UNITÁRIO E PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DOS COMPONENTES - MAR/94	82

TABELA N ^o 13 - BASES DE RATEIO DOS CIF's - MAR/94	82
TABELA N ^o 14 - CUSTOS DIRETOS - MAR/94	83
TABELA N ^o 15 - RATEIO DAS DESPESAS OPERACIONAL EM FUNÇÃO DA PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DO PRODUTO NAS VENDAS GLOBAIS	86
TABELA N ^o 16 - PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DAS DESPESAS OPERACIONAIS EM RELAÇÃO AS VENDAS DO PRODUTO	86
TABELA N ^o 17 - PREÇO DE VENDA UNITÁRIO PRATICADO X CUSTO UNITÁRIO	86
TABELA N ^o 18 - DETERMINAÇÃO DO “FATOR K” E PREÇO DE VENDA UNITÁRIO	87
TABELA N ^o 19 - COMPOSIÇÃO DO P.V. UNITÁRIO PELO “FATOR K”	88
TABELA N ^o 20 - COMPARAÇÃO DO P.V. UNITÁRIO PRATICADO X P.V. UNITÁRIO “FATOR K”	88

LISTA DE ANEXOS

ANEXO N ^o 3.1 - PADRONIZAÇÃO DOS BALANÇOS PATRIMONIAIS DOS MESES DE JAN/FEV/MAR/94, PARA FINS DE ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL E CONVERSÃO PARA UFIR	49
ANEXO N ^o 3.2 - PADRONIZAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS EM MOEDA CONSTANTE (UFIR), PARA FINS DE ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL	50

ANEXO Nº 3.3 - ANÁLISE DE ÍNDICES	51
ANEXO Nº 5.1 - RELATÓRIO DE CUSTOS “FICHA INDIVIDUAL DE CUSTO DO PRODUTO JAN/94”	92
ANEXO Nº 5.2 - RELATÓRIO DE CUSTOS “FICHA INDIVIDUAL DE CUSTO DO PRODUTO FEV/94”	93
ANEXO Nº 5.3 - RELATÓRIO DE CUSTOS “FICHA INDIVIDUAL DE CUSTO DO PRODUTO MAR/94”	94
ANEXO Nº 5.4 - LISTA DE PREÇOS DOS PRODUTOS DA EMPRESA PARA COMERCIALIZAÇÃO 2ª QUINZENA MAR/94 EM CR\$	95
ANEXO Nº 5.5 - LISTA DE PREÇOS DOS PRODUTOS DA EMPRESA PARA COMERCIALIZAÇÃO BASE 31/03/94 EM URV	96
ANEXO Nº 5.6 - MAPA DE APROPRIAÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS DOS PRODUTOS DA EMPRESA, (DE USO INTERNO)	97/98

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho é pré-requisito para obtenção do título de especialização em administração financeira de empresas pela U.F.P.R., tendo por objetivo o diagnóstico e análise econômica financeira e estrutural da empresa **LATAL EMBALAGENS METÁLICAS LTDA.**, fundamentado em dados obtidos nos demonstrativos contábeis, relatórios gerenciais e demais informações coletadas junto a organização. Destacamos os balanços patrimoniais e as demonstrações das origens e aplicações de recursos, dos quais extraímos as informações para procedermos os ajustes necessários a uma análise da situação econômica e financeira da empresa, tema que desenvolvemos e enfatizamos em nosso trabalho, nos valendo dos conhecimentos adquiridos durante o curso, bem como leitura de obras relacionadas com o assunto. Das técnicas e métodos utilizados, destacamos as análises vertical e horizontal das contas patrimoniais e de resultados, análises de índices econômicos, financeiros e estruturais, sistema de custeio de absorção e formação do preço de venda pelo “FATOR K” ou “MARK-UP”.

Através das análises dos índices econômicos, financeiros e estruturais é que pretende-se aprofundar o diagnóstico econômico-financeiro, com vistas a uma melhor avaliação do desempenho da empresa no período analisado. A análise dos índices foi subdividida em análise financeira (liquidez imediata, liquidez seca, liquidez corrente e liquidez geral), análise estrutural (participação do capital de terceiros, composição das exigibilidades, imobilização de recursos próprios e capitalização) e análise econômica (margem líquida, rentabilidade do ativo, rentabilidade do patrimônio líquido e produtividade ou giro).

O trabalho está estruturado em 7(sete) capítulos que estão apresentados na seguinte ordem: O capítulo 1, trata da “introdução”, onde apresentamos o tema, estabelecemos a finalidade e os objetivos do trabalho e sua justificativa;

O capítulo 2, trata da “apresentação da empresa”, onde apresentamos a empresa em análise, através de um breve relato histórico e em seguida procuramos enquadrá-la dentro de um modelo de desenvolvimento institucional, segundo as variáveis institucionais e os elos institucionais-ambientais;

O capítulo 3, trata do “diagnóstico e análise das demonstrações financeiras”, onde analisamos o desempenho econômico financeiro da empresa através de análise dos balanços patrimoniais e das demonstrações de origens e aplicações de recursos;

O capítulo 4, trata da “análise do capital de giro”, nesta análise avaliamos a estrutura de financiamento do capital de giro da empresa e propomos sugestões para uma administração eficiente destes recursos bem como dimensionar seu volume necessário;

O capítulo 5, versa sobre “análise de custo e formação do preço de venda”, procuramos avaliar o sistema adotado pela empresa para apurar o custo de seus produtos e formar seus preços de vendas. Após avaliação propomos adoção de técnicas de eficiência comprovada visando atingir maior grau de rentabilidade sem perder em competitividade;

O capítulo 6, “planejamento financeiro”, fizemos o levantamento do método adotado pela empresa para planejar suas receitas e despesas e comparamos com as técnicas propostas por autores da literatura financeira e propomos mudanças, visando um orçamento com maior grau de aproximação e credibilidade;

O capítulo 7, “conclusões e recomendações”, encerra o trabalho com um parecer sobre as análises, destacando os pontos fracos e fortes da empresa e fazendo as recomendações com uma visão macroeconômica em consequência da inevitável globalização da economia exigindo cada vez mais uma administração eficaz de todos os recursos e suas aplicações, bem como um rígido controle de custos, para enfrentar a concorrência e proporcionar uma melhor remuneração do capital dos sócios.

CAPÍTULO 1
INTRODUÇÃO

O presente trabalho, denominado diagnóstico e análise econômica financeira, com ênfase nas análise econômico-financeira da empresa LATAL EMBALAGENS METÁLICAS LTDA., é pré-requisito complementar para obtenção do título de especialista em administração de empresa pela Universidade Federal do Paraná, e visa subsidiar a empresa com pareceres e recomendações técnicas para a melhoria de sua posição no contexto mercadológico do seu nicho de mercado.

Já se foram os gloriosos tempos em que as empresas eram superrentáveis e os lucros cobriam as falhas de falta de controle gerencial. Atualmente, um erro, uma única decisão errada ou omissão pode ser fatal.

Dentro da conjuntura atual de alta competitividade no mercado que vem se tornando cada vez mais acirrada devido a abertura, integração com Mercosul e globalização da economia, é de vital importância que os executivos e dirigentes da organização venham a se utilizar de todas as estratégias de tomadas de decisão, planejamento e controle para garantir a qualidade e evolução da mesma.

A ausência de controle, a falha de acompanhamento, a indevida avaliação do risco empresarial constituem características altamente negativas de uma empresa moderna. Os tempos agora são outros, exigem controle rigoroso e sistemático acompanhamento dos dados e avaliações corretas, juntamente com medidas corretivas rápidas, adequadas e eficazes, instrumentos indispensáveis de controle e ação gerencial. Estes instrumentos indispensáveis tais como: planejamento financeiro, planejamento estratégico, visando a competitividade mercadológica; controle e acompanhamento da produção, visando qualidade total; um sistema de custeio adequado que espelhe um custo o mais real possível, levando com isso a um preço de venda competitivo e com uma taxa de retorno rentável para os sócios. Isto faz com que o administrador financeiro esteja mais preocupado em manter a solvência da empresa proporcionando os fluxos de caixa

necessários para honrar suas obrigações e adquirir e financiar os ativos circulantes e fixos, necessários para atingir as metas da empresa.

As funções da administração financeira, podem ser classificadas em três funções principais:

- Análise e planejamento que envolve a transformação dos dados financeiros em uma forma que possa ser usada para orientar a posição financeira da empresa, avaliar a necessidade de aumento da capacidade produtiva e determinar que tipo de financiamento adicional deve ser feito;
- Administração da estrutura de ativo da empresa. A administração financeira precisa determinar quais são os melhores ativos fixos existentes, quais se tornarão obsoletos e precisarão serem modificados ou substituídos;
- Administração da estrutura financeira da empresa, visa determinar a composição mais adequada de financiamento a Curto e a Longo Prazo, pois, esta decisão afeta tanto a lucratividade da empresa bem como sua liquidez global.

Estas três funções são claramente refletidas no balanço e demais demonstrações contábeis que mostram a posição financeira num determinado momento.

Através delas é que desenvolvemos nosso trabalho de diagnóstico e análise da situação econômico e financeira da organização.

CAPÍTULO 2
APRESENTAÇÃO DA EMPRESA EM ANÁLISE

2.1 METODOLOGIA

Para apresentação da empresa utilizamos o modelo desenvolvido pelo professor Age¹, o modelo de desenvolvimento institucional baseado nos propostos pelos autores Milton J. Esman e Hans C. Blaise, fundamenta-se na teoria dos sistemas. Visualiza, conseqüentemente, as organizações como sistemas abertos, o que implica sua contínua alteração com o meio ambiente, de onde recolhe insumos, processa-os e gera produtos.

Sob essa ótica Esman e Blaise atribuíram às organizações o papel de vetores da institucionalização de mudanças, assinalando:

“A introdução de novas tecnologias toma lugar primeiramente dentro a através das organizações. E é dentro das organizações que valores, normas, processos e estruturas devem ser institucionalizados. Institucionalização é definida como o processo pelo qual são estabelecidas relações normativas e padrões de atitude.”

Os mesmos autores conceituam o desenvolvimento institucional como sendo:

“...o planejamento, estruturação e orientações novas ou reconstruídas que:

a) incorporem, fomentem e protejam padrões normativos de relações e ações; b) desempenhem funções e serviços considerados relevantes pelo meio; e c) facilitem a assimilação de novas tecnologias físicas e sociais.”

“O modelo proposto reúne, com clareza, alguns aspectos teóricos relevantes ao campo da administração. Encara como simultâneas as atividades de criação e desenvolvimento da organização e o relacionamento dessa com o meio ambiente.”

¹ AGE JOSÉ, Herbet Antônio. O Modelo de Desenvolvimento Institucional. Centro de Documentação do Ministério da Saúde - Brasília-DF, 1988.

2.2 HISTÓRICO

A empresa, tem razão social denominada Latal Embalagens Metálicas Ltda., constituída no ano civil de 1981, sob o regime jurídico de sociedade por quotas de responsabilidade Ltda., com capital genuinamente nacional, integralizado pelos sócios: Hélio Mendes, na qualidade de Diretor Comercial; Aldo Boff Cardoso, na qualidade de Diretor Financeiro; Augusto Bicoski, na qualidade de Diretor Industrial.

A empresa está estabelecida à Av. Rui Barbosa, 1111, Vila Margarida, em São José dos Pinhais, estado do Paraná, em instalações próprias constituídas por um prédio com área de 5000m² onde funcionam o escritório da administração geral e a fábrica.

Trata-se de uma organização tipicamente familiar que quando iniciou suas atividades contava com apenas nove empregados e, hoje emprega diretamente cento e dezenove.

Atuando no ramo de indústria e comércio de embalagens para tintas e produtos de limpeza, na proporção de 80% e 20%, respectivamente, tem seu nicho no mercado voltado para as regiões abaixo, onde concentra sua clientela:

60% em Curitiba e Região Metropolitana;

20% no Estado de São Paulo;

10% no Estado de Santa Catarina;

10% em outros estados: Rondônia, Goiás, Tocantins, Mato Grosso do Sul e Mato Grosso.

As outras empresas que disputam o mercado com a empresa, ora apresentada, são em número de quatro, sendo que os seus principais concorrentes são: Metal Gráfica Trivisan S/A, estabelecida na mesma localidade; Brasilat S/A com sede em São Paulo.

A Latal Embalagens Metálicas Ltda. é uma organização de médio-porte que apresenta como vantagem competitiva, em relação aos seus concorrentes, ser a única empresa que oferece à sua clientela em potencial uma linha completa de embalagens para tinta (de todos os tamanhos); por outro lado apresenta como desvantagem um parque fabril constituído de maquinários já bastante depreciados e ultrapassados, que necessitam urgentemente serem substituídos sob pena de maiores perdas de competitividade. Além disso, enfrenta um problema comum, compartilhado com seus concorrentes, que é a compra da sua principal matéria-prima: folha de flandres; estando na mão de um fornecedor monopolista: Companhia Siderúrgica Nacional, C.S.N., que lhe impõe aquisição de cotas de seu produto com previsão de três meses de antecedência, o que tem levado a empresa a adquirir excessos além de sua capacidade atual de processamento, e com curtíssimos prazos de pagamento, prejudicando a sua rentabilidade econômica.

Com efeito, acabamos de traçar, de uma forma genérica o perfil comum da organização, sendo que a seguir passaremos a enquadrá-la dentro do Modelo de Desenvolvimento Institucional², no contexto de suas variáveis institucionais, das transações e elos institucionais-ambientais.

2.3 VARIÁVEIS INSTITUCIONAIS

Essas variáveis abrangem os elementos necessários para exemplificar o comportamento sistemático da instituição, quais sejam: liderança, doutrina, programa, recursos e estrutura interna.

² AGE JOSÉ, Herbert Antônio. O Modelo de Desenvolvimento Institucional. Centro de Documentação do Ministério da Saúde, Brasília-DF, 1988.

2.3.1 LIDERANÇA

É composta pelo grupo de pessoas que comanda a atuação e o relacionamento da empresa com o meio ambiente e estão intimamente ligadas à formulação da doutrina da instituição.

Participam do planejamento, da estruturação e da execução institucional as seguintes lideranças: Diretor Comercial, Diretor Financeiro, Gerente e Supervisor de Produção, Gerente de Financeiro e Gerente de Vendas, tal como apresentamos na figura 1 abaixo.

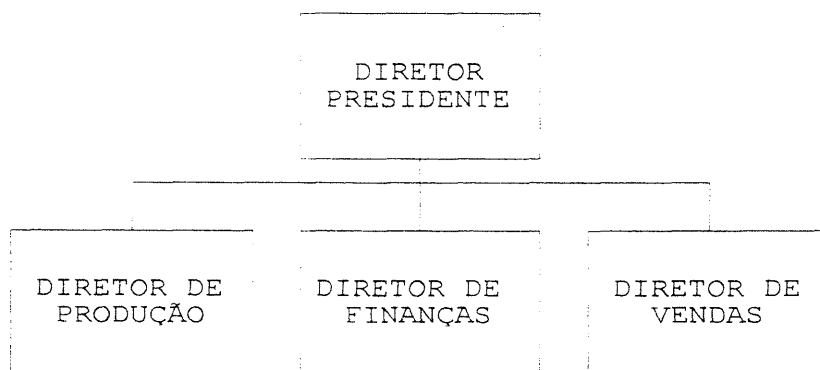


Figura nº 01 - Organograma

2.3.2 DOCTRINA

É a expressão daquilo que a instituição representada, espera alcançar e dos tipos de ação que pretende utilizar.

A empresa propaga uma filosofia a seus clientes internos e externos, procurando demonstrar que é um agente econômico que gera riqueza, emprego e promove o bem estar de seus empregados (que se traduz através de salários, lazer assistência médica/odontológica, alimentação, outros benefícios indiretos, etc.),

concientizando estes, a fiel obediência às normas internas da organização, do padrão de comportamento esperado e da importância do trabalho bem executado, pois os valores que a empresa cultua e propaga são refletidos em seu nicho de mercado e junto à toda a comunidade. Isto é feito através da forma de comercialização e padrão de qualidade na fabricação de seus produtos onde a empresa é a única que produz todo tipo de embalagens em seu nicho, o que a torna mais conhecida entre clientes, fornecedores e concorrentes.

2.3.3 PROGRAMA

Refere-se aquelas ações relacionadas ao desempenho das funções e serviços que constituem os produtos da instituição.

A empresa tem como principal programa oferecer uma linha completa de embalagens para tinta, da melhor qualidade, e um preço mais competitivo, com perspectiva de inovação na modalidade de apresentação dessa linha de produtos, colocados a disposição dos virtuais clientes mais uma opção, que é a embalagem de plástico, podendo a mesma ser ofertada a um menor preço, em consequência de estudos e pesquisas desenvolvidas, que possibilitam um menor custo de produção.

2.3.4 RECURSOS

São definidos como os meios físicos, humanos e tecnológicos da instituição. A magnitude e a qualidade desses meios, à disposição da liderança, são fatores importantes para a eficácia da organização.

Recursos Humanos: Os Diretores: Comercial e Financeiro, são administradores experientes, dedicados e exercem domínio político sobre os seus comandados; da mesma forma as demais lideranças (Gerente Financeiro, Vendas e Produção e Supervisor de Produção) em relação aos seus demais subordinados.

Recursos Tecnológicos: Os principais recursos tecnológicos são a engenharia de produção, um equipamento para secagem de tintas a base de raios ultravioleta e um maquinário totalmente automatizado empregado na linha de produção para embalagens de tintas de ¼ de litro.

Recursos Materiais: São representados pelas instalações próprias que compreendem uma área de terreno de 3 alqueires, uma edificação de alvenaria de 5000m²; a frota própria de veículos: três automóveis e dois caminhões; três computadores 386, ligados em rede; dois telefones e um fax.

Recursos Financeiros: A empresa não toma dinheiro emprestado de bancos; possui uma sólida estrutura financeira, sendo que as poucas vezes que necessitou de dinheiro recorreu a empréstimo dos sócios, cuja fonte provém também, da exploração da atividade das atividades agropecuárias de fazendas de propriedade da família; o relacionamento com os bancos é apenas para a movimentação de conta-correntes e aplicações financeiras; outras eventuais fontes financeiras se constituem nos fornecedores de máquinas e equipamentos que concedem prazos médios de pagamentos.

2.3.5 ESTRUTURA INTERNA

A estrutura interna é definida como a organização formal e os processos estabelecidos para a operacionalização da instituição e sua manutenção.

O organograma da empresa (apresentado na figura 1) é simples, básico para uma indústria, sendo constituído de um Diretor-Presidente e mais três dirigentes da área: Produção, Finanças e Vendas; a fábrica e o escritório ficam subordinados diretamente a Produção e Finanças, respectivamente.

2.4 PRINCIPAIS TRANSAÇÕES

A transação pode ser definida como a troca de bens e serviços ou troca de poder e influência com o meio ambiente. Desse modo, não se restringe a insumos ou produtos físicos, mas inclui interações sociais como comunicação, aquisição de bases e transferência de normas e valores.

Na organização a qual realizamos o trabalho podemos citar:

Comerciais: realizadas com os principais clientes - Tintas Renner S/A. e Industria Químicas Mellyane Ltda.

Normativas: vinculadas aos Sindicatos dos Trabalhadores da Industria e dos Empregados; Associação Comercial e Industrial, Ministério da Fazenda; Secretaria de Estado da Fazenda; Ministério do Trabalho e Previdência Social; IBAMA.

Financeiras: Bancos: Banco do Brasil, Banco Itaú, Bamerindus, Bradesco; Agropecuárias: exploração das atividades das Fazendas do

Foz do Iguaçu e Mato Grosso do Sul; Fornecedores: de Máquinas e equipamentos.

2.5 ELOS INSTITUCIONAIS - AMBIENTAIS

São as relações entre as organizações que visam obter apoio, vencer as resistências e provocar modificações em outras organizações, com as quais interage. Os principais elos institucionais ambientais são os que apresentamos na figura 2.

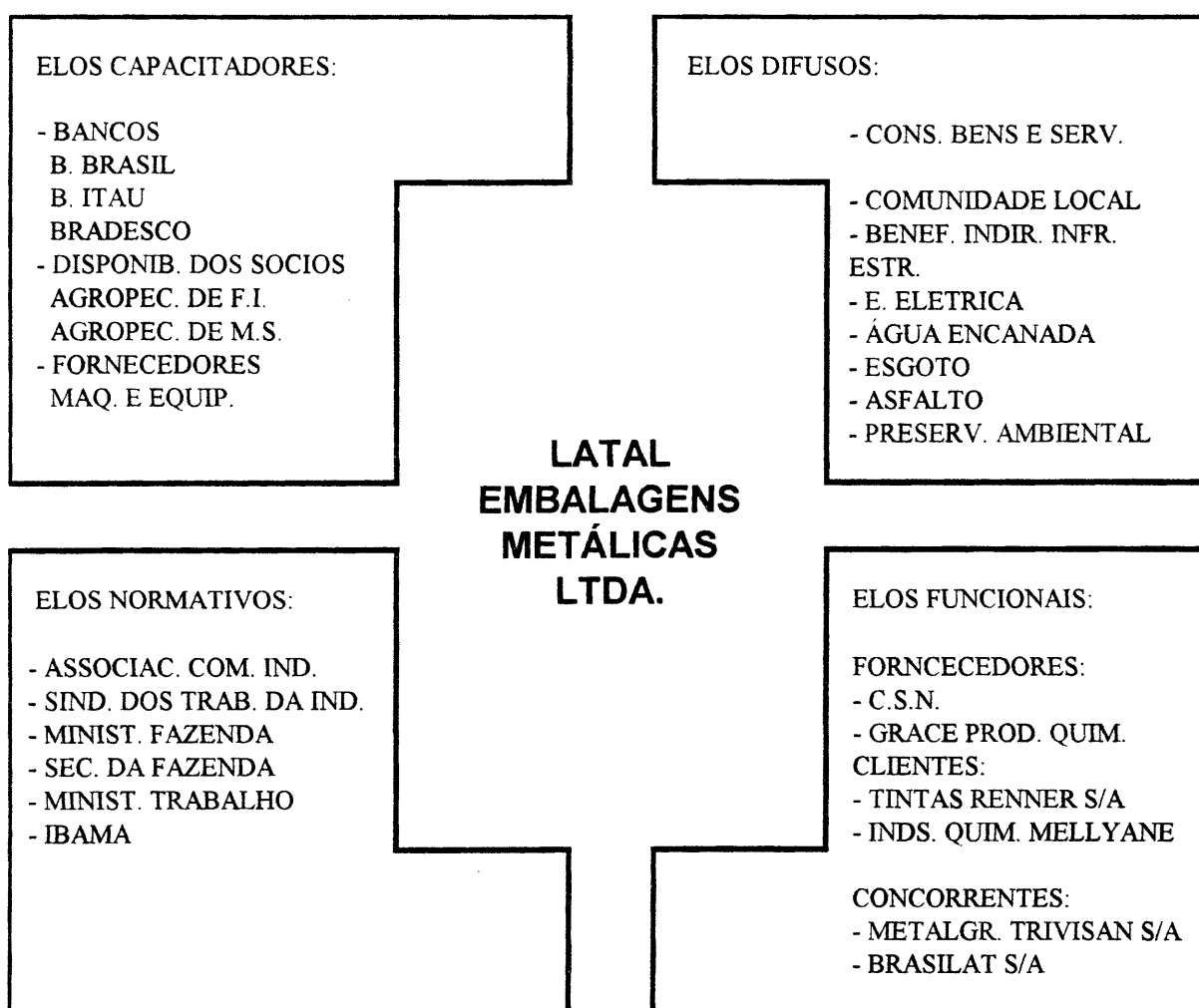


Figura nº 02 - Elos Institucionais-Ambientais

2.5.1 ELOS CAPACITADORES

Os elos capacitores são aqueles que provêm autoridade para operar o acesso aos recursos essenciais.

O principal elo capacitador da empresa é constituído pelos recursos dos sócios, pessoa física, que provêm das atividades agropecuárias das Fazendas de Foz do Iguaçu e Mato Grosso do Sul; em segundo lugar, em ordem de importância, são os recursos patrocinados pelos fornecedores de máquinas e equipamentos, que concedem prazos médios de pagamentos para aquisição dos mesmos.

2.5.2 ELOS NORMATIVOS

Elos normativos são relações com outras organizações que partilham interesses sobrepostos no que diz respeito aos objetivos ou métodos da instituição em estudos, o que podem ser favoráveis ou opositores.

São representados pelas entidades governamentais: Ministério da Fazenda (normalizam o IRPJ, IRRF, PIS e COFINS); Secretaria de Estado da Fazenda (normalizam o ICMS, ITCMD e IPVA); Ministério do Trabalho e Previdência (normalizam o INSS, Legislação Trabalhista); IBAMA (normalizam as condições operacionais do meio ambiente); Sindicato dos Trabalhadores de Indústria e Comércio (normalizam a legislação de proteção ao trabalhador); Associação Comercial e industrial do Paraná (normalizam a Legislação Patronal visando o benefício da categoria).

2.5.3 ELOS FUNCIONAIS

Os elos funcionais constituem as relações com organização que geram funções e serviços complementares ou executores dos objetivos da instituição, ou ainda, que fornecem insumos ou que usam os produtos d instituição.

São representados pelos fornecedores de matéria prima, material secundário e máquinas e equipamentos: Companhia Siderúrgica Nacional (C.S.N), Grace Produtos Químicos e Plásticos Ltda., MetalCor T. Verniz Metalgráfica Ltda., Wolf Hcher e Cia Ltda., Importadora São Marcos Ltda., J. Alves Veríssimo S/A., Química Catarinense Ltda.

2.5.4 ELOS DIFUSOS

Os elos difusos são as relações com pessoas ou grupos que não estão agregados a organizações ou coletividades, mas influenciam a reputação da organização inovadora em seu meio.

São representados pelos consumidores de bens e serviço, pessoas físicas, e a própria comunidade local, onde está estabelecida a indústria, que recebe os benefícios indiretos na forma de: infra-estrutura de moradia (asfalto, energia elétrica, água encanada, esgoto, etc.), preservação ambiental, escolas, atividades esportivas e recreativas, etc.

Os elos institucionais ambientais estão representados na figura nº 2.

CAPÍTULO 3
DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES
FINANCEIRAS

3.1 INTRODUÇÃO

O presente diagnóstico e análise visa avaliar a saúde econômico-financeira da empresa LATAL EMBALAGENS METÁLICAS LTDA., (sua capacidade de honrar seus compromissos a curto, médio e longo prazo), bem como a composição de recursos e medir sua rentabilidade com base no período analisado de janeiro a março de 1994.

O trabalho foi desenvolvido através de informações colhidas em entrevistas com seu sócio dirigente e chefes dos departamentos financeiro e contabilidade, bem como a acesso a balanços patrimoniais, demonstrações das origens e aplicações de recursos e relatórios gerenciais do período.

Através da análise de índices pretende-se aprofundar o diagnóstico econômico-financeiro, com vistas a uma melhor avaliação do desempenho da empresa no período analisado. A análise dos índices foi subdividida em análise financeira (liquidez imediata, liquidez seca, liquidez corrente e liquidez geral), a análise estrutural (participação do capital de terceiros, composição das exigibilidades, imobilização de recursos próprios e capitalização) e análise econômica (margem líquida, rentabilidade do ativo, rentabilidade do patrimônio líquido e produtividade ou giro).

3.2 METODOLOGIA

Preliminarmente, cumpre esclarecer que para este diagnóstico e análise foi adotada a seguinte metodologia:

- a) *Balanços Patrimoniais*: foram levantados os balanços patrimoniais dos meses de janeiro, fevereiro e março do exercício fiscal de 1994, (anexo 3.1);

- b) *A partir dos respectivos balancetes mensais fornecidos pela empresa:* as contas “provisão para devedores duvidosos” e “depreciação acumulada”, foram absorvidas pelos subgrupos “realizável a curto prazo” e “imobilizado”, respectivamente o que não implicou em alterações de valores;
- c) *Demonstrativos de resultados:* foram levantados os balancetes de janeiro, fevereiro e março do exercício fiscal de 1994, (anexo 3.2);
- d) *A partir dos balancetes fornecidos pela empresa:* as contas “PIS” e “COFINS” foram apropriadas como “despesas operacionais” e não “deduções de vendas” (anexo 3.2);
- e) Os valores da moeda (CR\$) das demonstrações contábeis foram convertidos em UFIR’s mensais dos respectivos meses considerados (janeiro, fevereiro e março), com o intuito de avaliar as reais oscilações das contas patrimoniais e de resultados ao longo do período analisado, quadro 1 e 2.

3.3 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

A análise vertical visa avaliar a participação percentual das respectivas contas patrimoniais na composição do Ativo e Passivo, bem como da participação percentual das contas de resultado na composição da Receita Bruta e Líquida. Este processo comparativo possibilita uma melhor interpretação das alterações ocorridas, ao longo do período analisado, na estrutura patrimonial e de resultados da empresa.

A análise horizontal objetiva avaliar a evolução das contas patrimoniais e de resultados, em intervalos seqüenciais de tempo. Este processo,

da mesma forma que a análise vertical, permite um melhor entendimento da dinâmica da empresa, sendo que as ambas análises se complementam.

3.3.1 ANÁLISE DAS CONTAS PATRIMONIAIS

A análise das contas patrimoniais do balanço é feita através das análises vertical e horizontal. A análise vertical é a que demonstra a participação de um subgrupo com o total do grupo e deste com o total do ativo ou passivo, e é possível procedermos a esta análise com os dados de um único período, já a análise horizontal é a que demonstra a variação de uma conta, subgrupo ou grupo de um período em relação a um período base, para procedermos a ela necessitamos no mínimo de dois períodos. Os percentuais que possibilitaram a análise estão a seguir:

	31/01/94			28/02/94			31/03/94		
	SALDO EM UFIR	AV%	AH%	SALDO EM UFIR	AV%	AH%	SALDO EM UFIR	AV%	AH%
ATIVO	2.515.567,43	100,00	100,00	2.618.752,58	100,00	104,10	2.723.775,05	100,00	108,28
CIRCULANTE	1.851.894,81	73,62	100,00	1.951.317,38	74,51	105,37	2.037.436,91	74,80	110,02
Disponível	116.159,86	4,62	100,00	163.143,55	6,23	140,45	169.880,46	6,24	146,25
Realizável a Curto Prazo	557.083,95	22,15	100,00	632.752,69	24,16	113,58	549.840,46	20,19	98,70
Estoques	1.178.650,99	46,85	100,00	1.155.421,14	44,12	98,03	1.317.718,67	48,38	111,80
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	14.612,74	0,58	100,00	14.443,77	0,55	98,84	14.405,25	0,53	98,58
Empréstimos Compulsórios	14.612,74	0,58	100,00	14.443,77	0,55	98,84	14.405,25	0,53	98,58
ATIVO PERMANENTE	649.059,88	25,80	100,00	652.991,43	24,94	100,61	671.932,89	24,67	103,52
Investimentos	1.907,69	0,08	100,00	1.910,48	0,07	100,15	1.960,13	0,07	102,75
Imobilizado	647.152,19	25,73	100,00	651.080,95	24,86	100,61	669.972,76	24,60	103,53
PASSIVO	2.515.567,43	100,00	100,00	2.618.752,58	100,00	104,10	2.723.775,05	100,00	108,28
CIRCULANTE	419.920,64	16,69	100,00	512.559,96	19,57	122,06	580.555,50	21,31	138,25
Fornecedores	225.048,28	8,95	100,00	296.952,84	11,34	131,95	375.480,53	13,79	166,84
Adiant. Vendas Imóvel	77.260,62	3,07	100,00	55.515,18	2,12	71,85	39.739,29	1,46	51,44
Empréstimos	0,00	0,00	100,00	39.989,29	1,53	-	58.867,04	2,16	-
Obrigações Trabalhistas	52.525,95	2,09	100,00	48.445,35	1,85	92,23	58.107,96	2,13	110,63
Obrigações Tributárias	55.618,47	2,21	100,00	54.603,22	2,09	98,17	39.051,30	1,43	70,21
Outras Obrigações	2.728,99	0,11	100,00	12.212,31	0,47	447,50	5.843,49	0,21	214,13
Provisões Tributárias	6.738,32	0,27	100,00	4.841,78	0,18	71,85	3.465,88	0,13	51,44
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	0,00	-	-	0,00	-	-	0,00	-	-
CAPITAL DE TERCEIROS	419.920,64	16,69	100,00	512.559,96	19,57	122,06	580.555,50	21,31	138,25
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2.095.646,79	83,31	100,00	2.106.192,62	80,43	100,50	2.143.219,55	78,69	102,27
Capital Social	127,82	0,01	100,00	91,84	0,00	71,85	65,74	0,00	51,43
Reservas de Capital	957.562,76	38,07	100,00	967.796,67	36,96	101,07	999.906,45	36,71	104,42
Lucros Acumul. Exerc. Anterior	1.150.656,23	45,74	100,00	1.152.337,94	44,00	100,15	1.141.250,03	41,90	99,18
Lucros Acumul. do Exercício	(12.700,01)	-0,50	100,00	(14.033,84)	-0,54	-110,50	1.997,32	0,07	215,73

Quadro nº 01 - Balanço Patrimonial Padronizado, em Moeda Constante (UFIR), para Fins da Análise Horizontal/Vertical

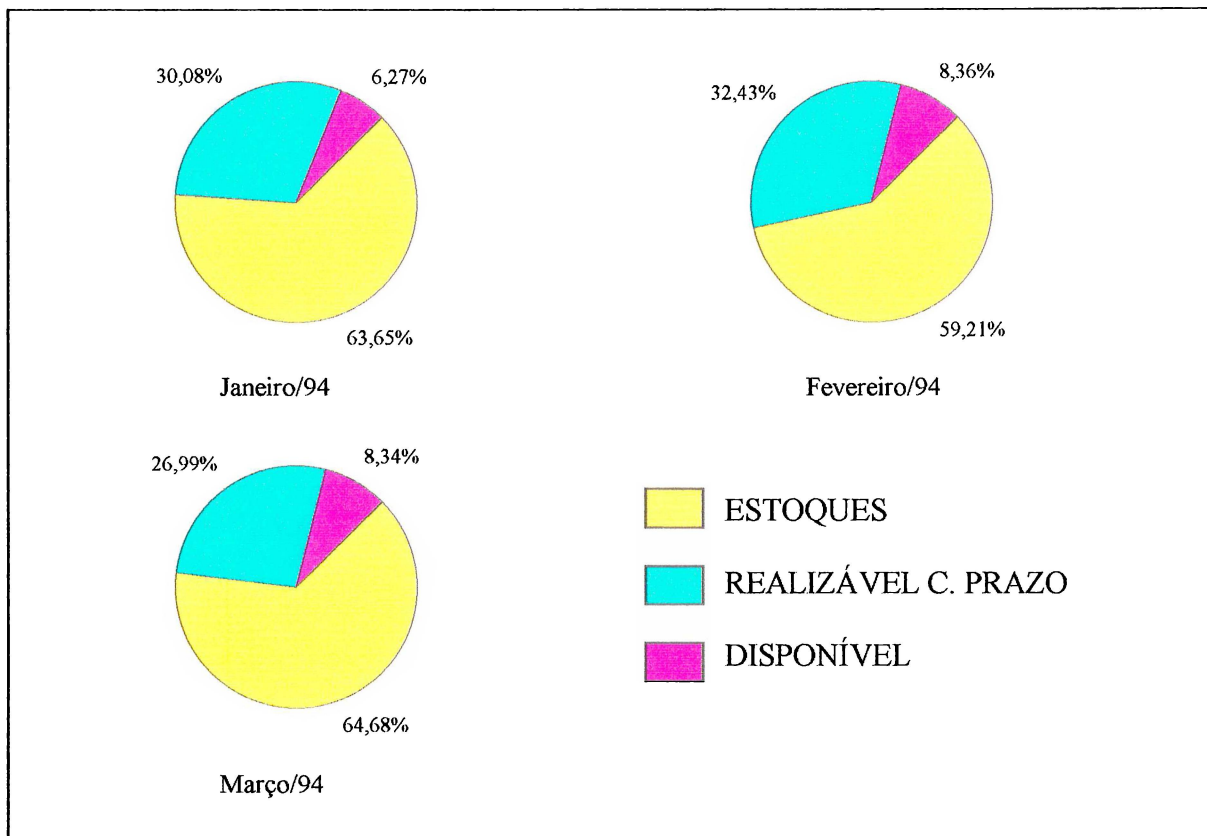


Figura nº 03 - Estrutura do Ativo Circulante.

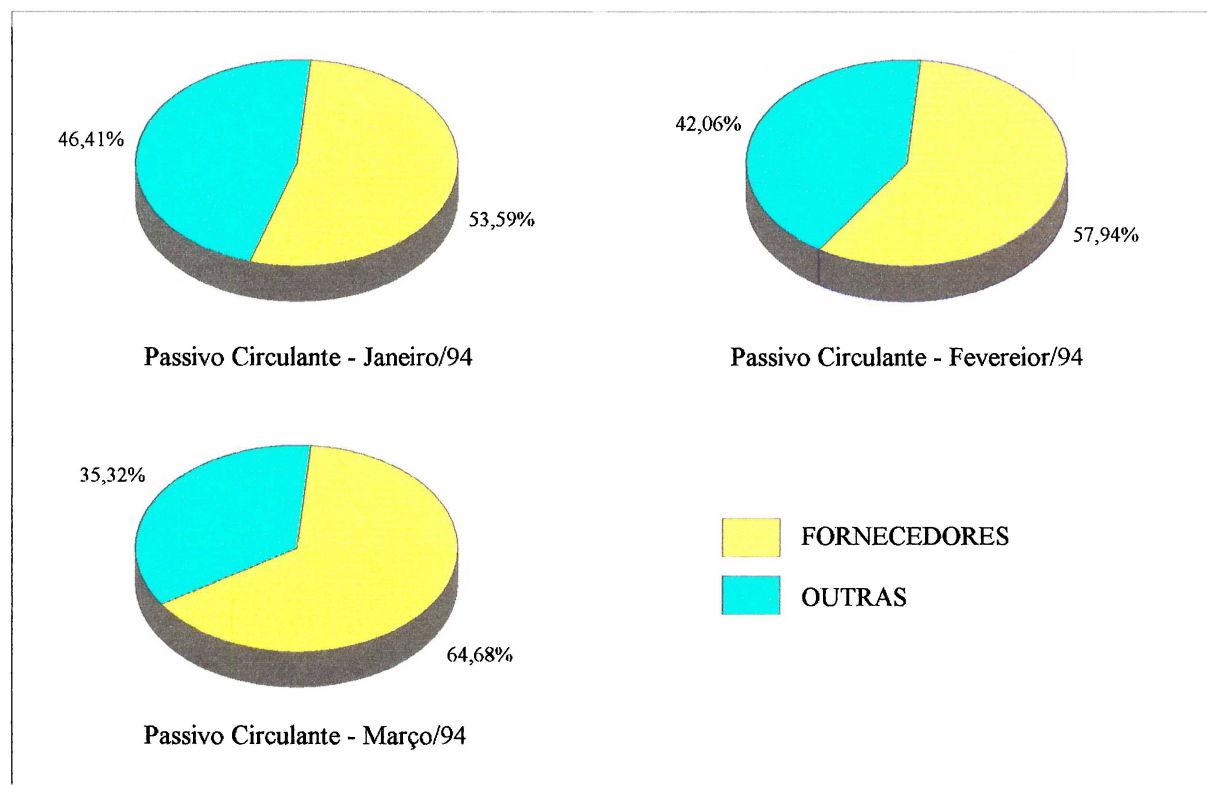


Figura nº 04 - Estrutura do Passivo Circulante.

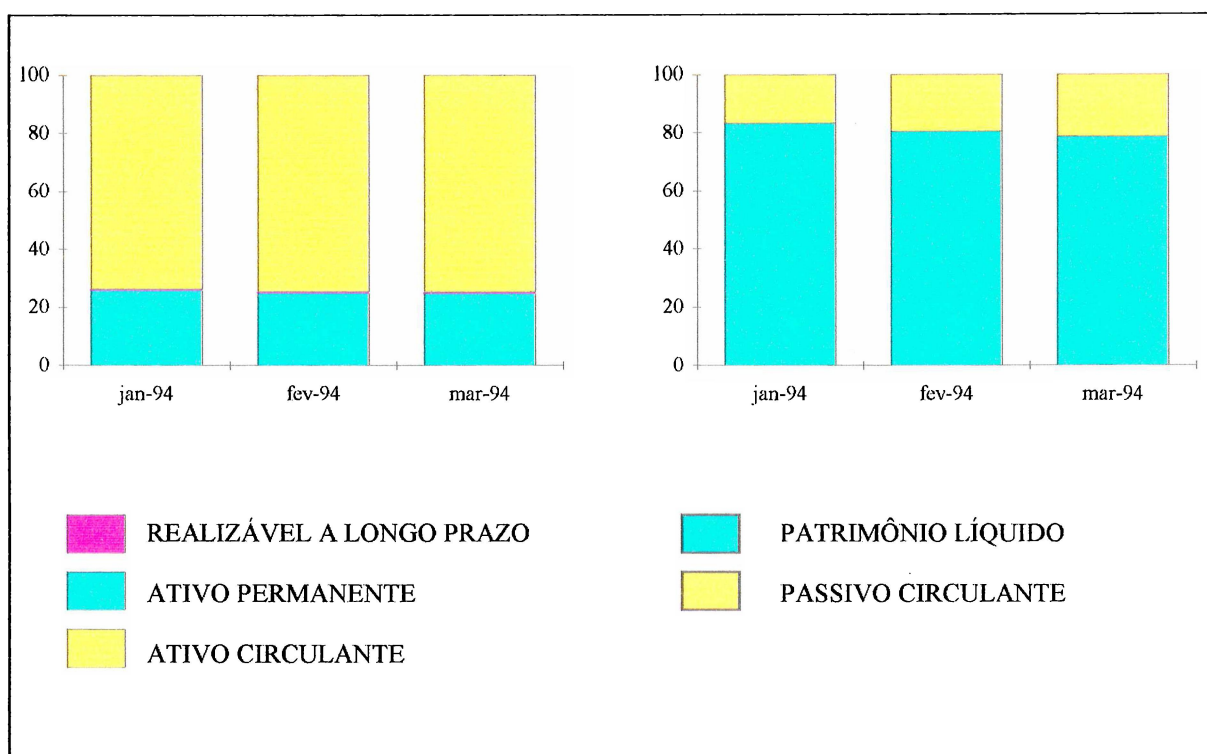


Figura nº 05 - Estruturas Patrimoniais.

Sob o ponto de vista da análise vertical do Balanço Patrimonial, observa-se que a empresa apresenta uma forte predominância de capital próprio, com participação percentual de 83,31% em janeiro, 80,43% em fevereiro e 78,69% em março, o qual está sendo utilizado, mais acentuadamente, como fonte de financiamento para aplicação no Ativo Circulante (73,62% em janeiro, 74,51% em fevereiro e 74,80% em março; em menor grau, também constitui fonte de financiamento para as aplicações no Ativo Permanente (25,80% em janeiro, 24,94% em fevereiro e 24,67% em março). Por outro lado, a participação de capital de terceiros aparece nos seguintes percentuais: 16,69% em janeiro, 19,57% em fevereiro e 21,31% em março que constituem em fontes de financiamento de parte das aplicações no Ativo Circulante. Observa-se também, a concorrência de acréscimos (não substanciais) nas participações percentuais do Passivo Circulante (capital de terceiros) acompanhados de decréscimos, quase na mesma proporção, nas participações percentuais do Patrimônio Líquido (capital

próprio). Nota-se que as contas de maior participação dentro do Ativo Circulante e Passivo Circulante, são, respectivamente, estoques e fornecedores, representando, ambas, mais de 50% dos referidos subgrupos.

Vale destacar a existência de recursos de acionistas (empréstimos nos meses de fevereiro e março) e de adiantamentos de venda de imóvel (no mês de janeiro) para a cobertura de fluxo de caixa. Observou-se também um descompasso entre os prazos de recebimentos de clientes (mais dilatados) e de pagamentos de fornecedores (mais curtos), haja vista que o saldo de fornecedores cresceu mais do que proporcionalmente que o saldo da conta cliente que representa quase a totalidade das vendas da empresa.

Sob a ótica da análise horizontal constata-se acréscimos percentuais de 5,37 % em fevereiro e 10,02% no Ativo Circulante em março, quando comparados com mês base (100%) de janeiro, tal fato , foi provocado, mais acentuadamente, pelos aumentos percentuais das contas realizável a curto prazo (clientes), em fevereiro, e estoques em março. Constata-se também, os aumentos percentuais, ao longo do período analisado, no Passivo Circulante (22,06% em fevereiro e 38,25% em março); tal fato foi provocado, mais acentuadamente, pelo aumento percentual da conta fornecedores (31,95% em fevereiro e 66,84 em março) que representa mais de 50 % do Passivo Circulante.

3.3.2 ANÁLISE DAS CONTAS DE RESULTADOS

A análise das contas de resultados das demonstrações de resultados é feita através das análises vertical e horizontal. A análise vertical é a que demonstra a participação percentual de cada despesa e do lucro em relação a receita num determinado período, já a análise horizontal demonstra a evolução percentual da receita, despesa e lucro, tomando como base um período e comparando este com os demais, no caso o base é o mês de janeiro de 1994. Os percentuais que possibilitam a análise estão a seguir:

	31/01/94			28/02/94			31/03/94		
	SALDO EM UFIR	AV%	AH%	SALDO EM UFIR	AV%	AH%	SALDO EM UFIR	AV%	AH%
RECEITA BRUTA	449.902,86	100,00	100,00	537.107,56	100,00	119,38	503.624,13	100,00	111,94
Deduções									
Devoluções	0,00	0,00	100,00	(8.908,62)	1,66	-	(29,13)	-0,01	-
Impostos	(71.233,83)	15,83	100,00	(81.122,96)	15,10	113,88	(76.267,85)	15,14	107,07
RECEITA LIQUIDA	378.669,03	84,17	100,00	447.075,98	83,24	118,07	427.327,15	84,85	112,85
(-) Custos dos Prods. Vend. (*)	32.378,02	8,55	100,00	(20.808,70)	4,65	264,27	14.223,26	3,33	43,93
(=) LUCRO BRUTO	411.047,06	108,55	100,00	426.267,28	95,35	103,70	441.550,41	103,33	107,42
(-) Desp. Operacionais									
Administrativas	(17.996,38)	4,75	100,00	(28.440,61)	6,36	158,04	(25.862,03)	6,05	143,71
Comerciais	(11.337,37)	2,99	100,00	(15.948,22)	3,57	140,67	(14.166,62)	3,32	124,96
Gerais	(12.212,74)	3,23	100,00	(15.093,76)	3,38	123,59	(14.214,90)	3,33	116,39
Financeiras (liquidas)	24.442,75	6,45	100,00	39.961,60	8,94	163,49	37.085,17	8,68	151,72
(+) Outras Receitas Operacionais	1.134,43	0,30	100,00	1.568,96	0,35	138,30	2.112,53	0,49	186,22
(=) LUCRO OPERACIONAL	395.057,74	104,33	100,00	408.315,24	91,33	103,36	426.504,56	99,81	107,96
Resultado não operacional	45,98	0,01	100,00	0,00	0,00	0,00	55,14	0,01	119,92
Saldo da C.M.	(407.803,73)	107,69	100,00	(413.223,56)	92,43	101,33	414.516,57	97,00	101,65
(=) RESULTADO ANTES DO I.R.	(12.700,01)	-3,35	100,00	(4.908,32)	-1,10	138,65	12.043,13	2,82	294,83

Quadro nº 02 - Padronização das Demonstrações de Resultados, em Moeda Constante (UFIR), para Fins da Análise Horizontal/Vertical

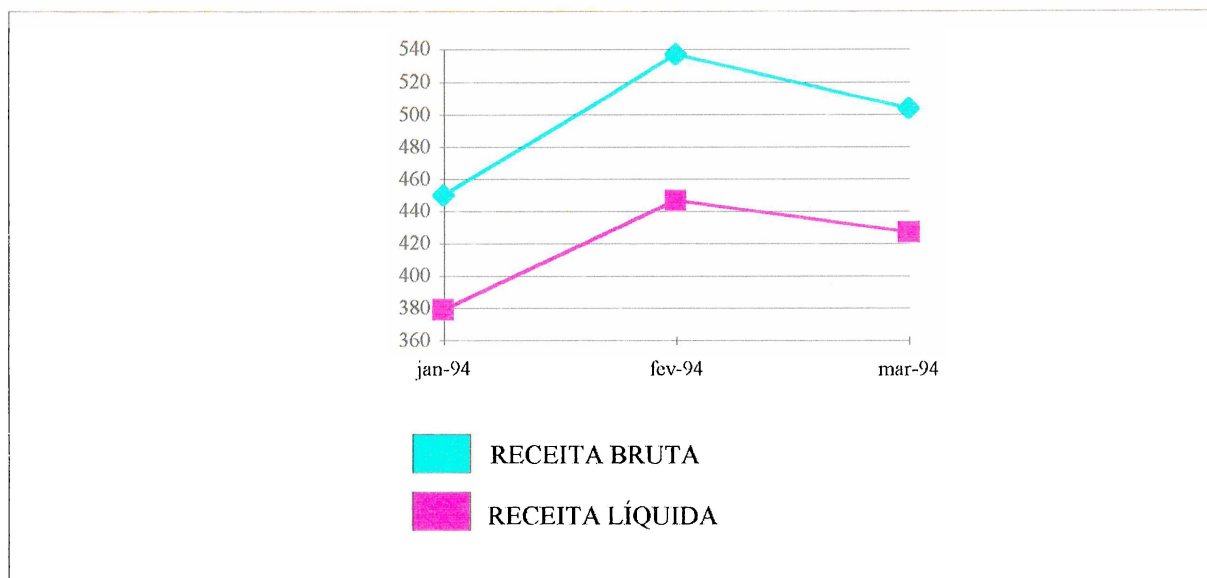


Figura nº 06 - Evolução Receita Bruta e Receita Líquida em mil UFIR.

Em relação as contas de resultados, observa-se através da análise horizontal que a receita bruta apresentou crescimentos percentuais de 19,38% em fevereiro e 11,94% em março, quando comparados com o mês-base (100%) de janeiro. Da mesma forma, a receita líquida acompanhou proporcionalmente o crescimento percentual da receita bruta, valendo destacar uma pequena variação, a menor, no mês de fevereiro, em virtude da ocorrência das devoluções de vendas. Já analisando-se o custo dos produtos vendidos, constata-se uma situação incomum, ao nosso ver, haja vista os valores negativos registrados nos balancetes dos meses de janeiro e março, bem como o valor positivo, porém inexpressivo, consignado no balancete de fevereiro. Vale ressaltar que a empresa enfrenta problemas de controle e gerenciamento de estoques, afetando negativamente o custo dos produtos vendidos, devido a imposição de uma programação de compras, através de quotas preestabelecidas, de matérias-primas pelo seu principal fornecedor (+ de 75%) que é um monopólio (C.S.N.), levando-a um processo de estocagem excessivas de matérias-primas, além de sua capacidade instalada, uma vez que constata-se que, em média, a empresa tem processado

mensalmente, apenas, 50% de suas aquisições. Conseqüentemente, a empresa apresenta problemas de fluxo de caixa, que está sendo coberto por empréstimos de sócios (nos meses de fevereiro e março, conforme quadro (1)) e adiantamentos de receitas não operacionais (no mês de janeiro) proveniente da venda de um imóvel da empresa, conforme já destacado da análise das contas patrimoniais. As despesas operacionais, de um modo geral, apresentam crescimentos de participações percentuais (A.V.), ao longo do período, porém este impacto não é tão acentuado em virtude das receitas financeiras líquidas (que se constituem num componente de peso no grupo das despesas operacionais, entre 30% e 40%) que agem em sentido contrário (recursos de acionistas captados a juros mais módicos que os de mercado). Com efeito, o lucro operacional apresentou participações percentuais decrescente no período analisado (104,33% em janeiro, 91,33% em fevereiro e 99,81% em março), devido a um aumento mais do que proporcional das despesas operacionais. Finalmente, o resultado líquido antes do I.R. apresentou crescimentos percentuais relativos no período analisado (38,65% em fevereiro e 194,83% em março, na análise horizontal), em virtude de decréscimo da participação da correção monetária (107,69% em janeiro, 92,43% em fevereiro e 97% em março, análise vertical), qual cresceu mais do que proporcionalmente do que a receita líquida. Salientamos que o saldo devedor da correção monetária é bastante expressivo, conforme quadro (2).

3.4 ANÁLISE DE ÍNDICES FINANCEIROS, ESTRUTURAIS E ECONÔMICOS

Estas análises dos índices financeiros, estruturais e econômicos visa avaliar a situação da empresa na capacidade de honrar seus compromissos a curto, médio e longo prazo, a sua estrutura de financiamento, participação do

capital próprio e de terceiros na composição do ativo permanente e circulante (capital de giro), bem como sua taxa interna de retorno (remuneração do capital dos sócios ou rentabilidade).

A análise de índices das demonstrações financeiras de uma empresa interessa aos acionistas existentes e potenciais, credores e a própria administração da empresa. Os acionistas existentes e potenciais estão interessados basicamente no nível presente e futuro do risco (liquidez, atividade e endividamento) e do retorno de seu investimento (lucratividade).

Os credores da empresa estão basicamente interessados em sua liquidez a curto prazo e na capacidade de cumprir seus compromissos a longo prazo. Os credores existentes querem certificar-se de que a empresa é líquida e poderá fazer os pagamentos de juros e principal na data do vencimento. Os credores potenciais estão preocupados em determinar se a empresa pode arcar com os empréstimos adicionais que seriam feitos se eles concedessem crédito a empresa e ambos tem interesse na lucratividade da empresa, eles querem certificar-se de que ela é saudável e continuará a ter sucesso.

O administrador financeiro, como os acionistas devem preocupar-se com todos os aspectos da situação financeira da empresa. Este sabendo dos aspectos que são avaliados pelos proprietários e credores, tenta operar de forma a apresentar índices que sejam considerados favoráveis por ambas as partes. Se a empresa tiver sucesso, suas ações terão seus preços valorizados e sua posição creditícia inabalada. Com isso ela poderá com facilidade levantar dinheiro através do lançamento de novas ações ou por meio de empréstimos com emissão de debêntures.

A análise financeira fornece ao administrador os instrumentos necessários para verificar continuamente o funcionamento da empresa, de forma a implementar programas corretivos, logo que forem detectados sinais de problemas.

3.4.1 ANÁLISE FINANCEIRA

A análise financeira é a que mede a capacidade da empresa de saldar seus compromissos, ou seja, a sua disponibilidade seu índice de liquidez. Abaixo quadro (3) com os índices:

GRUPO	DENOMINAÇÃO	ÍNDICES DA EMPRESA			
		FÓRMULAS	MÊS 01/94	MÊS 02/94	MÊS 03/94
A N Á L I S E	Liquidez	disponível	0,28	0,32	0,29
	Imediata	Passivo Circ.			
	Liquidez	A. Circ. (-) Estoq.	1,6	1,55	1,24
	Seca	Passivo Circ.			
F I N A N C	Liquidez	A.Circ.(+)Re.L.P.	4,41	3,81	3,51
	Corrente	Passivo Circ.			
	Liquidez	A.Circ.(+)Re.L.P.	4,44	3,84	3,53
Geral	P.Cir.(+)Ex.L.P.				

Quadro nº 03 - Análise de Índices Financeiros

Analisando os índices, constata-se que a capacidade de pagamentos a curtíssimo prazo da empresa vem se mantendo, praticamente constante, conforme se evidencia pelos índices de liquidez imediata (para cada CR\$ 1,00 de dívida, possui CR\$ 0,28 disponíveis em janeiro, CR\$ 0,32 em fevereiro e CR\$ 0,29 em março). Já o índice de Liquidez Seca, vem apresentando um decréscimo contínuo, conforme se observa no período analisado (para cada CR\$ 1,00 de dívida possui CR\$ 1,60 de recursos disponíveis em janeiro, CR\$ 1,55 em

fevereiro e CR\$ 1,24 em março), o que evidencia que a empresa vem aumentando o seu nível de estoque, conforme já abordado nas análises vertical/horizontal. Da mesma forma, os Índices de Liquidez Corrente (para cada CR\$ 1,00 de dívida possui em janeiro CR\$ 4,41 recursos disponíveis, em fevereiro CR\$ 3,81 disponíveis, em março CR\$ 3,51 disponíveis) e de Liquidez Geral)para cada CR\$ 1,00 de dívida possui, em janeiro CR\$ 4,44 de recursos disponíveis, em fevereiro CR\$ 3,84 e em março CR\$ 3,53) vem diminuindo ao longo do período analisado, o que significa que a empresa vem comprometendo, gradativamente, a sua capacidade de saldar compromissos(conforme se observou na análise vertical, em face do crescimento contínuo do Passivo Circulante, que foi provocado pela conta fornecedores), não obstante, na situação atual apresente recursos com folga para saldar suas obrigações com terceiros.

3.4.2 ANÁLISE ESTRUTURAL

A análise estrutural é a que mede a participação do capital de terceiros (endividamento), o perfil da dívida (exigibilidade), a imobilização de capital próprio (quanto do P.L. está no ativo permanente) e a capitalização, ou seja, ela visa demonstrar as fontes de capital, bem como sua composição e aplicações. Abaixo quadro (4) com os índices:

GRUPO	DENOMINAÇÃO	ÍNDICES DA EMPRESA			
		FÓRMULAS	MÊS 01/94	MÊS 02/94	MÊS 03/94
A N Á L I S E	Participação	Cap. Terceiros	20,04%	24,34%	27,09%
	Cap. Terceiros	Patr. Líquido			
E S T R U T	Composição das Exigibilidade	Passivo Circ.	100,00%	100,00%	100,00%
		Cap. Terceiros			
U T	Imobilizado de Rec. Próprios	Ativo permanente	30,97%	31,00%	31,35%
		Patr. Líquido			
	Capitalização	Capitais Próprios	93,31%	92,04%	90,23%
		Ativo Médio			

Quadro nº 04: Análise de Índices Estruturais

Analisando os índices observa-se, inicialmente que o nível de endividamento (participação do capital de terceiros) é baixo, embora crescente, no período considerado (20,04% em janeiro, 24,34% em fevereiro e 27,09% em março), sendo totalmente a curto prazo conforme se apresenta o perfil da dívida, através do Índice de Composição das Exigibilidades (100% em jan/fev/mar), no mesmo período analisado, colaborado pelas análises anteriores. Nota-se, que no período considerado, não estão ocorrendo aplicações no Ativo Permanente, conforme se evidencia pelo Índice de Imobilização de Recursos Próprios (30,97% em janeiro, 31,00% em fevereiro e 31,55% em março). Através do Índice de Capitalização observa-se que uma redução gradual nos percentuais (83,31% em janeiro, 82,04% em fevereiro e 80,23% em março), caracterizando um gradativo aumento da utilização de capital de terceiros (P.C./ fornecedores), conforme evidenciado acima. Observa-se uma maior concentração de fontes de

recursos de Capital Próprio (acima de 80%) para aplicações no ativo da empresa, conforme tabela (5).

3.4.3 ANÁLISE ECONÔMICA

A análise econômica é a que mede o grau de rentabilidade da empresa através dos índices onde se demonstra a performance da empresa, (margem líquida, rentabilidade do ativo, rentabilidade do patrimônio líquido e produtividade), ou seja, como ela está economicamente. Abaixo quadro (5) com os índices:

GRUPO	DENOMINAÇÃO	ÍNDICES DA EMPRESA			
		FÓRMULAS	MÊS 01/94	MÊS 02/94	MÊS 03/94
A N Á L I S E	Margem	Lucro Líquido	-3,35%	-1,10%	2,82%
	Líquida	Vendas Líquidas			
E C O N Ô M	Rentabilidade do Ativo	Lucro Líquido	-0,50%	-0,19%	0,45%
		Ativo Médio			
	Rentabilidade	Lucro Líquido	-0,61%	-0,23%	0,57%
	Pat. Líquido	Patr. Lid. Médio			
	Produtividade	Vendas Líquidas	0,15%	0,17%	0,16%
	ou Giro	Ativo Médio			

Quadro nº 05: Análise de Índices Econômico.

Através da análise econômica observa-se que os Índices de Margem Líquida (-3,35% em janeiro, -1,10% em fevereiro e 2,82% em março), rentabilidade do Ativo (-0,50% em janeiro, -0,19% em fevereiro e 0,45 % em março), rentabilidade do Patrimônio Líquido (-0,61% em janeiro, -0,23 em fevereiro e 0,57 em março) e Produtividade ou Giro (0,15% em janeiro, 0,17% em fevereiro e 0,16% em março), no período considerado, encontram-se muito a quem do mínimo necessário (negativos nos dois primeiros períodos e próximos a zero no último), evidenciando uma deterioração da situação econômica da empresa, que se persistir poderá vir a comprometer sua estrutura econômica-financeira, inviabilizando operacionalmente a empresa a longo prazo.

3.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ANÁLISES EFETUADAS.

O fundamento na análise efetuada conclui-se que a empresa apresenta, a princípio, uma boa situação financeira, devida a possuir um baixo endividamento com terceiros (em média 20% das fontes de recursos), haja vista que a sua principal fonte de financiamento é proveniente de capital próprio (80% em média). Contudo, constata-se que esta liquidez está sendo subsidiada por empréstimos de sócios (em condições mais favoráveis do que as encontradas no mercado, haja vista os seus resultados positivos com receitas financeiras líquidas, conforme constatado na análise de resultado) e venda da parte do imobilizado. A estratégia adotada pela empresa, do ponto de vista técnico, ou seja tomando-se por princípio o conceito de empresa, não é a mais adequada, pois não se apresenta uma visão de investimentos a médio e longo prazo no parque fabril, para a expansão da capacidade produtiva. É notória esta necessidade, pois conforme se observou nas análises efetuadas, existe um alto grau de estocagem de matérias-primas (por imposição de cotas do único fornecedor monopolista -

C.S.N.), que não é compatível com a sua capacidade produtiva atual, pois observou que apenas 50% dos estoques das matérias-primas estão sendo processadas. Observava-se que existe um problema de ingerência na administração de estoques, pois inexistia uma política de estoques.

O sistema de custo não está integrado de forma adequada a contabilidade financeira.

Percebe-se que houve um represamento dos estoques, uma vez que o crescimento das vendas não acompanhou na mesma proporção.

Cabe salientar que de acordo com a legislação do Imposto de Renda, quando o critério de validação dos estoques é pelo sistema de custo atribuído diz: “A avaliação do estoque poderá gerar valor negativo na conta custo dos produtos vendidos (CPV) quando a empresa tiver efetuado poucas vendas e um estoque muito elevado de matéria prima no final do exercício fiscal”. Ocorrendo esta hipótese o valor dos estoques deverá ser reduzido até que a conta C.P.V. fique com saldo zero, porque o saldo desta conta não poderá ser negativo.

Do ponto de vista da Análise Estrutural de Capitais, constatou-se que a empresa tem baixo índice de endividamento de capital de terceiros (aproximadamente 20% de suas fontes de recursos), concentrados totalmente a curto prazo, principalmente através de Fornecedores.

Sob a ótica da análise econômica, chama-nos a atenção a situação que se apresenta, de uma grave deterioração econômica, devido a sua falta de rentabilidade ocasionada pelo baixo giro dos estoques. Conseqüentemente, também a sua margem líquida é afetada negativamente.

A empresa deverá melhorar a sua rentabilidade, criando alternativas para um maior volume de produção e escoamento de seu estoque, para conter o agravamento de sua atual situação econômica que poderá, futuramente, afetar a sua estrutura global.

3.6 PONTOS FRACOS E PONTOS FORTES

No contexto geral podemos considerar como:

PONTOS FORTES

- A empresa apresenta um baixo índice de endividamento (devido sua composição de fonte de financiamento estar concentrada em capital próprio - 80%);
- A existência de poucos concorrentes no mercado (o que possibilita boas perspectivas de ampliação de mercado de atuação);
- Devido a sua boa estrutura financeira e de capital tem facilidade de expandir seu parque industrial através de financiamentos, a longo prazo, subsidiados (FINAME, BNDES);
- A empresa possui seu mix de produto de boa aceitação no mercado (única empresa do ramo que possui uma linha completa de produtos no seu nicho de mercado);
- A empresa apresenta baixo índice de devolução de vendas o que denota a boa qualidade do produto fabricado para comercialização;

PONTOS FRACOS

- Baixa capacidade instalada, incompatível com seu volume de matérias-primas adquiridas.
- Falta de uma política de investimentos a curto e médio prazo, em seu parque fabril, para aumento da sua capacidade produtiva.
- Descompasso entre o prazo de recebimento de clientes e o prazo de pagamento à fornecedores.
- Possui um único fornecedor da sua principal matéria-prima no mercado nacional.

- Rentabilidade geral deteriorada (em função do baixo giro de estoques).
- Ausência de um de controle e gerenciamento de estoques, mais acurados.

3.7 TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS

A não incrementação de recursos para ampliação da capacidade produtiva e/ou a não redução de quotas de retirada de matérias-primas, bem como a adoção de procedimentos de ajustes para compatibilizar os prazos de recebimentos e pagamentos, levará ao agravamento da rentabilidade da empresa, desestruturando-a economicamente, o que poderá acarretar uma futura inviabilidade operacional.

3.8 RECOMENDAÇÕES GERAIS

Com vistas a melhorar a saúde econômica da empresa fazemos as seguintes proposições:

Captar empréstimos a longo prazo, subsidiados no mercado (FINAME, BNDES, ...) para ampliar a sua capacidade produtiva a curto prazo.

Aumentar o giro do estoque através das seguintes alternativas:

- Obter maior flexibilidade junto ao seu principal fornecedor, visando compatibilizar as quotas e prazos compatíveis com a capacidade instalada produtiva e recursos disponíveis, respectivamente.;
- Buscar parcerias para compra da principal matéria-prima;
- Buscar outros fornecedores no mercado externo.

Encurtar prazos de recebimentos de clientes e/ou aumentar prazo de pagamento com fornecedores.

implementar uma política de controle e gerenciamento de estoques (estoques mínimos e maior giro).

	31/01/94	187,77	28/02/94	261,32	31/03/94	365,06
	SALDO EM Cr\$	SALDO EM UFIR	SALDO EM Cr\$	SALDO EM UFIR	SALDO EM Cr\$	SALDO EM UFIR
ATIVO	472.348.096,25	2.515.567,43	684.332.424,01	2.618.752,58	994.341.319,84	2.723.775,05
CIRCULANTE	347.730.287,59	1.851.894,81	509.918.256,78	1.951.317,38	743.786.717,75	2.037.436,91
Disponível	21.811.337,63	116.159,86	42.632.671,99	163.143,55	62.016.560,35	169.880,46
Realizável a Curto Prazo	104.603.653,31	557.083,95	165.350.932,63	632.752,69	200.724.874,24	549.840,78
Estoques	221.315.296,65	1.178.650,99	301.934.652,16	1.155.421,14	481.045.283,16	1.317.715,67
REALIZAVEL A LONGO PRAZO	2.743.834,38	14.612,74	3.774.446,24	14.443,77	0,00	0,00
Empréstimos Compulsórios	2.743.834,38	14.612,74	3.774.446,24	14.443,77	5.258.782,06	14.405,25
ATIVO PERMANENTE	121.873.974,28	649.059,88	170.639.720,99	652.991,43	245.295.820,03	671.932,89
Investimentos	358.207,86	1.907,69	499.247,44	1.910,48	715.565,73	1.960,13
Imobilizado	121.515.766,42	647.152,19	170.140.473,55	651.080,95	244.580.254,30	669.972,76
PASSIVO	472.348.096,25	2.515.567,43	684.332.424,01	2.618.752,58	994.341.319,84	2.723.775,05
CIRCULANTE	78.848.498,15	419.920,64	133.942.168,86	512.559,96	221.937.590,23	607.948,26
Fornecedores	42.257.316,42	225.048,28	77.599.714,94	296.952,84	137.072.923,94	375.480,53
Adiant. Vendas Imóvel	14.507.226,21	77.260,62	14.507.226,21	55.515,18	14.507.226,21	39.739,29
Empréstimos	0,00	0,00	10.450.000,00	39.989,29	21.490.000,00	58.867,04
Obrigações Trabalhistas	9.862.798,57	52.525,95	12.659.740,13	48.445,35	21.212.893,55	58.107,96
Obrigações Tributárias	10.443.480,20	55.618,47	14.268.913,73	54.603,22	14.256.067,22	39.051,30
Outras Obrigações	512.422,97	2.728,99	3.191.320,07	12.212,31	2.133.225,53	5.843,49
Provisões Tributárias	1.265.253,78	6.738,32	1.265.253,78	4.841,78	1.265.253,78	3.465,88
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAPITAL DE TERCEIROS	78.848.498,15	419.920,64	133.942.168,86	512.559,96	211.937.729,23	580.555,88
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	393.499.598,10	2.095.646,79	550.390.255,15	2.106.192,62	782.403.729,61	2.143.219,55
Capital Social	24.000,00	127,82	24.000,00	91,84	24.000,00	65,74
Reservas de Capital	179.801.559,01	957.562,76	252.904.625,81	967.796,67	365.025.849,60	999.906,45
Lucros Acumul. Exerc. Anterior	216.058.719,65	1.150.656,23	301.128.951,14	1.152.337,94	416.624.737,77	1.141.250,03
Lucros Acumul. do Exercício	(2.384.680,56)	(12.700,01)	(3.667.321,80)	(14.033,84)	729.142,24	1.997,32

Anexo nº 3.1 - Padronização dos Balanços Patrimoniais, para Análise Vertical/Horizontal e Conversão para UFIR do Mês

	31/01/94	187,77	28/02/94	261,32	31/03/94	365,06
	SALDO EM Cr\$	SALDO EM UFIR	SALDO EM Cr\$	SALDO EM UFIR	SALDO EM Cr\$	SALDO EM UFIR
RECEITA BRUTA	84.478.260,71	449.902,86	140.356.946,73	537.107,56	183.853.026,58	503.624,13
Deduções						
Devoluções	0,00	0,00	(2.328.000,00)	(8.908,62)	(10.635,36)	(29,13)
Impostos	(13.375.576,83)	(71.233,83)	(21.199.051,48)	(81.122,96)	(27.842.343,12)	(76.267,85)
RECEITA LIQUIDA	71.102.683,88	378.669,03	116.829.895,25	447.075,98	156.000.048,10	427.327,15
(-) Custos dos Prods. Vend. (*)	6.079.621,66	32.378,02	(5.437.730,78)	(20.808,70)	5.192.342,78	14.223,26
(=) LUCRO BRUTO	77.182.305,54	411.047,06	111.392.164,47	426.267,28	161.192.390,88	441.550,41
(-) Desp. Operacionais						
Administrativas	(3.379.179,99)	(17.996,38)	(7.432.100,70)	(28.440,61)	(9.441.192,76)	(25.862,03)
Comerciais	(2.128.818,53)	(11.337,37)	(4.167.588,04)	(15.948,22)	(5.171.665,60)	(14.166,62)
Gerais	(2.293.186,91)	(12.212,74)	(3.944.301,89)	(15.093,76)	(5.189.291,81)	(14.214,90)
Financeiras (liquidas)	4.585.859,90	24.422,75	10.442.765,94	39.961,60	13.538.312,39	37.085,17
(+) Outras Receitas Operacionais	213.012,00	1.134,43	410.000,00	1.568,96	771.200,76	2.112,53
(=) LUCRO OPERACIONAL	74.179.992,01	395.057,74	106.700.939,78	408.315,24	155.699.753,86	426.504,56
Resultado não operacional	8.634,00	45,98	0,00	0,00	20.130,00	55,14
Saldo da C.M.	(76.573.306,57)	(407.803,73)	(107.983.581,02)	(413.223,56)	(151.323.419,82)	(414.516,57)
(=) RESULTADO ANTES DO I.R.	(2.384.680,56)	(12.700,01)	(1.282.641,24)	(4.908,32)	4.396.464,04	12.043,13

Anexo nº 3.2 - Padronização das Demonstrações de Resultados, em Moeda Constante (UFIR), para Fins da Análise Horizontal/Vertical

GRUPO	DENOMINAÇÃO	INDICES DA EMPRESA				
		FÓRMULAS	MES 01/94	MES 02/94	MES 03/94	
ANÁLISE FINANCEIRA	Liquidez Imediata	disponível Passivo Circ.	0,28	0,32	0,29	
	Liquidez Seca	A. Circ. (-) Estoq. Passivo Circ.	1,6	1,55	1,24	
	Liquidez Corrente	A.Circ.(+)Re.L.P. Passivo Circ.	4,41	3,81	3,51	
	Liquidez Geral	A.Circ.(+)Re.L.P. P.Cir.(+)Ex.L.P.	4,44	3,84	3,53	
	ANÁLISE ESTRUTURAL	Participação Cap. Terceiros	Cap. Terceiros Patr. Líquido	20,04%	24,34%	27,09%
		Composição das Exigibilidade	Passivo Circ. Cap. Terceiros	100,00%	100,00%	100,00%
		Imobilizado de Rec. Próprios	Ativo permanente Patr. Líquido	30,97%	31,00%	31,35%
		Capitalização	Capitais Próprios Ativo Médio	93,31%	92,04%	90,23%
	ANÁLISE ECONÔMICA	Margem Líquida	Lucro Líquido Vendas Líquidas	-3,35%	-1,10%	2,82%
		Rentabilidade do Ativo	Lucro Líquido Ativo Médio	-0,50%	-0,19%	0,45%
Rentabilidade Pat. Líquido		Lucro Líquido Patr. Lid. Médio	-0,61%	-0,23%	0,57%	
Produtividade ou Giro		Vendas Líquidas	0,15%	0,17%	0,16%	
		Ativo Médio				

Anexo nº 3.3: Análise de Índices

CAPÍTULO 4
ANÁLISE DAS NECESSIDADES E COBERTURA DE
CAPITAL DE GIRO

4.1 INTRODUÇÃO

A análise das necessidades e cobertura do capital de giro, tem por objetivo avaliar a estrutura de financiamento (cobertura) utilizada pela empresa LATAL EMBALAGENS METÁLICAS LTDA., no período de dezembro de 1991 a março de 1994, para financiar este capital, bem como detectar as reais necessidades e propor sugestões para uma administração eficiente com vistas a obtenção de um melhor desempenho econômico-financeiro da empresa.

O capital de giro, também definido como a diferença entre o ativo e o passivo circulantes ou recursos necessários à sustentação de um determinado volume de operações da empresa, exige do administrador financeiro uma administração contínua de cada um dos ativos circulantes e passivos circulantes da empresa, de tal forma que um nível aceitável de capital circulante líquido seja mantido.

4.2 METODOLOGIA

Utilizamos para análise as técnicas das análises vertical e horizontal, centradas nos balanços trimestrais, semestrais e anuais de 6 (seis) períodos consecutivos: dezembro/91, junho/92, dezembro/92, junho/93, dezembro/93 e março/94. Abaixo tabelas (1) e (2):

	VLR. UFIR=597,00	VLR. UFIR=1.707,50	VLR. UFIR=6.002,55
BALANÇO SALDO EM UFIR	DATA 31/12/91	DATA 30/06/92	DATA 31/12/92
ATIVO	1.139.333,39	1.431.286,51	1.504.217,86
CIRCULANTE	643.309,68	862.559,34	-
Disponível	46.669,41	280.917,74	931.507,25
Realizavel a Curto Prazo	282.897,17	494.661,12	154.805,33
Estoques	313.743,10	86.980,48	417.326,47
REALIZAVEL A LONGO PRAZO	38.579,08	51.613,97	49.995,81
Emprestimos Compulsorios	8.494,92	11.636,50	12.286,50
Depositos Judiciais	30.084,16	39.977,47	37.709,31
ATIVO PERMANENTE	457.444,63	517.113,20	522.417,80
Investimentos	1.393,54	1.688,12	1.704,04
Imobilizado	456.051,09	515.425,08	520.713,76
PASSIVO	1.139.333,39	1.431.286,51	1.504.217,86
CIRCULANTE	220.256,87	289.557,63	296.504,63
Fornecedores	56.484,76	124.811,99	161.538,23
Adiant. Venda Imovel	0,00	0,00	0,00
Emprestimos	0,00	0,00	0,00
Obrigações trabalhistas	49.548,51	50.396,27	44.733,17
Obrigações tributárias	39.960,65	59.799,34	34.571,23
Outras Obrigações	54.768,60	6.229,51	7.214,57
Provisões Tributarias	19.494,35	48.340,52	48.447,43
EXIGIVEL A LONGO PRAZO	0,00	0,00	0,00
CAPITAL DE TERCEIROS	220.256,87	289.577,63	296.504,63
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	919.076,52	1.141.708,88	1.207.713,23
Capital Social	40.196,97	14.059,34	3.998,30
Reservas de Capital	663.254,07	832.676,26	846.957,64
Lucros Acumulados	215.625,48	294.973,28	356.757,29

Tabela nº 01 - Padronização do B.P. para A.V./ A.H.

	VLR. UFIR=25.126,35	VLR. UFIR=137,37	VLR. UFIR=365,06
BALANÇO SALDO EM UFIR	DATA 30/06/93	DATA 31/12/93	DATA 31/03/94
ATIVO	2.236.076,88	2.496.394,74	2.723.775,05
CIRCULANTE	1.468.871,01	1.853.320,26	2.037.436,91
Disponível	89.620,29	71.833,04	169.880,46
Realizável a Curto Prazo	564.486,59	646.308,52	549.840,78
Estoques	814.764,13	1.135.178,70	1.317.715,67
REALIZAVEL A LONGO PRAZO	187.457,27	14.541,45	14.405,25
Empréstimos Compulsórios	13.329,67	14.541,45	14.405,25
Depósitos Judiciais	174.127,60	0,00	0,00
ATIVO PERMANENTE	579.748,60	628.533,03	671.932,89
Investimentos	1.791,00	1.877,93	1.960,13
Imobilizado	577.957,60	626.655,10	669.972,76
PASSIVO	2.236.076,88	2.496.394,74	2.723.775,05
CIRCULANTE	258.322,64	432.840,60	580.555,50
Fornecedores	158.559,93	180.094,75	375.480,53
Adiant. Venda Imóvel	0,00	105.606,95	39.739,29
Empréstimos	0,00	0,00	58.867,04
Obrigações trabalhistas	52.921,67	45.722,11	58.107,96
Obrigações tributárias	32.438,13	78.230,79	39.051,31
Outras Obrigações	11.815,77	7.217,58	5.843,49
Provisões Tributarias	2.587,14	15.968,42	3.465,88
EXIGIVEL A LONGO PRAZO	0,00	0,00	0,00
CAPITAL DE TERCEIROS	258.322,64	432.840,60	580.555,50
PATRIMONIO LIQUIDO	1.977.754,24	2.063.554,14	2.143.219,55
Capital Social	955,17	174,71	65,74
Reservas de Capital	905.713,97	973.185,56	999.906,45
Lucros Acumulados	1.071.085,10	1.090.193,87	1.143.247,36

Tabela nº 02 - Padronização do B.P. para A.V./A.H.

Para procedermos a análise foram feitos os seguintes ajustes:

- a) Balanços Patrimoniais: as contas “provisão para devedores duvidosos” e “depreciação acumulada”, foram absorvidas pelos subgrupos “realizável à curto prazo” e “imobilizado”, respectivamente, o que não implicou em alterações de valores dos saldos de balanço.
- b) Os valores da moeda (CR\$) das demonstrações contábeis foram convertidos em UFIR's mensais dos respectivos meses considerados, com o intuito de avaliar as reais oscilações das contas patrimoniais.

4.3 FINALIDADES DAS ANÁLISES VERTICAL E HORIZONTAL DO CAPITAL DE GIRO

Para interpretar as necessidades e cobertura do capital de giro utilizamos a análise vertical para medir e avaliar a participação percentual das contas patrimoniais na composição do ativo e passivo, com ênfase no grupo circulante, para cada um dos períodos considerados, uma vez que esta análise considera apenas um período de cada vez. Já a análise horizontal tem por objetivo avaliar a evolução das mesmas contas patrimoniais, também com ênfase no circulante, em intervalos seqüenciais de tempo, pois sua finalidade é demonstrar a evolução destas contas e permitir um melhor entendimento da dinâmica da empresa.

Este processo é importante para que o administrador partindo de uma meta preestabelecida de produção, possa estimar com maior grau de confiabilidade o volume necessário de capital de giro para atingi-la e também detectar com cobertura para viabilizar o negócio.

4.4 ANÁLISE DOS DEMONSTRATIVOS DA COMPOSIÇÃO DO CAPITAL DE GIRO.

A análise dos demonstrativos da composição do capital de giro é feita através das análises vertical e horizontal, no nosso caso efetuamos as mesmas no período de dezembro de 1991 a março de 1994 embasados nos balancetes e demonstrativos semestrais e trimestrais. Após os cálculos dos índices passados para a interpretação dos mesmos visando analisar a composição do capital de giro da empresa e suas coberturas, para sugerirmos uma melhor administração dos mesmos e as fontes de coberturas mais viáveis financeira e economicamente. Abaixo apresentamos quadros (6) e (7) e figuras (7) e (8), com os índices:

EMPRESA: LATAL EMBALAGENS METÁLICAS LTDA.

<u>1. NECESSIDADES</u>	31/12/91	A.V.	A.H.	30/06/62	A.V.	A.H.	31/12/92	A.V.	A.H.
1.1. DISPONÍVEL	46.669,41	7,25%	100,00%	280.917,74	43,67%	807,08%	154.805,33	16,61%	331,71%
1.2. CONTAS A RECEBER	282.897,17	43,98%	100,00%	494.661,12	76,89%	234,45%	417.326,47	44,79%	147,52%
1.3 ESTOQUES	313.743,10	48,77%	100,00%	86.980,48	13,52%	37,17%	359.672,46	38,60%	114,64%
TOTAL	643.309,68	100,00%	100,00%	862.559,34	100,00%	134,08%	931.804,26	100,00%	194,21%
<u>2. COBERTURAS</u>									
<u>2.1. OPERACIONAIS</u>	200.762,54	31,21%	100,00%	289.577,63	45,01%	144,24%	296.504,63	46,09%	147,69%
2.1.1. FORNECEDORES	56.484,76	8,78%	100,00%	124.811,99	19,40%	220,97%	161.538,23	25,11%	285,99%
2.1.2. ADTO. VENDA IMÓVEL	0,00	0,00%	100,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
2.1.3. EMPREST. NÃO BANCÁRIO	0,00	0,00%	100,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
2.1.4. OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	49.548,52	7,70%	100,00%	50.396,27	7,83%	101,71%	44.733,17	6,95%	90,28%
2.1.5. OBRIGAÇÕES TRIBUT. / PROV.	39.960,66	6,21%	100,00%	108.139,86	16,81%	270,62%	83.018,66	12,90%	207,75%
2.1.6. OUTRAS OBRIGAÇÕES	54.768,60	8,51%	100,00%	6.229,51	0,97%	11,37%	7.214,57	1,12%	13,17%
<u>2.2. BANCÁRIAS</u>									
2.2.1. DUPLICATAS DESCONTADAS	0,00	0,00%	100,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
2.2.2. EMPRÉSTIMOS P/C.G. (C.P./L.P.)	0,00	0,00%	100,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
<u>2.3. CAPITAL DE GIRO PRÓPRIO</u>	442.547,14	68,79%	100,00%	572.981,71	89,07%	129,47%	635.229,63	98,74%	143,54%
TOTAL	643.309,68	100,00%	100,00%	862.559,34	134,08%	134,08%	931.734,26	144,83%	144,83%

Quadro nº 06 - Demonstrativo da Composição do Capital de Giro, para Fins de Análise Horizontal/Vertical

EMPRESA: LATAL EMBALAGENS METÁLICAS LTDA.

<u>1. NECESSIDADES</u>	30/06/93	A.V.	A.H.	31/12/93	A.V.	A.H.	31/03/94	A.V.	A.H.
1.1. DISPONIVEL	89.620,29	0,00%	192,03%	71.833,04	3,88%	153,92%	169.880,46	8,34%	364,00%
1.2. CONTAS A RECEBER	564.486,59	38,43%	199,54%	646.308,52	34,87%	228,46%	549.840,78	26,99%	194,36%
1.3. ESTOQUES	814.764,13	55,47%	259,69%	1.135.178,70	61,25%	361,82%	1.317.715,67	64,68%	420,00%
TOTAL	1.468.871,01	100,00%	228,33%	1.853.320,26	100,00%	288,09%	2.037.436,91	100,00%	316,71%
<u>2. COBERTURAS</u>									
<u>2.1. OPERACIONAIS</u>	258.322,64	17,59%	128,67%	432.840,59	23,35%	215,60%	580.555,49	28,49%	289,17%
2.1.1. FORNECEDORES	158.559,93	10,79%	280,71%	180.094,75	9,72%	318,84%	375.480,53	18,43%	664,74%
2.1.2. ADTO. VENDA IMOVEL	0,00	0,00%	0,00%	105.606,95	5,70%	-	39.739,29	1,95%	0,00%
2.1.3. EMPREST. NAO BANCARIO	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	58.867,04	2,89%	0,00%
2.1.4. OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	52.921,67	3,60%	106,81%	45.722,10	2,47%	92,28%	58.107,96	2,85%	117,28%
2.1.5. OBRIGAÇÕES TRIBUT. / PROV.	35.025,27	2,38%	87,65%	94.199,21	5,08%	235,73%	42.517,18	2,09%	106,40%
2.1.6. OUTRAS OBRIGAÇÕES	11.815,77	0,80%	21,57%	7.217,58	0,39%	13,18%	5.843,49	0,29%	10,67%
<u>2.2. BANCARIAS</u>	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
2.2.1. DUPLICATAS DESCONTADAS	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
2.2.2. EMPRESTIMOS P/C.G. (C.P./L.P.)	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
<u>2.3. CAPITAL DE GIRO PROPRIO</u>	1.210.548,37	82,41%	273,54%	1.420.479,67	76,65%	320,98%	1.456.881,42	71,51%	329,20%
TOTAL	1.468.871,01	100,00%	228,33%	1.853.320,26	100,00%	288,09%	2.037.436,91	100,00%	316,71%

Quadro nº 07 - Demonstrativo da Composição do Capital de Giro, para Fins de Análise Horizontal/Vertical

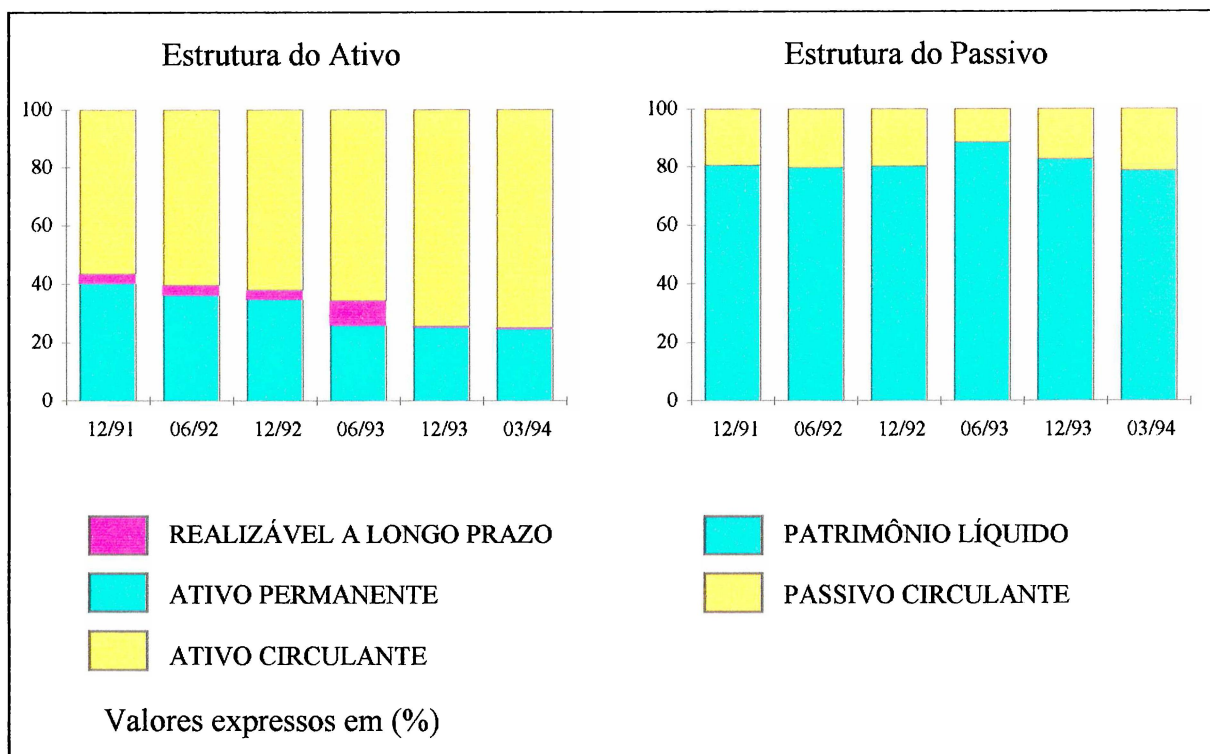


Figura nº 07 - Estrutura do Ativo e Passivo.

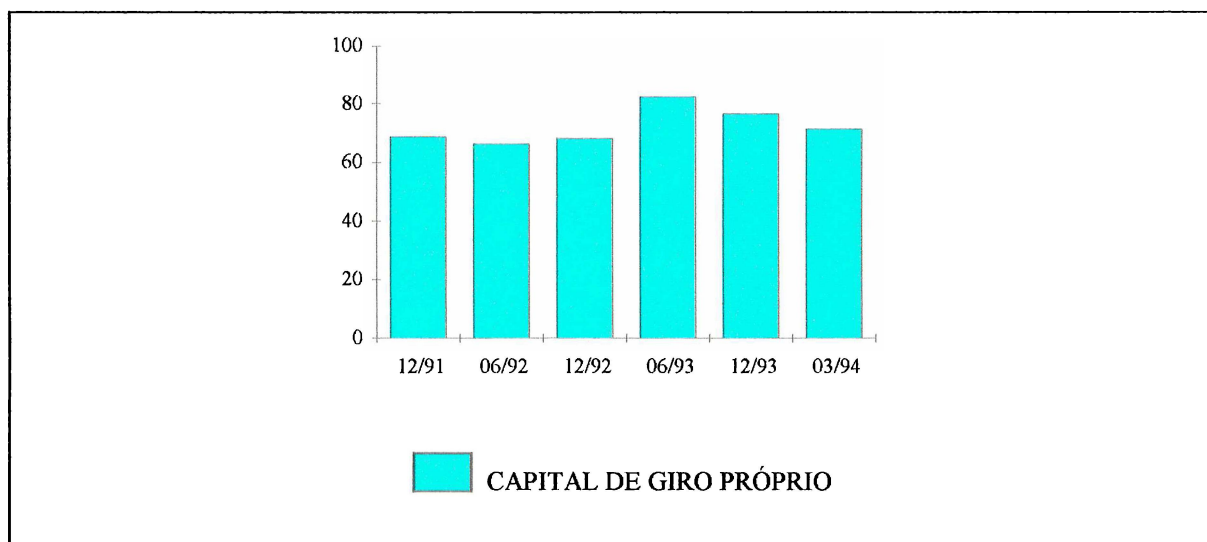


Figura nº 08 - Gráfico Demonstrativo da Participação Percentual do Capital de Giro Próprio na Composição do Capital de Giro.

Sob o ponto de vista da análise vertical das contas do Ativo e Passivo Circulante, observa-se que a empresa apresenta uma forte predominância de capital próprio utilizado para cobertura das necessidades de capital de giro, ao

longo do período analisado: 68,79% em dez/91, 66,43% em junho/92, 68,18% em dez/92, 82,41% em junho/93, 76,65% em dez/93 e 71,51% em mar/94; Nota-se que os índices são crescentes ao longo do período, conseqüentemente aumentando a participação do capital próprio como principal fonte de financiamentos da empresa.

A segunda fonte de cobertura, em ordem de relevância, é a conta “fornecedores”, porém é a principal fonte de capital de terceiros, que participa com os seguintes percentuais, ao longo do período considerado: 8,78% em dez/91, 14,47% em jun/92, 17,34% em dez/92, 10,79% em jun/93, 9,72 em dez/93, 18,43% em março/94; nota-se também que os índices são crescentes ao longo do período, aumentando a participação da conta “fornecedores”, em detrimento das demais coberturas operacionais que decresceram percentualmente.

A análise horizontal confirma o diagnóstico da análise vertical, visto que os percentuais de crescimento do capital de giro próprio (29,47% em junho/92, 43,56% em dez/92, 173,54% em junho/93, 220,98% em dez/93, 229,20% em março/94) e fornecedores (120,97% em jun/92, 185,99% em dez/92, 180,71% em jun/93, 218,84% em dez/93 e 564,75% em mar/94, cresceram mais do que proporcionalmente que as demais coberturas operacionais (menos significativas).

Vale destacar ainda as seguintes operações realizadas para cobertura das necessidades: venda de um imóvel em dez/93 e empréstimo não bancário (de sócio) em mar/94.

Observamos também, que não existem coberturas bancárias, nem a curto e nem a longo prazo, para fazer frente às necessidades do circulante.

As necessidades (ativo circulante) da empresa são representadas, principalmente pelas seguintes contas de maior relevância, que tiveram as seguintes participações percentuais são longo do período (A.V.): “contas a receber”(43,98% em dez/91, 57,35 em jun/92, 44,79% em dez/92, 38,43 em

jun/93, 34,87% em dez/93, e 26,99% em mar/94 é “estoque” (48,77% em dez/91, 19,08 em jun/92, 38,60% em dez/92, 55,47% em jun/93, 61,25% em dez/93 e 64,68% em mar/94; nota-se que a participação dos estoques é crescente ao longo do período, com exceção de 92, quando ocorreu uma diminuição dos “estoques” acompanhado por aumentos de “contas a receber” e “disponíveis”. A análise horizontal confirma o diagnóstico da análise vertical, uma vez que aponta que os “estoques” (-72,28% em jun/92, 14,64% em dez/92, 159,69% em jun/93, 261,82% em dez/93 e 320% em mar/94, exceto em 92, cresceram mais do que a proporcionalmente que as “contas a receber” (74,68% em jun/92, 47,52% em dez/92, 99,54% em jun/93, 128,46% em dez/93 e 94,36% em mar/94).

4.5 CONSIDERAÇÕES DAS ANÁLISES EFETUADAS

Com fundamento nas análises efetuadas conclui-se que a empresa apresenta um perfil de estrutura financeira de autofinanciamento para cobertura das necessidades de capital de giro, representando, em média, por mais de 70% de capital próprio, contra 30%, em média, de capital de terceiros, constituído, em maior parte de fornecedores.

Face a composição do capital de giro (nos diversos períodos considerados), melhor ilustrado pelos gráficos dos balanços patrimoniais, observa-se indícios de um descompasso entre os prazos de realização de duplicatas a receber (mais dilatados) e de pagamento de fornecedores (mais exíguos). Com efeito, constata-se a baixa utilização de créditos comerciais como fonte de cobertura às principais necessidades circulantes da empresa. Nota-se um alto grau de investimentos em estoques (46%, em média, das necessidades circulantes) devendo ser analisada com mais profundidade a sua a gestão de estoques.

Observamos ainda, que a empresa utiliza uma política que objetiva financiar, de curto e longo prazo, com recursos próprios de longo prazo, o que caracteriza uma técnica de administração de capital de giro com tendência conservadora. Esta técnica adotada, embora posicione a empresa numa situação cômoda em termos de liquidez geral, pode comprometer a sua rentabilidade, desestruturando-a economicamente.

Finalmente, é de se repensar se a estrutura de cobertura das necessidades de capital de giro é adequada as reais necessidades da empresa. Não seria o caso de se investir menos em estoques? ou se utilizar mais de recursos de terceiros, a curto prazo e/ou a longo prazo, para financiar as suas necessidades?

CAPÍTULO 5
ANÁLISE DE CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE
VENDA

5.1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo intitulado análise de custos e formação do preço de venda, tem por objetivo diagnosticar o processo de apropriação de custos e formação do preço de venda de um produto fabricado e comercializado pela LATAL EMBALAGENS METÁLICAS LTDA., demonstrando quais os critérios utilizados por ela na apropriação dos custos e formação do preço de venda no seu produto pré-selecionado, sendo ilustrado através de formulários, fichas e/ou mapas empregados como instrumentos para tal finalidade.

Existem basicamente em uso 3 (três) sistemas de apropriação de custos adotados pelas empresas brasileiras que são: custeio por absorção, custeio direto e método das UEPs.

O sistema de custeio por absorção segundo Souza¹ “consiste na apropriação dos custos em diretos e indiretos. Os custos diretos são apropriados diretamente aos produtos e posteriormente, através de critérios de rateio são alocados aos produtos”. O sistema de custeio direto segundo Souza “consiste em classificar os custos em fixos e variáveis. A parcela variável é apropriada diretamente aos produtos. Os custos indiretos são tratados como “custos da estrutura” e são lançados como despesas do período”. O método das UEPs. (unidade de esforço de produção), segundo Souza “o método das unidades de esforços de produção, foi desenvolvido para medir eficiência de produção em empresas multiprodutoras. A idéia básica do método, consiste em encontrar, após estudo profundo de engenharia de métodos, uma relação de equivalência, em termos de esforço despendido para a fabricação, entre os diversos produtos fabricados. A relação de equivalência encontrada permitirá a empresa quantificar

¹ SOUZA, Alceu. Análise de Custos. Curso de Especialização em Administração Financeira de Empresa DAGA/UFPR. Curitiba, 1994.

a sua produção num dado período. Este sistema concebe os custos de cada produto como sendo formado de duas partes: uma parte técnica oriunda do processo produtivo, e outra parte administrativa, oriunda das despesas necessárias para manter a estrutura da empresa em funcionamento”².

Para a formação do preço de venda as empresas industriais brasileiras geralmente utilizam o “FATOR K”, também denominado de “MARK-UP”. Este sistema consiste na obtenção de um fator que aplicado ao custo do produto gera o preço final, e para se chegar a ele necessitamos de três elementos a saber: preço final, o custo e o “FATOR K”. Como o preço final resulta da multiplicação do custo pelo “FATOR K”, significa dizer que todos os elementos constitutivos do preço final ou estarão embutidos no custo do produto ou no “FATOR K”.

5.2 METODOLOGIA

O levantamento dos dados necessários para procedermos as análises só se tornaram possível após visitas a empresa onde entrevistamos o sócio dirigente que através de seu conhecimento e prática de vários anos é quem elabora as planilhas de custos e formação de preços de venda. De posse destas planilhas passamos para o chão de fábrica onde entrevistamos o gerente de produção e acompanhamos todo o processo de produção, colhemos informações de cada responsável pelos vários setores. Depois entrevistamos o gerente financeiro e o contador, onde tivemos acesso a relatórios e anotações contábeis e gerenciais.

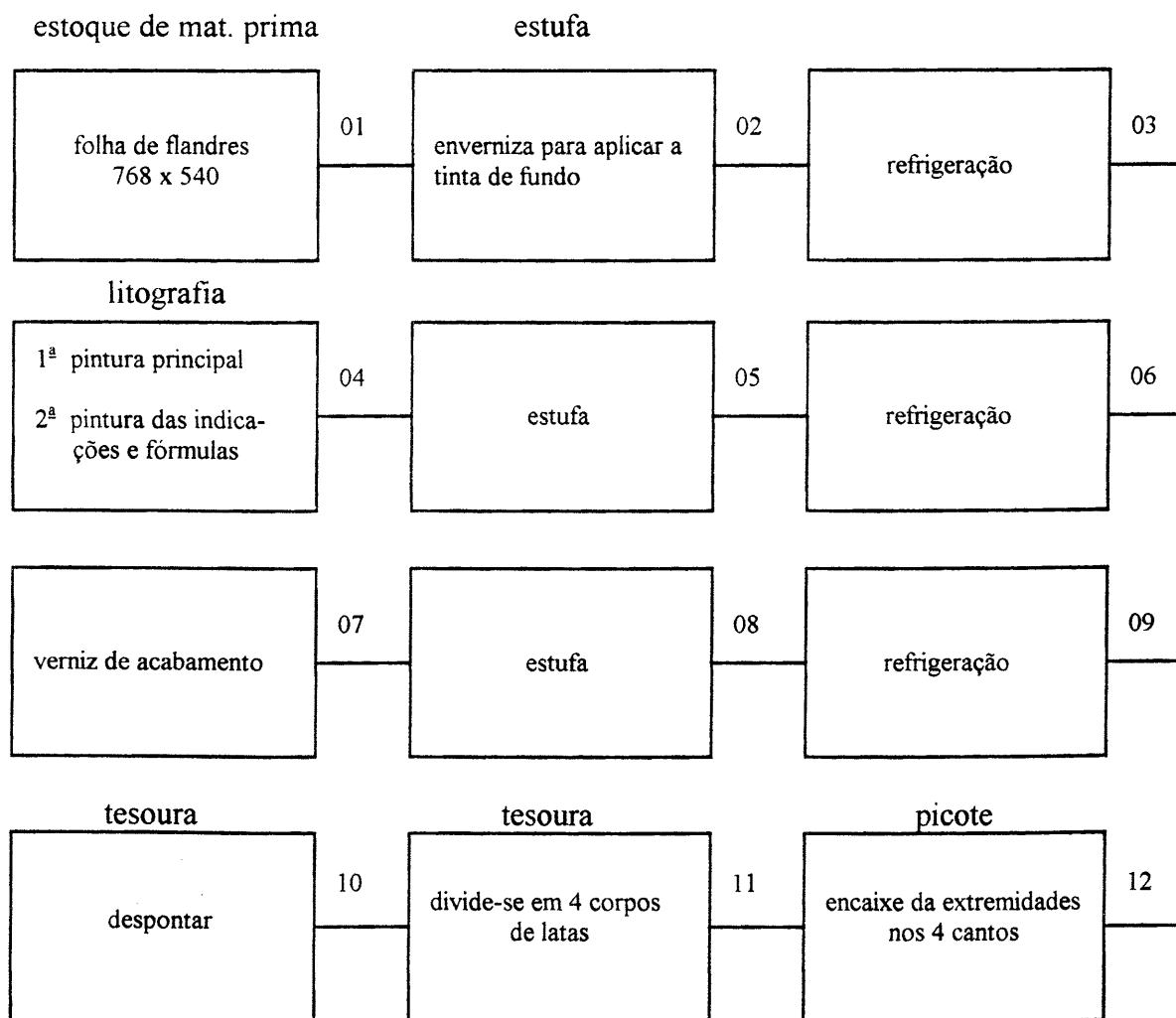
Após levantamentos destes dados optamos por utilizar para análise de custos do produto o sistema de custeio por absorção e para análise da formação do preço de venda o método de “FATOR K”, também denominado de “MARK-UP”.

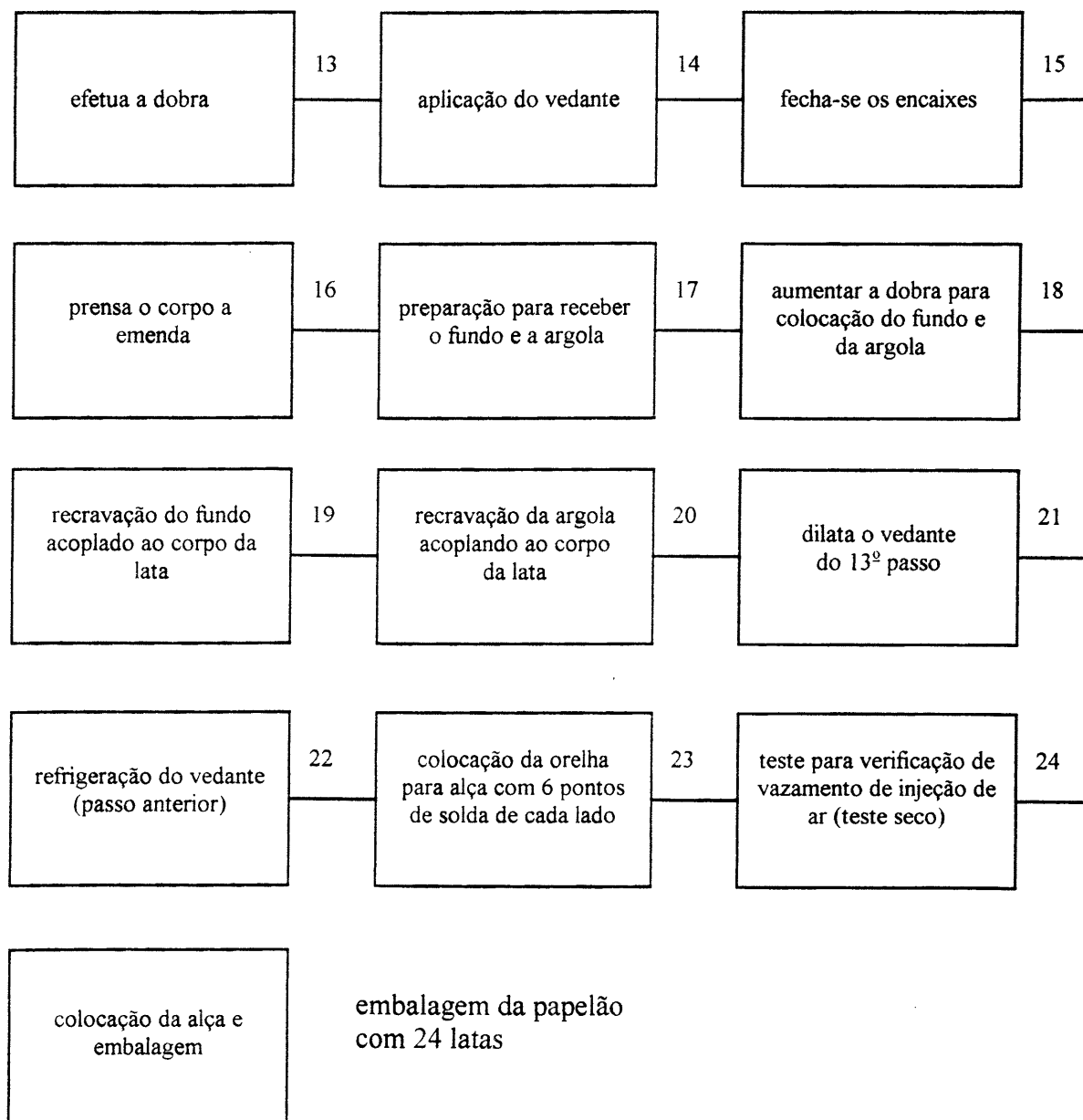
² Idem, Ibidem

Tendo em vista que os itens mais representativos da produção/vendas são os “galões 3,6 ℓ litografados” e “lata de 18,0 ℓ”, participando o 1º com mais de 30% de toda a linha da empresa, optamos por investigar o processo produtivo e analisar a planilha de custos e o método de formação do preço de venda do produto “galão de 3,6 ℓ litografado”.

5.3 PROCESSO DE PRODUÇÃO DO GALÃO DE 3,6 ℓ LITOGRAFADO

Para melhor entendimento do processo produtivo do galão de 3,6 ℓ litografado dividimos o mesmo em etapas que numeramos de 01 a 24, as quais apresentamos na figura nº 09:





Produção de 1.500 latas por hora
 emprega-se 14 pessoas
 peças com defeito = $4/1500 = 0,0033 = 0$

Figura nº 09 - Etapas do Processo Produtivo para Fabricação do Galão de 3,6 ℓ.
 matéria-prima: folhas de flandres de 768 x 540

5.4 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DE FABRICAÇÃO DO GALÃO DE 3,6 l LITOGRAFADO

A principal matéria prima para a fabricação em epígrafe é a “folha de flandres”. As folhas já são adquiridas no tamanho padrão, sendo necessárias a utilização das seguintes especificações:

- 1 folha 768 x 564, espessura 021, peso 800 gramas, com rendimento de produção de 4 (quatro) corpos;
- 1 folha 783 x 785, espessura 025, peso 1200 gramas, com rendimento para produção de 16 (dezesseis) argolas de 16 (dezesseis) fundos ou tampas;

A matéria prima com as especificações referidas são estocadas em fardos de 1000 kg aproximadamente, no chão da fábrica, sendo utilizada a medida que se inicia o processo produtivo do item. A primeira etapa é a saída da chapa do estoque para o setor de pintura e litografia, para receber inicialmente o verniz para aplicação do fundo, secagem na estufa, resfriamento no ventilador, seguindo para primeira pintura, segunda pintura e litografia > em seguida, retorna para secagem, aplicação de novo verniz, secagem novamente e resfriamento. Na segunda etapa, segue para o setor de cortes, onde irá inicialmente receber o despontamento (sobras das folhas) e o corte em 4 partes (folha 768 x 564) para a produção de 4 corpos da embalagem; a folha 783 x 785 que se destina a produção das argolas e fundos/tampa, sai diretamente do estoque para o setor de cortes (não passa pelo setor de pintura e litografia) onde também será dividida em 4 partes e produzirão 16 argolas e 16 fundos ou tampas. Na terceira etapa vai para o setor de montagem, onde irá inicialmente receber o picote nas extremidades (4 cantos do corpo), seguido para “calandra” para efetuar a dobra (do corpo) , recebe a aplicação do vedante (borracha líquida), vai

para “o martelo” que fecha os encaixas fechando o tubo (corpo); segue para o “picote”, onde o corpo é prensado a emenda, indo para “a pestaneira” que prepara para receber o fundo e a argola, segue para “o balancinho” que aumenta a dobra para o encaixe do fundo e argola; em seguida ocorre a recravação do fundo e argola que são acoplados ao corpo. O corpo, já acoplados o fundo e a argola, segue para colocação da borracha, para uma melhor vedação da embalagem, sendo em seguida resfriado. Na seqüência são soldadas a orelha (duas) para colocação a alça, submete-se a um teste de vazamento e finalmente é colocada a alça e é embalada em caixa de papelão contendo 24 unidades. Observamos que a tampa sofre um processo de fabricação do fundo e é embalada separada do produto, em sacos de papelão, sendo que será utilizada pelo cliente por ocasião do acondicionamento do seu produto. Depois de embalada os galões seguem para o setor de Almojarifado para despacho ao cliente.

5.5 MÉTODO DE APROPRIAÇÃO DE CUSTOS UTILIZADO PELA EMPRESA.

A empresa utiliza um método de apropriação de custos que consiste na alocação de matérias-primas (materiais diretos e auxiliares) diretamente aos produtos, sendo mensuradas e quantificadas por produto; a mão-de-obra direta e indireta, bem como os demais custos indiretos de fabricação e ainda outras despesas (fixas e variáveis) são apropriadas, individualmente, ao produto por critério de rateio, ilustrado pelas fichas individuais de custo do produto mapa de rateio de custo e despesas em anexos.

A ficha individual de custo do produto contém, inicialmente, as mensurações e quantificações das matérias-primas utilizadas, no caso em tela, para o galão 3,6 litografado com verniz, uma folha de flandres 768 x 540, com

espessura 021, peso 800 gramas, ao preço de CR\$ 793,25 o quilograma, tomando como exemplo o mês de MARÇO/94, o que resulta num preço de CR\$ 634,60 por peça, que dividindo por quatro (cada folha produz quatro corpos) resulta no valor unitário de CR\$ 158,65; da mesma forma são apropriados os custos das folhas de flandres 783 x 785, espessura 025, peso 1200 gramas, utilizadas para a fabricação da argola, fundo e tampa, ao preço de CR\$ 793,25 por quilograma, resulta num preço de CR\$ 951,90 por peça, que dividindo por 16 (cada folha produz 16 argolas e 16 fundos ou tampas), chega-se a um preço unitário de CR\$ 59,49. Os custos das demais matérias-primas (auxiliares), exceto as referente a litografia, são calculados mediante a multiplicação do preço fixado pela unidade de grandeza de cada insumo (quilograma, grama, caixa com 24 unidades, peças); os materiais de litografia acumulados pela aplicação de uma taxa pré-mensura de 15% sobre o valor CR\$ 337,12 (custo das folhas de flandres apropriadas ao produto), multiplicado pelo coeficiente 3,0 (número de vezes que a folha passa pela litografia e pintura). Os demais custos indiretos de fabricação, bem como as despesas são apropriadas mediante aplicações de taxas percentuais extraídos do “mapa de rateio de custo e despesa”, a saber:

- a) mão-de-obra = 7,79% sobre o valor de CR\$ 158,65 (matéria-prima do corpo) que resulta em CR\$ 12,35 (MARÇO/94), (conf. anexo nº 5.3);
- b) despesas industriais = 2,29% sobre valor de CR\$ 337,12 (somatório dos custos unitários das folhas de flandres - Total 1 da ficha individual do custo dos produtos) que resulta em 7,72 (MARÇO/94), (conf. anexo nº 5.3);
- c) despesas tributárias = 17% sobre o valor de CR\$ 1253,06 (preço de venda) que resulta num valor de CR\$ 213,02 (MARÇO/94), (conf. anexo nº 5.3);

d) despesas administrativas = 6,80% sobre o valor CR\$ 541,66 (total 1+2+3 da ficha individual de custo do produto) que resulta num valor de CR\$ 36,83 (MARÇO/94); despesas comerciais = 1,53% sobre o valor de CR\$ 1253,06 (preço de venda) que resulta num valor de CR\$ 19,17 (MARÇO/94), (conf. anexo nº 5.3).

O mapa de rateio de custo e despesa consiste numa planilha que separa por departamento as despesas, a saber:

- a) DDA = despesa do departamento administrativo;
- b) DDT = despesa do departamento tributário;
- c) DDI = despesa do departamento industrial;
- d) DDL = despesa do departamento de litografia;
- e) DDC = despesa do departamento comercial;

Esta divisão é uma mera convenção para fins de controle gerencial. Com exceção das despesas tributárias que se fixou, invariavelmente, em 17% a taxa de rateio, as demais despesas são rateadas de acordo com as variações percentuais registradas no mapa do decorrer de cada mês. As taxas são calculadas mediante a participação percentual da despesa de cada departamento em relação a despesa total do mês. As despesas ou custos constantes do mapa que não registram percentuais é porque já foram apropriadas diretamente ao produto ou foi utilizado outro critério de rateio, conforme consta na ficha individual de custo do produto.

A empresa faz uso gerencial de seus controle de custos, principalmente, para decidir sobre os parâmetros orçamentários dos pedidos, com vistas aos contratos a serem firmados sob encomenda. A cada três meses faz uma avaliação para fins de reestruturação e consistência de seu mapa e da ficha

individual de custo do produto, com o objetivo de uma melhor apropriação de custos aos seus produtos.

Conforme se observava a empresa adotava um método próprio de custeio de seus produtos, desenvolvido a partir da criatividade e praticidade operacional de seu diretor industrial (sócio-proprietário), desconhecendo este, a técnica dos métodos mais sofisticados de controle gerencial utilizados (Custeio Direto, ABC, UEPs), na maioria, pelas industriais de maior porte.

5.6 MÉTODO DE CUSTEIO POR ABSORÇÃO

As informações utilizadas para elaboração do mapa de custeio por absorção foram retiradas dos controles internos do sócio dirigente e da contabilidade da empresa, conforme anexos (5.1) a (5.6).

O sistema de custeio por absorção, por nós utilizado (C.I.F.) os elementos: salários indiretos, encargos sociais, depreciação de máquinas e equipamentos, energia elétrica, gás, manutenção e reforma de máquinas, oficina, outras despesas de manutenção (alimentação), seguro da fábrica (máquinas), combustíveis e lubrificantes (máquinas); como custos diretos de fabricação, consideramos a matéria-prima e a mão-de-obra direta. Dividimos os centros auxiliares nos seguintes departamentos: Administração Geral de Fábrica (A.G.F.), Almoxarifado, Planejamento e Controle de Produção, (P.C.P.) e Oficina; os centros produtivos divididos em: Pintura e Litografia, Corte e Montagem. Inicialmente, os valores totais dos C.I.F's. Foram alocados ao produto "Galão 3,6 ℓ", considerando a sua participação percentual (vendas) no elenco de produtos fabricados e comercializados pela empresa, sendo assim considerado os seguintes percentuais: 28% em JANEIRO/94, 29% em

FEVEREIRO/94 e 27% em MARÇO/94. Utilizamos como base rateio do total dos C.I.F's, para cada mês seguinte forma: os salários indiretos foram rateados, inicialmente, para A.C.F. e P.C.P. nos percentuais de 13% e 7%, respectivamente; os 80% restantes, foram rateados aos demais departamentos, dos centros auxiliares e produtivos, em função do número de empregados existentes em cada departamento. Os encargos sociais foram rateados do mesmo modo. A depreciação de máquinas e equipamentos, o seguro das máquinas e a manutenção e reforma das máquinas foram rateados diretamente aos centros produtivos em função do valor das máquinas. O consumo de gás e água foi diretamente rateado aos departamentos de pintura/litografia e montagem, de acordo com os percentuais históricos de 30% e 70%, respectivamente. O consumo de energia elétrica foi rateado aos diversos departamentos, dos centros auxiliares e produtivos, em função de valores pré-determinados. O consumo de combustíveis e lubrificantes foi rateado diretamente aos centros produtivos em função das horas-máquinas. Finalmente, o rateio dos centros auxiliares para os produtivos se deu: a) a A.G.F. e Almoxarifado em função do número de empregados; b) o P.C.P. e a Oficina em função das horas-máquinas. A seguir apresentamos os mapas de apropriação dos custos pelo sistema custeio por absorção no período de janeiro a março de 1994.

MÊS DE JANEIRO DE 1994		CENTRO AUXILIARES				CENTROS PRODUTIVOS		
CIF	TOTAL	A.G.F.	ALMOX.	P.C.P.	OFICINA	PINTURA E LITOGRAFIA	CORTE	MONTAGEM
Salário Indiretos	906.397,69	117.831,70	52.328,11	63.447,84	67.279,00	134.558,01	67.279,00	403.674,03
Enc. Sociais	390.554,20	50.775,05	22.547,46	27.618,79	28.989,59	57.979,18	28.989,59	173.654,54
Deprec. maq. e equip.	387.256,29					60.239,87	68.845,56	258.170,86
Energia Elétrica	140.061,75	2.846,52	2.070,20	711,63	1.423,26	28.206,43	20.701,97	84.101,74
Gás	354.662,92					106.398,88		248.264,04
Água	30.990,58					9.297,17		21.693,41
Manut. / Reforma maqs.	348.774,64					54.253,83	62.004,38	232.516,43
Manut. oficina	109.391,36				109.391,36			
Outras Desp. Manut.	40.435,79	3.023,24	2.645,33	755,81	3.401,14	6.802,28	3.401,14	20.406,85
Seguro fabrica	22.398,72					3.484,25	3.981,99	14.932,48
Comb. e Lubrif.	11.400,00					1.773,33	2.026,67	7.600,00
TOTAL CR\$	2.742.323,94	174.476,51	79.591,10	92.534,07	210.484,35	462.993,23	257.230,30	1.465.014,38
		(174.476,51)	12.336,73	3.524,78	15.861,50	31.723,00	15.861,50	95.169,00
			91.927,83					
			(91.927,83)	1.998,43	8.992,94	17.985,88	8.992,94	53.957,64
				98.057,28				
				(98.057,28)	0,00	15.253,35	17.432,41	65.371,52
					235.338,79			
					(235.338,79)	36.608,26	41.838,00	156.892,53
						564.563,72	341.355,15	1.836.405,07

Tabela nº 03 - Mapa de Apropriação de Custos (Custeio por Absorção)

DISCRIMINAÇÃO DO PRODUTO PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL	CUSTOS DIRET. FABRICAÇÃO		CUSTOS INDIRET. FABRICAÇÃO			APURAÇÃO DE CUSTOS		
	M.P.	M.O.D.	PINT./LIT.	CORTE	MONTAGEM	CUSTO TOTAL	QUANT. VEND.	CUSTO UNIT.
	GALÃO 3,6 ℓ	18.201.473,32	4.122.095,90	564.563,72	341.355,15	1.836.405,07	25.065.893,16	82.857,00
	72,61%	16,45%	2,25%	1,36%	7,33%	100,00%		0,69

Tabela nº 04 - Determinação do Custo Unitário e Participação Percentual dos Componentes - Janeiro/94

BASES DE RATEIO	TOTAL	A.G.F.	ALMOX.	P.C.P.	OFICINA	PINT./LIT.	CORTE	MONT.
AREA (m²)	3.200	140	200	50	100	600	410	1.700
CONS. E. ELETR. (kW)	10.825	220	160	55	110	2.180	1.600	6.500
CONS. DE GAS (m³)						30,00%	0,00%	70,00%
CONS. DE AGUA (m³)						30,00%	0,00%	70,00%
HORAS-MAQUINAS	4.590					714	816	3.060
VLR.MAQS. E EQUIP.	64.463.259,80					10.027.618,19	1,10E+07	4,30E+07
NUM. EMPREGADOS	107	8	7	2	9	18	9	54
NUM. MAQUINAS	45					7	8	30

Tabela nº 05 - Bases de Rateios dos C.I.F's - Janeiro/94

CUSTOS DIRETOS	GALÃO 3,6 l	%
MATÉRIA-PRIMA	18.201.473,32	81,53%
MÃO-DE-OBRA DIRETA	4.122.095,90	18,47%
TOTAL	22.323.569,22	100,00%

Tabela nº 06 - Custos Diretos - Janeiro/94

- 1) Os salários indiretos, encargos sociais e outras despesas de manutenção foram rateados aos diversos departamentos em função do número de empregados;
- 2) A depreciação, a manutenção e reforma de máquinas e o seguro da fábrica foram rateados diretamente aos centros produtivos em função do valor das máquinas em cada departamento;
- 3) O consumo de gás e água foi rateado diretamente de pintura e litografia e montagem, de acordo com os percentuais (históricos) da tabela 03;
- 4) O consumo de energia elétrica foi rateado aos diversos departamentos de acordo com os pré-determinados constantes na tabela 03;
- 5) O consumo de combustíveis e lubrificantes foi rateado aos centros produtivos em função das hora-máquinas;
- 6) A base dos rateios dos centros auxiliares para os produtivos
 - A administração geral de fábrica e o almoxarifado em função do número de empregados;
 - O P.C.P. e a forma em função das horas-máquinas;

MÊS DE JANEIRO DE 1994		CENTRO AUXILIARES				CENTROS PRODUTIVOS		
CIF	TOTAL	A.G.F.	ALMOX.	P.C.P.	OFICINA	PINTURA E LITOGRAFIA	CORTE	MONTAGEM
Salário Indiretos	959.883,76	124.784,89	55.415,97	67.191,86	71.249,10	142.498,21	71.249,10	427.494,63
Enc. Sociais	414.137,23	53.837,84	23.908,95	28.989,61	30.740,08	61.480,17	30.740,08	184.440,50
Deprec. maq. e equip.	373.386,26					58.082,31	66.379,78	248.924,17
Energia Elétrica	208.167,50	4.223,14	3.084,31	1.059,74	2.119,48	41.915,04	30.764,06	125.001,73
Gás	319.628,43					95.888,53		223.739,90
Água	32.217,84					9.665,35		22.552,49
Manut. / Reforma maqs.	478.539,15					74.439,42	85.073,63	319.026,10
Manut. oficina	145.923,65				145.923,65			
Outras Desp. Manut.	99.585,72	7.445,66	6.514,95	1.861,42	8.376,37	16.752,74	8.376,37	50.258,21
Seguro fabrica	39.077,79					6.078,77	6.947,16	26.051,86
Comb. e Lubrif.	40.697,34					6.330,70	7.235,08	27.131,56
TOTAL CR\$	3.111.244,67	190.291,53	88.924,18	99.102,63	258.408,68	513.131,24	306.765,26	1.654.621,15
		(190.291,53)	13.454,96	3.844,27	17.299,23	34.598,46	17.299,23	103.795,38
			102.379,14					
			(102.379,14)	2.225,63	10.015,35	20.030,70	60.092,10	10.015,35
				105.172,53				
				(105.172,53)	0,00	16.357,24	18.693,99	70.121,30
					285.723,26			
					(285.723,26)	44.437,88	50.786,14	190.499,24
						628.555,52	453.636,72	2.029.052,42

Tabela nº 07 - Mapa de Apropriação de Custo (Custeio por Absorção)

DISCRIMINAÇÃO DO PRODUTO PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL	CUSTOS DIRET. FABRICAÇÃO		CUSTOS INDIRET. FABRICAÇÃO			APURAÇÃO DE CUSTOS		
	M.P.	M.O.D.	PINT./LIT.	CORTE	MONTAGEM	CUSTO TOTAL	QUANT. VEND.	CUSTO UNIT.
	GALÃO 3,6 l	26.236.944,09	4.000.957,44	628.555,72	453.636,72	2.029.052,42	33.349.146,19	79.134,00
	78,67%	12,00%	1,88%	1,36%	6,08%	100,00%		0,67

Tabela nº 08 - Determinação do Custo Unitário e Participação Percentual dos Componentes - Fevereiro/94

BASES DE RATEIO	TOTAL	A.G.F.	ALMOX.	P.C.P.	OFICINA	PINT./LIT.	CORTE	MONT.
AREA (m²)	3.200	140	200	50	100	600	410	1.700
CONS. E. ELETR. (kW)	13.161	267	195	67	134	2.650	1.945	7.903
CONS. DE GAS (m³)						30,00%	0,00%	70,00%
CONS. DE AGUA (m³)						30,00%	0,00%	70,00%
HORAS-MAQUINAS	5.581					868	992	3.721
VLR.MAQS. E EQUIP.	72.182.270,70					11.228.353,22	12.832.403,68	48.121.513,80
NUM. EMPREGADOS	107	8	7	2	9	18	9	54
NUM. MAQUINAS	45					7	8	30

Tabela nº 09 - Bases de Rateios dos C.I.F's - Fevereiro/94

CUSTOS DIRETOS	GALÃO 3,6 ℓ	%
MATÉRIA-PRIMA	26.236.944,09	86,77%
MÃO-DE-OBRA DIRETA	4.000.957,44	13,23%
TOTAL	30.237.901,53	100,00%

Tabela nº 10 - Custos Diretos - Fevereiro/94

- 1) Os salários indiretos, encargos sociais e outras despesas de manutenção foram rateados aos diversos departamento em função do número de empregados;
- 2) A depreciação, a manutenção e reforma de máquinas e o seguro da fábrica foram rateados diretamente aos centros produtivos em função do valor das máquinas em cada departamento;
- 3) O consumo de gás e água foi rateado diretamente aos departamentos de pintura, litografia e montagem, de acordo com os percentuais K (históricos) da tabela 06:
- 4) O consumo de energia elétrica foi rateado aos diversos departamentos em função de valores pré determinados;
- 5) O consumo de combustível e lubrificantes foi rateado diretamente aos centros produtivos em função das horas-máquinas constantes na tabela 06;
- 6) A base de rateios dos centros auxiliares para os produtivos efetuada da seguinte forma:
 - A administração geral de fábrica e o almoxarifado em função do número de empregados constante na tabela 06;
 - O P.C.P. e a forma em função das horas-máquinas constantes na tabela 06;

MES DE JANEIRO DE 1994		CENTRO AUXILIARES				CENTROS PRODUTIVOS		
CIF	TOTAL	A.G.F.	ALMOX.	P.C.P.	OFICINA	PINTURA E LITOGRAFIA	CORTE	MONTAGEM
Salário Indiretos	1.501.032,80	195.134,33	86.657,59	105.072,33	111.416,90	222.833,81	111.416,42	668.501,42
Enc. Sociais	650.464,71	84.560,41	37.552,60	45.532,53	48.281,92	96.563,83	48.281,92	289.691,50
Deprec. maq. e equip.	542.364,46					84.367,80	96.420,35	361.576,31
Energia Elétrica	239.511,87	4.867,68	3.540,13	1.216,92	2.433,84	48.234,26	35.401,29	143.817,75
Gás	232.883,10					69.864,93		163.018,17
Água	45.125,10					13.537,53		31.587,57
Manut. / Reforma maqs.	826.543,98					128.573,51	146.941,15	551.029,32
Manut. oficina	305.837,91				305.837,91			
Outras Desp. Manut.	45.540,38	3.404,89	2.979,28	851,22	3.830,50	7.661,00	3.830,50	22.982,99
Seguro fabrica	231.644,34					36.033,56	41.181,22	154.429,56
Comb. e Lubrif.	94.416,62					14.687,03	16.785,18	62.944,41
TOTAL CR\$	4.715.365,27	287.967,31	130.729,60	152.673,00	471.801,07	722.357,26	500.258,03	2.449.579,00
		(287.967,31)	20.361,32	5.817,52	26.178,85	52.357,69	26.178,85	157.073,08
			151.090,92					
			(151.090,92)	3.284,59	14.780,63	29.561,27	14.780,63	88.683,80
				161.775,11				
				(161.775,11)	25.165,02	28.760,02	107.850,07	
					537.925,57			
					(537.925,57)	83.677,31	95.631,21	358.617,05
						916.713,55	744.698,79	3.053.952,93

Tabela nº 11 - Mapa de Apropriação de Custos (Custeio por Absorção)

DISCRIMINAÇÃO DO PRODUTO PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL	CUSTOS DIRET. FABRICAÇÃO		CUSTOS INDIRET. FABRICAÇÃO			APURAÇÃO DE CUSTOS		
	M.P.	M.O.D.	PINT./LIT.	CORTE	MONTAGEM	CUSTO TOTAL	QUANT. VEND.	CUSTO UNIT.
	GALÃO 3,6 l	44.519.163,84	5.936.993,28	916.715,55	744.699,26	3.053.952,92	55.171.524,85	94.370,00
	80,69%	10,76%	1,66%	1,35%	5,54%	100,00%		0,66

Tabela nº 12 - Determinação do Custo Unitário e Participação Percentual dos Componentes - Março/94

BASES DE RATEIO	TOTAL	A.G.F.	ALMOX.	P.C.P.	OFICINA	PINT./LIT.	CORTE	MONT.
AREA (m²)	3.200	140	200	50	100	600	410	1.700
CONS. E. ELETR. (kW)	10.825	22	160	55	110	2.180	1.600	6.500
CONS. DE GAS (m³)						30,00%	0,00%	70,00%
CONS. DE AGUA (m³)						30,00%	0,00%	70,00%
HORAS-MAQUINAS	4.590					714	816	3.060
VLR.MAQS. E EQUIP.	101.744.030,00					15.826.849,11	18.087.827,56	67.829.353,33
NUM. EMPREGADOS	107	8	7	2	9	18	9	54
NUM. MAQUINAS	45					7	8	30

Tabela nº 13 - Bases de Rateios dos C.I.F's - Março/94

CUSTOS DIRETOS	GALÃO 3,6 ℓ	%
MATÉRIA-PRIMA	26.236.944,09	86,77%
MÃO-DE-OBRA DIRETA	4.000.957,44	13,23%
TOTAL	30.237.901,53	100,00%

Tabela 14: Custos Diretos - Março/94

- 1) Os salários indiretos, encargos sociais e outras despesas de manutenção foram rateados aos diversos departamento em função do número de empregados conforme tabela 10;
- 2) A depreciação, a manutenção e reforma de máquinas e o seguro da fábrica foram rateados diretamente aos centros produtivos em função do valor das máquinas existentes em cada departamento produtivo, conforme tabela 10;
- 3) O consumo de gás e água foi rateado diretamente aos departamentos de pintura, litografia e montagem, de acordo com os percentuais (históricos) da tabela 10;
- 4) O consumo de energia elétrica foi rateado aos diversos departamentos em função de valores pré-determinados constante na tabela 10;
- 5) O consumo de combustível e lubrificantes foi rateado diretamente aos centros produtivos em função das hora-máquinas constantes na tabela 10;
- 6) A base de rateios dos centros auxiliares para os centros produtivos:
 - A administração geral de fábrica e o almoxarifado em função do número de empregados constantes na tabela 10;
 - O P.C.P. e a forma em função das horas-máquinas constantes na tabela 10;

5.7 PREÇO DE VENDA ADOTADO PELA EMPRESA

A empresa não adota nenhum critério técnico para a formação do seu preço de venda. Ela se baseia apenas na evolução do custo da principal matéria-prima (folha de flandres) e aplica a este valor um coeficiente de 2,5 (duas vezes e meia) obtendo o preço de venda praticado. O referido coeficiente é o resultado de um longo período de prática de comercialização no ramo que lhe permitiu chegar ao lucro desejado, em torno de 25%.

Para podermos avaliar se o preço praticado pela indústria é precisamente aquele que lhe proporciona a taxa de retorno desejada, utilizaremos do “Fator K”, também denominado de “Mark-Up”. Em princípio, o cálculo do preço de venda unitário calculado através do “Fator K” consiste basicamente na multiplicação deste coeficiente pelo custo unitário do produto.

5.8 DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA ATRAVÉS DO “FATOR K OU MARK-UP”

A seguir enumeraremos os componentes do “Fator K”: PIS (Programa de Integração Social), COFINS (Contribuição para o FINSOCIAL) e ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços de Transporte e Comunicação), que representam a parte tributária e variável; Comissões que são calculadas sobre as vendas mediante um percentual preestabelecido, portanto também variáveis; Despesas Operacionais da empresa que são representadas pelas Despesas Administrativas, Despesas Fixas de Vendas, Despesas Financeiras (provenientes da estrutura de capital da empresa); Lucro que corresponde a taxa de retorno esperada (25%). Quanto aos Custos Fixos de Fabricação que, normalmente, integram o “Mark-Up” não serão considerados

especificamente em nosso cálculo, tendo em vista utilizarmos os Sistema de Custeio por Absorção que já aloca os custos fixos e variáveis ao produto. Os tributos que integram o “Fator K” já tem os percentuais estabelecidos pela Legislação Tributária e as Comissões Variáveis tem percentuais definidos pela polícia interna da empresa, bem como o lucro é atribuído com base na taxa de retorno esperada. Quanto aos demais elementos, ou seja as despesas operacionais que são atribuídas ao produto considerado, devem ter os seus valores calculados por critério de rateio de acordo com a participação individual das vendas do produto selecionado em relação ao volume global das vendas de toda a linha de produção. De posse dos valores das despesas operacionais concernentes ao produto, calculamos os seus percentuais correspondentes através da proporcionalidade estabelecida entre o valor de cada despesa e o valor da venda do produto, em cada período considerado. Uma vez que obtidas as participações percentuais de cada elemento do “Mark-Up” podemos qualificar, percentualmente, a parte variável e a parte fixa que corresponde a margem de contribuição unitária do produto. Deduzindo-se a somatória destes percentuais (despesas fixas + margem) de 100% que corresponde ao preço de venda obteremos o percentual correspondente ao custo unitário do produto. Finalmente dividindo-se 100% (preço de venda) pelo percentual correspondente ao custo unitário obteremos o “Fator K” que deverá ser aplicado sobre o valor unitário (centesimal) do custo do produto para obter-se o preço de venda unitário. Vale ressaltar que não foi necessário realizar nenhum ajuste inflacionário ou deflacionário aos itens do “Mark-Up” em função de trabalharmos em moeda constante (convertida para US\$).

Após a determinação do preço de venda unitário através do método do “Fator K”, podemos decompô-lo em partes centesimais e/ou percentuais qualificando os diversos elementos que o integram, conforme.

MOEDA EM	EM CR\$					
MES/PERCENTUAIS DESpesas	JANEIRO		FEVEREIRO		MARÇO	
	100%	38%	100%	29%	100%	27%
ADMINISTRATIVAS	3.379.179,99	1.284.088,40	7.432.100,70	2.155.309,20	9.441.192,76	2.549.122,05
FINANCEIRAS	1.018.760,83	387.129,12	2.552.233,63	740.147,75	3.220.064,62	869.417,45
FIXAS DE VENDAS	2.128.818,53	808.951,04	4.167.588,04	1.208.600,53	5.171.665,60	1.396.349,71

Tabela nº 15 - Rateio das Despesas Operacionais da Part. % do Prod. nas Vendas Globais

MOEDA EM	EM CR\$					
MES/VALOR/PERCENT. ELEMENTOS	JANEIRO		FEVEREIRO		MARÇO	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
VENDAS	51.912.396,21	100,00	70.988.737,38	100,00	118.251.272,20	100,00
ADMINISTRATIVAS	1.284.088,40	2,47	2.155.309,20	3,04	2.549.122,05	2,16
FINANCEIRAS	387.129,12	0,75	740.147,75	1,04	869.417,45	0,74
FIXAS DE VENDAS	808.951,04	1,56	1.208.600,53	1,70	1.396.349,71	1,18

Tabela nº 16: Participação % das Despesas Op. em Relação as Vendas do Produto.

VALOR	EMU\$		
MESES/ELEMENTOS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO
P.V.U. PRATICADO	1,42	1,42	1,42
C.U. (ABSORÇÃO)	0,69	0,67	0,66

Tabela nº 17 - Preço de Venda Unitário Praticado x Custo Unitário.

MOEDA	EM U\$		
MESES	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO
ELEMENTOS % P.U.V.	%	%	%
I.C.M.S.	17,00	17,00	17,00
PIS/COFINS	2,65	2,65	2,65
COMISSÕES	1,00	1,00	1,00
D.ADMINIST.	2,47	3,04	2,16
D.FINANCEIRAS	0,75	1,04	0,74
D.FIXAS DE VENDAS	1,56	1,70	1,18
LUCRO	25,00	25,00	25,00
D.VARIÁVEIS (A)	20,65	20,65	20,65
MARGEM (B)	28,78	30,78	29,07
SUBTOTAL (A+B)	50,43	51,43	49,72
TOTAL (100-A+B)	49,57	48,57	50,28
FATOR "K"(100/(100-A+B))	2,02	2,06	1,99
CUSTO UNITÁRIO	0,69	0,67	0,66
P.V.UNITÁRIO	1,39	1,38	1,31

Tabela nº 18 - Determinação do "Fator K" e Preço de Venda Unitária

MOEDA	EM U\$					
MESES	JANEIRO		FEVEREIRO		MARÇO	
ELEMENTOS	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
P.V.U. (FATOR "K")	1,39	100,00	1,38	100,00	1,31	100,00
(-) C.U. (ABSORÇÃO)	0,69	49,57	0,67	48,57	0,66	50,28
(-) ICMS	0,24	17,00	0,23	17,00	0,22	17,00
(-) PIS/COFINS	0,04	2,65	0,04	2,65	0,03	2,65
(-) COMISSÕES	0,01	1,00	0,01	1,00	0,01	1,00
(-) D. ADMINISTRATIVAS	0,03	2,47	0,04	3,04	0,03	2,16
(-) D. FINANCEIRAS	0,01	0,75	0,01	1,04	0,01	0,74
(-) D. FIXAS DE VENDAS	0,02	1,56	0,02	1,70	0,02	1,18
(-) LUCRO	0,35	25,00	0,34	25,00	0,33	25,00
SALDO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Tabela nº 19 - Comp. do P.U.V. pelo Fator "K"

MOEDA	EM U\$		
MESES/PREÇOS UNIT.	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO
P.V.U. PRATICADO (A)	1,42	1,42	1,42
P.V.U. FATOR "K" (B)	1,39	1,38	1,31
VARIAÇÃO % (B:A)	2,16%	2,90%	8,40%

Tabela nº 20 - Comparativo do P.V.U. Praticado x P.V.U. Fator "K".

Ao longo do período analisando, podemos constatar que os preços ideais a serem praticados pela empresa, levando-se conta o custo unitário do produto, os tributos e despesas variáveis, as despesas operacionais e o lucro almejado, seriam o seguinte: US\$ 1,38 em fevereiro/94, US\$ 1,31 em Março/94; de acordo com a tabela 15. Comparando-se estes valores com os praticados pela empresa no mesmo período observamos que ela manteve um preço constante de US\$ 1,42, o que significa que seu preço de venda unitário está lhe proporcionando um retorno maior do que o esperado (25%) em cada um dos meses analisados, pois estes preços estão majorados nos seguintes percentuais: 2,16% em janeiro/94, 2,90% em fevereiro/94, 8,40% em março/94.

Embora a indústria esteja comercializada o produto “galão 3,6 ℓ litografado” comum preço de venda unitário bem próximo do ideal determinado, observa-se ao longo do período que o custo unitário do produto vendido vem caindo gradativamente na seguinte ordem: US\$ 0,69 em janeiro/94; US\$ 0,67 em fevereiro/94; US\$ 0,66 em março/94; bem como o volume de vendas por unidade aumentou significativamente no último mês: 82.857 unidades em janeiro/94, 79.134 unidades em fevereiro/94, 94.370 unidades em março/94. A ação destes dos fatores, ou seja, a diminuição do custo unitário aliado ao citado aumento do volume de vendas, projetam um quadro de distanciamento crescente entre o preço de venda praticado pela empresa e o preço de venda ideal de conformidade com o “Fator K”. A prevalecer este quadro de distanciamento entre os referidos preços de vendas, a empresa poderá recorrer a uma estratégia de ajuste do preço de venda praticado (Mark-Up) que lhe proporcione a taxa de retorno desejada (25%) e ganhe mais competitividade em relação aos seus concorrentes. Com a utilização de instrumentos como a tabela (15), os quais demonstram a participação percentual de cada elemento formador do preço de venda, mês a mês, pode-se orçar os preços de vendas

5.9 CONSIDERAÇÕES, PARECERES E ANÁLISES

Embasados em conhecimentos técnicos adquiridos na disciplina de análise de custos e controladoria, procedemos a um levantamento de custo e formação do preço de venda do produto “galão de 3,6 ℓ” litografado, nos meses de janeiro, fevereiro e março de 1994, utilizando o método de custeio por absorção no “Fator K” ou “Mark-Up”, confrontando os dados por nós levantados com os praticados pela empresa, salientamos que a empresa não se utiliza de técnicas ou métodos apropriados que lhes subsidiem com informações precisas para um controle.

A empresa, no período analisado, superestimou os custos unitários de seu produto Galão 3,6 ℓ, conforme abaixo:

- No mês de JANEIRO/94 a empresa apropriou um custo unitário de US\$ 0,96, conforme FICHA INDIVIDUAL DE CUSTO DO PRODUTO, (anexo (5.1)) quando apuramos um custo unitário de 0,69, (conf. tabela 04) da mesma forma ocorreu nos meses de FEVEREIRO e MARÇO/94, quando a empresa apropriou custos unitários de US\$ 1,01 (anexo (5.2)) e US\$ 0,94, (anexo (5.3)) respectivamente, contra US\$ 0,67 (conf. tabela 08) e US\$ 0,66 (conf. tabela 12) por nós apurados. Tal discrepância deve ser atribuída a diferença de critérios de custeio adotados; a empresa, além dos custos diretos e indiretos de fabricação, aloca a seus produtos todas as demais despesas: administrativas, comerciais e tributária, acarretando conseqüentemente, numa super-valorização do custo unitário de seu produto. Já, no método por nós utilizados consideramos, apenas os custos ligados a produção, direta e indiretamente.

O sistema de custeio utilizado pela empresa, bem como a determinação do preço de venda são baseados na experiência de seu Sócio-Dirigente, sendo que são utilizados apenas como instrumentos gerenciais de uso interno e para

fechamento de contrato com clientes. Este conhecimento adquirido ao longo de vários anos de comercialização que consiste na aplicação de um coeficiente de 2,5 calculado sobre o preço de sua matéria-prima principal (Folha de Flandres) nos mostra que a empresa vem praticando preços de vendas próximos ao por nós determinados através do “Fator K”.

Através dos mapas de custeio por absorção, por nós elaborados, pudemos observar que o componente que teve maior participação no custo de produção do Galão 3,6 ℓ. - foi a matéria-prima, que participou com: 72,6% em JANEIRO/94 (conf. tabela 04), 78,7% em FEVEREIRO/94 (conf. tabela 08) e 80,7% em MARÇO/94 (conf. tabela 12). Com efeito, estes dados podem servir de parâmetros para projeções futuras no que concerne, principalmente, a orçamentos de custos de produção.

Comparando os preços praticados pela empresa e os recomendados pelo “MARK-UP”, notamos que apesar de não divergirem muito, ao longo do período analisado, apresenta um distanciamento progressivo devido a obtenção de uma melhoria na produtividade acompanhada de um aumento no volume de vendas. A permanecer esta situação ela poderá usar esta folga numa estratégia mercadológica reduzindo os preços ainda aumentando o lucro desejado de 25%.

A contabilidade da empresa está voltada para atender seus clientes externos (bancos e órgãos governamentais) e com isso deixa a desejar na parte de relatórios gerenciais.

Recomendamos a empresa a utilização dos métodos e técnicas de controladoria integrados com sua contabilidade financeira para adotar um sistema de custeio mais apropriado, bem como a formação do preço de venda, reconhecidos e aceitos pelo meio empresarial e governamental os quais possibilite controles gerenciais visando a competitividade que a cada dia se torna mais acirrada com a abertura do mercado e globalização da economia.

FICHA INDIVIDUAL DE CUSTO DO PRODUTO
mês de janeiro de 1994

CLIENTE: FONE:
CONTACTO: DATA:
TIPO DE LATA: GALÃO 3,6 l CV MAT. ENVASADO:
QUANTIDADE: TAMPA: ARGOLA:
ESPECIFICAÇÕES: 783 x 785 (025) argola:fundo/tampa.
TIPO DE FOLHA: FLANDRES TAMANHO: 768 x 564 (021) corpo
REVESTIMENTO: ESPESSURA:
TEMPERA: QUALIDADE:

PESO CHAPA CORPO: 800 CRS K 376,43 = 301,14 = 4 = 75,28
PESO CHAPA FUNDO: 1.200 CRS K 376,43 = 451,71 = 16 = 28,13
PESO CHAPA ARGOLA: 1.200 CRS K 376,43 = 451,71 = 16 = 28,13
PESO CHAPA TAMPA: 1.200 CRS K 376,43 = 451,71 = 16 = 28,13
TOTAL 1 = 159,97

ALÇA PESO: 16 g CRS 384,00 = _____ = 6,14
TERMOPLÁSTICO PESO: 0,00114 = _____ CRS 6.041,10 = 6,88
BORRACHA TIPO PESO: 0,00086 = _____ CRS 1.901,79 = 1,63
EMBALAGEM: CX. C 24 = _____ CRS 12,57 = 0,52
TRANSPORTE: _____ = _____ CRS _____ = _____
FOTOLITO: _____ = _____ CRS _____ = _____
PRENDEDOR ALÇA: 439 pos.kg. = 294,73 = 0,67 x 2 = 1,34
ESTOQUE: _____ = _____ CRS _____ = _____
OUTROS: _____ = _____ CRS _____ = _____

TOTAL 2 = 33,65

LITOGRAFIA: 15 % x 159,97 = 23,99 x 3 = 71,98

ESMALTE: _____ PESO _____ CRS _____ = _____
VERNIZ: _____ PESO _____ CRS _____ = _____
VERNIZ: _____ PESO _____ CRS _____ = _____
COR A: _____ PESO _____ CRS _____ = _____
COR B: _____ PESO _____ CRS _____ = _____
COR C: _____ PESO _____ CRS _____ = _____
TOTAL 3 = 71,98

MÃO-DE-OBRA: 9,64 X 75,28 (M.P. CORPO)

PRODUÇÃO: _____ CRS _____ HORAS _____ :: _____ = 7,25
INDUSTRIAIS: 3,49 % X 159,97 (TOTAL 1) _____ :: _____ = 5,58
FINANCEIRAS: _____ :: _____ = _____
TRIBUTARIAS: 17,0 % X 626,53 (P.V.) _____ :: _____ = 106,50
ADMINISTRATIVAS: 7,03 % X 265,60 (TOTAL 1-2+3) _____ :: _____ = 19,67
COMERCIAIS: 2,86 X 626,53 (P.V.) _____ :: _____ = 17,91
OUTRAS: _____ :: _____ = _____
TOTAL 4 = 155,92
TOTAL GERAL 1+2+3+4 = 421,52

PERCENTUAL DE LUCRO:

1 - _____ EM US 0,96
2 - _____ Preço de Venda CRS 626,53
3 - _____ em US 1,42

Anexo nº 5.1 - Relatório de Custos

FICHA INDIVIDUAL DE CUSTO DO PRODUTO
mês de fevereiro de 1994

CLIENTE: FONE:
CONTACTO: DATA:
TIPO DE LATA: GALÃO 3,6 l CV MAT. ENVASADO:
QUANTIDADE: TAMPA: ARGOLA:
ESPECIFICAÇÕES: 783 x 785 (025) argola/fundo/tampa.
TIPO DE FOLHA: FLANDRES TAMANHO: 768 x 540 (021) corpo embalagem
REVESTIMENTO: ESPESSURA:
TEMPERA: QUALIDADE:

PESO CHAPA CORPO: 800 CR\$ K 581,42 = 465,13 = 4 = 116,29
PESO CHAPA FUNDO: 1.200 CR\$ K 581,42 = 697,70 = 16 = 43,60
PESO CHAPA ARGOLA: 1.200 CR\$ K 581,42 = 697,70 = 16 = 43,60
PESO CHAPA TAMPA: 1.200 CR\$ K 581,42 = 697,70 = 16 = 43,60
TOTAL 1 = 159,97

ALÇA PESO: 16 g CR\$ 550,00 = _____ = 8,80
TERMOPLÁSTICO PESO: 0,00114 = _____ CR\$ 9.649,77 = 9,86
BORRACHA TIPO PESO: 0,00086 = _____ CR\$ 2.726,01 = 2,34
EMBALAGEM: CX. C. 24 = _____ CR\$ 18,00 = 0,75
TRANSPORTE: _____ = _____ CR\$ _____ = _____
FOTOLITO: _____ = _____ CR\$ _____ = _____
PRENDEDOR ALÇA: 439 pos.kg. = 422,00 = 0,96 x 2 = 1,92
ESTOQUE: _____ = _____ CR\$ _____ = _____
OUTROS: _____ = _____ CR\$ _____ = _____

TOTAL 2 = 51,50

LITOGRAFIA: 15 % x 247,08 = 37,06 x 3 = 111,18

ESMALTE: _____ PESO _____ CR\$ _____ = _____
VERNIZ: _____ PESO _____ CR\$ _____ = _____
VERNIZ: _____ PESO _____ CR\$ _____ = _____
COR A: _____ PESO _____ CR\$ _____ = _____
COR B: _____ PESO _____ CR\$ _____ = _____
COR C: _____ PESO _____ CR\$ _____ = _____
TOTAL 3 = 111,18

MÃO-DE-OBRA: 9,20% X 116,28 (M.P. CORPO)

PRODUÇÃO: _____ CR\$ _____ HORAS _____ :: _____ = 10,69
INDUSTRIAIS: 3,50 % X 247,08 (TOTAL 1) _____ :: _____ = 8,64
FINANCEIRAS: _____ :: _____ = _____
TRIBUTARIAS: 17,0 % X 897,07 (P.V.) _____ :: _____ = 152,50
ADMINISTRATIVAS: 9,21 % X 409,78 (TOTAL 1-2+3) _____ :: _____ = 37,73
COMERCIAIS: 2,00 X 897,07 (P.V.) _____ :: _____ = 17,94
OUTRAS: _____ :: _____ = _____

TOTAL 4 = 227,50

TOTAL GERAL 1+2+3+4 = 637,26

PERCENTUAL DE LUCRO:

1 - _____
2 - _____
3 - _____

EM US 1,01
Preço de Venda CR\$ 897,07
em US 1,42

Anexo nº 5.2 - Relatório de Custos

FICHA INDIVIDUAL DE CUSTO DO PRODUTO
mês de março de 1994

CLIENTE: FONE:
CONTACTO: DATA:
TIPO DE LATA: GALÃO 3,6 l CV MAT. ENVASADO:
QUANTIDADE: TAMPA: ARGOLA:
ESPECIFICAÇÕES: 783 x 785 (025) argola:fundo/tampa.
TIPO DE FOLHA: FLANDRES TAMANHO: 768 x 540 (021) corpo embalagem
REVESTIMENTO: ESPESSURA:
TEMPERA: QUALIDADE:

PESO CHAPA CORPO: 800 CRS K 793,25 = 634,60 = 4 = 159,65
PESO CHAPA FUNDO: 1.200 CRS K 793,25 = 951,90 = 16 = 59,49
PESO CHAPA ARGOLA: 1.200 CRS K 793,25 = 951,90 = 16 = 59,49
PESO CHAPA TAMPA: 1.200 CRS K 793,25 = 951,90 = 16 = 59,49
TOTAL 1 = 337,12

ALÇA PESO: 16 g CRS 768,00 = _____ = 12,28
TERMOPLÁSTICO PESO: 0,00114 = _____ CRS 12.082,20 = 9,86
BORRACHA TIPO PESO: 0,00086 = _____ CRS 3.803,56 = 3,27
EMBALAGEM: CX. C 24 = _____ CRS 25,14 = 1,04
TRANSPORTE: _____ = _____ CRS _____ = _____
FOTOLITO: _____ = _____ CRS _____ = _____
PRENDEDOR ALÇA: 439 pos kg. = 589,46 = 1,34 x 2 = 2,68
ESTOQUE: _____ = _____ CRS _____ = _____
OUTROS: _____ = _____ CRS _____ = _____

TOTAL 2 = 52,94

LITOGRAFIA: 15 % x 337,12 = 50,56 x 3 = 151,70

ESMALTE: _____ PESO _____ CRS _____ = _____
VERNIZ: _____ PESO _____ CRS _____ = _____
VERNIZ: _____ PESO _____ CRS _____ = _____
COR A: _____ PESO _____ CRS _____ = _____
COR B: _____ PESO _____ CRS _____ = _____
COR C: _____ PESO _____ CRS _____ = _____
TOTAL 3 = 151,70

MÃO-DE-OBRA: 7,79 % X 158,65 (M.P. CORPO)

PRODUÇÃO: _____ CRS _____ HORAS _____ :: _____ = 12,35
INDUSTRIAIS: 2,29 % X 337,12 (TOTAL 1) _____ :: _____ = 7,72
FINANCEIRAS: _____ :: _____ = _____
TRIBUTARIAS: 17,0 % X 1.253,06 (P.V.) _____ :: _____ = 213,02
ADMINISTRATIVAS: 6,90 % X 541,66 (TOTAL 1+2+3) _____ :: _____ = 36,83
COMERCIAIS: 1,53 X 1.253,06 (P.V.) _____ :: _____ = 19,17
OUTRAS: _____ :: _____ = _____

TOTAL 4 = 289,09

TOTAL GERAL 1+2+3+4 = 830,75

PERCENTUAL DE LUCRO:

1 - _____ EM US 0,94
2 - _____ Preço de Venda CRS 1.253,06
3 - _____ em US 1,42

Anexo nº 5.3 - Relatório de Custos

LATAL EMBALAGENS METÁLICAS LTDA.

AUMENTO 19.19% - VALIDADE 31/03/94

LISTA Nº 53

DATA: 15/03/94

C	LATAS		PESO		15 DIAS	28 DIAS
1	900 ML. RED.BRANCA		148		281,48	324,26
2	900 ML. RED.LITOGR.		148		312,76	360,30
3	1 LITRO RETAG.BR.		148			
4	1 LITRO RETAG.LITOGR.		148			
5	CERA BRANCA		148		225,70	259,50
6	CERA LITOGR. 17 % ICMS		148		249,27	313,89
7	CERA LITOGR. 12 % ICMS		148		239,23	266,34
8	5 LITROS BRANCA		480		1.377,19	1.584,54
9	5 LITROS LITOGR.		480		1.542,79	1.774,07
10	5 LITROS LITOGR.C/VI		480		1.624,85	1.868,88
11	¼ GALÃO BRANCO S/V		190		469,78	526,40
12	¼ GALÃO BRANCO C/V		190		493,20	542,79
13	¼ GALÃO LITOGR.S/V		190		494,63	544,25
14	¼ GALÃO LITOGR.C/V		190		544,34	598,57
15	3.6 BRANCO S/V		450		1.098,59	1.263,18
16	3.6 BRANCO C/VI		450		1.208,43	1.329,19
17	3.6 LITOGR.S/V		450		1.143,70	1.313,93
18	3.6 LITOGR.C/V		450		1.253,06	1.441,13
19	18/173 ESPECIAL		1146		2.417,71	2.728,26
20	18/45 ESPECIAL		1035		2.367,24	2.722,71
21	18/173 LITOGR.S/V		1146		2.560,16	2.944,28
22	18/173 LITOGR.C/V		1146		2.703,17	3.108,69
23	18/45 LITOGR.S/V		1035		2.436,51	2.801,66
24	18/45 LITOGR.C/V		1035		2.560,25	2.944,28
25	18/173 COMUM		1042		2.167,70	2.558,70
26	18/173 MEL C/VI E EXT.		1146		2.563,86	2.948,56
27	BALDE BRANCO TR FF		1621		3.143,90	3.602,19
28	BALDE LITOGR. TR FF		1621		3.435,64	3.962,36

Anexo nº 5.4 - Lista de Preços dos Produtos da Empresa para Comercialização 2ª
Quinzena mar/94 em CR\$

LATAL EMBALAGENS METÁLICAS LTDA.

LISTA Nº 53

DATA: 05/04/94

C	LATAS			PESO		URV	
1	900 ML.RED.BRANCA			148		0.280	
2	900 ML.RED.LITAGR.			148		0.290	
3	1 LITRO RETAG.BR					0.390	
4	1 LITRO RETAG. LITAGR.	+	5000			0.450	
		-	5000			0.470	
5	CERA BRANCA			148		0.176	
6	CERA LITAGR. 17 % ICMS			148		0.199	
7	CERA LITAGR. 12 % ICMS			148		0.195	
8	5 LITROS BRANCA			480		1.000	
9	5 LITROS LITAGR.			480		1.060	
10	5 LITROS LITAGR.C/VI			480		1.100	
11	¼ GALÃO BRANCO S/V			190		0.380	
12	¼ GALÃO BRANCO C/V			190		0.390	
13	¼ GALÃO LITAGR. S/V			190		0.395	
14	¼ GALÃO LITAGR. C/V			190		0.400	
15	3.6 BRANCO S/V			450		0.950	
16	3.6 BRANCO C/VI			450		0.970	
17	3.6 LITAGR. S/V			450		1.080	
18	3.6 LITAGR. C/V			450		1.100	
19	18/173 ESPECIAL			1146		2.350	
20	18/45 ESPECIAL			1035		2.300	
21	18/173 LITAGR. S/V			1146		2.367	
22	18/173 LITAGR. C/V			1146		2.390	
23	18/45 LITAGR. S/V			1035		2.400	
24	18/45 LITAGR. C/V			1035		2.450	
25	18/173 COMUM			1042		2.100	
26	18/173 MEL C/VI E EXT.			1146		2.390	
27	BALDE BRANCO TR FF			1621		3.100	
28	BALDE LITAGR. TR FF			1621		3.360	

Anexo nº 5.5 - Lista de Preços dos Produtos da Empresa para Comercialização
Base 31/03/94 em URV

	JANEIRO	PART.%	FEVEREIRO	PART.%	MARÇO	PART.%
DDA-Despesas Administrativas						
Veículos	291.614		510.703		637.915	
Mat.Administrativo	65.019		50.045		32.990	
Manutenção	258.925		1.339.750		585.754	
Seguros	58.944		134.751		857.942	
Alimentação	106.410		343.399		168.668	
Despesas de Viagem	0.000		495.553		338.120	
Assinat.Assoc.Correio	83.362		216.008		62.209	
Água	85.846		111.096		167.130	
Luz	479.333		717.819		887.081	
Telefone	238.186		572.653		846.063	
V. Transp.Ass.Med.Básica	660.337		1.493.477		3.043.803	
Pró-Labore	2.642.906		4.029.888		7.205.007	
Férias	1.118.007		1.378.681		978.948	
Resisões	123.044		602.281		490.603	
TOTAL EM CRS	6.211.933	7.030	11.996.104	9.210	16.302.233	6.860
TOTAL EM US\$	14.118		19.041		18.525	
DDT-Despesas Tributárias						
IAPAS	2.590.371		4.026.857		5.139.260	
COFINS	1.753.487		1.864.828		2.988.508	
IPI	625.972		1.618.344		447.377	
IRF	1.239.210		143.356		68.517	
SAL.EDUC.	175.115		268.541		352.414	
ICMS	7.752.174		8.723.671		10.665.569	
PIS	606.039		649.490		1.069.649	
FGTS	806.902		779.841		1.033.354	
IPMF	0.000		0.000		474.173	
TOTAL EM CRS	15.549.270	17.600	18.074.928	13.880	22.238.821	9.350
TOTAL EM US\$	35.339		28.690		24.271	
DDI-Despesas Industriais						
Folha de Flandres	41.651.021		61.233.933		144.980.989	
Reforma Maq.	386.350	0.440	745.152	0.570	1.261.714	0.530
Corte Folha	937.412	1.060	1.291.036	0.990	392.095	0.160
Oficina	287.872	0.330	503.185	0.390	1.132.733	0.480
Manutenção	531.478	0.600	904.983	0.700	1.799.560	0.760
Gás	933.334	1.060	1.102.167	0.850	862.530	0.360

	JANEIRO	PART.%	FEVEREIRO	PART.%	MARÇO	PART.%
Salários	8.516.268	9.640	11.973.276	9.200	18.526.238	7.790
Matéria-prima	1.706.614		4.299.137		4.639.913	
Vedantes	2.182.946		232.295		2.532.075	
Embalagens	291.043		664.129		709.766	
TOTAL EM CR\$	57.424.338		82.949.293		176.837.613	
TOTAL EM US\$	130.510		131.666		200.952	
DDL-Despesas Litografia						
Tintas	1.369.194		6.759.418		6.878.533	
Materiais Diversos	2.975.531		1.816.009		2.091.444	
TOTAL EM CR\$	4.344.725		8.575.427		8.969.974	
TOTAL EM US\$	9.874		13.612			
DDC-Despesa Comercial						
Comissão	925.233		490.778		728.647	
Fotolitos	185.000		0.000		260.000	
Fretes	1.420.621		2.202.988		2.660.980	
TOTAL EM CR\$	2.530.854	2.860	2.693.766	2.070	3.649.627	1.530
TOTAL EM US\$	2.284.021		5.918.901		9.763.684	
Imobilizado	2.284.021		5.918.901		9.763.684	
TOTAL EM US\$	5.191		6.726		11.095	
=====						
TOTAL DO MÊS EM CR\$	88.345.141	100.000	130.208.419	100.000	237.761.952	100.000
TOTAL DO MÊS EM US\$	200.784		206.680		270.184	

Anexo nº 5.6 - Mapa de Apropriação de Custos e Despesas dos Produtos
Fabricados (de uso interno da empresa)

CAPÍTULO 6
PLANEJAMENTO FINANCEIRO

6.1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste capítulo “planejamento financeiro” é identificar os critérios atuais utilizados pela empresa LATAL EMBALAGENS METÁLICAS LTDA., na elaboração do seu planejamento financeiro e compará-lo com métodos de comprovada eficiência adotados pelo mercado. Se for o caso sugerir modificações e até propor a adoção de um modelo de planejamento financeiro que melhor se aplique a empresa.

Destacamos a importância de se planejar através de um orçamento onde o administrador deve se utilizar segundo Rigo¹, “de eventos do passado, modificados pelas atuais atividades e pressões, a fim de prever o que pode acontecer que poderá afetar - positiva ou negativamente - as operações da organização e desenvolver planos para adaptação a essas contingências. É também necessário ao desempenho de outras funções de gerência, como organizar, preencher quadro de empregados, dirigir e controlar operações”.

O planejamento financeiro é o instrumento que se for bem elaborado permite a empresa formular estratégias para superar dificuldades atuais e futuras.

6.2 METODOLOGIA

Para identificarmos o método utilizado pela empresa para elaboração do seu planejamento financeiro, fizemos visitas a fábrica, onde levantamos os balanços dos meses de janeiro a março de 1994 e entrevistamos o sócio dirigente e o gerente financeiro da empresa que nos municiaram com informações de como faziam as projeções financeiras.

¹ RIGO, Cláudio Miessa. Planejamento Financeiro. DAGA/UFPR. Curitiba, 1994.

Para análise do sistema adotado pela empresa e comparação com modelos utilizados pelo mercado utilizamos conhecimentos adquiridos na disciplina “simulações de orçamento empresarial” ministrada pelo professor Cláudio Miessa Rigo e através de simulações de planejamento financeiro simplificado onde nos permite com o uso da informática conhecer as conseqüências da tomada de decisão em termos de lucro, balanço e fluxo de caixa. Este método nos permite elaborar demonstrações de resultados projetados; orçamento de capital; fluxo de caixa projetado; balanço patrimonial projetado com base numa tomada de decisão podemos prever se os resultados serão positivos ou negativos para a empresa.

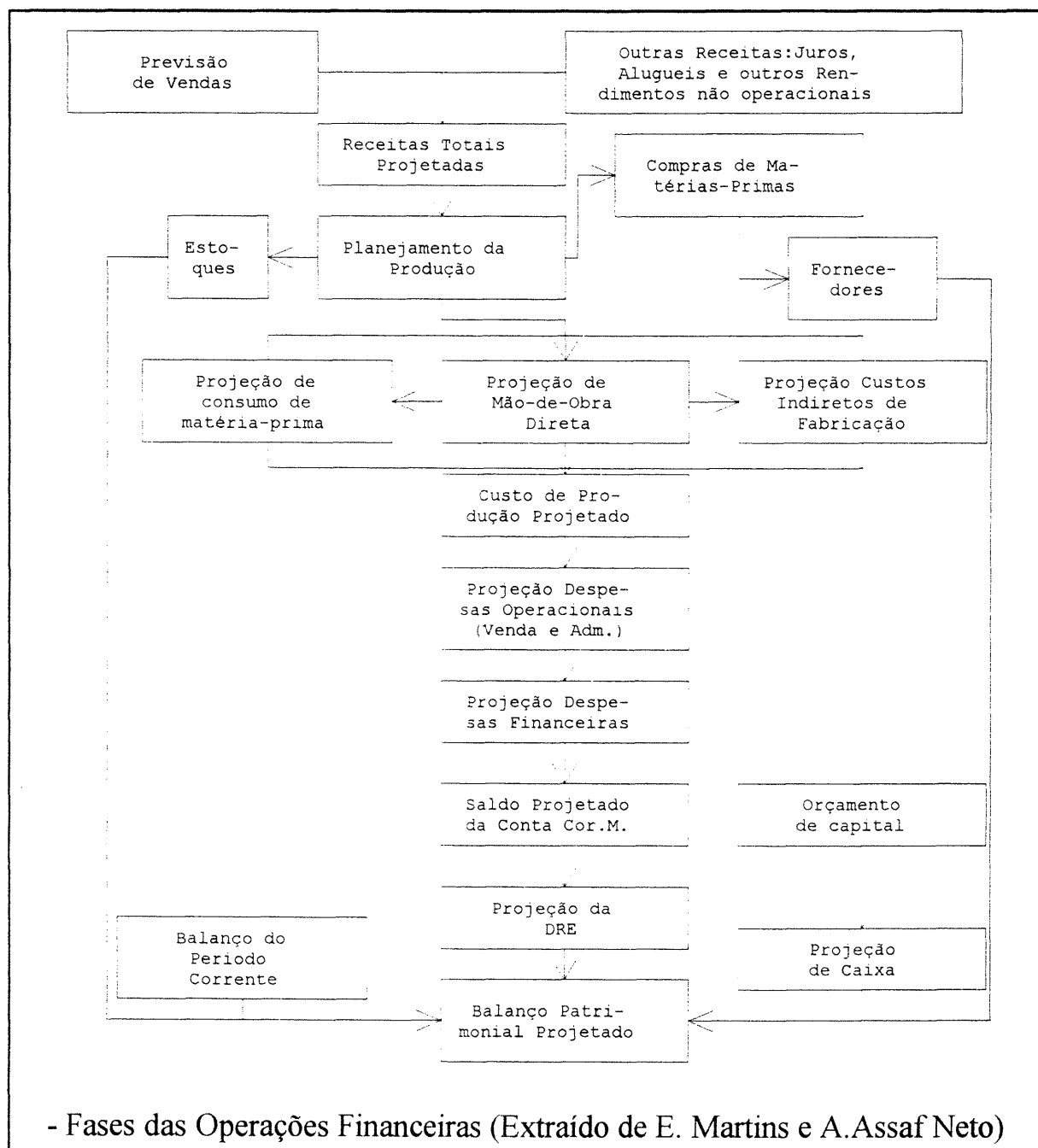
6.3 SITUAÇÃO DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO DA EMPRESA

A indústria LATAL EMBALAGENS METÁLICAS LTDA., não adota um modelo clássico de planejamento financeiro proposto pelos autores da literatura financeira, nem mesmo próximo daquelas concepções. Existe um controle primário de previsão de vendas, o qual subsidia a sua projeção de compras. Essa previsão se baseia em um período de três meses de antecedência, em função de sua programação de compras de matérias-primas, imposta pelo principal fornecedor. As vendas são projetadas com base em contratos firmados diretamente com seus principais clientes (empresas de grande porte com tradição no mercado), os quais já estimam o volume de seus pedidos para os próximos três meses, convém esclarecer que 80% das vendas realizadas pela empresa ocorrem através de encomenda direta do cliente (atacadista) ao fabricante.

Notamos que a empresa se ressentida de um modelo de planejamento financeiro próprio, pois constatamos alguns pontos vulneráveis, a saber:

- a) descompasso entre prazos de recebimento e pagamentos, ou seja, a empresa compra com prazos de pagamentos imediatos (cinco dias) e vende com prazos de recebimentos dilatados (30 dias);
- b) ausência de uma política de gerenciamento de estoques, haja visto que no período analisado (JAN/FEV/MA/94) constatamos elevado nível de matéria prima, pois apenas 50% estavam sendo processadas, permanecendo um saldo de 50% restante, ocasionando custo de armazenagem e outros custos financeiros.
- c) a empresa recorreu a venda de imobilizado e a empréstimo de sócio para saldar compromissos financeiros à curto prazo devido a ausência de um plano e controle financeiro.

6.4 MODELO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO APROPRIADO À EMPRESA



Quadro nº 08: Planejamento de Curto e Médio Prazos

Pontos Fracos	Pontos Fortes
<ul style="list-style-type: none"> • Baixa capacidade instalada, incompatível com seu volume de matérias-primas adquiridas. • Falta de uma política de investimentos a curto e médio prazo, em seu parque fabril, para aumento da sua capacidade produtiva. • Descompasso entre o prazo de recebimentos de clientes e o prazo de pagamentos a fornecedores. • Rentabilidade geral deteriorada em função do baixo giro de estoque o que pode levar a inviabilidade econômica a longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo índice de endividamento o que lhe permite levantar empréstimos para expandir seu Parque Industrial e adquirir novos equipamentos com novas tecnologias. • A empresa possui seu mix de produto de boa aceitação no mercado, e é a única que produz a linha completa de produtos no seu nicho de mercado. • A empresa apresenta baixo índice de devoluções de vendas, o que devota a boa qualidade do produto fabricado.

Quadro nº 09 - Resumo das Análises Efetuadas nas Demonstrações Financeiras

Pontos Fracos	Pontos Fortes
<ul style="list-style-type: none"> • Alto índice de estocagem o que empata um alto valor que poderia ser aplicado em investimentos no parque fabril. • A empresa não utiliza de nenhuma fonte de alavancagem financeira a longo prazo, concentrando quase sua totalidade de recursos próprios no circulante. • Existe um descompasso no seu fluxo de caixa, onde seu prazo médio de pagamento é menor do que o prazo médio de cobrança, o que ocasiona a injeção de capital próprio para financiar capital de giro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Como a empresa não utiliza recursos de terceiros para financiar seu capital de giro apresenta um índice baixíssimo de endividamento. • Face ao seu baixo índice de endividamento a empresa não terá dificuldades em alavancar recursos a longo prazo para renovação e expansão de seu parque industrial.

Quadro nº 10 - Análise das Necessidades e Coberturas do Capital de Giro

Pontos Fracos	Pontos Fortes
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de um sistema de custeio que utilize técnicas conhecidas de apropriação de custos, o utilizado é empírico baseado na prática do sócio dirigente. • O controle de custos utilizado pela empresa visa somente ao público interno e visa fixar preços dos seus produtos para fechar contratos com clientes. • Os custos apropriados ao galão 3,6 litros litografado foram superestimados, face critérios de rateio utilizados pela empresa serem inadequados. 	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa apresenta um índice muito baixo de rejeição de peças fabricadas, para cada 1.500 apenas 4 (quatro) são rejeitadas esta boa produtividade é fator relevante de baixo custo. • Os principais componentes do custo (matéria-prima mão-de-obra direta) são estáveis ao longo do período analisado o que proporciona uma estimativa de custos com alto grau de precisão.

Quadro nº 11 - Análise da Apropriação de Custos

Pontos Fracos	Pontos Fortes
<ul style="list-style-type: none"> • O método adotado pela empresa para a formação do preço de venda não é preciso e está proporcionando uma taxa de retorno acima dos (25%) que é a desejada. • A empresa vem praticando preço de venda superior ao determinado pelo “FATOR K” ao longo do período analisado o que pode acarretar perda de competitividade mercadológica. • Ausência de uma técnica financeira de resultados positivos comprovados para a formação do preço de venda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ao longo do período analisado a empresa apresentou uma boa produtividade e com isto custos decrescentes o que lhe propicia trabalhar com preços menores sem reduzir rentabilidade. • Através de técnicas financeiras adequadas para a formação do preço de vendas, tal como o “FATOR K” ou “MARK-UP”, a empresa poderá orçar seus preços de vendas e com isso ganhar competitividade mercadológica.

Quadro nº 12 - Análise da Formação do Preço de Venda

Diante destas constatações fica evidente a necessidade de implantação de um planejamento financeiro cujo modelo mais adequado na nossa concepção é aquele “apresentado por Rigo² na disciplina Planejamento Financeiro, o qual em nosso entendimento deve ser precedido pela missão e os objetivos, vindo a seguir:

- I) A previsão de vendas é fundamental para se iniciar o planejamento financeiro. Esta projeção deve ser estudada levando-se em consideração o passado, as considerações de mercado e a conjuntura econômica atual, bem como as tendências futuras. Além das vendas atuais devem ser estimadas outras receitas financeiras ou não operacionais que irão se constituir de caixa. Devem tomar parte deste planejamento a cúpula administrativa, o gerente de vendas acompanhados pelo administrador financeiro.
- II) O passo seguinte seria efetuar o planejamento de produção. Nesse estudo devem estar envolvidos o gerente de produção, o gerente de compras também acompanhado pelo gerente financeiro. Serão definidos os volumes e valores necessários para aquisição de matérias primas, os prazos de pagamentos e os prazos de entrega. Também será definida a quantidade de produto acabado para atender as vendas. Bem como as políticas de estoque mínimo, estoque de segurança e estoque especulativo. Também serão avaliados os custos totais de produção em função da matéria prima, da mão de obra direta e despesas indiretas de fabricação.

² RIGO, Cláudio Miessa. Planejamento Financeiro. Curso em Especialização de Empresas, p.18. CEPAD/UFPR. Curitiba, 1994.

- III) As áreas de produção, vendas, finanças e administrativas, juntamente com a cúpula administrativa elaborarão um orçamento de despesas operacionais de suas respectivas áreas.
- IV) De posse destas informações que serão encaminhadas ao administrador financeiro, que desempenhará o papel de coordenador do processo de planejamento, podendo atuar também como executor, este fará a projeção consolidada do D.R.E. do Balanço Patrimonial, do fluxo de caixa e do Orçamento de Capital, concluindo o Planejamento Financeiro. Este planejamento deverá ser acompanhado, comparando o resultado previsto e o realizado para que assim possam ser feitas as necessárias correções que se fizerem necessárias para atingir com sucesso os objetivos pretendidos.

Finalmente, devemos lembrar que o administrador financeiro deve ter em mente o seu objetivo principal que é o de maximizar a riqueza de seus proprietários, portanto, todos os seus esforços devem estar voltados para este objetivo.

CAPÍTULO 7
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir das análises efetuadas nas demonstrações financeiras, da necessidade e coberturas de capital de giro, no sistema de custeamento, formação do preço de venda e no modelo de planejamento financeiro, objetivamos diagnosticar a situação econômico-financeira da empresa Latal Embalagens Metálicas Ltda., bem como sugerir medidas saneadoras.

Com fundamento nas análises das demonstrações financeiras onde utilizamos as técnicas já anteriormente citadas de análise vertical, análise horizontal, análise dos índices financeiros, estruturais e econômicos dos meses de janeiro, fevereiro e março de 1994 destacamos:

A empresa apresenta uma boa situação financeira devido possuir recursos para saldar seus compromissos a curto, médio e longo prazo.

Constatamos que a empresa usa uma política de financiamento somente com capital dos sócios evidenciando inexistência de alavancagem financeira.

Inexistência de investimentos a médio e longo prazo no parque fabril para expansão da capacidade produtiva, isto evidenciado pelo alto grau de estocagem de matéria-prima devido incapacidade de processamento das mesmas.

Devido ao alto grau de estocagem de matéria-prima e a inexistência de uma precisa contabilidade financeira, acarreta distorções no custo do produto vendido (C.P.V.) ocasionando inconsistência nos relatórios contábeis e gerenciais. Cabe ressaltar que de acordo com a legislação do I.R., quando o critério de avaliação dos estoques é pelo sistema de custo atribuído diz: “a avaliação do estoque poderá gerar valores negativos no custo do produto vendido (C.P.V.) quando tiver efetuado poucas vendas e um estoque muito elevado de matéria-prima no final do exercício fiscal”.

Devido ao baixo giro dos estoques a empresa vem apresentando uma deterioração econômica devido a sua baixa rentabilidade.

Verificamos um descompasso entre o prazo de recebimento de clientes e o prazo de pagamentos a fornecedores.

Ausência de um gerenciamento do nível de estoque mais acurado, o que acarreta um descompasso entre o volume de compras e vendas, sendo o primeiro maior que o segundo.

Em relação a análise de seu preço de venda unitário ressaltamos:

- A empresa não adota nenhum critério técnico par a formação do seu preço de venda, se baseando apenas na evolução do custo de sua principal matéria-prima (folha de flandres).

Quanto ao modelo de planejamento financeiro, constatamos a inexistência de um modelo clássico proposto pelos autores da literatura, nem mesmo próximo daquelas concepções, apresentando assim deficiência para um controle eficaz.

Com vista a melhorar saúde econômica da empresa fazemos as seguintes propostas de medidas saneadoras:

- Um maior empenho da administração em negociar os prazos de pagamento e compras com seu principal fornecedor e ao mesmo tempo identificar outros possíveis fornecedores tanto no mercado nacional como no internacional.
- Negociação junto aos clientes visando a redução no prazo de recebimento buscando equalizar a política de crédito com a de pagamento.

Com relação a análise e coberturas de capital de giro efetuadas no período dez/91 a mar/94, temos a ressaltar:

- Existe uma forte predominância de capital de giro próprio chegando a atingir 80% em jun/93, demonstrando ser sua principal fonte de financiamento.

- Constata-se baixa utilização de créditos comerciais como fonte de cobertura das principais necessidades circulantes da empresa.
- Nota-se um alto grau de investimentos em estoques (46% em média das necessidades circulantes).

Com relação ao sistema de custeio utilizado pela empresa cabe ressaltar:

- Não é utilizado nenhum dos métodos de custeio tecnicamente indicados pela bibliografia. O sistema utilizado é empírico desenvolvido no decorrer dos anos de experiência do dirigente.
- O sistema de custeio não está integrado de forma precisa a contabilidade, sendo que a mesma está voltada a atender a legislação fiscal em detrimento de seu uso gerencial.
- Buscar alavancar recursos financeiros a longo prazo subsidiados no mercado (FINAME, BNDES,...) visando ampliação do seu parque fabril para crescimento de sua capacidade produtiva a curto e médio prazo para maior giro do estoque de matéria-prima.
- Implantar uma política de estoque eficaz visando a manutenção do mesmo em níveis economicamente viáveis.
- Adotar um sistema de custo e formação de preço de venda conforme aqueles em conformidade com as técnicas amplamente difundidas entre as empresas de consagrada organização.
- Implantação de um modelo de planejamento financeiro afim de prever as incertezas do futuro e para fazer frente às complexidades, problemas e oportunidades resultantes da operação da empresa.

É necessário prever o que pode acontecer e o que poderá afetar positiva ou negativamente. Este planejamento deve contemplar os objetivos e metas da organização, sua previsão de vendas, seu planejamento de produção para definição de seus estoques e orçamento de suas despesas, visando subsidiar as projeções das demonstrações contábeis e controles gerenciais.

Finalmente ressaltamos e acreditamos termos atingido nosso objetivo de nos aprimorarmos profissionalmente com os conhecimentos assimilados no decorrer do curso, na elaboração deste trabalho e subsidiarmos a empresa com nossas proposições que visam contribuir para uma melhor performance da organização, visando a sua continuidade e municiando-a para a concorrência internacional que com a globalização da economia mundial e a estabilização econômica nacional com certeza virá.

BIBLIOGRAFIA

AGE JOSÉ, Herbert A. **Notas de aula da Disciplina Metodologia de Elaboração de Projetos.** Curso de especialização em Administração Financeira de Empresas. DAGA/SCSD/UFPR - SENAC-PR. Curitiba, 1994.

_____ **O Modelo de Desenvolvimento Institucional.** Centro de Documentação do Ministério da Saúde. Brasília, 1988.

CELINSKI, Leszek. **Notas de Aula da Disciplina de Gestão Pessoal de Executivos.** Curso de Especialização em Administração Financeira de Empresa. DAGA/UFPR. Curitiba, 1994.

CUNHA, João C. **Notas de Aula da Disciplina de Competitividade Empresarial.** Curso de Especialização em Administração Financeira de Empresa. DAGA/UFPR. Curitiba, 1994.

DORIA, Osvaldo. **Contabilidade e Finanças para Executivos.** CDE/FAE. Curitiba, 1989.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o Futuro: Os anos 90 e a virada do Século.** São Paulo : Pioneira, 1992.

GITMAN, Laurence J. **Princípios de Administração Financeira.** 3. ed. São Paulo : Harbra Ltda., 1987.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria**. Teoria e Estudo de Casos. São Paulo : Pioneira, 1976.

LEMES JÚNIOR, Antônio B. **Notas de Aula da Disciplina Estratégia de Captação de Recursos**. Curso de Especialização em Administração Financeira de Empresa. DAGA/UFPR. Curitiba, 1994.

MARTINS, Eliseu. **Análise da Correção Monetária das Demonstrações Financeiras**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1989.

_____. **Contabilidade de Custos**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1982.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica Gerencial**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1994.

PETERS, Tom. **Prosperando no Caos**. São Paulo : Harbra, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva; Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro : Campos, 1986.

RIGO, Cláudio M. **Notas de Aula das Disciplinas Planejamento Financeiro e Simulação de Orçamento Empresarial**. Curso de Especialização em Administração Financeira de Empresa. DAGA/UFPR. Curitiba, 1994.

SÁ, Antônio L. de. **Dicionário de Contabilidade**. São Paulo : Atlas, 1989.

SOUZA, Alceu. **Notas de Aula das Disciplinas: Análise de Investimentos e Análises de Custos.** Curso de Especialização em Administração Financeira de Empresa. DAGA/UFPR. Curitiba, 1994.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria Financeira das Empresas; Uma Abordagem Prática.** São Paulo : Edições Universidades Empresa Ltda., 1972.

SILVEIRA, Moisés P. **Notas de Aula das Disciplinas: Análises das Demonstrações Financeiras e Controladoria.** Curso de Especialização em Administração Financeira de Empresa. DAGA/UFPR. Curitiba, 1994.

SUPLICY JÚNIOR, Hamilton de L. **Notas de Aula da Disciplina Administração do Capital de Giro.** Curso de Especialização em Administração Financeira de Empresa. DAGA/UFPR. Curitiba, 1994.

VAN HORNE, James C. **Fundamentos de Administração Financeira.** 5. ed. Rio de Janeiro : Prenticehall do Brasil, 1984.

YOSHITAKE, Mariano. **Manual de Controladoria Financeira.** São Paulo : IOB, 1984.

ZDANOWICS, José Eduardo. **Fluxo de Caixa.** Porto Alegre : Saga, 1991.