

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

**PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA E
FINANCEIRA DO GRUPO MAXTEC**

CURITIBA
2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA E
FINANCEIRA DO GRUPO MAXTEC**

AUTORA: PAULA ALVES DE CARVALHO

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção de título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Steiner

CURITIBA
2004

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1. Filtro Mod. CXF	19
Figura 3.2. Filtro Mod. F1-T	20
Figura 3.3. Embalagem do Filtro Mod. F1-T.....	27
Figura 3.4. Embalagem Filtro Mod. CXF	27
Figura 3.5. Embalagem para 200 peças.....	27
Figura 3.6. Sistema operacional SAFE GERENCIAL	28
Figura 3.7. Ciclo Operacional.....	29
Figura 4.1. Planilha de Fluxo de Caixa	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1. Descritivo Geral.....	18
Quadro 3.2. Lista de Fornecedores	23
Quadro 3.3. Matérias-primas do Filtro F1-T	24
Quadro 3.4. Fases de produção do Filtro F1-T	24
Quadro 3.5. Matérias-primas do Filtro CXF	25
Quadro 3.6. Fases de produção do Filtro CXF	25
Quadro 4.1. Impostos incidentes sobre vendas e serviços	38
Quadro 4.2. Comparativo entre lucro da indústria com tributação normal e Simples	39

LISTA DE PLANILHAS

Planilha 3.1. Cálculo do preço do filtro F1-T.....	30
Planilha 3.2. Cálculo do preço do filtro CXF	31
Planilha 4.1. Rateio dos custos indiretos pelos processos	40
Planilha 4.2. Custo da mão-de-obra da produção.....	41
Planilha 4.3. Custo da matéria-prima do F1-T.....	42
Planilha 4.4. Custo da matéria-prima do CXF	42
Planilha 4.5. Hora trabalhada por peça	42
Planilha 4.6. Sistema de custeio ABC para a produção de F1 e CXF	42
Planilha 4.7. Proposta de preço de venda dos produtos F1 e CXF para a empresa distribuidora	44
Planilha 4.8. Proposta de preço de venda dos produtos F1 e CXF para as revendas	44

RESUMO

O objetivo principal do presente projeto é apresentar uma proposta de gestão holística para o administrador financeiro de micro e pequenas empresas. Através da análise da administração, estrutura e principais processos e atividades do Grupo Maxtec (empresas de pequeno porte), visa, sob a ótica do gestor financeiro que se insere nos demais setores da empresa, apresentar uma espécie de *raio-x* da organização, identificando incoerências e falhas na produção, logística, gestão administrativa e financeira e ao final propor mudanças visando tornar a empresa mais lucrativa e competitiva.

As soluções apresentadas para a área administrativa e de desenvolvimento visam melhorar a comunicação, motivação de funcionários e modernizar a estrutura administrativa. As propostas para a logística da empresa visam sanar problemas de “furos” de estoque tanto de produtos como de matérias-primas, agilizar os processos de entrega e recebimento de pedidos, modernizar as embalagens e modificar a estrutura fabril. Para a gestão financeira apresentamos uma nova propostas de planejamento tributário, de controle do fluxo de caixa, e, implementação de um sistema de custeio do tipo ABC. Estas medidas são úteis e aplicáveis a outras empresas de pequeno porte que buscam aumentar sua produtividade e lucratividade.

Palavras-chave: Gestão empresarial, Gestão financeira, Finanças para pequenas empresas.

APRESENTAÇÃO

Mesmo em meio a um cenário nacional conturbado influenciado por fatores externos como a globalização e o aumento da concorrência as micro e pequenas empresas estão entre os maiores responsáveis pela geração de riqueza e empregos do Brasil. No entanto, a elevada carga tributária, a burocracia e a falta de preparo do gestor, em especial quanto às finanças, fazem com que a grande maioria destas empresas fechem suas portas antes mesmo de completar seu primeiro ano de atividades.

O presente trabalho trata-se de um projeto de implantação que visa através da análise da gestão empresarial de um grupo de empresas de Curitiba/PR denominado: “Grupo Maxtec” verificar e identificar a estrutura organizacional, os processos mais relevantes e as situações críticas. Em seguida serão apresentadas propostas de reformulação dos processos críticos e reorganização do sistema gerencial do grupo, objetivando, acima de tudo, maximizar os lucros das empresas e também enquadrá-las de maneira efetiva no cenário econômico atual.

Foi buscando modernizar a gestão financeira na sua própria empresa e um aprimoramento de sua capacidade gestora que a autora deste trabalho ingressou no curso de especialização em gestão empresarial da Universidade Federal do Paraná, e desta forma, almeja que este trabalho seja útil para tantas outras pequenas empresas brasileiras que buscam sobreviver, desenvolver e crescer.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	III
LISTA DE QUADROS.....	IV
LISTA DE PLANILHAS.....	V
RESUMO.....	VI
APRESENTAÇÃO.....	VII

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	01
1. OBJETIVO DO PROJETO.....	01
2. JUSTIFICATIVA.....	01
3. RESTRIÇÕES ÀS PROPOSTAS	03
4. METODOLOGIA	03

CAPÍTULO II - REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	04
1. INTRODUÇÃO.....	04
2. BREVE HISTÓRICO SOBRE A ADMINISTRAÇÃO	04
3. GESTÃO ATUAL.....	06
4. GESTÃO FINANCEIRA	08
5. FINANÇAS NA PEQUENA EMPRESA.....	09
6. LUCRO E CUSTOS.....	11
6.1. FORMAÇÃO DOS PREÇOS.....	12
6.2. CUSTO COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO	13
7. CONTROLE	15
8. INTER-RELACIONAMENTO COM OS DEMAIS SETORES.....	16

CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO ANALÍTICA DA EMPRESA.....	18
1. DESCRITIVO GERAL.....	18
2. HISTÓRICO DO GRUPO.....	18
3. LINHA DE PRODUTOS TELMAX.....	19
4. ESTRATÉGIA DE MARKETING E POSICIONAMENTO COMPETITIVO.....	21
5. PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	22
6. PROCESSO LOGÍSTICO.....	23
6.1. TRANSPORTE.....	23
6.2. MANUSEIO DE MATERIAIS E PRODUÇÃO.....	24
6.3. PROCESSAMENTO DE PEDIDOS	26
6.4. CONTROLE DE ESTOQUE	26
6.5. ARMAZENAMENTO.....	26
6.6. EMPACOTAMENTO.....	26
7. GESTÃO FINANCEIRA.....	27

CAPÍTULO IV - ANÁLISE CRÍTICA E PROPOSTAS DE MELHORIA NA GESTÃO DAS EMPRESAS	32
1. ADMINISTRAÇÃO.....	32
1.2. PROPOSTAS.....	32
2. DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS.....	33
2.2. PROPOSTAS.....	34
3. LOGÍSTICA.....	34
3.2. PROPOSTAS.....	35
4. GESTÃO FINANCEIRA	36
4.1. FLUXO DE CAIXA	36

4.2. PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO.....	38
4.3. SISTEMA DE CUSTOS.....	39
4.4. FORMAÇÃO DOS PREÇOS.....	43

CAPÍTULO V - SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES.....	46
--	-----------

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
--	-----------

ANEXO I - RELATÓRIO DA PRODUÇÃO.....	50
---	-----------

ANEXO II - MODELO DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO.....	55
--	-----------

ANEXO III - MODELO DE QUADRO "FUNCIONÁRIO DESTAQUE".....	57
---	-----------

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1. Objetivo do Projeto

O objetivo geral deste projeto é apresentar uma proposta de modernização da gestão de um grupo de empresas de pequeno porte denominado Grupo Maxtec. Para tanto através da identificação da estrutura organizacional da empresa, seus processos mais relevantes e diagnóstico das situações críticas apresentaremos algumas propostas de modificações ou reformulações dos processos críticos em especial das funções de administração, produção, logística e financeira visando a melhoria dos padrões da empresa adequando-a aos níveis da conjuntura atual de economia brasileira.

O estudo partirá do gestor financeiro analisando-se os principais departamentos da empresa, desta forma, a revisão teórico-empírica não será cosmopolita nem conclusiva uma vez que o projeto visa apresentar soluções para diversas funções, no entanto, objetivamos fundamentar teoricamente de forma clara e sucinta todas as propostas.

2. Justificativa

A grande maioria dos fracassos empresariais tem fortalecido a convicção de que a principal razão da chamada mortalidade precoce das pequenas e médias empresas é a falta da habilidade gerencial de seus administradores. Em um cenário nacional que alterna momentos de franco otimismo com notícias desanimadoras, o profissional que se aventura no mundo dos negócios precisa não só de capital e de boas idéias, mas também de muita coragem, orientação e

estudo buscando-se um modelo de gestão mais eficiente e que lhe proporcione maior competitividade. Com este pensamento em mente é que decidimos empenhar-nos em uma especialização em gestão empresarial.

Sendo um profissional de finanças constatamos que para cumprir as metas da empresa nossa atuação passou a ser muito mais abrangente. É preciso estar atento, por exemplo, à área de logística, pesquisando e propondo soluções, à área administrativa, buscando otimizar a *performance* no trabalho, à área de qualidade, e seus peculiares conceitos de 5S, Qualidade Total, Reengenharia... Enfim, afasta-se a imagem do profissional de finanças que apenas paga e recebe contas e entra o “multifuncional”, intensamente comprometido e integrado com todos os demais setores da organização.

Retornando um pouco no tempo através de uma análise macroeconômica verificamos que até o Plano Real, o profissional de finanças estava principalmente voltado para fora da empresa, negociando aplicações, contratos de descontos, antecipações de créditos ou empréstimos nos bancos movido apenas por números, taxas e resultados econômicos. No entanto, fatores externos como a abertura da economia, aumento da concorrência interna, falta de investimento na produção e na gestão levou, na época, à quebra de várias organizações, incapazes de contornar prejuízos operacionais.

No decorrer dos últimos anos, dentro de outro ambiente de trabalho, com margens de lucros menores e constante competição, o profissional de finanças foi obrigado a sair gradualmente da administração de problemas momentâneos de caixa para conhecer a fundo o negócio da empresa e entender todo o fluxo operacional – da linha de produção à aquisição pelo cliente. E hoje a palavra que rege o trabalho de um executivo financeiro é “estratégia”, e o seu primeiro desafio é conhecer o cenário, o ambiente onde vai atuar, e na seqüência todo o processo de sua empresa fazendo com que seu trabalho passe a ter ênfase na controladoria: acompanhando detalhadamente os custos, o estoque, a produtividade, os clientes, a qualidade, enxergando nuances e contatando os vários setores da organização.

Este contexto de imprevisibilidade e constantes mudanças drásticas afetam não somente o profissional das grandes companhias mas principalmente os gestores de pequenas empresas. O desafio é ainda maior e os riscos mais próximos. Possuindo esta pano de fundo é que apresentaremos uma análise do Grupo Maxtec que é consequência da junção de 4 (quatro) empresas nos ramos de indústria de dispositivos automotivos e telecomunicação e prestação de serviços de consultoria, auditoria e projetos de proteção anti-surto objetivando elaborar uma proposta de otimização da gestão empresarial.

3. Restrições às propostas

Por se tratar de empresa de pequena porte nos aventuramos a realizar uma análise envolvendo praticamente todas as áreas da mesma. Apesar de ser um desafio, pois nos obrigada a colocar em prática todas as matérias que desenvolvemos no decorrer da especialização, corremos o risco de sermos por demais generalistas. Mas cremos que pelo fato dos processo serem menores e envolverem menos funcionários seremos capazes de avaliar um a um e apresentar uma solução consistente e adequada.

4. Metodologia

A maior parte das informações das empresas foram adquiridas através de observação pessoal dos processos, foram efetuadas diversas visitas a todos os setores da mesma. Algumas funções terceirizadas demandaram entrevistas a empresas ou profissionais que prestam serviços ao Grupo Maxtec. Em algumas situações foram utilizados questionários aplicados a funcionários ou colaboradores a fim de obter dados pormenorizados.

Através das anotações das visitas e questionários preenchidos foi possível formular a análise da situação atual do Grupo e posteriormente as propostas de mudanças.

CAPÍTULO II

REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

1. Introdução

Nos últimos anos têm-se verificado que o ambiente de negócios alterou-se consideravelmente tornando-se cada vez mais complexo. Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando o ambiente empresarial. A globalização da economia, alavancada pela tecnologia da informação e da comunicação, é uma realidade inescapável. As chamadas novas tecnologias, bem como as novas formas de organização do trabalho, têm colocado os métodos tradicionais de gestão das empresas no banco dos réus. As mudanças são muitas rápidas e até mesmo as mais tradicionais organizações são obrigadas a deparar-se com novos conceitos em gestão como a re-engenharia, descentralização, *empowerment*, terceirização entre outros.

Externamente ao ambiente das organizações verifica-se que fatores como o mercado globalizado e inovações tecnológicas têm acirrado a concorrência, reduzido os ganhos, e, conseqüentemente, a sobrevivência das empresas depende cada vez mais da qualidade dos produtos e serviços ofertados aos seus clientes, que estão a cada dia mais exigentes, e da gestão dos negócios que requer maior argúcia, dedicação e muita persistência. Por outro lado, a conquista da fidelização dos clientes está diretamente ligada à eficiência e eficácia nos serviços e produtos prestados pela empresa. Este enfoque tem gerado reflexos diretos sobre a atual gestão das empresas.

2. Breve Histórico sobre a Administração

Entidades organizadas dirigidas por pessoas responsáveis por atividades de planejamento, organização, liderança e controle já datam de muitos anos. As pirâmides do Egito, as cidades incas e relatos bíblicas são evidências tangíveis de

que projetos de enorme escopo, empregando dezenas de pessoas, foram realizados muito antes dos tempos modernos.

Como precursores da ciência da administração na antiguidade poderíamos citar o código de Hamurabi, Platão e seu livro “República” e Aristóteles o criador dos princípios de divisão do trabalho e de convergência dos esforços. Na Idade Média os árabes com a criação da notação numérica, e, na Idade Moderna diversos estudiosos dentre eles: Francis Bacon, Galileu, Comte, Barão de Mauá, enfim, o conceito sobre administração foi se desenvolvendo e diversas teorias surgiram.

Uma personalidade clássica que foi o primeiro a aplicar na prática conceitos como: fabricação em cadeia, remuneração justa aos empregados e redução dos lucros com ganho nas quantidades foi Henry Ford. Este industrial que conseguiu uma das maiores fortunas pessoais do mundo em sua época classificou importantes princípios¹ válidos até hoje, são eles:

1. Não realizar nada de forma medíocre;
2. Fazer sempre claramente a distribuição de responsabilidades;
3. Não dando importância ao preço, escolher os mais capazes servidores;
4. Na apreciação dos lucros, fazer a depreciação dos juros.

Henri Fayol foi o primeiro a definir a administração como um conjunto universal de funções: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. A doutrina administrativa de Fayol adquiriu tal popularidade e impulso que nasceu o *fayolismo*, que segundo seus propagandistas, é “uma escola de chefes”². Outro clássico que não poderia deixar de ser mencionado é Frederick Winslow Taylor que gastou mais de duas décadas perseguindo apaixonadamente “a melhor maneira” de fazer cada trabalho. Taylor procurou criar uma revolução mental entre os administradores e trabalhadores a partir de uma melhor definição de linhas de conduta para aumentar a eficiência da produção.

Nota-se que apesar de ambos autores serem contemporâneos, este último demonstrou uma maior preocupação com a administração no nível do chão de

¹ FERREIRA. Antônio Carlos. **A EMPRESA – Como Organizar e Dirigir**. Pg. 19, Tecnoprint, Rio de Janeiro.

² Enciclopédia Espasa Calpe.

fábrica usando o método científico (praticamente o trabalho de um supervisor), Fayol, por sua vez, preocupa-se com as atividades de todos os administradores, e ele escreveu a partir de sua própria experiência prática uma vez que foi diretor gerente de uma grande firma francesa de mineração de carvão.

Outros autores clássicos também tiveram forte influência nos conceitos atuais de administração e gestão de negócios, dentre eles alguns economistas como Adam Smith, sociólogos como Max Weber, empreiteiros como Frank e Lílian Gilbreth dentre outros, e todos nos levam a concluir que a administração é uma atividade comum a todas as empreitadas humanas nos negócios, governo, religião e até mesmo em casa.

3. Gestão atual

As estratégias competitivas, na busca de um novo caminho para a empresa enfrentar o futuro, passam, inevitavelmente, pela estruturação da teoria do próprio negócio. A análise, estudo e formulação dessas estratégias baseiam-se nas técnicas administrativas propostas, no início do século XX, por Taylor, fundamentadas na organização científica do trabalho (tarefas); por Mayo, concentradas nos aspectos comportamentais das pessoas (capacitação) e, finalmente, por Fayol, o defensor da organização científica da gestão, cuja eficácia obedece seis funções básicas: técnica (processo), comercial (compra e venda), financeira (aportar e aplicar recursos), contábil (mensurar e registrar fatos), segurança (preservar o patrimônio e pessoas) e administrativa (planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar).

Segundo os conceituados autores ROBINS, Stephen e COULTER, Mary, o termo **administração** “se refere ao processo de fazer com que as atividades sejam realizadas eficiente e eficazmente com e através de outras pessoas”³. O processo representa as clássicas funções ou atividades primárias de planejar, organizar, liderar e controlar. Da definição apresentada deduzimos duas características que são inter-relacionadas:

³ ROBINS, Stephen & COULTER, Mary. **ADMINISTRAÇÃO**. Prentice-Hall, Rio de Janeiro, 3.^a Ed. 1996.

Eficiência: que resumidamente significa “fazer as coisas da maneira certa”, isto é, minimizar o custo dos recursos na consecução das atividades (se refere aos meios);

Eficácia: “fazer as coisas certas”, alcançar as metas da organização (se refere aos fins).

A administração tem várias propriedades genéricas. Independentemente do nível em uma organização, todos os administradores desempenham as mesmas quatro funções; no entanto, a ênfase dada a cada função varia de acordo com a posição do administrador na hierarquia.

Gerir hoje envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. Conseqüentemente o gestor precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das de antes.

O dia-a-dia de um gestor envolve diferentes entradas em uma realidade complexa:

-**Interdisciplinaridade** – os processos de negócio envolvem equipes de diferentes áreas, perfis profissionais e linguagens;

-**Complexidade** – as situações carregam cada vez um número maior de variáveis;

-**Exigüidade** – o processo decisório está cada vez mais espremido em janelas curtas de tempo, e os prazos de ação/reação são cada vez mais exíguos;

-**Multiculturalidade** – o gestor está exposto a situações de trabalho com elementos externos ao seu ambiente nativo, e, por conseguinte com outras culturas: clientes, fornecedores, parceiros, terceiros, equipes de outras unidades organizacionais, inclusive do estrangeiro;

-**Inovação** – tanto as formas de gestão, quanto a tecnologia da informação e da comunicação, estão a oferecer constantemente novas oportunidades e ameaças;

-**Competitividade**- o ambiente de mercado é cada vez mais competitivo, não só em relação aos competidores tradicionais, mas principalmente pelos novos entrantes e produtos substitutos.

Nesse ambiente, a diferença entre sucesso e fracasso, entre lucros e falência, entre o bom e o mau desempenho está no melhor uso dos recursos disponíveis para atingir os objetivos focados.

Gerir a aplicação dos recursos é crucial, sejam recursos materiais, financeiros, de informação, humanos, de comunicação ou tecnológicos. A ênfase na gestão vem da necessidade de aperfeiçoar continuamente os processos de negócio, pelo aprendizado e inovação permanentes. Novos métodos de gestão, novas ferramentas de apoio, novos sistemas de informação, tudo isso representa o esforço por aperfeiçoar a gestão.

Para Megginson⁴ todas as organizações têm três funções básicas: Produção (frequentemente chamada de Operação Industrial), Marketing (ou Comercial) e Financeira. Desta forma, se compararmos a empresa ao corpo humano poderíamos dizer que a *produção* equivale ao sangue (corrente sanguínea), o *marketing* ao coração e o *financeiro* ao cérebro. Todos são elementos vitais para a sobrevivência do corpo. E por mais que sejam órgãos distintos precisam estar em constante sintonia.

4. Gestão Financeira

Durante anos, a Administração Financeira da pequena e média empresa foi meramente executiva, consistindo basicamente em receber e pagar e, por isso, era considerada uma simples extensão da administração geral. Esse quadro mudou, surgindo maiores exigências para as funções financeiras em virtude da crescente complexidade da economia brasileira e da expansão e sofisticação de nosso mercado financeiro.

Segundo Gitman⁵ **finanças** pode ser entendida como “a arte e a ciência de administrar fundos, estes entendidos como recursos econômicos e financeiros. Ocupa-se do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de recursos financeiros entre pessoas, empresas e governos”.

⁴ MEGGINSON, Leon C., Mosley, Donald C. e Pietri Jr. Paul H. **Administração. Conceitos e Aplicações.**, Harbra, São Paulo, 4.ª ed., 1998.

⁵ GITMAN, L.J. e MADURA, J. **Administração Financeira – Uma abordagem gerencial.**, Addison Wesley, São Paulo, 2003.

O objetivo primário da função financeira é obtenção dos recursos nas condições favoráveis possíveis; e alocação eficiente desses recursos na empresa. Para alcançá-lo são necessárias diversas tarefas como:

Planejamento: Estabelecimento, coordenação e gerenciamento de planos adequados para o controle das operações;

Provisão de capital: estabelecimento e execução de programas para a provisão do capital exigido pelo negócio;

Administração de recursos financeiros: gerenciamento de caixa, créditos e cobranças, fundos de pensão e investimentos;

Contabilidade e controle: estabelecimento de políticas contábeis, relatórios de dados contábeis, auditorias internas, relatórios governamentais e de resultados das operações, comparativos de desempenho;

Proteção de ativos: provisão de cobertura de seguros para proteção dos ativos, prevenção de prejuízos e perdas, administração de imóveis;

Administração de impostos: estabelecimento e administração de políticas de impostos, relações com órgãos arrecadadores, planejamento tributário;

Relações com investidores: estabelecimento e manutenção de investidores e acionistas;

Avaliação, consultoria e sistemas de informações gerenciais.

Em suma, a função econômica não é a principal, mas é imprescindível. Auferir e aferir lucro é a exigência maior de qualquer atividade econômica. As demais funções se revestem de significativa importância se a função econômica for atendida.

5. Finanças na pequena empresa

A maioria das organizações brasileiras são de origem familiar e segundo dados do IBGE as atividades dos pequenos e médios empreendimentos correspondem a cerca de 40% do PIB nacional. É aí que aparece o primeiro obstáculo pois “o empreendedor é a pessoa de quem a empresa depende tanto

para crescer, se perpetuar, como para estagnar, ou desaparecer”. Ele “é a solução e o problema ao mesmo tempo”⁶ pois normalmente sua empresa é gerida praticamente por intuição. Por outro lado, para sobreviver no atual mercado competitivo e global as empresas familiares precisam de uma gestão profissional.

Verifica-se que nestas empresas a atividade financeira é desempenhada dentro da área de contabilidade ou sob a responsabilidade de um dos sócios e a preocupação maior é com a disponibilidade de recursos financeiros. E daí surgem alguns problemas: como a contabilidade normalmente é terceirizada e existem muitas transações informais (vendas e aquisições sem nota, funcionários não registrados, perdas não contabilizadas, etc) os dados contábeis não condizem com a realidade da empresa. Por outro lado também carecem de atividades básicas que são essenciais a organização toda como por exemplo o planejamento, avaliação de resultados e análises macroeconômicas.

Como o objetivo da grande maioria das empresas é o “lucro” o gestor financeiro tem como prioridade preservar o retorno exigido pelos acionistas ou *stakeholders*⁷. No entanto, grande parte de seu dia é destinada à solução de problemas de capital de giro, como financiamento de estoques, gerenciamento da inadimplência de clientes e administração das insuficiências de caixa, restando-lhe pouco tempo para refletir sobre as metas da empresa e seu desempenho econômico-financeiro.

A **administração do caixa** compreende uma tarefa de suma importância para a empresa, o *cash management* é entendida como a atividade pertinente à administração dos recursos financeiros, isto é, cuidar efetivamente do dinheiro: sua entrada e saída, buscando de forma integrada às demais necessidades e atividades da empresa otimizar os recursos financeiros. A gestão do caixa está intimamente ligada ao ciclo operacional da empresa, ao custo de capital e ao

⁶ ROMANISKI, Antonio Carlos. **Empresa de Sucesso – Competitividade Empresarial Hoje**. Séries Vida Moderna, Curitiba, 2004.

⁷ O termo “*stakeholders*” foi criado para designar todas as pessoas ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma organização, podendo ser clientes, fornecedores, usuários, funcionários, governo, organizações entre outros.

financiamento deste ciclo. É uma atividade fundamentalmente de tesouraria da empresa, embora exija uma visão mais ampla e atenta aos impactos provocados por prazos de compra, estocagem e venda, pois nestas situações o gestor da tesouraria deve ser ouvido antes da tomada de decisões.

“O demonstrativo do Fluxo de Caixa é o instrumento financeiro que permite ao administrador monitorar a evolução do equilíbrio ou desequilíbrio entre a entrada e a saída de dinheiro durante um período determinado, possibilitando a adoção antecipada de medidas que possibilitem assegurar a disponibilidade de recursos para o atendimento das necessidades de caixa”.⁸

O fluxo de caixa deve compreender um resumo do cronograma das despesas e investimentos, das receitas previstas e épocas de realizações, dos pagamentos parciais ou totais bem como novas obrigações a contratar em um determinado período. Devidamente preenchido o fluxo possibilita prever:

- As projeções das entradas e saídas de recursos;
- Os períodos deficitários e superavitários da projeção;
- Os resultados finais por períodos;
- Elaboração de gráficos comparativos e relatórios de desempenho financeiro.

Enfim, nos dizeres de Charles W. Duddles⁹ “demonstrações de lucros podem ser enganosas, devido às várias maneiras de se apresentar a informação contábil. A verdadeira força de uma empresa – o que realmente importa aos acionistas – baseia-se no fluxo de caixa”.

6. Lucro e Custos

O lucro, sob qualquer título, é a seiva que nutre e robustece o patrimônio das entidades. Entretanto, o lucro não é apenas uma simples verificação de uma desigualdade. Teoricamente se o valor da receita é maior do que o valor da

⁸ KUSTER, Edison, e Nogacz, Nilson Danny. **Administração Financeira**. In Finanças Empresariais, Coleção Gestão Empresarial, Gazeta do Povo, 2003.

⁹ Charles W. Duddles é vice-presidente executivo, diretor administrativo, diretor financeiro e também membro do Conselho de Administração da Fookmaker Inc. dos restaurantes Jack in the Box e Chi Chi's.

despesa o resultado é lucro ($R > D = L$), mas na gestão da empresa podemos concluir que o lucro é a consequência da soma parcial ou total de qualidade e produtividade, de capacidade empresarial e trabalho, de firmeza e equilíbrio, de vontade e garra. O lucro deixou de ser atributo da receita das vendas, passando a função resultante dos custos incorridos, de tal modo que, almejar lucro, é conter custos. Lucros e custos são grandezas inversamente proporcionais. O lucro será máximo se o custo for mínimo.

Sob o enfoque contábil, os custos podem ser analisados como **Custo Contábil** e **Custo Gerencial**. O primeiro, é subordinado à Contabilidade Financeira, está disciplinado por normas legais técnicas (princípios contábeis), fiscais (compulsoriedade na aplicação das leis) e societárias (fatos passados e rigidez formal).

O Custo Gerencial, embora não objetive desprezar as leis, não está vinculado a elas. Compromete-se com a eficiência pela redução dos gastos, através de estudos e análises voltados para a mudança de processos, gestão financeira adequada e para atendimento de questões especiais relacionadas com a logística do atendimento correto aos clientes.

6.1. Formação dos preços: A formulação de políticas de preços – também denominadas estratégias de preços – visa atender determinados objetivos da empresa, principalmente mercadológicos, mas sempre estará subordinada ao objetivo financeiro de longo prazo, que é a obtenção de uma taxa de retorno satisfatória para o investimento.

No entanto verifica-se que no ambiente atual, de economia aberta e concorrência assídua, ao invés do fabricante ser o “formador de preço” (como era antes nos tempos de economia fechada e dominância de oligopólios), passou a ser um tomador de preço do mercado. Ou seja, a tradicional fórmula de *markup*, na qual um percentual é acrescentado ao custo unitário de um produto para gerar o preço de venda, desaparece e passa-se a considerar o preço que os consumidores estão dispostos a pagar por uma mercadoria ou um serviço. Deste preço de mercado o produtor desconta os seus custos e a sobra (se houver) será

o lucro. Isto é: $\text{lucro} = \text{preço de mercado} - \text{custo médio}$. Em outras palavras, o lucro passou a depender do preço que o produtor vende a sua mercadoria e dos seus custos unitários de produção. Daí surge a necessidade de monitoração rígida dos custos da empresa, produtividade e aproveitamento da mão-de-obra.

6.2 Custos como elemento estratégico: O ambiente que envolve uma empresa sofre contínuas mudanças. É preciso, então, que a empresa se adapte constantemente e a melhor ferramenta para prepara-la para as mudanças é o Planejamento Estratégico. O perfil dos mercados de bens e serviços mostra que as empresas bem preparadas são sempre vitoriosas: os bens dos incompetentes são transferidos para o patrimônio dos competentes. A boa gestão de custos tem seu grande objetivo na maximização dos lucros, cuja eficácia mais contundente é a conquista natural da liderança em custos. É esta a estratégia competitiva principal para levar uma empresa a conquistar mais fatias e permanência assegurada no mercado.

Quanto mais intensa a concorrência a que estiver submetida uma empresa, mais importante será dispor de um sistema de custos gerenciais¹⁰ que lhe permita conhecer seus custos e, a partir daí, encontrar uma posição vantajosa diante de seus concorrentes. A introdução ou manutenção de uma gestão de custos eficaz exige, sem dúvidas, cuidados que se estendem desde a compreensão de um sistema de custos até a interação e aceitação deste pelos membros da empresa.

Podemos resumir em duas as fontes de receitas e despesas de uma empresa: *atividades "fim"* que são vendas de bens e/ou serviços e *atividades "meio"* demais atividades da organização. Os gastos com as atividades "fim" denominam-se "custos", os gastos com as atividades "meio" são conhecidos como "despesas". Conceitualmente, **custos** são todos os incorridos na fabricação de um produto (indústria), na compra de uma mercadoria (comércio) ou na prestação de uma serviço (serviço), porque são estas são as atividades "fim" de cada tipo de empresa, isto é, ativos que se transformam em ativos. Já as **despesas** são os

¹⁰ **Sistema de custos:** é o conjunto dos meios e métodos que a empresa utilizará para obter informações gerenciais.

gastos em bens ou serviços utilizados, consumidos ou transferidos para se obter uma receita. Por isso se diz que as despesas estão vinculadas às atividades “meio”.

Existem diversos métodos de custeio mas os principais são:

- *Custeio direto*: considera-se que somente os gastos variáveis (custos e despesas) fazem parte do custo dos produtos vendidos, os gastos fixos não são considerados;
- *Custo-padrão*: são estabelecidos padrões de custos (físicos e monetários) por levantamentos especiais utilizando-se estudos técnicos-econômicos e estes são utilizados como uma meta a ser atingida pela empresa;
- *Custeio RKW*: por este método as despesas de administração e vendas também são agregadas ao custo dos produtos. Dada a sua metodologia este sistema é tipicamente um método de apuração de custos para fins gerenciais não podendo ser utilizado para fins de avaliação de estoques e apuração de resultado;
- *Custeio ABC*: a sigla ABC significa *Activity Based Costing* e expressa o pressuposto desta metodologia: “quem consome os recursos (materiais, tempo de mão-de-obra, equipamentos e estrutura) são as atividades envolvidas nos processos elaborados para atingir-se os produtos e/ou serviços”. Este método visa solucionar o polegar de Aquiles de todos os demais sistemas: alocação dos custos indiretos. O ABC pesquisa as atividades que deram origem aos custos indiretos e as utiliza como base de alocação desses custos indiretos.

O desenvolvimento de um bom sistema de custos requer conhecimento por parte da equipe que o está desenvolvendo, é necessário conhecer os processos pelos quais o produto passa, como separar cada processo, como atribuir os custos indiretos de fabricação aos processos e em seguida aos produtos, e também como tratar os gastos da empresa, ou seja, classificar o que é e o que não é custo de fabricação. Com o auxílio de uma planilha eletrônica, é possível obter um sistema de custos que possa atender as necessidades de Micro e Pequenas Empresas que geralmente não possuem um sistema de custos confiável.

Este tipo de controle possibilita chegar ao custo por hora de cada setor produtivo, custo hora total da empresa (somando-se custos indiretos e diretos),

custo-hora de cada funcionário, custo-hora dos períodos de ociosidade entre outros.

7. Controle

“A apuração, análise e controle de custos geram informações necessárias à tomada de decisões, como precificação, definição da carteira de produtos e serviços, além da avaliação econômica de novos projetos de investimento¹¹.”

Nas grandes empresas a Controladoria é um setor distinto cuja responsabilidade é suprir as necessidades informativas dos gestores de uma organização, e, portanto, possui uma metodologia própria que é denominada “processo de controle”.

Não obstante o fato de que a estrutura de uma pequena empresa não comporta um setor específico para o fim de controle é possível ao gestor financeiro, com a entrada das diversas informações diárias e dos documentos internos provenientes dos demais setores da empresa, iniciar-se a fase de controle de dados relativos a:

1.º Movimentação Financeira: registro das entradas e saídas, contas correntes, dinheiro ou cheque, transações financeiras etc;

2.º Controle do Pessoal: estrutura de Recursos Humanos existente, com determinação de suas peculiaridades relativas, como: profissionais efetivos, temporários, *trainees*, estagiários. Despesas agregadas relativas a encargos trabalhistas, contribuições sindicais, benefícios etc;

3.º Controle dos Ativos Fixos: consumo de combustível e energia; manutenção, substituição, depreciação;

4.º Controle de Logística e Estoques: entrada e saídas de insumos e matérias-primas, níveis de estoque, datas de compra, estrutura de armazenagem.

¹¹ SANTOS, Edno Oliveira. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

8. Inter-relacionamento com os demais setores

A administração do financeiro constitui ferramenta fundamental para a boa administração dos recursos de qualquer empresa, independentemente de seu tamanho. A previsão de caixa obtida pelo administrador financeiro somente terá sucesso com o esforço conjunto dos vários departamentos da empresa. A previsão de vendas, as condições das vendas, incluindo prazos de recebimentos, são geralmente de responsabilidade do pessoal de vendas. Os gastos de produção são definidos com o auxílio do pessoal de produção e contabilidade de custos. As previsões, condições e prazos de compras dependem não só do setor de compra mais também da produção, de vendas e até mesmo do marketing.

O devido entrelaçamento e integração de todos os setores permitirá um gerenciamento holístico. "Na concepção holística, não só as partes de cada sistema se encontram no todo, mas os princípios e leis que regem o todo se encontram em cada uma das partes e todos os fenômenos ou eventos se interligam e se interpenetram, de forma global: tudo é interdependente".¹²

Antes de decidir o que ou como vender, o que fazer com o dinheiro, a administração dos estoques, o comando da produção e, especialmente, o abastecimento da empresa, é necessário integrar todas as informações possíveis, obtidas internamente ou do relacionamento externo, para que se possa, então, decidir com segurança sobre qualquer atitude ou política interna a ser adotada.

A "informação" precisa ser integrada. Verifica-se que o fluxo de informações está constantemente atrelado ao de produtos. As empresas dependem de informações precisas e cada vez "on-line" sobre o fluxo e localização de materiais, os gestores, por sua vez, necessitam de constante *feedback*. A correta e rápida transmissão de informações é um diferencial estratégico que coloca as organizações que investem em tais recursos em vantagem competitiva junto às demais.

¹² RIBEIRO, Renato Vieira, e Cordeiro, José Vicente. **Gestão da Empresa**. In Gestão Empresarial, Coleção Gestão Empresarial, Pg.5, Gazeta do Povo, 2003.

Na guerra da competitividade a logística vai representar vantagem competitiva entre empresas concorrentes. A adoção da filosofia *Just-in-time* na rede logística apresenta considerável redução de custos. Poucos itens em estoque, compras freqüentes, qualidade assegurada com um bom desenvolvimento de fornecedores, entre outras, são atividades que aprimorarão toda a cadeia de abastecimento e, melhor, com redução de custos. Para que isso se consolide, a integração dos diversos membros de toda a cadeia é essencial.

A definição dos processos administrativos, medidas de gestão participativa e motivação dos funcionários podem acarretar aumento da produtividade e conseqüentemente maiores lucros.

Enfim, todos os demais departamentos envolvidos no processo da administração deverão proceder de forma a evitar custos e despesas excessivas e procurar a maior receita para as suas atividades. Uma constante comunicação entre os diversos setores e o setor financeiro é fundamental para a tomada das decisões estratégicas e conseqüente sucesso do gerenciamento das disponibilidades.

CAPÍTULO III

APRESENTAÇÃO ANALÍTICA DA EMPRESA

1. Descritivo Geral

Nome:	Grupo Maxtec
Origem do capital:	Nacional
Empresas do Grupo até o ano de 2003:	<i>Carvalho Comércio e Representações Ltda.</i> Ano de Fundação: 1988 Faturamento Anual: R\$ 1.200.000,00 Capital Social: R\$ 200.000,00 Funcionários: 4 Objeto Social: Comércio e Representações de Elétricos e Eletrônicos e Consultoria, projetos e inspeção de proteção anti-surto. Tributação: Lucro presumido.
	<i>Gasomax Indústria e Comércio Ltda.</i> Ano de Fundação: 1999 Faturamento Anual: R\$ 2.500.000,00 Capital Social: R\$ 500.000,00 Funcionários: 10 Objeto Social: Indústria e Comércio de dispositivos automotivos, brindes e de telecomunicações. Tributação: Lucro presumido.
Marcas do Grupo:	Telmax, Gasmax, Joaninha (porta-óculos)

Quadro 3.1 Descritivo Geral

2. Histórico do Grupo

A empresa Carvalho Comércio e Representações Ltda. foi a pioneira do grupo, fundada em 1988 por Jairo Carvalho um ex-“excelente vendedor”, que tem como principal atividade a representação comercial de indústrias como: G&E S.A, Ericsson, Kanaflex, Tyco, Ripley Company entre outras. Buscando a diversificação das atividades ao final do ano de 1999 foi criada a empresa Gasomax Indústria e Comércio Ltda. que, na época de sua fundação, tinha como principal produto o **GASMAX**, um dispositivo economizador de combustível. Em decorrência de um forte investimento em mídia e a elaboração de uma rede nacional de distribuição esta pequena empresa alcançou o faturamento de R\$ 4.000.000,00 já em seu

segundo ano de existência. Com mais de 140.000 usuários em todo o Brasil, teve a marca de seu produto solidificada através de campanhas de mídia em televisão (TV Globo, CNT, Bandeirantes e outras), outdoors e rádio em todo o país. Mantendo uma rede de distribuição a nível nacional e internacional abrangendo mercados no Chile, Uruguai, Suíça, Portugal e Turquia.

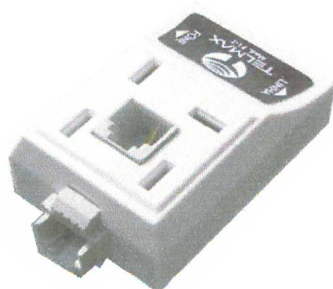
No entanto, atenta a realidade econômica e mudanças advindas da globalização e possuindo como missão desenvolver, produzir e apresentar ao mercado produtos inovadores e de ponta, através de uma estratégia de diversificação, a empresa identificou uma oportunidade de mercado muito grande advinda do surgimento do sistema de internet banda larga.

O uso da internet popularizou-se no Brasil em meados da década de 90. As pessoas já estavam habituadas com a demora e constantes quedas nas conexões habituais, foi então que surgiu uma excelente solução: o ADSL (Asymmetrical Digital Subscribes Line). Esta revolução no mercado de telecomunicações permitiu que pela mesma linha de telefone, fossem transmitidos dados e voz. No entanto a utilização do ADSL provoca ruídos e interferências na linha. Para solucionar este problema é necessário utilizar-se microfiltros e foi aí que surgiu a linha **TELMAX** e a denominação das empresas passou a ser **GRUPO MAXTEC**.

3. Linha de produtos Telmax

O Grupo Maxtec lançou sua linha de microfiltros em 2000 e desde então sua demanda cresceu numa progressão geométrica. Usando a segmentação por tipo de instalações dos usuários a indústria desenvolveu 2 tipos de filtros conforme abaixo:

Figura 3.1 Filtro mod. CXF



Caixa de Conexão – CXF: que possui:

- Entrada padrão Telebrás (4 pinos) na parte traseira;
- Duas opções de saída para telefone (Telebrás e RJ11) na face superior.
- Uma saída filtrada para modem ADSL na face lateral do produto.

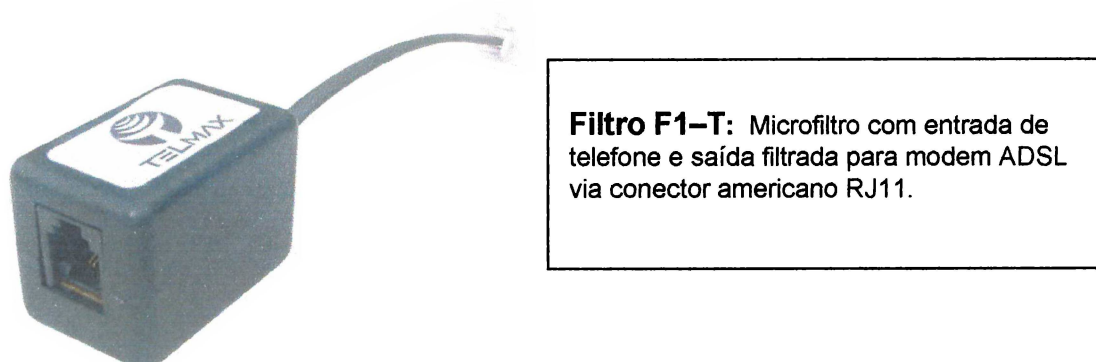


Figura 3.2 Filtro mod. F1-T

A globalização alterou o *modus operandi* das empresas, até mesmo aquelas de pequeno porte são atingidas em todos os setores. Logo na fase de pesquisa e desenvolvimento dos microfiltros percebeu-se a influência da integração econômica. Por exemplo, a oito anos atrás era quase inviável utilizar-se insumos importados pois seu valor era absurdamente superior, sem contar todas as sobretaxas que recaíam sobre as importações. Atualmente 50% dos componentes do produto final são importados, existem similares nacionais mas com o ingresso dos tigres asiáticos (com sua produção em grande escala e reduzido custo de mão-de-obra naqueles países) seus produtos adentraram todos os mercados, inclusive o brasileiro.

Outro fator interessante foi a terceirização. Um dos principais componentes do microfiltro é a placa de circuito impresso. É um insumo fácil e rápido de ser produzido no entanto exige diversas máquinas caras e específicas para sua produção. Resultado: a indústria optou por terceirizar a produção das placas reduzindo o seu prazo de produção e a necessidade de grandes investimentos em ativos imobilizados.

No início do processo a empresa decidiu por terceirizar a mão-de-obra de montagem dos filtros e assim operou no primeiro ano de produção, no entanto, a medida que o número de concorrentes foi aumentando e conseqüentemente as margens foram reduzindo houve a necessidade de readequação. O Grupo Maxtec desenvolveu sua própria equipe de produção, inclusive re-enquadrando

funcionários ociosos, isto possibilitou uma considerável redução no preço final do produto sem diminuir as margens de lucro da empresa.

4. Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo

Em meados de 2002 a direção da empresa decidiu dar prioridade e investir nos produtos da linha **TELMAX** utilizando-se de uma estratégia de segmentação. Em um primeiro momento foi detectado que devido a mudanças nos padrões internacionais e exigências normativas da Anatel seriam necessárias algumas alterações técnicas em todos os microfiltros que atualmente estão no mercado. O Grupo Maxtec decidiu sair na ponta na corrida à “homologação dos filtros” e empregou-se num esforço de investimento em laudos técnicos, modificações nos produtos e readaptação de fornecedores.

Paralelamente, já que os testes demandam algum tempo, e aproveitando-se de sua vantagem competitiva de possuir uma apresentação com design mais moderno e bonito partiu-se para uma abordagem agressiva junto a seu mercado alvo: lojas revendedoras do ramo de informática e telecomunicações.

A fabricante firmou um acordo estratégico com a Brasil Telecom objetivando repassar para esta todas as lojas revendedoras do país que forneciam os seus microfiltros. Esta listagem faria parte do banco de dados do site e serviço de atendimento ao consumidor (SAC) e seriam utilizadas pelas atendentes para informar aos usuários que necessitassem adquirir o kit para acesso ao ADSL qual a loja mais próxima de sua casa.

Após este primeiro passo, em Junho de 2002, buscando aumentar sua rede de distribuição, o Grupo Maxtec contratou estagiários para trabalhar em sistema de telemarketing ativo junto a todas as lojas do ramo. Em apenas 4 (quatro) meses a empresa aumentou em 45% (quarenta e cinco por cento) o número de vendas de seus produtos em todo o Brasil.

Buscando identificar as necessidades e objetivos dos consumidores-alvos a indústria estreitou o relacionamento com seus principais clientes e através de pesquisas de satisfação, visitas pessoais de vendedores e gerentes e conversas

informais com vendedores das lojas de informática e telecomunicações conseguiu-se detectar valiosíssimos dados que motivaram as seguintes mudanças:

1. *Alteração no layout e formato da embalagem:* apesar dos produtos concorrentes muitas vezes nem possuírem embalagem ou apenas pacotes plásticos, a caixa da linha TELMAX foi considerada por muitos inadequada e parecida com caixa de remédio. Imediatamente o Grupo Maxtec reformulou suas embalagens dando um design mais moderno e explicativo com instruções em português e espanhol, o que agregou maior valor ao seu produto. Também a marca **TELMAX** ganhou um novo design com traços modernos.

2. *Nova política comercial:* considerando a quantidade de peças adquiridas foram criadas classes de clientes com preços e condições diferenciadas permitindo que surgissem lojas distribuidoras que devido ao grande volume obtiveram melhores preços, frete CIF (pago pela fabricante) e em alguns casos exclusividade na região.

5. Prestação de Serviços

As atividades de representação comercial de indústrias de proteção anti-surto proporcionaram um *know-how* muito grande nesta área. Desta forma, no final do ano de 2002 o grupo iniciou uma nova atividade no ramo de prestação de serviços. Foi firmado um projeto piloto com o HSBC Seguros (Brasil) S.A visando, através da prestação de serviços de inspeção e instalação de protetores nos clientes segurados, reduzir o prejuízo com sinistros para a seguradora. Foi escolhida a região de Cascavel/PR lugar nacionalmente conhecido por constantes descargas e raios. Os técnicos do Grupo Maxtec efetuaram inspeção e instalação de protetores nos segurados desta região e constatou-se redução de 100% (cem por cento) dos sinistros por queima decorrente de descargas atmosféricas.

Aprovado o projeto piloto, em 2003 foi firmado contrato entre o HSBC e o Grupo Maxtec. Em média são inspecionados aproximadamente 300 segurados por mês e esta operação proporciona algo em torno de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) de lucro líquido por mês para o Grupo.

6. Processo Logístico

O conceito de Logística segundo o Council of Logistic Management (1996) pode ser definido como sendo o “*processo de planejar, implementar e controlar a eficiência, o fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações correlatas, do ponto de origem ao ponto de consumo, com o objetivo de atender às exigências dos clientes.*”

A logística é tudo aquilo que envolve o transporte de produtos (entre clientes, fornecedores e fabricantes), estoque (em armazéns, galpões, lojas pequenas ou grandes) e a localização de cada participante da cadeia logística ou cadeia de suprimentos.

Apesar de ser uma pequena indústria, desde que iniciou sua produção própria a aproximadamente 2 (dois) anos, o Grupo Maxtec sempre manteve uma política de manutenção de estoques de matérias-primas reduzidos, uma vez que seu produto final sofre constantes alterações na configuração técnica (pelo fato de ser um produto de tecnologia de ponta – ADSL). A diminuição dos custos de armazenagem é somada a adoção de uma filosofia JIT (*Just-in-time*): compra-se em mais vezes e em quantidades menores.

A parceria com fornecedores e clientes também é essencial para o Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento (do inglês *Supply Chain Management*).

De maneira geral o processo logístico da empresa possui as seguintes características:

6.1. Transporte: Todo o transporte existente na cadeia de abastecimento da empresa é terceirizado. No suprimento de matéria-prima a transportadora é definida utilizando-se os seguintes critérios: região de procedência, valor e volume. Normalmente são adotadas as seguintes transportadoras para cada fornecedor:

FORNECEDOR	LOCALIZAÇÃO	TRANSPORTADORA
S.D.T Ind. Plásticos	Curitiba – PR	Condução do fornecedor
T&C Imp. Exp. Ltda.	Jacareí – SP	Jamef/Braspress

Pasquale	São Paulo – SP	Sulamericana
Toc Comp	São Paulo – SP	Sulamericana
Metalúrgica Spar	São Paulo – SP	Sulamericana
ACP Componentes	São Paulo – SP	Correios – Sedex
Circuitel	Curitiba – PR	Condução do fornecedor
Humaitá	Curitiba – PR	Condução do fornecedor
Ativa Gráfica	Curitiba – PR	Condução do fornecedor
Brás-Onda	Curitiba – PR	Condução do fornecedor

Quadro 3.2 Lista de fornecedores

A definição do transporte pode variar a medida que surjam promoções ou pacotes especiais que eventualmente são lançados pelas transportadoras.

6.2. Manuseio de materiais e produção: Assim que as transportadoras efetivam a entrega dos insumos os mesmos são conferidos e transferidos para o estoque de insumos que fica adjunto a produção.

Cada modelo dos microfiltros são compostos pelos seguintes itens:

ITEM	QUANT	DESCRIÇÃO DOS INSUMOS DO MOD. F1-T
1	1	Caixa injetada molde F1
2	1	Indutor ADS
3	1	Plug Modular Jack RJ11 fêmea
4	1	Conector RJ 11 macho
5	1	Cabo telefone – Preto - 7cm
6	1	Capacitor
7	1	Placa do filtro F1
8	0,0008333	Estanho/solda
9	0,0008333	Silicone
10	1	Etiqueta Telmax F1
11	0,00015	Fluxo para solda
12	1	Embalagem – caixa Telmax
13	0,005	Caixa de papelão Gasomax - 200pçs

Quadro 3.3 Matérias-primas do filtro F1-T

PRODUÇÃO F1

Fase 01	Separar componentes a serem usados em seguida colocar todos na placa.
Fase 02	Soldar a placa com os componentes no cadinho.
Fase 03	Cortar os lid's, retrabalhar e estanhar os pontos de solda do cabo.
Fase 04	Soldar os cabos.
Fase 05	1º teste da peça.
Fase 06	Colocar a placa na carcaça preta F1 e siliconar.
Fase 07	2º teste e fechamento da peça.
Fase 08	Carimbar a embalagem com o lote e data e embalar na caixa de despacho.

Quadro 3.4 Fases de produção do filtro F1-T

ITEM	QUANT	DESCRIÇÃO INSUMOS CXF
1	1	Kit Caixa Plástica
2	1	Par de terminal fêmea níquelado
3	2	Indutor 187
4	1	Indutor E11
5	2	Modular Jack RJ11
6	1	Capacitor de 33Nf
7	1	Capacitor de 56nF
8	1	Placa de fenolite cód. CXF
9	0,00083	Estanho/solda
10	1	Estampa na caixa Plástica
11	1	Etiqueta Telmax mod. CXF
12	0,00083	Silicone
13	1	Embalagem TELMAX - CXF
14	1	Serigrafia
15	0,005	Caixa de Papelão Gasomax - 200 pçs

Quadro 3.5 Matérias-primas do filtro CXF

PRODUÇÃO CXF - T	
Fase 01	Separar componentes a serem usados em seguida colocar todos na placa.
Fase 02	Soldar no cadinho.
Fase 03	Cortar os Lid's, retrabalhar e estanhar os pontos de solda do cabo.
Fase 04	Soldar os cabos.
Fase 05	1º teste.
Fase 06	Colocar pinos, parafusos e arruelas na tampa.
Fase 07	Colocar parafusos e terminal na caixa.
Fase 08	Parafusar um dos cabos no pino da tampa.
Fase 09	Parafusar outro cabo no terminal da caixa.
Fase 10	Colocar o RJ 11 na parte frontal da caixa e outro na parte de cima da caixa
Fase 11	Fechamento da peça com parafuso e 2º teste.
Fase 12	Etiquetar a peça e carimbar com lote data e embalar.

Quadro 3.6 Fases de produção do filtro CXF

Foi determinado um nível de estoque crítico tanto para produtos acabados como para insumos. Quando estas quantidades são atingidas automaticamente o sistema operacional da empresa alerta para a necessidade de nova compra. Os pedidos são expedidos e o frete é realizado por transportadoras terceirizadas, normalmente Vaspex, Braspress, Jamef ou Sedex – Correio. Os insumos são estocados próximos a produção. Os produtos acabados são armazenados na estoque da empresa.

6.3. Processamento de pedidos: Os pedidos são enviados por fax ou verbalmente pelos clientes mais antigos ou angariados via telemarketing ativo. Estamos buscando fazer um estudo de estoques médios dos principais clientes para nos adiantarmos as suas necessidades.

Quando o pedido chega é impresso e transferido para o financeiro. Uma consulta de crédito junto ao SERASA é realizada se estiver OK o pedido é liberado para o faturamento. Emitida a nota fiscal é encaminhada para a expedição. Lá são separadas as quantidades e feita a embalagem para despacho. 80% dos pedidos são enviados via SEDEX ou VASPEX-Econômico que atualmente possuem as melhores tarifas. O frete é pago pelo cliente (FOB) para pequenas quantidades. Quando trata-se de um distribuidor que efetua grandes aquisições normalmente damos o crédito de “cortesia” e enviamos via Vaspex ou Sedex.

6.4. Controle de estoque: O controle dos níveis de estoque tanto de produto acabado como matéria-prima é realizado pelo sistema operacional da empresa. Paralelamente é realizada uma planilha manual de entradas e saídas. Ao final de cada mês o relatório do sistema é consolidado com a planilha manual dos estoques. As unidades de armazenagem dos produtos (SKU) são “peças” e o método de controle de estoque adotado é o FIFO: *first in first out* (o primeiro que entra é o primeiro que sai).

6.5. Armazenamento: Os microfiltros são produtos pequenos e de fácil manuseio e armazenamento. Não exigem condições especiais de estocagem desta forma são guardados no armazém distribuídos em prateleiras no estoque da própria empresa.

6.6. Empacotamento: Nos estoques os microfiltros são mantidos empilhados em prateleiras. Cada produto é acoplado em “embalagem para o consumidor” conforme foto abaixo:

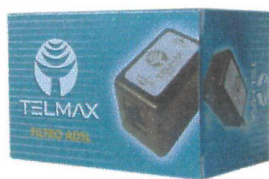


Figura 3.3 Embalagem do Filtro mod. F1-T



Figura 3.4 Embalagem do Filtro mod. CXF

Visando proteger os produtos no processo de transporte, para despacho de pedidos, existem caixas maiores e mais resistentes que acoplam 200 unidades.



Figura 3.5 Embalagem para 200 peças.

7. Gestão Financeira

A empresa é gerida financeiramente por um dos sócios e o controle de fluxo de caixa, contas a pagar, receber e tesouraria é feito pelo próprio sistema operacional geral denominado SAFE GERENCIAL 5.0¹. Este sistema é utilizado também pelo comercial e administrativo pois apresenta o banco de dados de clientes, fornecedores, produtos, pedidos, vendas, compras, controle de estoques e listagens (fluxo de caixa, livro caixa, resumo fiscal) dentre outros conforme figura

¹ Fornecido por Agrotis Safe System Informática. Fone: 41 333-4211, Curitiba/PR

abaixo que apresenta na parte superior todas as opções do sistema e abaixo as janelas dos cadastros de clientes, fornecedores e produtos. Verifica-se que por ser um sistema geral carece de algumas ferramentas necessárias para a gestão financeira como por exemplo: controles de contas correntes, ciclos operacional e financeiro, giro de caixa, política de crédito, formação de preços, sistema de custos, planejamento do lucro entre outros.

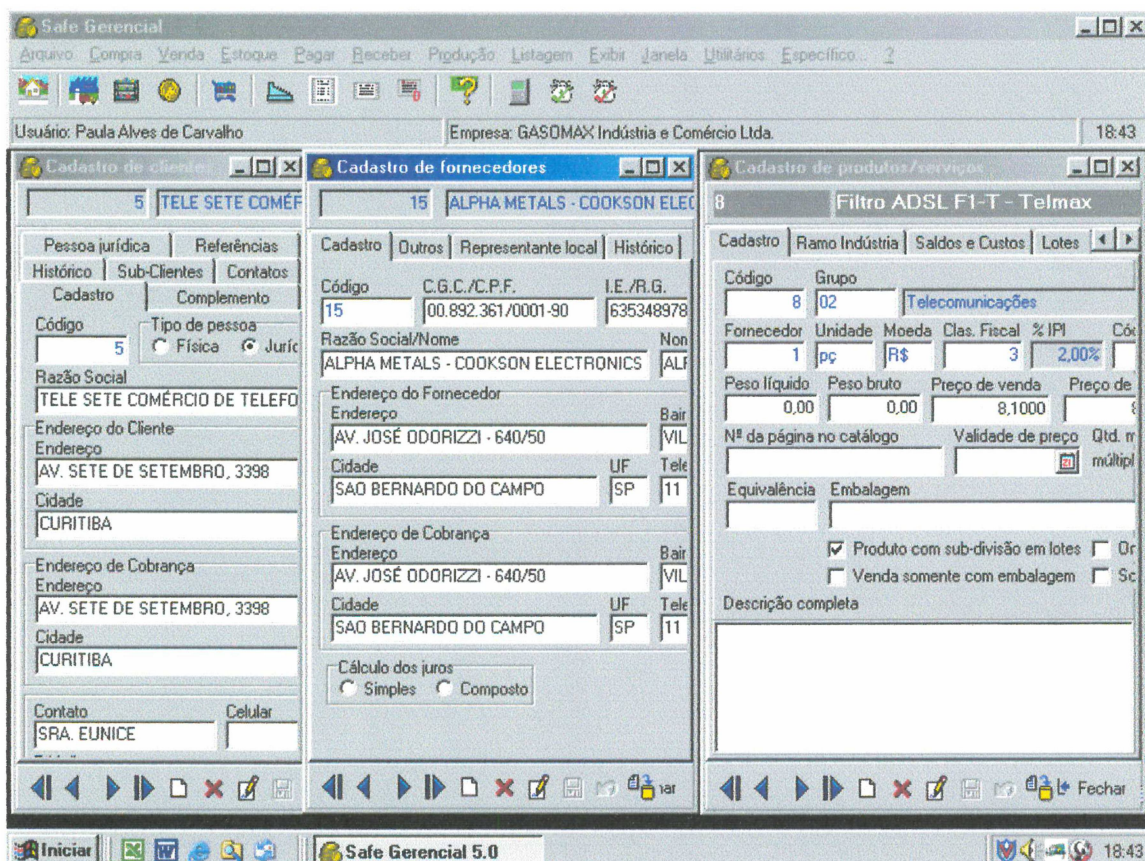


Figura 3.6 Sistema operacional SAFE GERENCIAL

O fluxo de caixa, controle de contas correntes e capital de giro de cada empresa é feito separadamente. Não existe uma consolidação das contas para que seja possível verificar as posições de todo o grupo. Por outro lado, pela verificação dos demonstrativos contábeis como balanço patrimonial e balancetes, que são efetuados por uma empresa de contabilidade terceirizada: JK Assessoria Contábil S/C detectamos que os dados ali expressos nem sempre condizem com a realidade financeira da empresa. Desta forma, os cálculos de índices de liquidez,

EVA, necessidade de capital de giro e outros não seriam verdadeiros se tomássemos como base os dados o balanço das empresas.

Pela observação da seqüência das atividades e seus prazos verificamos que o ciclo operacional (CO) da industrialização dos microfiltros TELMAX, que consiste no intervalo de tempo gasto na execução de todas as atividades desde a compra de matérias-primas, pagamento aos fornecedores, produção, estocagem, venda e recebimento das vendas, apresenta-se conforme ilustrado na seguinte figura:

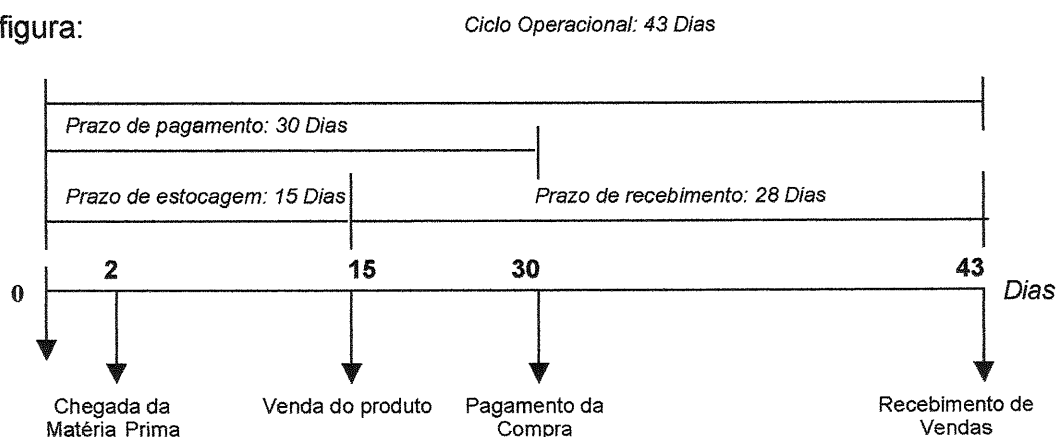


Figura 3.7 Ciclo Operacional

O prazo médio de pagamento a fornecedores (PP) é 30 dias, o prazo de recebimento das vendas (PR) é 28 dias e o prazo médio de fabricação e estocagem (PE) são 10 dias. Assim temos um ciclo financeiro (CF) de 8 dias uma vez que $CF = PE + PR - PP$; temos: $CF = 10 + 28 - 30$; logo $CF = 8$ dias. Isto é um ponto positivo pois o CF da indústria é menor do que o Ciclo Operacional (43 dias) fazendo com que aparentemente a empresa não apresente problemas de liquidez e furo de caixa.

Com relação aos preços foram utilizadas as seguintes fórmulas:

ITEM	QT.	DESCRIÇÃO DOS INSUMOS DO F1-T	CUSTO UNT.	IPI	CUSTO TOTAL
1	1	Cx injetada F1	R\$ 0,160	0%	R\$ 0,160
2	2	Indutor	R\$ 0,510	5%	R\$ 1,072
3	1	Plug Modular Jack RJ11 fêmea	R\$ 0,190	0%	R\$ 0,190
4	1	Modular Plug RJ11	R\$ 0,039	0%	R\$ 0,039
5	1	Cabo telefone	R\$ 0,025	5%	R\$ 0,026
6	1	Capacitor de Poliéster	R\$ 0,087	10%	R\$ 0,096
7	1	Placa de fenolite Cód. F1	R\$ 0,250	0%	R\$ 0,250

8	0,0008	Estanho/solda	R\$ 0,001	0%	R\$ 0,000
9	0,0008	Silicone	R\$ 0,015	0%	R\$ 0,000
10	1	Serigrafia	R\$ 0,100	0%	R\$ 0,100
11	1	Fluxo para solda	R\$ 0,001	0%	R\$ 0,001
12	1	Passa fio pequeno	R\$ 0,100	15%	R\$ 0,115
13	1	Embalagem – caixa	R\$ 0,110	0%	R\$ 0,110
14	0,005	Caixa de papelão Gasomax - 200pçs	R\$ 0,877	8%	R\$ 0,005
SUBTOTAL:					R\$ 2,164
MÃO-DE-OBRA:					R\$ 1,000
CUSTO FINAL:					R\$ 3,164

CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO

IMPOSTOS		PREÇO VENDA	8,10
IMPOSTO	ALÍQUOTA	TOTAL	
ICMS	18,00%	1,4580	
CONFINS	3,00%	0,2430	
IRPJ	1,20%	0,0972	
CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	1,08%	0,0875	
PIS	0,65%	0,0527	
Cred. ICMS	12,00%	-0,2596	
TOTAL – Impostos			1,6787

		PREÇO VENDA	8,10
COMISSÃO VENDEDORES	10%	0,8100	
FRETE ENTRADA	2%	0,1620	
FRETE SAÍDA	4%	0,3240	
CUSTO FINANCEIRO	3%	0,2430	
CUSTO TOTAL:			R\$ 6,38

LUCRO		R\$ 1,72
PERCENTUAL		21%

Plan. 3.1 Cálculo do preço do filtro F1-T

ITEM	QT.	DESCRIÇÃO DOS INSUMOS DA CXF	CUSTO UNT.	IPI	CUSTO TOTAL
1	1	Caixa plástica	R\$ 1,480	0%	R\$ 1,480
2	1	Terminais	R\$ 0,620	5%	R\$ 0,651
3	2	Indutor 187	R\$ 0,510	0%	R\$ 1,020
4	1	Indutor E11	R\$ 0,846	0%	R\$ 0,846
5	2	Modular Jack RJ11 fêmea +cabo cor cinza	R\$ 0,290	5%	R\$ 0,609
6	1	Capacitor de 33nF	R\$ 0,119	10%	R\$ 0,131
7	1	Capacitor de 56nF	R\$ 0,083	0%	R\$ 0,083
8	1	Placa de fenolite cód. CXF	R\$ 0,100	0%	R\$ 0,100
9	0,0008	Estanho/solda	R\$ 0,002	0%	R\$ 0,000
10	1	Estampa na caixa Plástica mod 611	R\$ 0,110	0%	R\$ 0,110
11	1	Etiqueta Telmax Saída - Fone - filtro ADSL	R\$ 0,052	0%	R\$ 0,052
12	0,0008	Silicone	R\$ 0,015	15%	R\$ 0,000
13	1	Embalagem TELMAX – CXF	R\$ 0,110	0%	R\$ 0,110
14	0,005	Caixa de Papelão Gasomax - 200 pçs	R\$ 0,877	8%	R\$ 0,005
SUBTOTAL:					R\$ 5,197
MÃO-DE-OBRA:					R\$ 1,500
CUSTO FINAL:					R\$ 6,697

CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO		
IMPOSTOS	PREÇO VENDA	12,90
IMPOSTO	ALÍQUOTA	TOTAL
ICMS	18,00%	2,3220
CONFINS	3,00%	0,3870
IRPJ	1,20%	0,1548
CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	1,08%	0,1393
PIS	0,65%	0,0839
Cred. ICMS	12,00%	-0,6236
TOTAL – Impostos		2,4633
COMISSÃO VENDEDORES		
	10%	1,2900
FRETE ENTRADA		
	2%	0,2580
FRETE SAÍDA		
	4%	0,5160
CUSTO FINANCEIRO		
	3%	0,3870
CUSTO TOTAL:		R\$ 11,61
LUCRO		R\$ 1,29
PERCENTUAL		10%

Plan 3.2 Cálculo do preço do filtro CXF

“O preço é uma das variáveis fundamentais para tornar economicamente viável a oferta de bens ou serviços por parte de uma empresa. Assim, nenhum fator será capaz de justificar a prática de um preço médio inadequado a longo prazo”². Pela análise do Grupo Maxtec detectamos a não existência de uma estratégia especial para formação de preços, foram apenas adotados valores definidos pelo mercado sem utilizar-se de cálculos próprios computando-se todos os custos variáveis e fixos (rateio), estimativas de vendas, capacidade produtiva, margem de lucro etc.

Pelo fato das empresas optarem pelo sistema de tributação pelo “lucro presumido” os demonstrativos de custos também não retratam a situação atual da empresa. A ausência de Contabilidade de Custos e um sistema adequado de apuração dos custos, mesmo extra-contábil, impossibilita o cálculo correto dos preços, custo dos produtos vendidos e resultados do período.

No que se refere a financiamento verificamos que as fontes de recursos utilizadas pelo Grupo Maxtec são procedentes do capital próprio.

² SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001, pg. 198.

CAPÍTULO IV

ANÁLISE CRÍTICA E PROPOSTAS DE MELHORIA NA GESTÃO DAS EMPRESAS

1. Administração

A primeira restrição que apresentamos é o fato de se tratar de empresa familiar cujo sócio-fundador é quem exerce as principais funções administrativas. Como este não é um profissional habilitado nesta área verificamos uma considerável carência relativa às funções relacionados com a organização, planejamento, liderança e controle.

Existem também problemas de comunicação e informação. A ausência de reuniões sistemáticas de um comitê operacional, que reúna a área comercial, programação, administração e produção, com o objetivo de aplainar sistematicamente os desencontros de informações e bem direcionar as tarefas e ações, desarmoniza a gestão empresarial.

Como os proprietários das empresas estão principalmente focados no faturamento e venda dos produtos constatamos falhas no estabelecimento de metas, objetivos e planos. O quadro administrativo e a cultura organizacional são ultrapassados, não existe planos de motivação de funcionários inexistem investimentos em treinamento e capacitação dos funcionários o que ocasiona maiores perdas, queda da produtividade e conseqüentemente prejuízos.

1.2. Propostas

- a. **Estabelecimento de metas:** tanto para a empresa e gestores como para cada funcionário (metas individuais);

- b. **Formulação de plano de premiação por alcance de metas individuais:** premiação individual, em pecúnia e mensalmente. Para a equipe de vendas uma política especial de premiação por volume de vendas incentivará o contato constante com os clientes suprindo o *database* da empresa com informações do tipo: níveis de estoque do cliente, pessoa de contato, problemas com peças defeituosas, reclamações de consumidores entre outras;
- c. **Aplicação de questionário de auto-avaliação:** buscando atingir metas de qualidade, análise do enquadramento dos funcionários, desenvolvimento de planos de motivação. Um modelo de questionário encontra-se no Anexo II;
- d. **Honra ao mérito aos funcionários pontuais:** menção no quadro de avisos de todos os funcionários que tiveram a folha ponto sem nenhum atraso ou falta. Um modelo de quadro de “funcionário destaque” encontra-se no Anexo III;
- e. **Reativação do quadro de avisos:** buscando aumentar a comunicação dentro da empresa.
- f. **Agendar reuniões semanais ou quinzenais:** para os diversos setores e com diferentes objetivos visando melhorar o planejamento das tarefas, comunicação entre líderes e funcionários e até mesmo sociabiliza-los entre si.

2. Desenvolvimento de produtos

Após a análise do processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos verificamos as seguintes falhas e imperfeições:

- Realização de investimentos em moldes e dispositivos em valor desproporcional comparado ao montante previsto de vendas;
- Extração de pedidos antes que o produto esteja em produção normal. Tal procedimento resultará no desgaste do preço de venda e da imagem da empresa;
- Lançamentos de produtos sem que sejam realizadas vendas experimentais em mercados restritos ou testes de aceitação com usuários;

- Qualidade de execução deficiente, devido ao início da produção, sem uma análise crítica dos pontos fracos do produto ou pontos instáveis do processo;

2.2. Propostas

- Agendar reuniões quinzenais:** para o setor de desenvolvimento de novos produtos;
- Efetuar estudos de viabilidade de projetos:** antes de iniciar qualquer desenvolvimento deverá ser analisado previamente se o mesmo será lucrativo, se existe mercado, quais os concorrentes, seus preços e condições entre outros;
- Especialização da mão-de-obra:** treinamento adequado do pessoal de produção afim de que a cada novo desenvolvimento os funcionários envolvidos no processo produtivo estejam habilitados;

3. Logística

Após a análise do processo logística verificamos as seguintes falhas e imperfeições:

- Os pedidos de insumos são feitos aleatoriamente a medida que o estoque de cada item vai atingindo o nível crítico, no entanto, o controle que é feito pelo sistema operacional referente a sinalização dos níveis críticos é precário e apresenta muitas falhas o que normalmente acarreta “furos” de estoque tanto de produtos como de matérias-primas. Estudos demonstram que as paralisações por falta de componentes chegam a atingir 40% das perturbações responsáveis pelas paradas das linhas de montagem. Infelizmente isto também é uma realidade na produção do Grupo Maxtec;
- A pessoa responsável por receber os pedidos é um dos funcionários da produção, a cada recebimento ele pausa seu trabalho e atende a transportadora;
- Apesar de já possuir um sistema operacional próprio o processamento dos pedidos é muito manual;

- Não existe qualquer tipo de controle de demanda mensal junto aos clientes para saber quando serão realizadas as re-compras;
- A embalagem dos microfiltros é quadrada e só pode ser exposta em prateleiras nas lojas para consumidor final. Uma idéia seria acrescentar uma solapa possibilitando sua disposição em “display”;
- Falta de um laboratório funcional que catalise o diálogo permanente entre a área mercadológica e fabril e legitima o usuário do produto no contexto da empresa;
- Inadequação das instalações industriais (vide Anexo I);

3.2. Propostas

- a. **Agrupamento de pedidos e utilização do mesmo frete:** Como os principais fornecedores se concentram na cidade de São Paulo poderia-se efetuar pedidos de diferentes empresas ao mesmo tempo fechando-se uma só carga o que acarretaria uma considerável redução do custo do frete. Este procedimento também poderia ser adotado na hora de faturar CIF para clientes da mesma cidade ou região (Adoção do LEC - lote econômico de compra¹);
- b. **Estipular horário de recebimento de pedidos:** Determinar juntamente com as transportadoras um período para recebimento dos pedidos evitando perda de tempo;
- c. **Adoção de um sistema próprio de pedidos:** este programa especial para pré-pedidos que pode ser interligado aos clientes (técnica VMI²) permitiria o acompanhamento do estoque dos clientes, maior agilidade e rapidez e evitaria erros humanos (despachos incorretos, reenvios, erros nas quantidades, etc.);

¹ LEC: a função do LEC é minimizar o custo total, que é composto pelo custo de armazenagem e o custo de pedido.

² Técnica VMI do inglês *Vendor Managed Inventory* que significa “estoque administrado pelo fornecedor” - O principal objetivo desta técnica é fazer com que o fornecedor, através de um sistema de EDI (intercâmbio eletrônico de dados com o cliente), verifique a real necessidade de produto, no momento certo e na quantidade certa.

- d. **Redução do *lead time*:** Aprimorar o processo de despacho permitindo que todos os pedidos sejam atendidos em um prazo máximo de 24 (vinte e quatro) horas;
- e. **Modificação da estrutura do setor de produção:** adoção de bancadas adequadas e equipamentos modernos e seguros. Esta sugestão já foi acatada em Junho de 2004 conforme relatório do Anexo I, restam algumas complementações a nível de segurança.

4. Gestão Financeira

Uma vez que os problemas concernentes a gestão financeira já foram apresentados no Capítulo III indicaremos as propostas e soluções juntamente com a descrição da situação atual das empresas.

4.1. Fluxo do caixa: Como o fluxo de caixa é uma ferramenta de planejamento extremamente importante, iniciaremos com uma nova proposta de controle do fluxo de caixa que seja capaz de consolidar todas as contas correntes do grupo (que ao total são 5 em 4 diferentes bancos) através da utilização de um único arquivo do Excel conforme figura abaixo:

Cl	Vcto	Emitente	Débito	Crédito	Saldo	Descrição	Sit.
		De transporte			594,20		
	26/03/04	Televel - nf. 2312		459,00	1.053,20		OK
	26/03/04	Central do Notebook - nf.53		72,00	1.125,20	Pg. \$\$\$	OK
F	27/03/04	Imãos Abage - nf. 422878	147,00		978,20		OK
U	28/03/04	GVT - nf. 2570560-PR	13,85		964,35		OK
D	29/03/04	Sukaila (C.D's) - nf. 4420	260,00		704,35		OK
T	29/03/04	Sulamericana (Volts/Strahl)	72,25		632,10	Pg. Via internet Unibanco	OK
U	29/03/04	Strahl - nf. 6119	1400,00		-767,90	Pg. Via internet Real	OK
F	29/03/04	Argos (nf. 62514/62751/62735)	336,40		-1.104,30	Dep. 30/03	OK
S	30/03/04	JK Silk Sreen - nf. 490	131,21		-1.235,51	Dep. 30/03	OK
D	30/03/04	Mega Byte (format. Cpt. Rogério/JairoF)	150,00		-1.385,51		OK
U	30/03/04	Copel	135,83		-1.521,34		OK
U	30/03/04	Dianista - Rute	45,00		-1.566,34	Pg. 16/03 (adiant.)	OK
D	30/03/04	Agseg - nf. 17129 (ponteiros parafusadeiras)	15,00		-1.581,34		OK
J	30/03/04	Débito unicobrança (legaliza)	1,77		-1.583,11		OK
	30/03/04	Odival N. Barbosa - nf. 2232		246,32	-1.336,79	Cheque	OK
I	31/03/04	Refis - paxc. 10	214,50		-1.551,29	Pg. Via internet Unibanco	OK
F	31/03/04	Volts - nf. 695-1/3	1715,14		-3.266,43	Pg. Via internet Real	OK
R	31/03/04	Ret. Jairo (ch. Casro)	1780,00		-5.046,43		OK
S	31/03/04	Eletricista - Augustinho (adiant)	500,00		-5.546,43		OK
	31/03/04	Eletrônica Globo - nf. 2240		243,00	-5.303,43		OK
	31/03/04	OMS - nf. 2294		90,00	-5.213,43		OK
	31/03/04	Cepisa - nf. 2310		7200,00	1.986,57		OK
Saldo final do mês 03/2004			6.917,95	8.310,32	1.392,37		
D	01/04/04	Novativa (notas Mathias Buzza) - nf. 490-1	390,50		1.596,07	Pg. via internet Bradesco	OK
U	01/04/04	Sanepar	18,71		1.577,36	2/3 da conta-Gasomax pg.	OK
E	01/04/04	Valor Transporte	850,00		727,36	Em 01/04/04 e 02/04/04	OK

Figura 4.1 Planilha de Fluxo de Caixa Consolidado

Na mesma planilha são efetuados todos os lançamentos de contas a pagar e receber (incluindo aquelas que eventualmente não possuam nota fiscal – que na contabilidade tradicional não são computadas) e o saldo corresponde a consolidação de todas as contas correntes em todos os bancos de todas as empresas do Grupo Maxtec. Na primeira coluna os custos/despesas são classificadas e ao final de cada mês é feito o somatório total de cada classe, estes dados serão lançados no banco de dados de custos (que será utilizado no “sistema de custos”). Nas demais planilhas são efetuados os lançamentos de saldos das contas correntes de cada banco assim no mesmo arquivo estão todos os extratos.

Por mais que seja manual este tipo de controle possui a vantagem de apresentar a exata posição dos saldos diários consolidando-se todos os recursos circulantes da empresa na primeira planilha que é geral.

4.2. Planejamento tributário: Dado a altíssima carga tributária nacional, resta ao administrador o desafio de minimizá-la mediante planejamento adequado. Como já citado, as duas primeiras empresas do Grupo Maxtec: Carvalho Comércio e Representações Ltda. e Gasomax Indústria e Comércio Ltda, são empresas optantes pela tributação através do Lucro Presumido. Desta forma, sobre cada venda ou prestação de serviços incidem os seguintes impostos:

IMPOSTOS INCIDENTES SOBRE A "VENDA"		IMPOSTOS INCIDENTES SOBRE "SERVIÇOS"	
IMPOSTO	ALÍQUOTA	IMPOSTO	ALÍQUOTA
ICMS	18,00%	ISS	5,00%
CONFINS	3,00%	CONFINS	3,00%
IRPJ	1,20%	IRPJ	1,20%
CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	1,08%	CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	2,88%
PIS	0,65%	PIS	0,65%
Cred. ICMS compras insumos	-12,00%	TOTAL DE IMPOSTOS	12,73%
TOTAL DE IMPOSTOS	11,93%		

Quadro 4.1 Impostos incidentes sobre vendas e serviços

No entanto aproximadamente 80% (oitenta por cento) dos clientes dos microfiltros TELMAX produzidos e comercializados pela Gasomax são empresas optantes pelo SIMPLES estadual e federal (regulamentado pela lei n.º 9.317/96) e não utilizam os créditos de ICMS e IPI concedidos nas notas de venda. Por outro lado, com o aparecimento de novos produtos similares no mercado a concorrência acirrou-se e para continuar competitiva a empresa necessita reduzir seus preços. Uma excelente solução seria a criação de uma empresa de distribuição com regime tributário também SIMPLES o que possibilitaria uma considerável redução no preço conforme cálculos abaixo utilizando como exemplo o mesmo preço de venda do microfiltro F1-T (sem dedução de despesas operacionais) nos dois sistemas de tributação, o Normal, cujos impostos estão relacionados no Quadro 4.1 e o Simples, onde incidem apenas dois tributos: no âmbito federal o SIMPLES (3,5%) e no estadual o ICMS (2%):

INDÚSTRIA	NORMAL	EMPRESA DISTRIBUIDORA	SIMPLES ³
Custo de fabricação	3,164	Preço de compra	3,850
Preço de venda	9,100	Preço de venda	9,100
Impostos	1,9180	Impostos (Simples e ICMS)	0,5000
Lucro líquido	4,0180	Lucro líquido	4,7500
Percentual de lucro	44%	Percentual de lucro líquido	52%

Quadro 4.2 Comparativo entre lucro da indústria com tributação normal e empresa Simples

A utilização da empresa distribuidora permitiria uma redução de 8% (oito por cento) no preço dos produtos sem que a lucratividade se altere (52% - 44%= 8%).

Com relação aos serviços prestados pelo Grupo Maxtec verificamos que seu faturamento e sua atividade permitem também seu enquadramento no regime de tributação SIMPLES. Desta forma a economia seria de 9,73%, pois pelo sistema de tributação atual a empresa prestadora de serviços recolhe um total de 12,73% em impostos sobre cada nota, já a empresa simples recolherá apenas 3%.

4.3. Sistema de Custos: A ausência de um adequado sistema de custos prejudica não só a administração do Grupo como um todo mas também a formação de preços, o cálculo dos índices de desempenho e os relatórios gerenciais.

Nossa proposta seria a adoção do sistema de Custeio ABC para efetuar a alocação dos custos indiretos aos produtos da empresa. Apesar de ser um sistema complexo e que em empresas de grande porte possui um *software* especial e uma equipe especializada, proporciona dados de custos mais concretos e precisos, que são extremamente necessários para a gestão da pequena e média empresa.

O primeiro passo para se obter os dados necessários é conhecer o processo completo da empresa pois para o cálculo do custeio será necessário: identificar os processos existentes na empresa, definir as atividades em que se

³ A art. 3 § 1.º da lei 9.317/96 determina que a inscrição SIMPLES implica em pagamento mensal unificado dos seguintes impostos e contribuições: IRPJ, PIS/PASEP, Contribuição Social, Cofins, IPI e Contribuição para Seguridade Social.

baseará o custeio, levantar os custos vinculados às diversas atividades, identificar os direcionadores de custo e apurar o custo das atividades.

No Grupo Maxtec identificamos os seguintes processos: Produção, Prestação de Serviços de Consultoria, Desenvolvimento de novos produtos, Vendas e Administrativo. Para efetuar o rateio dos custos indiretos aos produtos será necessária a identificação de todos os custos e despesas e classifica-los a fim de definir os custos de produção, os devidos rateios das despesas, custo/hora por funcionário entre outros. Assim, deixando o cálculo da mão-de-obra e matérias-primas para um segundo momento temos a seguinte planilha de custos indiretos da empresa:

CUSTOS INDIRETOS		RATEIO				
DESCRIÇÃO	TOTAL	PRODUÇÃO	SERVIÇOS	ADM.	VENDAS	DESENV.
Energia Elétrica	243,35	52,25	9,10	76,44	95,55	10,01
Água - Sanepar	28,06	9,35	3,20	6,70	5,60	3,21
IPTU	75,48	23,81	7,09	16,54	11,50	16,54
Telefone e interurbanos	4.884,80	332,30	600,24	1.085,42	2.756,44	110,40
Material de escritório	314,90	37,00	34,90	150,00	69,00	24,00
JK Assessoria Contábil	400,00	90,00	90,00	90,00	80,00	50,00
Expert J.A Advocacia	900,00	50,00	130,00	300,00	350,00	70,00
Desp. Bancárias/juros/cartório	545,40	20,00	126,50	184,00	214,90	0,00
Correios	459,67	22,00	149,37	69,40	204,90	14,00
Fretes	687,21	49,68	143,80	41,83	431,90	20,00
Estagiários	1.200,00	0,00	400,00	400,00	400,00	0,00
Premiação por metas/vendas	300,00	0,00	75,00	75,00	150,00	0,00
Cont. sindical	50,00	30,00	0,00	20,00	0,00	0,00
Manutenção da fábrica	314,90	322,10	0,00	0,00	0,00	25,10
Manutenção do escritório e computadores	217,80	0,00	36,40	100,00	81,40	0,00
Depreciação do prédio	109,40	45,00	19,40	17,00	26,00	2,00
Depreciação equipamentos de produção	26,60	26,60	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciação de ferramentas	5,46	5,46	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciação dos móveis e utensílios fabril	19,92	15,80	2,34	0,00	0,00	1,78
Depreciação dos móveis e computadores	64,55	28,30	6,84	13,70	12,15	3,56
Depreciação do software	55,91	10,80	4,16	27,40	12,40	1,15
TOTAL DE CUSTOS INDIRETOS NO MÊS:	10.603,59	1.307,99	1.834,18	2.646,03	4.889,34	350,60
CUSTO INDIRETO/HORA:	62,68	7,76	10,81	15,73	28,83	2,07

Plan 4.1 Rateio dos custos indiretos pelos processos

Na última linha da planilha consta o valor do custo indireto/hora para cada um dos processos da empresa, este valor foi obtido dividindo-se o total dos custos

indiretos no mês pela quantidade de horas trabalhadas neste período (170 horas/mês). Para completar o cálculo devemos agregar os valores do custo de mão-de-obra e matérias-primas de cada produto.

O cálculo do custo da mão-de-obra deve ser feito considerando-se os encargos sociais (INSS, FGTS), férias, 13.º salário, licenças remuneradas, etc (praticamente 98% do valor do salário) no ano inteiro e dividindo-se este valor para cada mês, desta forma temos:

ENCARGOS	MENSAL	ANUAL
Salário-ano	489,31	5.871,72
Adicional de Insalubridade	26,00	312,00
INSS (27,8%)	136,03	1.632,34
FGTS (8,5%)	41,59	499,10
Vale refeição	94,80	1.137,60
Vale Transporte	114,00	1.368,00
13.º Salário	489,31	489,31
Férias+abono pecuniário	652,41	652,41
Total por funcionário	996,87	11.962,48
Funcionários na produção:	3	35.887,43
Custo mensal da m.o =	R\$ 35.887,43/12 =	2.990,62
Custo m.o/hora	R\$ 2.990,62/170 =	17,59

Plan 4.2 Custo da mão-de-obra da produção

Para finalizar a apuração de custos na produção do Grupo Maxtec deve-se efetuar o levantamento do custo de matéria-prima de cada produto, e assim temos:

MATÉRIA-PRIMA	QT.	VALOR	TOTAL	MATÉRIA-PRIMA	QT.	VALOR	TOTAL
Cx injetada F1	1	R\$ 0,160	0,160000	Caixa plástica	1	R\$ 1,480	1,480000
Indutor	2	R\$ 0,510	1,020613	Terminais	1	R\$ 0,620	0,620000
RJ11 fêmea	1	R\$ 0,190	0,190000	Indutor 187	2	R\$ 0,510	1,020000
Plug RJ11 macho	1	R\$ 0,039	0,039000	Indutor E11	1	R\$ 0,846	0,846000
Cabo telefone	1	R\$ 0,025	0,025000	RJ11 fêmea +cabo cinza	2	R\$ 0,290	0,580000
Capacitor de Poliéster	1	R\$ 0,087	0,087400	Capacitor de 33nF	1	R\$ 0,119	0,119000
Placa de fenolite F1	1	R\$ 0,250	0,250000	Capacitor de 56Nf	1	R\$ 0,083	0,083200
Estanho/solda	0,0008	R\$ 0,001	0,000001	Placa de fenolite cód. CXF	1	R\$ 0,100	0,100000
Silicone	0,0008	R\$ 0,015	0,000012	Estanho/solda	0,00083	R\$ 0,002	0,000002
Serigrafia	1	R\$ 0,100	0,100000	Estampa na caixa	1	R\$ 0,110	0,110000
Fluxo para solda	1	R\$ 0,001	0,000800	Etiqueta mod. CXF	1	R\$ 0,052	0,052000
Passa fio pequeno	1	R\$ 0,100	0,100000	Silicone	0,00083	R\$ 0,015	0,000012
Embalag.TELMAX - F1	1	R\$ 0,110	0,110000	Embalag.TELMAX – CXF	1	R\$ 0,110	0,110000
Cx.papelão Gasomax	0,005	R\$ 0,877	0,004385	Cx. papelão Gasomax (200pçs)	0,005	R\$ 0,877	0,004385

TOTAL DE MATÉRIA-PRIMA:		2,087211	TOTAL DE MATÉRIA-PRIMA:		5,124599
<i>Plan. 4.3 Custo da matéria-prima do F1-T</i>			<i>Plan. 4.4 Custo da matéria-prima do CXF</i>		

Para efetuar o custeio ABC deve-se definir os direcionadores de custo para fazer a distribuição dos custos indiretos. Como a produção dos microfretos não demanda grande quantidade de processos como a utilização de máquinas, preparo de equipamentos, entre outros, mas apenas a montagem de placas e introdução de componentes em circuitos eletrônicos em suas duas atividades básicas: produção do mod. F1 e produção da CXF, foi escolhida a variável “tempo por peça” como base para o rateio dos custos indiretos. Para o cálculo da hora trabalhada em cada peça utilizamos a seguinte planilha:

PRODUTOS	PÇS POR LOTE	TEMPO PROD.	TEMPO POR PEÇA	PEÇAS/HORA	CUSTO M.O/HORA	CUSTO M.O
F1-T	1000 pçs	24 hs.	00:25	41,6 peça/hora	17,59	R\$ 0,42
CXF	200 pçs	8 hs.	00:57	25 peça/hora	17,59	R\$ 0,70

Plan. 4.5 Hora trabalhado por peça

Dividindo-se o custo da mão-de-obra por hora (calculado no quadro 4.4) pela quantidade de peças produzidas em uma hora tem-se o custo da mão-de-obra por peça, que é R\$ 0,42 para o modelo F1-T e R\$ 0,70 para a CXF.

Considerando que o volume de produção mensal do modelo F1-T são 5000 peças e do modelo CXF são 800 peças temos o seguinte custeio pelo sistema ABC:

FABRICAÇÃO MENSAL	F1	CXF
Volume de peças/mês	5000	800
Custo matéria-prima	10.400,00	4.096,00
Custos de mão-de-obra	2.100,00	560,00
Horas trabalhadas produção (direcionador de custos ind.)	120 hs.	32 hs.
Custos indiretos de produção (horas trabalhadas x 7,76)	931,20	248,32
Custos indiretos de administração (horas trabalhadas x 19,43)	2.331,60	621,76
Custos indiretos de vendas (horas trabalhadas x 32,92)	3.950,40	1.053,44
Custos indiretos desenvolvimento (horas trabalhadas x 2,36)	283,20	75,52
TOTAL:	19.996,40	6.655,04
CUSTO UNITÁRIO:	4,00	8,32

Plan. 4.6 Sistema de custeio ABC para a produção de F1 e CXF

Através da análise deste quadro e comparação com as planilhas que estavam sendo utilizadas pela empresa (item 6 capítulo III) constatamos uma

sensível diferença nos valores dos custos uma vez que não existia qualquer sistema de rateio. Por outro lado, diversos custos não estavam sendo considerados na composição dos preços e o custo de mão-de-obra era primeiramente calculado de forma simplista dividindo-se o custo dos salários dos funcionários pela capacidade produtiva, no entanto este método é muito falho uma vez que devido às oscilações na produção, problemas de falta de insumos, faltas dos funcionários ou ociosidades nem sempre a fábrica está operando em sua capacidade máxima.

Analisando-se os dados sobre a mão-de-obra verifica-se que ao somar as horas mensais de cada funcionário da produção temos: $3 \times 170 = 510\text{hs.}$, no entanto para produzir a demanda mensal da empresa são necessárias apenas $120 + 32\text{hs.} = 152\text{hs.}$, isto é, estão sobrando 358 horas dos funcionários de produção que em valores equivale a $358 \times \text{R\$ } 70,37(\text{custo m.o/hora}) = \text{R\$ } 6.297,22$. Através destes números é possível verificar que a mão-de-obra não está sendo maximizada e a empresa está desperdiçando mensalmente mais da metade de sua capacidade produtiva. Restam duas opções: ou aumenta-se a quantidade de produção mensal ou reduz-se o número de funcionários da produção. A adoção de uma destas medidas acarretará a redução de custos decorrente da diminuição da ociosidade ou aumento das horas trabalhadas.

4.4. Formação dos preços: com base nos dados obtidos no sistema de custeio ABC pode-se apresentar algumas alterações na gestão de custos e preços do Grupo Maxtec. Considerando os novos dados de custo de matéria-prima, mão-de-obra e custos indiretos a fábrica poderia utilizar os seguintes preços para a empresa distribuidora:

PREÇO DO F1-T = R\$ 4,70	VALOR	PREÇO DO CXF = R\$ 9,80	VALOR
Custo matéria-prima	2,08	Custo matéria-prima	5,12
Custos de mão-de-obra	0,42	Custos de mão-de-obra	0,70
Custos indiretos de produção	0,19	Custos indiretos de produção	0,31
Custos indiretos de administração	0,47	Custos indiretos de administração	0,78
Custos indiretos de vendas	0,79	Custos indiretos de vendas	1,32
Custos indiretos desenvolvimento	0,06	Custos indiretos desenvolvimento	0,09
Frete – 5%	0,10	Frete - 5%	0,26
Impostos tribut. Normal (11,93%)	0,56	Impostos tribut. Normal (11,93%)	1,17

TOTAL:	4,67	TOTAL:	9,74
MARGEM DE LUCRO	1%	MARGEM DE LUCRO	1%

Plan. 4.7 Proposta de preço de venda dos produtos F1 e CXF para a empresa distribuidora

A empresa distribuidora, cujo tributação é pelo SIMPLES federal e estadual, se encarregaria de efetuar toda a comercialização dos microfiltros junto ao mercado de varejo e até mesmo consumidor final. A sugestão de preços para as lojas revendedoras, adotando-se uma margem de lucro entre 35% e 41%, seria de R\$ 7,00 para o modelo F1-T (redução de 23% sobre o atual preço de tabela – R\$ 9,10) e R\$ 14,00 para o modelo CXF (reajuste de 8% sobre o preço de tabela – R\$ 12,90), conforme planilha de cálculo abaixo:

DISTRIBUIDORA	PREÇO F1-T	DISTRIBUIDORA	PREÇO CXF
Preço de compra	4,700	Preço de compra	9,800
Preço de venda	7,000	Preço de venda	14,000
Impostos	0,3850	Impostos	0,7700
TOTAL:	1,9150	TOTAL:	3,4300
MARGEM DE LUCRO	41%	MARGEM DE LUCRO	35%

Plan. 4.8 Proposta de preço de venda dos produtos F1 e CXF para as vendas

Com a adoção do sistema de custeio foi possível constatar algumas falhas na apuração dos custos e seu rateio entre os produtos manufaturados pelo Grupo Maxtec. Verificou-se que o produto CXF estava com uma margem de lucro bem inferior aos padrões adotados pela empresa e mesmo com a economia tributário trazida pela utilização de uma empresa distribuidora, para que seja mantido o mesmo percentual de lucro seria necessário um aumento no seu preço. No entanto, com a tendência de queda nos preços que persiste no mercado de ADSL tal medida seria extremamente prejudicial para a comercialização deste filtro.

O ideal seria que a empresa efetuasse alguns estudos visando reduzir o custo deste produto. Através das análises realizadas junto à fábrica podemos apresentar algumas sugestões:

- Atentar quanto a possibilidade e viabilidade de desenvolvimento de um molde próprio. Somente a caixa utilizada atualmente custa R\$ 1,48 e significa 29% do custo total das matérias-primas deste modelo. Por exemplo, no modelo F1-T, cujo molde pertence à indústria, o valor da caixa é apenas 7% do total;

- Reduzir o tempo unitário de produção: para fechar a caixa CXF e fixar os cabos do modular RJ são realizados 5 processos de parafusar. A utilização de um molde auto-fechante e parafusos com arruela auxiliariam na redução do tempo de produção que atualmente é 57 minutos por peça.

CAPÍTULO V

SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES

A atividade financeira está intimamente ligada com a produção, venda, administração, logística e qualidade, e a total participação e integração destes setores são vitais para o sucesso e o crescimento da empresa perante o mercado. Na pequena empresa o maior responsável pela manutenção não só da interação dentro da organização mas também do relacionamento com entes externos como fornecedores, bancos, governo e até mesmo concorrentes é o próprio gestor financeiro. É também essencial seu envolvimento em todas as atividades a fim de possuir uma visão sistêmica da empresa e analisar o desempenho econômico e financeiro para daí então tomar as decisões estratégicas.

Ao final do presente estudo nos sentimos realizados e satisfeitos em constatar o que pressupomos no início: a análise sob a ótica do financeiro nos demais setores como administração, produção e logística permitiria a identificação de processos críticos e possibilitaria a apresentação de propostas de melhoria, economia e modernização da gestão nos diversos setores da empresa.

Implementadas as mudanças outrora propostas neste projeto o Grupo Maxtec passaria a compor-se de 4 empresas. Permaneceriam as duas atuais: Carvalho: comércio e serviços; e, Gasomax: indústria e comércio, cujo tributação é normal, e seriam criadas duas novas empresas enquadradas no sistema de tributação SIMPLES, uma seria a distribuidora dos microfiltros TELMAX e a outra seria prestadora de serviços de consultoria em proteção. Para a manutenção destas condições e visando manter as empresas enquadradas nas melhores opções de tributação possível é essencial o constante acompanhamento das tendências quanto aos aspectos tributários uma vez que esta legislação volta e meia é modificada. A consulta pode ser efetuada no site: www.senado.gov.br/legislação

A utilização da empresa distribuidora permitiria a redução dos preços do modelo F1-T a níveis inferiores ao praticado pela concorrência. Para a redução do preço do modelo CXF seriam necessários alguns investimentos em novos equipamentos (molde para a caixa) visando reduzir o custo das matérias-primas. Alterações na logística da empresa também permitiram reduções no custo dos produtos e mão-de-obra uma vez que serão reduzidas as possibilidades de falta de matéria-prima, furos de estoque e ociosidade.

As mudanças relativas a gestão do pessoal bem como o acompanhamento e premiação de metas de produção e vendas motivará os funcionários aumentando a produtividade e o nível de vendas. Por sua vez, os estudos de viabilidade e investimento em capacitação e treinamento do pessoal permitirão a redução do custo com desenvolvimento de novos produtos.

Finalmente, as mudanças propostas permitirão a integração da informação relativa a todos setores junto ao setor financeiro, que através do controle do dinheiro da empresa acaba influenciando todos os demais departamentos, permitindo-se maior planejamento financeiro e apuração dos resultados econômicos da empresa. O aumento do fluxo de informações permitirá que todos os setores e funcionários tenham um maior envolvimento financeiro e conseqüentemente se comprometam com o resultado da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

RIBEIRO, Renato Vieira, e Cordeiro, José Vicente. **Gestão da Empresa**. In **Gestão Empresarial**, Coleção **Gestão Empresarial**, Gazeta do Povo, 2003.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. Tradução: Irene de Bojano e Mário de Souza, 10.^a ed., São Paulo: Atlas, 1990.

FERREIRA, Antônio Carlos. **A EMPRESA – Como Organizar e Dirigir**. Rio de Janeiro: Tecnoprint.

GITMAN, L.J. e MADURA, J. **Administração Financeira – Uma abordagem gerencial.**, São Paulo: Addison Wesley, 2003.

GITMAN, Lawrence.J. **Princípios de Administração Financeira.**, 7.^a ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GURGEL, Floriano C.A. **Administração do produto**. São Paulo: Atlas, 1995.

HOOLEY GRAHAM, Saunders John e Nigel Piercy. **“Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo”**, Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2001.

KOTLER, Philip. **“Administração de marketing”**, 10.^a ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **“Marketing para o século XXI”**, 5.^a ed., São Paulo: Ed. Futura, 2000.

KUSTER, Edison, e Nogacz, Nilson Danny. **Administração Financeira**. In Finanças Empresariais, Coleção Gestão Empresarial, Gazeta do Povo, 2003.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 8.º ed., São Paulo: Atlas, 2001.

MEGGINSON, Leon C., Mosley, Donald C. e Pietri Jr. Paul H. **Administração. Conceitos e Aplicações.**, 4.ª ed., São Paulo: Harbra, 1998.

“**Montadoras: exemplo de eficiência em logística**”. Súmula de Negócios do Jornal Gazeta do Povo, pg. 6, 20.07.03.

“**O desafio de ser competitivo**”. Súmula de Negócios do Jornal Gazeta do Povo, pg. 2, 18.08.03.

“**Qual o preço ideal para o meu produto?**”. Suplemento Especial do Jornal Gazeta do Povo, pg. 4 e 5, 20.10.03.

ROBINS, Stephen & COULTER, Mary. **ADMINISTRAÇÃO**. 3.ª Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1996.

ROMANISKI. Antonio Carlos. **Empresa de Sucesso – Competitividade Empresarial Hoje**. Séries Vida Moderna, Curitiba, 2004.

SANTOS. Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SOBANSKI. Jaert J. **Prática de Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.

“**Turbonet**”. Gazeta do Povo, 10.01.03.

ANEXO – I

APRESENTAÇÃO DA PRODUÇÃO DO GRUPO MAXTEC

Produção do Grupo Maxtec

Na entrada, podemos visualizar caixas de componentes empilhadas e ausência de estantes apropriadas, isto dificulta o controle e manuseio das matérias-primas. Faltam extintores de incêndio com indicadores e iluminação apropriada.



Produção

O interior da sala é pequeno tendo muito equipamento e ferramentas empilhadas, a parede com muitas ferramentas penduradas, poluindo o ambiente, prejudicando a segurança dos funcionários, tomadas de energia estão acopladas fora das mesas de trabalho, não existe duto de ventilação, salvo a janela. Precisa ampliar o espaço para acomodação de mais funcionários, uniformes, luvas e protetores para os mesmos.



A falta de espaço na mesa de produção prejudica o trabalho e aumenta a probabilidade de acidentes.



Estoque

Os insumos são estocados em estantes fora dos padrões convencionais:

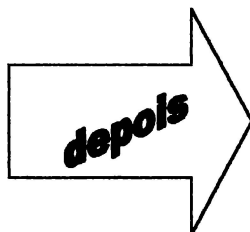


MODIFICAÇÕES EFETUADAS APÓS NOSSA VISITA

A produção foi transferida para uma sala mais espaçosa e com maior ventilação. Foram confeccionadas novas bancadas, otimizando o espaço e aumentando as condições de segurança. Abaixo seguem fotos fazendo o comparativo:



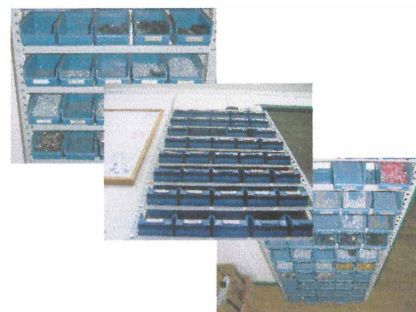
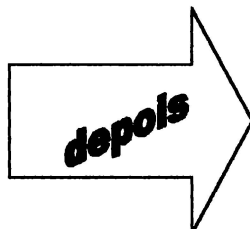
Uma Mesa Para 3 Funcionários



Nova bancada com mais espaço



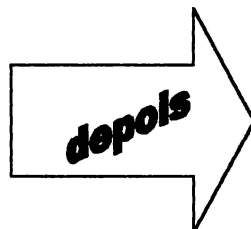
Antiga Estante de Componentes



Novas estantes de componentes



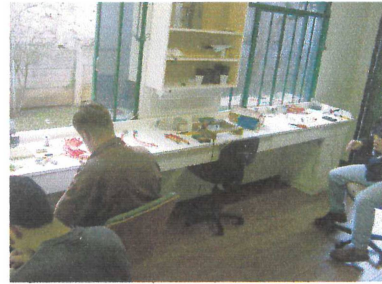
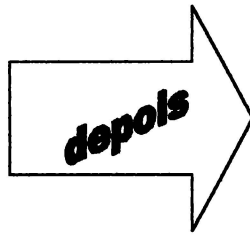
Estoque de Materia Prima



Novos armários



Mesa de Trabalho



Bancada eletrônica com tomadas adaptadas

ANEXO – II

MODELO DE QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO

QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO - GRUPO MAXTEC/2004

FUNCIONÁRIO: _____

1. Qual a função que você exerce?

2. O que você mais gosta de fazer? No que você é bom?

3. Você consegue sentir os resultados positivos do seu trabalho? Cite-os.

4. Porque você se considere imprescindível para a empresa?

5. Você gostaria de mudar de função? Se sim o que gostaria de fazer?

6. Quem são as pessoas/clientes que você mais tem contato?

7. Sugestões para melhoria da qualidade na empresa:

ANEXO – III

MODELO DE QUADRO DE “FUNCIONÁRIO DESTAQUE”

FUNCIONÁRIOS EM DESTAQUE – JUNHO/2004

PARABENIZAMOS OS FUNCIONÁRIOS QUE SE DESTACARAM NA PONTUALIDADE DURANTE O MÊS DE JUNHO:

- ALISON SCHULTZ -

- DENIS ALEXANDRE DE CARVALHO -

- DAYANE PAGNONCELLI -

- MARISA IDA SCHNECK -

VALEU O COMPROMETIMENTO E PROFISSIONALISMO DEMONSTRADO!!!

GRUPO MAXTEC
