

# **CONIC-SEMESP**

## 13º Congresso Nacional de Iniciação Científica

Anais do Conic-Semesp. Volume 1, 2013 - Faculdade Anhanguera de Campinas - Unidade 3. ISSN 2357-8904

**TÍTULO:** FERRAMENTA DE ADEQUAÇÃO DOS CUSTOS BASEADO NAS INFORMAÇÕES FINANCEIRO-CONTÁBEIS PARA A EMPRESA COMAM INDUSTRIAL

**CATEGORIA:** CONCLUÍDO

**ÁREA:** CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

**SUBÁREA:** ADMINISTRAÇÃO

**INSTITUIÇÃO:** FACULDADE CENECISTA DE SETE LAGOAS

**AUTOR(ES):** ANDRÉ LUIZ CAMPOS PACHECO

**ORIENTADOR(ES):** CARINA MARCIELA MEWS

**COLABORADOR(ES):** ERLANO CAMPOS DOS REIS

Realização:



Apoio:



## **FERRAMENTA DE ADEQUAÇÃO DOS CUSTOS BASEADO NAS INFORMAÇÕES FINANCEIRO-CONTÁBEIS PARA A EMPRESA COMAM INDUSTRIAL**

### **1. RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo demonstrar o desenvolvimento de um processo de criação de uma ferramenta de adequação dos custos e auxílio à tomada de decisões, com a finalidade de melhoria do resultado financeiro de uma empresa do setor automobilístico. Para criar esta ferramenta, foi utilizado como base um plano orçamentário criado a partir da coleta, análise, reorganização e padronização do histórico financeiro- contábil gerencial da empresa estudada. A análise estatística possibilitou a geração de índices de desempenho financeiro e a criação de cenários que serviram de embasamento para tomada de decisão e alcance dos resultados almejados. A ferramenta criada dividiu a empresa em departamentos e classificou as contas em contas de receita, de custos fixos, de custos variáveis e de despesas não habituais. Foram geradas metas por conta e por departamentos aos quais foram nomeados responsáveis que irão responder pelo cumprimento ou não destas mesmas metas. Esta ferramenta é composta de um fluxo de caixa comparativo, que relaciona o desempenho atual e a meta com seus respectivos desvios. Esta relação possibilitava aos encarregados de cada setor, tomar decisões adequando os gastos de sua responsabilidade à receita prevista, otimizando assim o custo e conseqüentemente, gerando um resultado adequado ao desempenho que os gestores esperam.

### **2. INTRODUÇÃO**

No atual cenário econômico, várias são as crises e oscilações mercadológicas e é fundamental que as empresas estejam em condições de atender aos anseios e necessidades do mercado consumidor. Existem vários aspectos que, hoje, são essenciais para que uma empresa permaneça ativa e obtenha êxito (OLIVEIRA, 2003). É preciso buscar um diferencial competitivo para se sobressair no mercado frente às demais entidades. Este diferencial está relacionado com a

necessidade de se alocar bem os recursos obtidos e direcioná-los a fim de alcançar o objetivo, o lucro, usando a contabilidade gerencial (IUDÍCIBUS, 2003). Com esta ferramenta para se efetuar essa ação, os gestores serão bem assessorados no processo de tomada de decisão, uma vez que ela se vale de dados concretos provenientes dos resultados da gestão da empresa, indicando se há ou não a necessidade de mudança.

Através da análise de dados é possível concluir se o procedimento adotado está trazendo o retorno almejado pela empresa (MASAZAKU, 2009). Neste aspecto, a controladoria se torna uma relevante ferramenta no processo de tomada de decisão, pois os relatórios gerados fornecem indicadores coerentes da gestão praticada (CATELLI, 2001). As informações contábeis são úteis para que os gestores possam identificar os pontos falhos de suas gestões, e quais pontos necessitam ou não de mudanças, desencadeando tomadas de decisões dentro da empresa.

### **3. OBJETIVOS**

Criar uma ferramenta de análise das informações para auxílio no processo de tomadas de decisões necessárias à adequação de custos às receitas numa empresa do setor automobilístico.

Objetivos específicos

- Verificar qual o embasamento utilizado atualmente no processo de tomadas de decisões e controle dos custos.
- Identificar possíveis soluções para melhoria no desempenho financeiro da empresa.
- Apresentar ferramentas que poderão fornecer informações e referências mais sólidas no auxílio e agilidade do processo de tomada de decisão para adequação dos custos.

### **4. METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento deste trabalho foi utilizada uma pesquisa documental, onde, as informações da empresa com relação ao seu desempenho

financeiro nos anos de 2003 ao período atual foram colhidas. Tais dados foram reforçados por uma entrevista informal com o diretor geral da empresa.

A obtenção do relatório do balanço mensal que é gerado trimestralmente, pelo setor financeiro/contábil da empresa e é entregue aos gestores e aos sócios, e a análise dos dados geraram o diagnóstico.

Foi feita uma análise estatística dos dados contidos no relatório fornecido pelos gestores da empresa que subsidiou a criação de um estudo de cenários (levando em consideração os três últimos anos), com relatórios e gráficos para avaliação do desempenho da organização no período estudado. Foi feito um comparativo de estudo que demonstra o resultado financeiro por conta contábil por mês dos anos de 2009, 2010, 2011 e parcialmente o ano de 2012. A partir daí, foi gerado o resultado financeiro por conta contábil por mês, chegando a planilhas de desempenho financeiro da empresa padronizadas.

Posteriormente foi gerado um comparativo dos resultados financeiros, com suas respectivas médias de representatividade percentual em relação ao faturamento por períodos (mensal e anual) gerando um cenário de desempenho financeiro acumulado dos anos de 2009, 2010, 2011 e parcial de 2012. Foram gerados gráficos que demonstram esses cenários comparando através de curvas de faturamento e de custos periódicos dos anos de 2009, 2010, 2011 e parcial do ano de 2012, com o desempenho da empresa mês a mês para facilitar a análise periódica comparativa para o período estudado (FIG. 1).

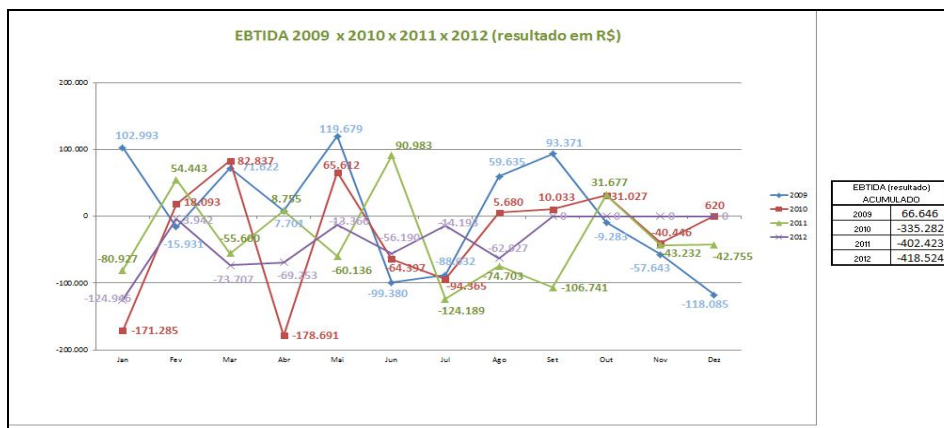


Figura 1 – Desempenho EBTIDA mensal.  
Fonte: Próprio autor (2012).

Foi feita uma composição de representatividade em valor e percentual de cada conta contábil (tanto de receita, quanto de custos e despesas) em relação ao faturamento mês a mês. Tal composição gerou índices médios em cada uma destas contas em relação ao faturamento período analisado.

No estudo estatístico realizado, chegou-se às tendências de vendas para o ano de 2013. Na entrevista com o diretor foi estipulado um resultado, considerado ideal no valor de 5%. Foram criados três cenários da previsão de faturamento baseados na tendência de custos atuais:

- Tendência de resultado atual levando em consideração os gastos atuais, onde se mantiveram os percentuais atuais sobre o faturamento (FIG. 2).
- Tendência do faturamento para o alcance do ponto de equilíbrio no resultado considerando a tendência de custos-despesas (FIG. 2).
- Tendência do faturamento para o alcance da margem de lucro considerada ideal por parte da diretoria da empresa (5%) (FIG. 2).

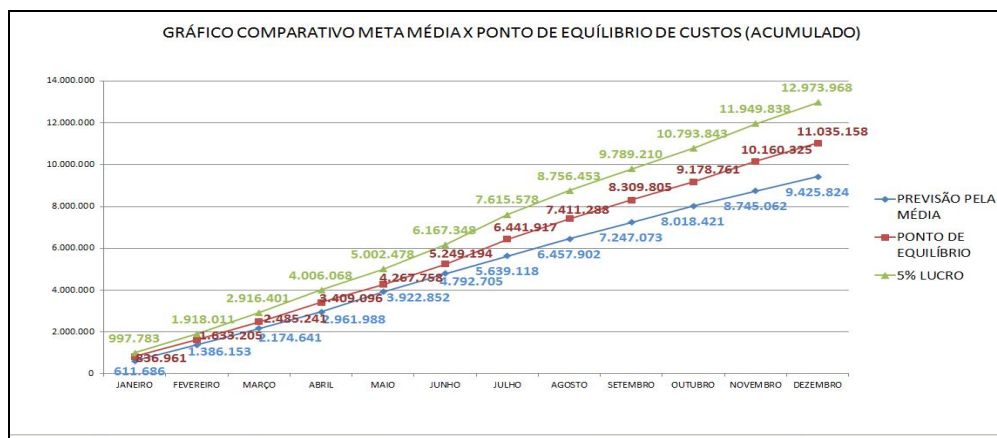


Figura 2 - Comparativo da previsão de faturamento: Tendência X ponto de equilíbrio X 5% de lucro, mantendo a previsão de custos.  
Fonte: Próprio autor (2013).

## 5. DESENVOLVIMENTO

O trabalho começou com a entrevista envolvendo os gestores da empresa e a pesquisa documental. Primeiramente os dados foram organizados para identificar os pontos que poderiam ser mais bem atacados para que a empresa retomasse o caminho de um resultado positivo.

Através da análise da evolução mês a mês e anual, com valores e sua representatividade percentual sobre o faturamento da empresa, foram criados índices comparativos levando em consideração as contas de receitas, custos e despesas. Após essa análise ficou nítido que o desempenho financeiro da empresa estava caindo e tinha como tendência um aumento desta de queda.

Então veio à tona a questão de como potencializar os dados obtidos no estudo, de forma a ajudar no desempenho financeiro da empresa. A resposta veio através da controladoria, pois através de sua implantação pode-se organizar melhor as informações, mensurar os resultados, planejar e direcionar os recursos e os processos de uma maneira mais eficaz.

Tendo em mente a implantação de uma controladoria e após a organização dos dados, foi feita uma análise financeira das contas e notou-se a necessidade de aumento das receitas para otimizar os resultados, melhorar o desempenho e retomar o crescimento.

Criou-se um cenário de projeção de tendência de receitas aos custos atuais. Ficou claro que o resultado não seria satisfatório além de ficar muito longe do objetivo da empresa que seria um resultado de 5% de lucro. Foi feita uma projeção de qual deveria ser a receita da empresa para que a mesma alcançasse o ponto de equilíbrio. Levando em conta a tendência de resultado de cada conta de custo/despesa para o ano subsequente (2013), e servir de referência no estudo, à projeção de receita mostrou-se inviável, por causa do volume de receitas que deveria ser aumentado.

Após o alcance do ponto de equilíbrio, verificou-se a possibilidade de agir em cima da alternativa de redução de custos para alcançar o resultado, obedecendo à proporcionalidade das contas. Levou-se em consideração se é um custo fixo (que se mantiveram) ou custos variáveis (que ficaram proporcionais) que seriam proporcionais às receitas.

## **6. RESULTADOS**

Diante dos cenários montados foi criada a proposta de solução para a melhora no desempenho financeiro que foram realizadas na seguinte ordem:

A empresa foi dividida em departamentos designados como unidades de negócio e com isso a empresa pode verificar onde estão os gargalos financeiros e em quais setores a empresa estava exagerando nos gastos. Com isso, as contas contábeis foram divididas percentualmente entre os departamentos e estipulou-se metas percentuais de gastos proporcionais às receitas para cada um desses departamentos. Estes foram isolados respeitando as características de cada departamento e o tipo de conta (receita, impostos, despesas, custos fixos, custos variáveis, despesas habituais e não habituais).

Feito isso, e baseado na tendência observada, os percentuais foram aplicados chegando a metas em valores para cada conta por departamento que deverão ser seguidas pelos respectivos líderes de cada departamento, gerando assim, um plano orçamentário para ser seguido em 2013.

Diante disso justificou-se à criação da ferramenta na qual os gestores pudessem fazer um acompanhamento do que está sendo realizado financeiramente, em relação ao plano financeiro orçamentário, a fim de acompanharem a otimização do resultado da empresa. As saídas e as entradas financeiras são lançadas diariamente, uma a uma, gerando saldos, (fluxo de caixa), para cada conta contábil. Esses lançamentos apontam as apropriações dos valores para cada conta e departamento responsável pela transação financeira em questão.

A utilização da ferramenta desenvolvida fará com que os líderes dos departamentos tomem consciência do desempenho financeiro gerando dados que serão comparados à meta, informando o desvio positivo ou negativo em relação à mesma, e informando também ao líder o valor que ele ainda pode gastar ou o quanto ele tem economizar, para que ele possa tomar decisões em tempo hábil, a fim de alcançar as metas estipuladas no plano orçamentário e otimizar o resultado de 5% de lucro definido pelos gestores.

Após a geração dos resultados, percebeu-se a necessidade de um acompanhamento dinâmico de desempenho dos respectivos líderes de setor da empresa. Para isso deverá haver a realização de reuniões semanais com os responsáveis pelos departamentos para acompanhamento do desempenho. Nestas reuniões deverão ser apresentados os números atualizados com relação ao desempenho de cada um deles dentro do próprio mês.



Para os líderes de setor, serve para que tenham ciência do desempenho de seu respectivo departamento e possam tomar as decisões em um tempo hábil para que a empresa possa reverter qualquer cenário desfavorável à mesma. Além disso permite efetuar o “alinhamento” das estratégias que podem ser utilizadas entre eles em condições de certeza.

Logo após a geração das metas, uma ferramenta de planilhas que continham um fluxo de caixa foi criada. Nela deverão ser lançadas todas as receitas e despesas com apropriação e vinculação das respectivas contas. Os dados lançados pelo financeiro-contábil diariamente, geram relatórios que fazem o comparativo parcial, mostrando como será o resultado no final do mês, e comparando com as metas, para análise do responsável pelo departamento. De posse dessa ferramenta, cada responsável pelo setor pode ir adequando os seus custos, postergando ou antecipando despesas e investimentos, trabalhando melhor as vendas se adequando a real e atual situação da empresa (TAB. 1).

Tabela 1 - Modelo de planilha montada para lançamento do fluxo de caixa atual

COMAR			CUSTOS DIRETOS				MARÇO
DATA DO PGTO	CONTA CONTÁBIL	UNIDADE DE NEGÓCIO	VALOR	Nº DOCUMENTO	PARCELA	FORNECEDOR	DESCRIÇÃO
1/3	Produto Intermed.	ACAB.	144,00	17305	1/1	Abrasiminas	Rebolo
1/3	Ind.Serv.terceiros	GERAL	166,30	040809	1/1	Combustol	Tratamento de peças
1/3	Materia Prima	GERAL	9.256,09	94702	1/1	Arcelormittal	Matéria Prima
1/3	Materia Prima	GERAL	7.973,24	94707	1/1	Arcelormittal	Matéria Prima
1/3	Materia Prima	GERAL	11.517,15	94703	1/1	Arcelormittal	Matéria Prima
1/3	Carretos	GERAL	112,94	63734	1/1	Magnum	Frete MP nf 94702 Arcelormittal
1/3	Carretos	GERAL	107,45	63739	1/1	Magnum	Frete MP nf 94707 Arcelormittal
1/3	Carretos	GERAL	154,06	63735	1/1	Magnum	Frete MP nf 94703 Arcelormittal
4/3	Man.Rep.Máquina	ACAB.	354,00	15329	1/1	Felt mix	Cabo de energia para cortador de tubo
4/3	Produto Intermed.	ACAB.	240,00	259780	1/1	Linde	Gás para solda
4/3	Produto Intermed.	ACAB.	428,80	12772	1/1	Ferreira souza	Serra Broca Macho
4/3	Carretos	ACAB.	15,00	546301	1/1	Pássaro Verde	Frete NF 12772 Ferreira Souza
4/3	Material Limpeza	GERAL	169,00	001380	1/1	Vassouras Wilson	Vassouras e rodos
5/3	Produto Intermed.	GERAL	1.011,40	15622	1/1	Tooltech	Pastilhas
5/3	Produto Intermed.	ACAB.	280,00	10162	1/1	TC Limpeza	Óleo para estampar
5/3	Produto Intermed.	ACAB.	258,00	12786	1/1	Ferreira Souza	Macho M8 x 1
5/3	Materia Prima	GERAL	11.790,98	94819	1/1	Arcelormittal	Matéria Prima
5/3	Ind.Serv.terceiros	GERAL	1.469,30	1173	1/1	Luvi	Injeção alavanca
5/3	Vasilhame	LOGÍST.	1.000,00	8432	1/1	Hibisco Embal.	Caixa de madeira
6/3	Produto Intermed.	ACAB.	545,00	006305	1/1	RCM Ferram.	Serra Máquina nova
6/3	Material Limpeza	ADMINIST.	420,00	004278	1/1	Quimiotek	Material de Limpeza - dezeng. Desinf. Etc
6/3	Produto Intermed.	GERAL	180,00	000446	1/1		Estopas
6/3	Produto Intermed.	GERAL	1.160,00	002586	1/1	Caetano	Broca 2,70
6/3	Ind.Serv.terceiros	GERAL	899,15	001176	1/1	LUVI	Injeção lavanca palio
6/3	Materia Prima	GERAL	1.696,00	034709	1/1	Tranal	Matéria Prima
6/3	Carretos	GERAL	197,05	656542	1/1	Sete lagos	Frete NF 034709 Tranal
7/3	Ind.Serv.terceiros	GERAL	1.092,40	1180	1/1	Luvi	Injeção plástica Toyota-Palio
7/3	Materia Prima	GERAL	9.631,12	094893	1/1	Arcelormittal	Matéria Prima Aço 26,00
7/3	Materia Prima	GERAL	3.787,22	094894	1/1	Arcelormittal	Matéria Prima BTR 24,00
7/3	Man.Rep.	GERAL	445,00	12796	1/1	Ferramentas	Calibrador





relação ao faturamento, e as devidas adequações, com a finalidade de alcançar as metas financeiras e o resultado da empresa.

## **8. FONTES CONSULTADAS**

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MASAKAZU, Hoji. **Administração Financeira e Orçamentária**. 8. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.