

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - IFCH
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO ECONÔMICO- DEPE
CENTRO TÉCNICO ECONÔMICO DE ASSESSORIA EMPRESARIAL – CTAE**

**ESTUDO DE CASO
FÁBRICA DE MOVEIS VILA RICA LTDA.**

**Laércio Bisetto
Maria Carolina de A. F. de Souza
William Massei**

Material de uso exclusivo nos Cursos do CTAE

GI.35-OS.77-I00/

1. Breve Descrição da Empresa

A Fábrica de Móveis Vila Rica Ltda. é uma pequena empresa localizada em Itatiba – SP que se dedica à produção de móveis de estilo colonial.

Foi fundada em 1972 pelas mesmas pessoas que compõem seu capital social, ou seja: Humberto Martins de Moraes, Ataulfo Pereira Costa e Gilberto Pereira Costa.

A iniciativa de constituição da empresa partiu do Sr. Humberto. Toda a sua vida tinha sido dedicada à indústria de móveis, pois desde os seus 12 anos trabalhou no ramo. Começou como faxineiro, mas logo passou a auxiliar na seção de máquinas; com o passar do tempo, adquiriu habilidade suficiente para operar qualquer equipamento da seção. Além disso, tinha bons conhecimentos também das outras áreas, pois tivera oportunidade de substituir montadores e mesmo operários da seção de acabamento. Por isso, na última empresa em que trabalhou, chegou ao cargo de chefe geral da produção. Resolveu, então, iniciar sua própria empresa, mas como não tinha capital suficiente para o empreendimento, convidou dois de seus cunhados para participarem da sociedade.

Ataulfo e Gilberto atenderam ao convite de Humberto. Ambos eram proprietários, até então, de uma loja de comércio de tecidos.

Uma vez constituída a sociedade, a loja de tecidos foi transformada em loja de móveis, e as máquinas adquiridas, quase todas de segunda mão, foram instaladas em um barracão ao lado, alugado. Posteriormente o barracão foi comprado e, há um ano, foi adquirido também um lote de terreno junto ao barracão.

A administração da empresa é exercida pelos três sócios. O Sr. Humberto é gerente da produção; o Sr. Ataulfo é gerente administrativo e o Sr. Gilberto é gerente de vendas. Na verdade, o Sr. Gilberto, bem mais jovem que os outros dois sócios, não exerce as funções de gerência que lhe são atribuídas; prefere trabalhar com o caminhão da empresa, entregando móveis, transportando madeira, fazendo pequenas compras, etc.

Hoje a empresa conta com 33 empregados (30 na produção, 2 na administração e 1 na loja) e seu faturamento médio mensal é de Cr\$ 400.000,00.

Embora se considerassem em boa situação, os empresários decidiram solicitar, junto ao CTAE, a realização de um diagnóstico de sua empresa.

Uma vez realizado o diagnóstico, constatou-se que os problemas mais graves estavam ligados á administração da empresa, sob diversos aspectos.

A área de produção foi considerada satisfatória porque a experiência do gerente de produção lhe assegurava uma organização eficiente; não se pode dizer que não existiam falhas, mas, dadas as características da empresa, que opera por processo semi-artesanal, elas não tinham tanta relevância e não chegavam a comprometer seu desempenho.

Por outro lado, a empresa não dispunha dos mais elementares controles para uma administração eficaz, tanto na área financeira quanto na área comercial. Os dirigentes não conheciam os custos de cada produto; a contabilidade, realizada externamente, servia apenas para fins fiscais; o caixa e as contas bancárias da empresa se confundiam com os interesses particulares dos sócios; o desconhecimento dos valores a pagar e a receber gerava sérios problemas na administração do capital de giro; a comercialização dos produtos era bastante rudimentar, vista o pouco conhecimento do mercado aliado a insignificante atuação em termos de promoção (propaganda, publicidade e promoção de vendas) e a uma insuficiente infra-estrutura de atendimento aos clientes.

As principais constatações e sugestões dos consultores são tratadas de forma mais detalhada a seguir.

2. Conclusões e Sugestões dos Consultores

Dentre as deficiências identificadas pelo diagnóstico integrado a que foi submetida a empresa, destaca-se o total desconhecimento por parte dos empresários da necessidade de informações que reflitam a posição dos custos de seus principais produtos. Assim sendo, os consultores concentraram grande parte da atenção na análise dos custos da empresa, com o objetivo de transformar as informações em efetivos instrumentos de gestão.

Dessa forma, foram seguidos os passos explicitados a seguir.

1. Relação das despesas ocorridas no período janeiro-dezembro de 1976.

De acordo com o exame dos registros contábeis da empresa, constatou-se à existência de uma relação de despesas, conforme anexo I, que representam os desembolsos no período.

Convém salientar que esse levantamento, da forma como se apresenta, oferece certas dificuldades no que tange à obtenção de informações de itens considerados importantes na composição dos custos da empresa. Para efeito de exemplos destaca-se:

- a) o item despesas com materiais engloba despesas como - matérias-primas (madeiras, aglomerados, compensados, etc.); despesas com componentes (dobradiças, trincos, puxadores, etc.); materiais secundários (pregos, parafusos, cera, etc.);
- b) no item salários foram computadas as remunerações correspondentes à direção, mão-de-obra direta e indireta de fabricação;
- c) os custos que não constituem desembolso não foram objeto de qualquer tratamento, caso em que se inclui a depreciação econômica, juros sobre o capital aplicado (custo de oportunidade), custo do capital de giro, encargos sociais;
- d) a relação ora apresentada não obedece a uma classificação das despesas de acordo com seu desembolso - por exemplo, não se conhece o grupo de contas representativo das despesas administrativas, financeiras, diretas de fabricação, etc. o que dificulta a determinação da participação de cada grupo de contas no total de custos da empresa.

Para tentar superar essas limitações foi elaborado um quadro estrutural de custos.

2. Quadro estrutural de custos

Para elaboração desse Quadro (Anexo II) foram considerados todos os aspectos já mencionados, conforme os seguintes procedimentos:

2.1 -especificação dos custos

A partir do exame da documentação disponível procurou-se detalhar os itens de custos, de forma a torná-los úteis e representativos da composição da estrutura de custos da empresa. Dessa forma, as despesas com materiais originaram itens específicos como: matérias-primas (madeiras, compensados, aglomerados, laminados, etc.); componentes (trincos, fechaduras) e material secundário (cola, verniz, etc.). Procedimento semelhante foi adotado para as despesas com salários que foram agrupadas em mão-de-obra direta (máquinas, entalhe, montagem, acabamento, etc.); mão-de-obra indireta (supervisão, manutenção) e direção (pró labore). Além dessas, receberam tratamento semelhante contas como ordenados, gastos gerais com veículos, despesas bancárias, tributos, etc..

2.2. contas com tratamento especial

Algumas contas, pelas particularidades que assumem na estrutura de custos da empresa ou pela insuficiência dos critérios legais adotados, receberam um tratamento especial visando tornar seus valores mais próximos da realidade. Com esse objetivo, foi incorporado à estrutura de custos o valor da depreciação econômica dos bens tangíveis (ver anexo IV) que envolve a perda de valor no tempo, causada não só pelo uso do bem no processo produtivo, mas também, por fatores econômicos.

Outro cuidado dos consultores foi o de realizar uma estimativa quanto à necessidade de capital de giro, visto que a empresa deve dispor de recursos para cumprir todas as fases ligadas aos seus ciclos de produção e de comercialização. Assim sendo, chegou-se ao importe correspondente ao custo desse capital financeiro no período (os critérios e cálculos desenvolvidos estão no Anexo V).

2.3. classificação dos custos

Com as informações adequadas sobre os custos do período, obtidas por meio do tratamento descrito, foi possível uma classificação de acordo com a natureza de cada conta.

Chegou-se aos seguintes agrupamentos de custos: fabricação, administrativos, de comercialização, financeiros e tributários. Os custos de

fabricação foram divididos em dois sub grupos - custos diretos de fabricação, isto é, matéria-prima, e mão-de-obra direta (mais encargos sociais) e custos indiretos de fabricação, conforme se apresenta a seguir:

Composição Estrutural	valor (em \$ 1,00)	(%)
1. Custos de fabricação	2 369 376,00	68,6
1.1. custos diretos de fabricação	2 071 780,00	60,0
1.1.1.matéria-prima (sem IPI)	1 074 900,00	31,1
1.1.2.mão-de-obra direta (mais encargos sociais)	868 200,00	25,1
1.1.3. material secundário (sem IPI)	37 800,00	1,1
1.1.4. componentes (sem IPI)	63 280,00	1,8
1.1.5. serviços de terceiros	2 600,00	0,8
1.2. custos indiretos de fabricação	297 596,00	8,6
2 -Custos administrativos	334 720,00	9,7
3. Custos de comercialização	243 815,00	7,1
4 -Custos financeiros	330 614,00	9,6
5 -Custos tributários	176 400,00	5,1

A análise desse quadro permitiu as seguintes conclusões:

a) Os custos diretos de fabricação, ou seja, aqueles que podem ser alocados diretamente nos produtos constituíram, no período, 60% dos custos totais, com as matérias-primas representando 31,1%, mão-de-obra direta mais encargos sociais, 25,1%, e outros custos diretos, 3,8%.

b) Os custos indiretos de fabricação, ou seja, aqueles com ligação indireta na elaboração do produto, participaram com 8,6% dos custos totais.

ANEXO I. RELAÇÃO DE DESPESAS – PERÍODO JANEIRO –DEZEMBRO DE 1976

CONTAS	DEVEDOR	CREADOR
RECEITAS DE VENDAS		3.600.000,00
DESESPESAS COM MATERIAIS	1.091.980,00	
SALÁRIO	562.600,00	
PREVIDÊNCIA SOCIAL	279.299,00	
FRETES E CARRETOS	84.000,00	
GASTOS COM FABRICAÇÃO	28.200,00	
SERVIÇOS DE TERCEIROS	27.600,00	
FORÇA E LUZ	25.200,00	
ÁGUA	4.000,00	
MEDICAMENTOS	800,00	
ORDENADOS	228.600,00	
PREVIDÊNCIA SOCIAL	124.488,00	
GASTOS GERAIS C/ VEÍCULOS	131.000,00	
DESPESAS C/ CONDUÇÃO	4.500,00	
PROPAGANDA E PUBLICIDADE	22.400,00	
DESPESAS BANCÁRIAS	37.950,00	
IMPOSTO (ICM)	168.840,00	
IMPOSTO DE RENDA	40.000,00	
OUTROS TRIBUTOS	11.860,00	
DESPESAS C/ ASSISTÊNCIA	34.040,00	
TELEFONE	15.200,00	
DESPESAS C/ LEGALIZAÇÃO	2.500,00	
GASTOS GERAIS DE ESCRITÓRIO	24.300,00	
TOTAL GERAL DAS DESEPAS	2.942.357,00	
LUCRO NO PERÍODO	657.643,00	
TOTAL	3.600.000,00	

ANEXO II. QUADRO ESTRUTURAL DE CUSTOS

Período janeiro a dezembro de 1976

CONTAS	VALOR	%
1. Custos de Fabricação	2 369 376,00	68,6
1.1. Custos diretos de fabricação	2 071 780,00	60,0
1.1.1.matéria-prima (sem IPI)	1 074 900,00	31,1
1.1.1.1. madeira bruta	636 400,00	
1.1.1.2. compe	280 000,00	
1.1.1.3. aglomerados	56 200,00	
1.1.1.4. laminados	18 300,00	
1.1.1.5. fretes e carreto	84 000,00	
1.1.2.mão-de-obra direta (mais enc. sociais)	868 200,00	25,1
1.1.2.1. preparação/máquinas/tornos	329 916,00	
1.1.2.2. entalhe	52 092,00	
1.1.2.3. montagem	312 552,00	
1.1.2.4. acabamento	173 640,00	
1.1.3. material secundário (sem IPI)	37 800,00	1,1
1.1.4. componentes (sem IPI)	63 280,00	1,8
1.1.5. serviços de terceiros	27 600,00	0,8
1.2. Custos indiretos de fabricação	297 596,00	8,6
1.2.1. mão-de-obra direta c/ encargos sociais	130 299,00	
1.2.2. material auxiliar de produção	18 200,00	
1.2.3. consumo de ferramentas e acessórios	6 000,00	
1.2.4. despesas c/ manutenção	4 000,00	
1.2.5. força	22 000,00	
1.2.6. luz	32 00,00	
1.2.7. água	4 000,00	
1.2.8. medicamentos	800,00	
1.2.9. deprec. s/ móveis e utensílios - fábrica	4 176,00	
1.2.10. deprec. s/ maq. E equipamentos	71 073,00	
1.2.11. deprec. s/ instal. de compressão	5 840,00	
1.2.12. deprec. s/ instal. de exaustão	2 920,00	
1.2.13. deprec. s/ prédio (aluguel)	21 000,00	
1.2.14. deprec. s/ instal. elétricas	4088,00	

ANEXO II. QUADRO ESTRUTURAL DE CUSTOS (CONT.)

Período janeiro a dezembro de 1976

CONTAS	VALOR	%
2 Custos Administrativos	334 720,00	9,7
2.1. pró labore (c/ encargos sociais)	158 760,00	
2.2. salários e encargos sociais	80 424,00	
2.3. assist. jurídica	4 040,00	
2.4. telefone	15 200,00	
2.5. desp. c/ legalização	2 500,00	
2.6. material de escritório	4 000,00	
2.7. multas	1 800,00	
2.8. desp. c/ condução	4 500,00	
2.9. café e lanches	2 000,00	
2.10. contribuição sindical	2 500,00	
2.11. gastos gerais	8 300,00	
2.12. assist. contábil	30 000,00	
2.13. deprec. s/ móveis e utens. – escritório	6 560,00	
2.14. deprec. s/ inst. elétrica – escritório	876,00	
2.15. deprec. s/ inst. telefônica – escritório	1 460,00	
2.16. deprec. prédio (aluguel)	1 800,00	
3. Custos de Comercialização	43 815,00	7,1
3.1. salários e encargos sociais	36 939,00	
3.2. comissões e encargos sociais	6300,00	
3.3. propaganda e publicidade	22 400,00	
3.4. combustível de veículos	109900,00	
3.5. desp. c/ oficina de veículos	21 100,00	
3.6. deprec. s/veículos	37640,00	
3.7. deprec. s/ instalações elétricas	876,00	
3.8. deprec. s/ inst. telefônicas	1460,00	
3.9. deprec. s/ prédio-loja (aluguel)	7200,00	
4. Custos Financeiros	30 614,00	9,6
4.1. juros passivos	450,00	
4.2. despesas bancárias	36250,00	
4.3. descontos concedidos	1250,00	
4.4. custo do capital de giro próprio	292664,00	
5. Custos Tributários	176 400,00	5,1
ICM	168 840,00	
PIS s/ faturamento	7 560,00	
TOTAL	3 454 925 100,00	100