

A Serraria de Antônio

Simone Dias de Souza
Maria Valéria Pereira de Araújo

Introdução

É final da tarde de um domingo de descanso, e Antônio da serraria, microempresário no segmento de serraria desde 1986, na cidade de João Furtado/RN, preocupado com as atividades do dia seguinte, conversa com sua filha Sara e seu genro Levi, sobre as dificuldades financeiras que enfrenta para cumprir as obrigações da Serraria Disouza, dizendo: “Não sei mais o que fazer para pagar as contas, a madeira acabou e o dinheiro que tenho para receber, não tem dia certo e nem resolve minhas dívidas”. Durante a conversa, Levi que também é o contador da sua microempresa, mesmo diante dos problemas que o seu sogro enfrenta, informa que o ramo de atividade da serraria, será obrigado a emitir nota fiscal eletrônica (NFe) a partir de 01 de outubro de 2010 e que terá um prazo de 04(quatro) meses para adequar-se as novas exigências legais.

Antônio da serraria, assim chamado pelas pessoas da sua cidade, não freqüentou a escola, não sabe ler e nem escrever, mas usa sua calculadora como ninguém, para realizar os orçamentos de cada produto ou serviço que oferece no seu comércio, atendendo as expectativas dos clientes, de forma que se mantém no mercado há mais de 20 anos. Contudo, não possui em seu estabelecimento planejamento e controles financeiros formais, para manter suas obrigações em dia.

Inicia-se a segunda-feira e Antônio da serraria com a notícia que recebeu de Levi, percebe que para manter as atividades, terá que realizar investimentos a fim de atender às exigências legais, além de organizar suas contas a receber, uma vez que uma parcela significativa dos seus clientes compra no “fiado”. Além disso, a Serraria Disouza vende muito para as Prefeituras da região, que não cumprem o repasse de recursos nos prazos negociados. A Serraria Disouza possui uma boa clientela, contudo os seus controles de contas a receber, contas a pagar, empréstimos adquiridos para compra de mercadoria, tem deixado seu saldo bancário a descoberto, precisando recorrer a cheques de familiares, custódia de cheques de clientes a altos juros do banco. Todo esse cenário tem deixado Antônio da serraria sem sono e a questionar-se: “O que fazer e como preciso fazer para ter um bom controle financeiro na Serraria”?

A História da Empresa

A Serraria Disouza iniciou suas atividades em 1986, quando um homem empreendedor chamado Arnaldo, sabendo da experiência de Seu Antônio no ramo da atividade de serraria, convida-o para constituir uma sociedade e abrem a Serraria Disouza Ltda. Sendo que Arnaldo comprou as máquinas, matéria-prima e disponibilizou a instalação em um prédio de sua propriedade, situado na BR-406 em João Furtado, e Antônio da serraria praticamente entra na sociedade com o trabalho. Pouco tempo

depois (menos de um ano), o sócio propõe levar a serraria para outra cidade (Parnamirim), quando Antônio decide desfazer a sociedade, permanecendo em João Furtado/ RN. Então, resolvem alterar o contrato social, no qual sai o Arnaldo, que vende suas quotas para Helena Dias de Souza, esposa de seu Antônio.

Antônio trabalhou em serrarias desde adolescente na cidade de Mossoró, passando desde serviços gerais até marceneiro. Com todo seu desempenho, o seu padrão, na época, o envia a Natal para ser o gerente de uma filial, mas surgem os problemas, ele não havia estudado e não sabia ler e escrever. Passados 04(quatro) anos, surge o convite para ir trabalhar em João Furtado, para gerenciar outra serraria, na qual trabalhou por mais 15 anos (de 1971 a 1986). Devido às dificuldades que a cidade enfrentou em 1986, com os abalos sísmicos, Antônio da serraria desentende-se com o padrão e pede demissão.

Inicialmente a Serraria não possuía sede própria, conseguindo adquirir terreno, próximo do prédio alugado, em 1988 e iniciando a construção da sede da Serraria Disouza em 1989. Aos poucos, Antônio da serraria consegue adquirir todas as máquinas necessárias para realizar a produção dos artigos de madeira e constrói o escritório para as atividades administrativas. Em 2002, aumenta a estrutura física do escritório, acrescentando em seu comércio a venda de ferragens e material de construção.

O empreendimento tem como atividade principal a fabricação de artigos de madeira em geral, comercialização de material de construção, ferragens e realiza serviços de conserto de carrocerias de madeira. Possui atualmente 08(oito) funcionários, sendo 05 na produção, 01 motorista, 02 ajudantes.

Devido Antônio da serraria ter trabalhado sempre como marceneiro, gerenciando a única serraria da cidade, tornou-se conhecido por toda a clientela do seu antigo emprego, que o acompanhou no desafio de abrir seu próprio negócio. Os resultados eram visíveis, os pedidos aumentavam e o permitiu cumprir com as obrigações. Contudo, a falta de controle nas contas a receber, desde sua origem, permitiu que ocorressem grandes perdas financeiras.

Apenas a partir de 1999, a sócia Helena Dias de Souza assume as atividades do comércio, cuidando da movimentação financeira, do atendimento ao cliente e das compras. Antônio também continua realizando o atendimento aos clientes, acompanhando a produção, negociando as compras de matéria-prima, dentre outros.

Antônio observa as mudanças no comércio local, a forte concorrência, às mudanças das exigências legais e reconhece que se faz necessário organizar-se para manter-se no mercado. Contudo, surgem as limitações de recursos, para investir no seu negócio e a carência de capital de giro para ter sempre mercadoria disponível, pois apesar de manter seus fornecedores e funcionários em dia, possui empréstimos em dois bancos atrasados (ver quadro 1) e parte de seu empreendimento está hipotecado.

Quadro 1 - Empréstimos Obtidos Atrasados						
	Banco 1			Banco 2		
	Descrição	Valor Principal R\$	Juros a.m.	Descrição	Valor Principal R\$	Juros a.m
1	Giro Empresa Flex	28.666,62	1,880%	Empréstimo 1	47.476,14	
2	Giro Empresa Flex	29.033,28	2,306%	Empréstimo 2	6.326,18	
3	Giro Rápido	18.000,00	2,420%			
4	Cheque Especial	6.000,00	8,060%			
	Subtotal 1	81.699,90		Subtotal 2	53.802,32	
Total				135.502,22		
Fonte: Banco 1 (retirado do extrato conta corrente do dia 10.07.2010)/ Banco 2 (retirado do extrato da conta corrente em 04.10.2011)						

A Política de Crédito e o Planejamento Financeiro

Devido à microempresa estar situada no interior do Estado do RN, em que as pessoas mal utilizam cartão de crédito na região, o “fiado” fazia e faz parte da política de crédito. Isso leva ao grande acúmulo de inadimplentes (ver quadro 2) em um fichário com nome do cliente incompleto (quando não é apenas o “apelido”), endereço incompleto e a discriminação da venda realizada com os valores escritos em talonário comum.

Quadro 2 - Levantamento Atual de Inadimplentes - em R\$			
Clientes/ Contas a Receber	Perdas	A receber	
Pessoa Física	85.000,00	11.600,00	
Pessoa Jurídica	56.100,00	36.300,00	
Total	141.100,00	47.900,00	
OBS 1: As perdas de pessoa física refere-se ao período dos últimos 8 anos			
OBS 2: As perdas de pessoa jurídica refere-se ao período dos últimos 6 anos			
OBS 3: Devido a falta de controle das contas a receber, nem todas as perdas constam nos valores acima			

No interior “todos” conhecem uns aos outros e o cliente já chega ao comércio com certo grau de intimidade e por serem os próprios donos que atendem aos clientes, eles com o “coração mole” de vender para Fulano que mora perto de Beltrano, acabam abrindo sempre exceções até os dias de hoje.

As vendas na grande maioria são para pessoa física à vista ou no “fiado” e para as prefeituras, que comprem bastante, mas nem sempre realizam o pagamento, com falsas promessas que Antônio da Serraria, insiste em confiar, realizando a venda e a entrega, mas não recebe previamente nenhum documento comprovando a autorização do fornecimento.

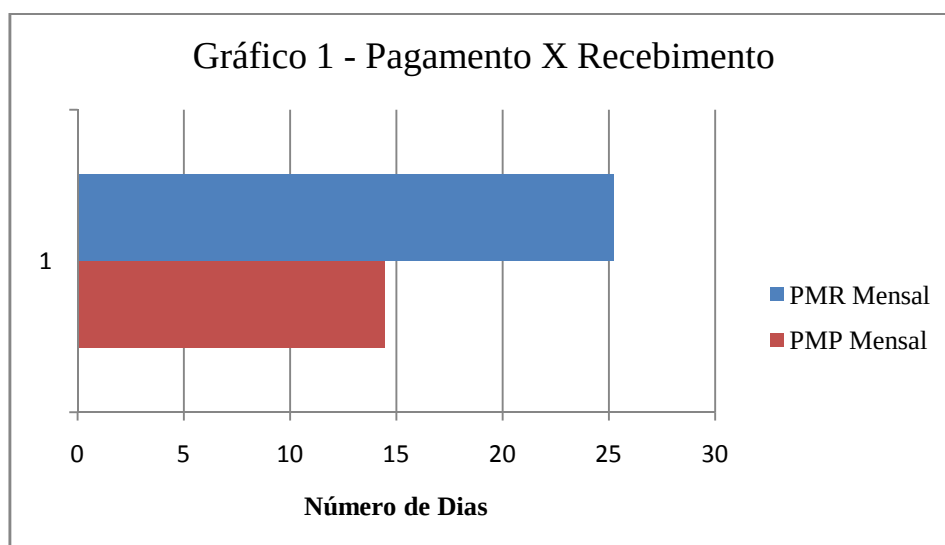
Na carteira de clientes, além das Prefeituras, Escolas Estaduais, existem outros clientes - pessoas jurídicas pontuais com os pagamentos, e que de fato a Serraria pode contar para cumprir com as obrigações.

Antônio da Serraria comenta que: “... para vender no cartão de crédito, obrigatoriamente tem que emitir nota fiscal eletrônica e logo o imposto não tem como escapar. Pagando valores altíssimos de impostos ao governo e todas as obrigações dos funcionários, fica difícil manter o negócio”.

O fluxo de caixa da Serraria Disouza torna-se comprometido com as formas de pagamentos que são oferecidos aos clientes, além de não realizarem o serviço de cobrança de forma eficaz. Dessa forma, cada dia que passa maior é o endividamento nos bancos, no qual está impossibilitado de realizar certas operações financeiras.

Diante das informações coletadas através de conversas informais, pode-se verificar que mesmo sem pagar os empréstimos firmados com o banco a empresa possui dificuldades no seu fluxo de caixa. Diante de não possuírem controles das informações contábeis de forma a calcular os prazos médios de recebimento e pagamento, coletamos os dados do mês de março do ano corrente e encontramos um problema grave, ou seja, a Serraria está financiando para seus clientes um prazo maior do que o mercado o oferece (ver Quadro 3). Analisando apenas o mês de março, constatamos que eles deram um prazo aos clientes de 25 dias para receber e nas compras efetuadas, tiveram 14 dias para realizar os pagamentos (Gráfico 1). Faz-se necessário relatar que neste mês não ocorreu entrada de madeira, que é o “carro chefe” do comércio.

Quadro 3 - Dados para Cálculo dos Prazos Médios			
Recebimento		Pagamento	
Contas a receber	R\$ 47.900,00	Contas a Pagar	R\$ 22.000,00
Vendas do mês	R\$ 56.917,00	Compras do mês	R\$ 45.591,82
PMR mensal	25	PMP mensal	14
Referente a Mar/2012			



As Novas Obrigações Fiscais na Microempresa

As novas mudanças ocorridas na legislação referente às obrigações fiscais para microempresas, os novos sistemas de controle de arrecadação dos impostos utilizados pelo Governo, como a emissão de notas fiscais eletrônicas, tem levado os microempreendedores a se adequarem de forma obrigatória e com prazo a ser cumprido.

No caso das microempresas no ramo de serrarias no Estado do Rio Grande do Norte (RN), passaram a ser obrigados a emitir nota fiscal eletrônica a partir de 01 de outubro de 2010, conforme protocolo do ICMS 42/2009.

Para um comércio que ainda não possuía um microcomputador e que os donos até então não haviam tido o interesse de utilizar, sabendo das dívidas que já possuíam, a notícia causou certo desconforto/ preocupação, principalmente diante da situação financeira vivida pela Serraria Disouza.

Com o prazo a ser cumprido para adequar-se às novas exigências fiscais, aquisições foram realizadas, tais como: microcomputador, impressora, certificado digital, contrata-se um programa a fim de facilitar a emissão da nota fiscal eletrônica, bem como o treinamento para utilizar o aplicativo.

O Controle Financeiro

Ao observar a rotina administrativo-financeira da Serraria, verificamos que não é realizado o controle de contas a receber e a pagar, além de não possuírem o movimento do caixa (entradas e saídas).

Contudo, a situação se agrava devido Antônio da serraria utilizar o dinheiro que recebe de vendas á vista, no bolso da camisa, não realizando nenhum registro da venda e nem do destino do dinheiro. Dessa forma, o princípio da entidade não é preservado, causando descontrole nas finanças da microempresa e impossibilitando de apurar os resultados do empreendimento. Pois as contas pessoais e da residência dos sócios é realizada junto com as contas da microempresa.

Não existe controle de contas a pagar, pois a cada dia, a senhora Helena Dias de Souza abre a pasta com todos os boletos para pagamento, com faturas a vencer do dia e depois consulta/ analisa, se possuem recursos para pagar. Quando não há recursos suficientes para o pagamento das obrigações a empresa arca com as despesas dos altos juros dos bancos.

O controle que realizam praticamente é transcrever o extrato bancário, acrescentando mais detalhes para identificar “para quem” foi o pagamento e de quem foi o “recebimento”.

Mas nem todos os pagamentos e recebimentos são via conta bancária, e essa forma de “controle” não detém dados suficientes para a boa administração de recursos, em que diariamente precisa tomar decisões.

É bem verdade que percebemos que os administradores não obtiveram instruções escolares para terem conhecimento necessário para organizarem as finanças e saberem o que de fato pertence a eles e o que pertence à microempresa.

O Problema

Atualmente a empresa continua com os problemas anteriores, ou seja, atraso no pagamento de empréstimo em um banco (o débito no outro banco foi negociado, contudo devido o atraso no banco mencionado, permanecem sem realizar certas operações financeiras, apesar de estarem tentando negociar o pagamento). Além de Antônio da serraria ainda realizar vendas no conhecido “fiado” a prefeituras e pessoas que consideram de confiança, que não cumprem os acordos, dificultando o seu fluxo de caixa, para que possa cumprir com as obrigações junto aos fornecedores, recaindo no ciclo vicioso de pagar altos juros.

As preocupações de Antônio da Serraria aumentam, permanecendo o desejo de vender seus últimos bens pessoais para quitar as dívidas como tantas outras vezes. Podemos citar que já foram vendidos alguns bens, como 03 (três) sítios, 02(dois) terrenos menores, venda de um caminhão e troca de outro por um mais antigo, com o intuito de quitar as dívidas, retornando para o mesmo déficit financeiro. Antônio da serraria e sua esposa pensam a toda hora, que as suas idades estão avançando, e as dificuldades financeiras só aumentam, tornando o sonho da aposentadoria tranquila cada vez mais distante.

Diante desse cenário, sua filha Sara, questiona se o negócio de fato está gerando resultado ou apenas prejuízo. Além de Antônio da serraria e sua esposa continuarem sem respostas para informações simples como, será que no dia Z terei dinheiro suficiente para realizar os pagamentos? Quanto tenho a receber, quanto tenho a pagar?

Nota de ensino

Resumo

As micro e pequenas empresas possuem vários desafios no atual mercado dinâmico e competitivo, principalmente em relação ao planejamento de suas ações. Este caso descreve a situação real de uma microempresa, uma serraria, relatando os problemas enfrentados por causa da falta de planejamento e suas consequências em relação à sustentabilidade financeira do negócio. O relato é narrado sob o ponto de vista do proprietário, que pensa sobre a situação da empresa e vivencia os problemas diários com uma visão empreendedora, mas sem planejar ações futuras. O presente caso mostra as suas reflexões sobre o rumo da empresa e a complexidade na administração financeira de um pequeno empreendimento dedicado ao público em geral. O problema a ser

enfrentado é a minimização da inadimplência e a falta de controle do fluxo financeiro em uma microempresa que não possui planejamento de suas ações e busca capital de terceiros para resolver esta questão. As situações apresentadas no caso são fiéis à realidade pesquisada. Para garantir a privacidade das pessoas envolvidas, foram utilizados nomes fictícios. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em administração financeira, como também em cursos de gestão de negócios e gestão de Microempresas.

Palavras-chave: microempresa; obrigações fiscais; gestão financeira.

Objetivos de aprendizagem

O caso enfatiza as principais dificuldades do gerenciamento financeiro de uma microempresa. Estas dificuldades se dão geralmente pela falta de conhecimentos nesta área por parte do empreendedor, como também pela “cultura” da política de crédito no interior.

Seus objetivos são desenvolver nos participantes: 1) conhecimentos sobre gestão financeira em micro e pequenas empresas; 2) importância de manter um controle financeiro sobre as atividades operacionais da empresa; 4) análise da política de crédito; 6) estudo das opções de linhas de financiamento mais apropriadas às necessidades da empresa; 7) possibilidade de estabelecer através de casos reais, a relação entre teoria e prática.

Fontes dos dados

Este caso relata uma situação real, iniciada em meados de 2010, numa microempresa do ramo de serraria. As situações apresentadas são fiéis à realidade pesquisada. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação, questionários e entrevistas com os gestores. Para garantir a privacidade das pessoas envolvidas, foram utilizados nomes fictícios.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em administração financeira, como também em cursos de gestão de negócios e gestão de Microempresas. Nota-se a importância da sequência dos passos: 1) Explicação sobre planejamento e gestão financeira em microempresas e uso dos conceitos da área; 2) leitura individual; 3) discussão em pequenos grupos; 4) discussão em plenária; 5) apresentação pelo professor da temática e da situação.

Questões para discussão

- 1) É possível manter-se no mercado competitivo sem ter planejamento e controle financeiro em uma microempresa, para fornecer informações para a tomada de decisão? Por quê? Comente.
- 2) Caso você fosse Antônio da serraria, como faria para resolver os problemas financeiros da serraria?

Análise do caso

A Serraria de Antônio, uma microempresa familiar em que os gestores possuem poucos conhecimentos de gestão financeira e de boas práticas de rotinas administrativas, mantêm-se no mercado local há 26 anos, demonstrando que existe um grande potencial no negócio que é desenvolvido.

O comércio está muito bem localizado, tornando-o competitivo com os demais do ramo (apesar de nos dias atuais já existir outras serrarias próximo), o dono é conhecido na região como comerciante confiável, ou seja, “não vende gato por lebre” e possui qualidade e conhecimento dos seus produtos, além de oferecer um vasto leque de produtos e serviços, podendo ainda fabricar o objeto de acordo com as necessidades dos clientes.

Contudo sabe-se que o cenário que o comércio nasceu é bem diferente do atual, pois antes a Serraria de Antônio pode-se dizer que era a única da cidade. E hoje ele está diante de um mercado dinâmico e muito competitivo. Dessa forma, um bom planejamento é essencial para analisar todos os setores do negócio, desde a produção até o atendimento ao cliente (incluindo pré e pós venda) e realizar uma organização administrativa. Para avaliar se o comércio de anos continua realmente viável, pode-se destacar a importância da elaboração de um planejamento estratégico: que posição ocupa no mercado em que atua; quais os produtos ofertados realmente são rentáveis - os da fabricação, os da revenda, ou os serviços, possibilitando analisar quais as áreas podem expandir, quais devem extinguir e quais precisam ser criadas e/ou inovadas. Pois segundo Kotler (1992), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Na área financeira, é necessário utilizar controles financeiros para que possam tomar decisões com base em dados confiáveis das operações organizacionais. Uma boa gestão financeira é tão ou mais importante que a gestão das outras áreas funcionais, pois o financeiro é o setor em que gerencia o motivo maior para o negócio, que é gerar lucro, ou seja, o dinheiro, e caso não seja bem administrado, ele certamente não alcançará o objetivo maior e a empresa fecha. De acordo com dados da pesquisa realizada pelo SEBRAE RN revelam que 27% de microempresas fecham no 1º ano de atividade devido à falta de planejamento, gestão e comportamento empreendedor.

As microempresas normalmente devido ao seu porte, não possuem sistemas informatizados e seus dados acabam não sendo utilizados nas tomadas de decisões, por serem feitos manualmente, causando desorganização e falta de confiança nas poucas informações disponíveis. O fluxo de caixa é uma ferramenta de gestão financeira de curto prazo importante, de forma a proporcionar um acompanhamento de todos os ingressos e desembolsos garantindo melhor administração dos recursos disponíveis. Uma visão financeira de curto prazo (semanal, quinzenal, mensal) para o microempresário é importante para ter maior segurança nas tomadas de decisões diárias.

De acordo com Gitman (2002), saldos de caixa são influenciados pelas técnicas de produção e venda da empresa, assim como por seus procedimentos de cobrança de receitas de vendas e pagamento por compras, que são analisados através dos ciclos operacionais e de caixa da empresa. O ciclo operacional é definido como o montante de tempo que vai do ponto em que a empresa coloca material e trabalho no processo de produção até o momento em que o dinheiro da venda do produto acabado, que contém os insumos de produção, é arrecadado. Esse ciclo é formado pela soma da idade média do estoque e o período médio de cobrança das vendas. Já o ciclo de caixa, é o tempo em que o caixa da empresa está imobilizado entre o pagamento por insumos de produção e a cobrança do pagamento da venda do produto acabado resultante. Logo, o número total de dias no ciclo operacional menos o período médio de pagamento para insumos de produção representa o ciclo de caixa.

A Serraria Disouza está com dificuldades no ciclo operacional como apresentado através do prazo médio de recebimento e o prazo médio de pagamento no Gráfico 1, causando sérios problemas em seu ciclo de caixa, recorrendo constantemente a empréstimos bancários. É importante que o gestor analise o prazo que está sendo concedido aos seus clientes para evitar esse grave problema financeiro. Pois o ideal para as empresas, conforme Gitman (2002) é: girar o estoque o mais rápido possível, evitando falta de estoque, que pode resultar em perda de vendas; cobrar as duplicatas a receber o mais rápido possível, sem perder vendas futuras devido a técnicas de cobrança de alta pressão. Descontos financeiros, se economicamente justificáveis, podem ser usadas para conseguir esse objetivo; efetuar o pagamento das duplicatas a pagar o mais tarde possível, sem prejudicar o crédito no mercado da empresa, mas tirar vantagem de quaisquer descontos financeiros favoráveis.

Outro ponto importante a ser eliminado de todo e qualquer negócio é o “fiado”. A política de crédito deve ser bem definida para os clientes, a fim de evitar as perdas, causando dificuldades financeiras.

Diante de uma necessidade de recorrer a empréstimos e financiamento, faz-se necessária cautela para tomada de decisão. Pois existem diversas linhas de crédito disponíveis por diversos bancos. Qual se adequaria melhor? Dependeria da necessidade da empresa e do potencial do negócio. A empresa buscará recursos nas instituições para suprir necessidades de capital de giro, que são os ativos circulantes - as operações do dia-dia das empresas (Gitman, 2002); ou a empresa buscará recursos para realizar investimento em imobilizado, sendo interessante procurar financiamento de longo prazo com carência para começar a pagar. A empresa pode ainda investir capital próprio ou de terceiros para atender sua necessidade de capital de giro. Porém, pagar contas de curto prazo com empréstimo pode ser muito oneroso, devido às altas taxas cobradas, devendo o gestor procurar obter taxas de juros inferiores ao retorno das aplicações para que possa ocorrer alavancagem financeira. Uma empresa que financia sua necessidade de capital de giro com seu próprio capital de giro indica que suas operações estão indo bem, pois

está pagando suas operações diárias sem a necessidade de captar dinheiro, evitando custos de capital próprio ou de terceiros (Assaf Neto, 2002).

Referências

ASSAF NETO, Alexandre. Estrutura e análise de balanços. 7. ed. São Paulo: Atlas 2002.

GITMAN Lawrence. Princípios de administração financeira, Ed.Bookman (Segunda Edição, Porto Alegre, 2002).

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. Setor de Capacitação Empresarial.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.