

Caso de Ensino em Gestão Financeira Cerâmica Turmalina

Raul Tamar Melo Pereira da Silva
MBA em Administração Financeira
Orientadora: Prof^a Maria Valéria Pereira de Araújo

Introdução

Com início de suas atividades em 2006, a Cerâmica Turmalina está situada na zona rural do município de Currais Novos-RN, com um quadro de 40 funcionários, sendo uma empresa de produção em larga escala de telhas e tijolos e comercialização dos produtos, no atacado e varejo, para os mercados do Rio Grande do Norte, Pernambuco e Alagoas.

O mercado consumidor de telhas e tijolos no Brasil vem apresentando nestes últimos anos, uma demanda crescente. As razões desse aumento são várias, a principal delas é o aumento populacional. Com o surgimento dos grandes centros, provocado pelo deslocamento do homem do campo para a metrópole em busca da necessidade de melhores condições de vida da espécie humana.

Os resultados expressivos começaram a ser observados a partir de 2004. Com isso, de 2004 a 2010 a construção civil nacional cresceu 42,41%, o que representa uma taxa média anual de 5,18%. No acumulado dos primeiros nove meses de 2011, o PIB da construção apresentou incremento de 3,8% em relação à igual período do ano anterior, de acordo com os dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O setor tem sido um dos motores do crescimento econômico do País. Números estes que apontam um crescimento sustentável para o segmento de material de construção.

No ano de 2006, Antônio, ex-gerente de produção da Turmalina, resolveu arrendar ao proprietário da empresa pelo valor de R\$ 420.000,00, dividido em 100 parcelas de R\$ 4.200,00 ou 16 milheiros mês, tanto a estrutura física, o quadro de funcionários, como a carteira de clientes. Apesar de Antonio conhecer todo processo produtivo de uma cerâmica, além de conhecer o mercado, porém não tinha experiência na área administrativa e financeira. Com isso, Antônio, tomou algumas decisões erradas que impactaram na saúde financeira do negócio: pagamentos de salários acima do valor acordado na convenção da categoria que era de R\$ 648,00; pagamentos de gratificações a alguns funcionários do setor de produção que chegavam a R\$ 700,00; obsolescência e defasagem tecnológica dos maquinários; elevado número de funcionários, gerando uma despesa mensal fixa de R\$ 25.920,00, que juntando as outras despesas ficava em torno de R\$ 70.000,00 a despesas mensais.

Os dados financeiros apontaram, no ano de 2007, que a Cerâmica Turmalina, acumulava um prejuízo financeiro de R\$ 920.000,00, decorrente de um incêndio na rede elétrica e de um desmoronamento de um forro. Com relação ao incêndio na rede elétrica, ele ocasionou uma perda de 12.900 grades de madeira, 43 vagonetes de ferro e 1 secador, 2 motores da ventulina e parte da fiação, totalizando um prejuízo de aproximadamente R\$ 120.000,00.

Após este ocorrido, a empresa sofreu outro sinistro em sua estrutura de produção agora um desmoronamento de um forno denominado de paulistinha onde acomodava, na ocasião, 30 milheiros de telha totalizando um prejuízo de R\$ 800.000,00.

Antonio se perguntava: A experiência que tenho de quase 20 anos nesse segmento, não tem validade alguma? Quais as razões que levaram a empresa a esse prejuízo? O mercado da construção civil cresce a todo vapor e por que a minha empresa sofre em um mercado tão promissor? Seria necessário então uma reestruturação organizacional a implantação do setor administrativo financeiro na empresa ou a contratação de um profissional de finanças para me aconselhar nas decisões financeiras? Devo me concentrar na produção de 800.000 mil peças mês entre telhas e tijolos com os custos da produção ou na comercialização de 220.000 mil peças mês sem o custo da produção?

A Empresa

No ano de 2006 é fechado o contrato do arrendamento da cerâmica Turmalina, sua estrutura física juntamente com o maquinário para seu funcionamento, com opção de compra no final do contrato. A empresa iniciou suas atividades produzindo 900.000 unidades de telhas mês, com seis fornos tipo paulistinha e quatro fornos tipo caieiras, a cerâmica iniciava suas atividades a todo vapor.

Em 2007, ocorre na empresa no setor de produção em um dos galpões um incêndio na rede elétrica ocasionando uma perda de 12.900 grades de madeira, 43 vagonetes de ferro e 1secador, 2 motores da ventulina e parte da fiação, totalizando um prejuízo de aproximadamente R\$ 120.000,00, após este ocorrido a empresa sofreu outro sinistro em sua estrutura de produção agora um desmoronamento de dois dos seis fornos denominado de paulistinha onde acomodava no momento 30 milheiros de telha totalizando um prejuízo de R\$ 800.000,00.

Em 2008 a empresa decidiu adquirir mais um caminhão no valor de R\$ 183.000,00 para otimizar o tempo das entregas já que o aumento da demanda nos estados vizinhos e da região nordeste como Pernambuco e Alagoas, e o desgaste do veículo que até então era o responsável por este deslocamento forçou este investimentos.

No fim de 2009 a empresa atinge seu auge na produção produzindo 1.000.000,00 de peças mês.

Em 2010. Antônio decide mudar de escritório de contabilidade pois achava que não tinha o suporte necessário para apoiar as suas decisões financeiras. No

mesmo ano, a empresa sofre com a perda de mão de obra qualificada afetando diretamente na sua produção que tem uma redução considerável.

Em 2011, a empresa decide incluir o tijolo no seu portfólio de produção tentando suprir a necessidade dos seus clientes e buscando novos mercados, haja vista que a empresa começava a apresentar sinais de baixo rendimento financeiro.

Em 2012, há um corte no quadro de funcionários considerável, a empresa neste ano só contava com apenas 25 funcionários e foi reduzido para apenas 4, um ajudante de produção, o gerente de produção e dois motoristas, a empresa já não tinha produção e a decisão de mudança na cerâmica Turmalina ficava clara.

No ano de 2013, a cerâmica com o número reduzido de funcionários só produzia 295 milheiros de telhas, os custos aumentando e o valor final do produto estagnado, Antônio já analisava a opção de comprar e revender produtos de outros ceramistas. Antônio se perguntava a todo instante encerrar a produção e fazer o intermédio de compra e venda de telhas e tijolos ou buscar uma solução financeira para aumentar a produção em grande escala, sem aumentar tantos os custos da empresa fazendo com que eu tenha um equilíbrio nas minhas finanças.

Quadro 1: Produção e comercialização

Produzindo e Comercializando	
Produção (unidades mês)	295.000
Total de Despesas	R\$ 40.000,00
Custo de Produção (por milheiro)	R\$ 112,72
Valor do Produto Final (milheiros)	R\$ 150,00
Faturamento Total (mês)	R\$ 44.250,00

Quadro 2: Compra e revenda

Compra e revenda	
Vendas (unidades mês)	220.000
Total de Despesas	R\$ 7.000,00
Custo de Produção	Não tem
Valor do Produto Final	R\$ 250,00

(milheiros)	
Faturamento Total (mês)	R\$ 55.000,00

Notas de Ensino

Resumo

Com o aumento populacional, a ampliação dos centros urbanos e a necessidade dos variados tipos de construções, o mercado consumidor de telhas e tijolos no Brasil apresenta uma demanda crescente, consequentemente o aumento de sua produção e fabricação. Nos anos de 2004 a 2010 a construção civil nacional cresceu 42,41%, o que representa uma taxa média anual de 5,18%. A Cerâmica Turmalina, empresa de produção em larga escala de telhas e tijolos, experimentou nesse período o crescimento de sua produção com a comercialização dos produtos, no atacado e varejo. O arrendamento como um novo modelo operacional, a falta de conhecimentos administrativos e financeiros pelo seu Gerente arrendatário, acarretou em prejuízos que afetaram totalmente sua estrutura financeira e produtiva, chegando a um colapso total. A empresa sofreu vários sinistros em sua estrutura de produção, tais como: incêndios na rede elétrica, desmoronamento de fornos, danificação em equipamentos tecnológicos, entre outros. Desta forma, o foco central do caso envolve a decisão de Antônio, proprietário da cerâmica, sobre a melhor alternativa para o seu negócio: continuar produzindo e comercializando os produtos ou comprar de terceiros e revender os produtos. Para o desenvolvimento do caso foram obtidos dados em conversa com a contadora da empresa e o proprietário, podendo o caso ser aplicado em cursos de graduação e Pós-graduação nas áreas de Administração e Gestão de Negócios.

Palavras-chaves: economia, gestão de custos, finanças empresariais, controle.

Abstract

With the population growth, the expansion of urban centers and the need for various types of constructions, the consumer market for tiles and bricks in Brazil presents a growing demand, consequently the increase of your production and manufacturing. In the years 2004-2010 the construction civil national grew 42.41%, representing an average annual rate of 5.18%. The Cerâmica Turmalina, company of large-scale production of tiles and bricks, experienced this period the growth of its production with the marketing of products, in wholesale and retail. The lease as a new operating model, the lack of administrative and financial knowledge by its Manager tenant, resulted in losses that totally affected its financial structure and production, coming to a total collapse. The company suffered several losses in its production structure, such

as: fires in the electrical network, crumbling kilns, damage in technological equipment, among others. This form, the central focus of the case involves the decision of Antônio, owner of pottery, on the best alternative for your business: keep producing and marketing products or buy from others and resell the products. For the development of case were obtained data in conversation with the accountant of the company and the owner, which can be applied in courses of graduation and Postgraduate of areas in Management and Business Management.

Keywords: economy, cost management, corporate finance, control.

Fonte dos Dados

Os dados foram obtidos a partir de conversas individuais com o proprietário da empresa e contadora responsável. O nome do proprietário e da Empresa, Cerâmica Turmalina, são fictícios.

Objetivos de Aprendizagem

O caso apresenta elementos para uma discussão sobre o processo de Gestão e Produção, em uma cerâmica de médio porte, proporcionando uma visão analítica de duas situações diferentes. Visando ainda desenvolver no aluno conhecimento e competências em análise do cenário e viabilidade econômica e financeira e a gestão de custos envolvidos em um processo.

Sugestões para Discussão do Caso

O caso pode ser aplicado em cursos de graduação e pós-graduação, de Administração, Gestão de Negócios, disciplinas como Gestão Estratégica de Custos e Finanças empresariais. Pode ser feito com leitura individual, seguida de uma análise em grupo de no máximo quatro alunos.

Questões para discussão e Análise do Caso

1. Os principais fatores que contribuem para a mortalidade das empresas são: Ausência do comportamento empreendedor; Ausência do planejamento prévio; Deficiências na Gestão empresarial; Insuficiência de políticas de apoio; Problemas de Conjuntura econômica; e Problemas pessoais, segundo portal SEBRAE. Aponte o fator de maior relevância no caso estudado. E justifique a necessidade de elaboração de um projeto de viabilidade econômica financeira.

2. De acordo com o caso dê um exemplo de custos e um exemplo de despesas, e justifique. E discorra sobre os impactos causados nas finanças da empresa.

3. Caso você fosse o Sr. Antônio qual opção escolheria, voltar à produção em grande escala ou ficaria na compra e venda. Apresente 5 (cinco) estratégias para a empresa em estudo se manter no mercado, diante do cenário descrito.

O fator que possa ser considerado de maior relevância em um possível encerramento das atividades da empresa é a deficiência na gestão empresarial, o Sr. Antônio não possuía habilidades nessa área, uma vez que ele assumiu a empresa com problemas gerenciais ficando nítida a importância da criação do setor administrativo financeiro. Que permite que se visualize a atual situação da empresa. Registros adequados permitem análises e colaboram com o planejamento para otimizar resultados. A falta da administração financeira adequada pode causar desde o não conhecimento se a empresa está tendo lucro ou prejuízo, não calcular corretamente o preço de venda e não saber o valor patrimonial da empresa.

A finalidade principal do projeto técnico de viabilidade econômico-financeira é minimizar riscos, e ferramenta importante nas tomadas de decisões, no caso seria de extrema importância ter sido feito antes da compra ou Sr. Antônio teria mensurado a real situação da empresa e se no momento da compra a empresa era um investimento interessante, na implantação de um novo produto no portfólio da empresa como foi a implantação da produção de tijolos, outro ponto importante que o projeto de viabilidade seria importante para o auxílio na tomada de decisões seria no momento em que a empresa sofreu com seguidos sinistros que abalaram sua estrutura de produção, o projeto poderia ter ajudado na modernização e reestruturação do negócio.

Um projeto de viabilidade econômica financeira é por definição um plano estratégico, uma vez que decidido e iniciado a sua execução, não pode ser abandonado sem sérias repercussões em termos de custos, despesas, comprometimento da imagem dos seus executores. E estratégico ainda, porque, via de regra, representa um marco de mudança na vida dos seus empreendedores, sejam estes potenciais ou uma empresa já existente. (Santos, Vilmar Pereira dos).

De grande importância para a gestão de negócios, a correta diferenciação dos gastos em custos e despesas se faz necessária já que a contabilidade trata ambas de formas distintas. Contabilmente os custos integram diretamente o valor dos estoques, já as despesas são deduzidas do resultado apenas na Demonstração do Resultado do Exercício. Analisado detalhadamente o caso um exemplo claro de custo é o salário pago aos funcionários da linha de

produção no valor de R\$ 678,00, que podemos classificar como custo variável, pois Pode a Mão-de-obra Direta, noutro exemplo, crescer à medida que se produz mais, mas não de forma exatamente proporcional, devido à produtividade que tenderia a aumentar até certo ponto, para depois começar a cair (MARTINS, Elizeu 2009) Onde no relato do caso varia pelo corte no quadro de funcionários ocasionado pela redução da produção. Temos como despesa o pagamento mensal do valor de R\$ 4.200,00, referente ao contrato de arrendamento com opção de compra, que classificamos como sendo fixa. Mais sabidamente, não existe Custo ou Despesa eternamente fixos; são, isso sim, fixos dentro de certos limites de oscilação da atividade a que se referem, sendo que, após tais limites, aumentam, mas não de forma exatamente proporcional (MARTINS, Elizeu. 2009). Neste caso o Sr. Antônio poderia quitar antecipadamente o valor acordado.

A expressão “Gestão Estratégica de Custos” vem sendo utilizada nos últimos tempos para designar a integração que deve haver entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa como um todo. Entende-se que essa integração é necessária para que as empresas possam sobreviver num ambiente de negócios crescentemente globalizado e competitivo.

Esse ambiente de competitividade global ganhou força principalmente a partir de meados da década de 70, quando empresas orientais passaram a concorrer mais fortemente em mercados ocidentais. No Brasil esse fenômeno vem ocorrendo, principalmente a partir desta década de 90, em função da maior abertura ao mercado externo.

Além da abertura de mercados, observa-se também o advento da utilização de modernas tecnologias de produção e de gestão empresarial como Just-in-Time, Total Quality Control, Total Quality Management, Flexible Manufacturing System, Computer Integrated Manufacturing, Computer Aided Manufacturing, Computer Aided Design etc. (JIT, TQC, FMS, CIM, CAM, CAD). Para sobreviver nesses mercados cada vez mais competitivos, a empresa precisa perseguir e alcançar altos níveis de qualidade, eficiência e produtividade, eliminando desperdícios e reduzindo custos. Assim, é necessário que os gestores recebam informações precisas, tempestivas e atualizadas para um apoio eficaz ao processo decisório (MARTINS, Elizeu 2009).

Sr. Antônio então decide no ano de 2013, pelo encerramento da produção industrial de seus produtos, muda a atividade empresarial deixando de ser indústria passando agora a ser depósito de material de construção onde a empresa passa a ser intermediária na compra e venda de telhas e tijolos.

Referências

MARTINS, Elizeu. Contabilidade de custos. 10 ed – São Paulo: Atlas, 2009

<http://www.anicer.com.br/index.asp?pg=institucional.asp&secao=3&categoria=60&selMenu=3>

<http://www.abceram.org.br/site/index.php?area=34#voltaraotopo>

[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/C5B4284E12896289832574C1004E55DA/\\$File/NT00038DAA.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/C5B4284E12896289832574C1004E55DA/$File/NT00038DAA.pdf)

<http://www.uel.br/eventos/semanacsoc/pages/arquivos/GT%208/Cardoso%20Fernando%20Henrique%20-%20Artigo.pdf>