

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS – CARVI  
ÁREA DO CONHECIMENTO DAS CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MARCELO BIANCO KERCHER**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CUSTEIO PARA  
FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA ORIENTATIVO**

**BENTO GONÇALVES**

**2019**

**MARCELO BIANCO KERCHER**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CUSTEIO PARA  
FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA ORIENTATIVO**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao curso de administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção de grau de bacharel em administração.

Orientador TCC II: Carlos Eduardo Roehe Reginato

**BENTO GONÇALVES**

**2019**

**MARCELO BIANCO KERCHER**

**PROPOSTA DE IMPLATAÇÃO DE UM SISTEMA DE CUSTEIO PARA  
FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA ORIENTATIVO**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao curso de administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção de grau de bacharel em administração.

**Aprovado em:** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**Banca Examinadora**

---

Prof. Carlos Eduardo Roehe Reginato  
Universidade de Caxias do Sul

---

Universidade de Caxias do Sul

---

Universidade de Caxias do Sul

---

## RESUMO

As constantes mudanças de e evoluções do mercado condicionadas pelo avanço desenfreado da tecnologia e mudanças nas percepções e exigências dos consumidores abre as portas para a iminente mudança nas estruturas organizacionais já existentes. Essa transformação precisa atingir todos os setores de uma organização que precisam se adequar a essa nova forma de gerir a empresa. Dentro dessa ideia, é determinante a correta apuração dos custos, pois os mesmos possuem grande relevância no contexto organizacional. Dessa forma, o objetivo desse trabalho é a proposta de implantação de um sistema de custeio com base no custo padrão para a formação do preço de venda orientativo em uma empresa de Artefatos de Couro. O trabalho apresentará a pesquisa bibliográfica realizada contendo os temas referentes à área do estudo e posteriormente demonstrará a proposta de implantação do sistema de custeio. Esse sistema contemplará toda a análise dos custos de produção, das despesas inerentes sobre a venda e a margem de lucro desejada, formando o preço de venda orientativo. Essa ferramenta possibilita o mapeamento completo de todos os gastos realizados e sua correta alocação em espaço específico. Com esse sistema a empresa pode tomar as decisões inerentes ao preço e ao custo de maneira mais segura e pode desenvolver suas estratégias de maneira mais eficaz.

**Palavras Chave:** Custeio Padrão. Preço de venda orientativo. Custos.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Stand</i> em Capão da Canoa.....	17
Figura 2 – Bolsa de couro produzida pela empresa.....	18
Figura 3 – Mochila de Couro .....	19
Figura 5 – Evolução do PIB no Brasil .....	25
Figura 6 – Etapas da Organização .....	31
Figura 7 – Organograma da Empresa .....	31
Figura 8 – Componentes de um Sistema.....	33
Figura 10 – Marca da Empresa.....	38
Figura 11 – Canal de Distribuição .....	45
Figura 12 – Fluxo de planejamento e controle de produção .....	47
Figura 13 – Modelo de Processo .....	48
Figura 14 – Layout da empresa .....	50
Figura 15 – Gestão dos Materiais .....	55
Figura 16 – Planejamento de Compras .....	56
Figura 17 – Processo de Recrutamento.....	62
Figura 18 – Fluxos de Caixa na Organizações .....	67
Figura 19 – Características dos níveis de planejamento .....	73
Figura 20 – Matriz SWOT .....	76
Figura 21 – Sugestões e Questionamentos do Canvas.....	80
Figura 22 – CANVAS da Artefatos de Couro Paufer.....	81
Figura 23 – Termos da Terminologia em Custos .....	121
Figura 24 – Principais Custos Diretos.....	126
Figura 25 – Relação custo-produção.....	127
Figura 26 – Custo variável .....	128
Figura 27 – Custeio Variável ou direto.....	129
Figura 28 – Custeio Baseado em Atividade .....	132
Figura 29 – Postos Operativos.....	150

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matérias-Primas.....	153
Tabela 2 – Aviamentos .....	154
Tabela 3 – Salários Mensais .....	155
Tabela 4 – Encargos Sociais.....	156
Tabela 5 – Custo dos Encargos com Mão de Obra.....	156
Tabela 6 – Custo Total Com Mão de Obra .....	156
Tabela 7 – Horas de Trabalho Mensais.....	157
Tabela 8 – Custo Hora Com Mão de Obra.....	158
Tabela 9 – Custo Minuto Com Mão de Obra .....	158
Tabela 10 – Gastos Gerais de Fabricação .....	159
Tabela 11 – Coeficiente de Importância .....	160
Tabela 12 – Coeficiente Hora Mês .....	161
Tabela 13 – Custo Hora Com Gastos Gerais de Fabricação .....	161
Tabela 14 – Custo Hora Com Gastos Gerais de Fabricação .....	162
Tabela 15 – Custo Minuto Com Gastos Gerais de Fabricação.....	162
Tabela 16 – Custo Minuto Total.....	163
Tabela 17 – Serviços de Terceirização .....	163
Tabela 18 – Faturamento.....	165
Tabela 19 – Despesas Administrativas .....	165
Tabela 20 – % Despesas Administrativas .....	166
Tabela 21 – Despesas Comerciais .....	166
Tabela 22 – % Despesas Comerciais .....	167
Tabela 23 – Despesas Financeiras .....	167
Tabela 24 – % Despesas Financeiras .....	168
Tabela 25 – Fórmula do Mark up .....	169
Tabela 26 – Composição do preço de venda orientativo .....	169
Tabela 27 – Decomposição do Preço de Venda Orientativo.....	171
Tabela 28 – Preço de Venda Orientativo dos Produtos .....	172
Tabela 29 – Comparativo de Preços .....	172

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise do Microambiente .....	28
Quadro 2 – Análise do Macroambiente .....	29
Quadro 3 – Pontos Fortes e Fracos da Administração Geral. ....	34
Quadro 4 – Pontos Fortes e Pontos Fracos Do Marketing .....	46
Quadro 5 – Pontos Fortes e Pontos Fracos da área de Operações.....	54
Quadro 6 – Pontos Fortes e Pontos Fracos da Área de Materiais .....	59
Quadro 7 – Pontos Fortes e Pontos Fracos da Área de Recursos Humanos .....	66
Quadro 8 – Pontos Fortes e Pontos Fracos da Área de Finanças .....	74
Quadro 9 – Área de Administração .....	94
Quadro 10 – Área de Marketing .....	97
Quadro 11 – Área de Operações.....	104
Quadro 12 – Área de Materiais.....	109
Quadro 13 – Área de Gestão de Pessoas.....	112
Quadro 14 – Área de Finanças .....	116

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	13
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	15
<b>2.1 HISTÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 PRODUTOS .....</b>	<b>16</b>
Figura 1 – <i>Stand</i> em Capão da Canoa.....	17
Figura 2 – Bolsa de couro produzida pela empresa.....	18
Figura 3 – Mochila de Couro .....	19
3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO .....	21
<b>3.1 MICROAMBIENTE.....</b>	<b>21</b>
3.1.1 Clientes .....	21
3.1.2 Fornecedores .....	22
3.1.3 Concorrentes .....	23
<b>3.2 MACROAMBIENTE.....</b>	<b>24</b>
3.2.1 Fatores Econômicos .....	25
Figura 5 – Evolução do PIB no Brasil .....	25
3.2.2 Fatores Políticos Legais.....	26
3.2.3 Fatores Tecnológicos.....	27
3.2.4 Fatores Sociais .....	27
<b>3.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....</b>	<b>28</b>
Quadro 1 – Análise do Microambiente.....	28
Quadro 2 – Análise do Macroambiente .....	29
4 DIAGNÓSTICO .....	30
<b>4.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL .....</b>	<b>30</b>
4.1.1 Organização .....	30
Figura 6 – Etapas da Organização .....	31
Figura 7 – Organograma da Empresa .....	31
4.1.2 Planejamento Estratégico .....	32
4.1.3 Sistemas de Informação.....	33
Figura 8 – Componentes de um Sistema.....	33

4.1.4 Pontos Fortes e Pontos Fracos .....	34
Quadro 3 – Pontos Fortes e Fracos da Administração Geral. ....	34
<b>4.2 MARKETING .....</b>	<b>34</b>
4.2.1 Pesquisa de Mercado .....	35
4.2.2 Produto/Serviço.....	36
Figura 10 – Marca da Empresa.....	38
4.2.3 Preço .....	39
4.2.4 Comunicação.....	40
4.2.5 Vendas .....	40
Figura 11 – Canal de Distribuição .....	45
4.2.6 Pontos Fortes e Pontos Fracos .....	45
Quadro 4 – Pontos Fortes e Pontos Fracos Do Marketing .....	46
<b>4.3 ÁREA DE OPERAÇÕES .....</b>	<b>46</b>
4.3.1 Planejamento, programação e controle da produção.....	47
Figura 12 – Fluxo de planejamento e controle de produção .....	47
4.3.2 Processos de Produção .....	48
Figura 13 – Modelo de Processo .....	48
4.3.3 Layout.....	50
Figura 14 – Layout da empresa .....	50
4.3.4 Manutenção.....	51
4.3.5 Qualidade .....	52
4.3.6 Engenharia .....	53
4.3.7 Pontos Fortes e Pontos Fracos .....	53
Quadro 5 – Pontos Fortes e Pontos Fracos da área de Operações.....	54
<b>4.4 ÁREA DE MATERIAIS .....</b>	<b>54</b>
Figura 15 – Gestão dos Materiais .....	55
4.4.1 Planejamento de Aquisição de Materiais.....	55
Figura 16 – Planejamento de Compras .....	56
4.4.2 Critérios para Aquisição de Materiais .....	57
4.4.3 Controle dos Materiais .....	57
4.4.4 Pontos Fortes e Fracos.....	59
Quadro 6 – Pontos Fortes e Pontos Fracos da Área de Materiais .....	59
<b>4.5 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>59</b>

4.5.1 Estilo de Administração .....	59
4.5.2 Rotatividade e Absenteísmo .....	60
4.5.3 Sistema de Recrutamento e Seleção .....	61
Figura 17 – Processo de Recrutamento.....	62
4.5.4 Remuneração e Benefícios .....	63
4.5.5 Motivação e Treinamento .....	64
4.5.6 Pontos Fortes e Pontos Fracos .....	65
Quadro 7 – Pontos Fortes e Pontos Fracos da Área de Recursos Humanos .....	66
<b>4.6 ÁREA DE FINANÇAS.....</b>	<b>66</b>
4.6.1 Gestão de Caixa .....	67
Figura 18 – Fluxos de Caixa na Organizações .....	67
4.6.2 Aprovação de Crédito.....	68
4.6.3 Custos .....	69
4.6.4 Contabilidade .....	70
4.6.5 Indicadores Financeiros.....	71
4.6.6 Planejamento Financeiro e Orçamentário.....	72
Figura 19 – Características dos níveis de planejamento .....	73
4.6.7 Pontos Fortes e Pontos Fracos .....	74
Quadro 8 – Pontos Fortes e Pontos Fracos da Área de Finanças .....	74
<b>5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO E PROPOSTA DE TRABALHO .....</b>	<b>75</b>
<b>5.1 ANÁLISE SWOT.....</b>	<b>75</b>
Figura 20 – Matriz SWOT .....	76
<b>5.2 CANVAS.....</b>	<b>80</b>
Figura 21 – Sugestões e Questionamentos do Canvas.....	80
Figura 22 – CANVAS da Artefatos de Couro Paufer.....	81
<b>5.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA .....</b>	<b>81</b>
<b>5.4 OBJETIVO GERAL .....</b>	<b>82</b>
<b>5.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>82</b>
<b>5.6 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>83</b>
6 PERFIL DA EMPRESA .....	85
7 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE .....	87
<b>7.1 MICROAMBIENTE.....</b>	<b>87</b>
7.1.1 Clientes .....	87

7.1.2 Fornecedores .....	88
7.1.3 Concorrentes .....	89
<b>7.2 MACROAMBIENTE.....</b>	<b>90</b>
7.2.1 Fatores Econômicos .....	90
7.2.2 Fatores Políticos Legais.....	91
7.2.3 Fatores Tecnológicos.....	92
7.2.4 Fatores Sociais .....	92
<b>8 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL .....</b>	<b>94</b>
<b>8.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL .....</b>	<b>94</b>
Quadro 9 – Área de Administração .....	94
<b>8.2 MARKETING .....</b>	<b>97</b>
Quadro 10 – Área de Marketing .....	97
<b>8.3 ÁREA DE OPERAÇÕES .....</b>	<b>104</b>
Quadro 11 – Área de Operações.....	104
<b>8.4 ÁREA DE MATERIAIS .....</b>	<b>109</b>
Quadro 12 – Área de Materiais.....	109
<b>8.5 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>111</b>
Quadro 13 – Área de Gestão de Pessoas.....	112
<b>8.6 ÁREA DE FINANÇAS.....</b>	<b>116</b>
Quadro 14 – Área de Finanças .....	116
<b>9 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>121</b>
<b>9.1 TERMINOLOGIA EM CUSTOS .....</b>	<b>121</b>
Figura 23 – Termos da Terminologia em Custos .....	121
9.1.1 Custos .....	122
9.1.2 Despesas .....	122
9.1.3 Gastos .....	123
9.1.4 Investimento.....	124
<b>9.2 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS .....</b>	<b>125</b>
9.2.1 Custos diretos.....	125
Figura 24 – Principais Custos Diretos.....	126
9.2.2 Custos indiretos.....	126
9.2.3 Custos fixos.....	127
Figura 25 – Relação custo-produção.....	127

9.2.4 Custos variáveis .....	128
Figura 26 – Custo variável .....	128
<b>9.3 MÉTODOS DE CUSTEIO .....</b>	<b>128</b>
9.3.1 Custeio direto ou variável .....	129
Figura 27 – Custeio Variável ou direto .....	129
9.3.2 Custeio por absorção .....	130
9.3.3 Custeio baseado em atividade (ABC) .....	131
Figura 28 – Custeio Baseado em Atividade .....	132
9.3.4 Custeio padrão .....	132
<b>9.4 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA .....</b>	<b>135</b>
9.4.1 Custos de produção .....	135
9.4.2 Despesas de venda.....	139
9.4.3 Lucro .....	140
9.4.4 Mark up.....	140
10 METODOLOGIA .....	143
<b>10.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....</b>	<b>143</b>
10.1.1 Natureza.....	143
10.1.2 Nível .....	144
10.1.3 Estratégia .....	144
<b>10.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....</b>	<b>145</b>
<b>10.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>145</b>
<b>10.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>145</b>
11 PROPOSTA DO TRABALHO .....	146
<b>11.1 CENÁRIO ATUAL .....</b>	<b>146</b>
<b>11.2 ETAPAS DO TRABALHO.....</b>	<b>147</b>
11.2.1 Coleta de dados .....	148
12 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE CUSTEIO PADRÃO CORRENTE PARA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA ORIENTATIVO .....	149
<b>12.1 CÁLCULO DO CUSTO DE PRODUÇÃO .....</b>	<b>149</b>
12.1.1 Postos operativos.....	149
Figura 29 – Postos Operativos.....	150
12.1.2 Matéria-prima.....	152
Tabela 1 – Matérias-Primas.....	153
12.1.3 Aviamentos .....	153

Tabela 2 – Aviamentos .....	154
12.1.4 Custo com mão de obra .....	155
Tabela 3 – Salários Mensais .....	155
Tabela 4 – Encargos Sociais.....	156
Tabela 5 – Custo dos Encargos com Mão de Obra.....	156
Tabela 6 – Custo Total Com Mão de Obra .....	156
Tabela 7 – Horas de Trabalho Mensais.....	157
Tabela 8 – Custo Hora Com Mão de Obra.....	158
Tabela 9 – Custo Minuto Com Mão de Obra .....	158
12.1.5 Gastos gerais de fabricação.....	159
Tabela 10 – Gastos Gerais de Fabricação .....	159
Tabela 11 – Coeficiente de Importância .....	160
Tabela 12 – Coeficiente Hora Mês .....	161
Tabela 13 – Custo Hora Com Gastos Gerais de Fabricação .....	161
Tabela 14 – Custo Hora Com Gastos Gerais de Fabricação .....	162
Tabela 15 – Custo Minuto Com Gastos Gerais de Fabricação.....	162
Tabela 16 – Custo Minuto Total.....	163
12.1.6 Terceirização .....	163
Tabela 17 – Serviços de Terceirização .....	163
12.1.7 Fator de correção.....	164
<b>12.2 CÁLCULO DAS DESPESAS .....</b>	<b>164</b>
12.2.1 Faturamento .....	164
Tabela 18 – Faturamento.....	165
12.2.2 Despesas administrativas.....	165
Tabela 19 – Despesas Administrativas .....	165
Tabela 20 – % Despesas Administrativas .....	166
12.2.3 Despesas comerciais.....	166
Tabela 21 – Despesas Comerciais .....	166
Tabela 22 – % Despesas Comerciais .....	167
12.2.4 Despesas financeiras.....	167
Tabela 23 – Despesas Financeiras .....	167
Tabela 24 – % Despesas Financeiras .....	168
12.2.5 Impostos.....	168

12.2.6 Margem de lucro .....	168
<b>12.3 CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA ORIENTATIVO.....</b>	<b>169</b>
Tabela 25 – Fórmula do Mark up .....	169
Tabela 26 – Composição do preço de venda orientativo .....	169
Tabela 27 – Decomposição do Preço de Venda Orientativo .....	171
<b>12.4 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA ORIENTATIVO DE OUTROS PRODUTOS .....</b>	<b>171</b>
Tabela 28 – Preço de Venda Orientativo dos Produtos .....	172
<b>12.5 COMPARATIVO DO PREÇO DE VENDA ORIENTATIVO COM O PREÇO DE VENDA APLICADO .....</b>	<b>172</b>
Tabela 29 – Comparativo de Preços .....	172
13 CONCLUSÃO .....	173
REFERÊNCIAS .....	175

## 1 INTRODUÇÃO

O constante crescimento e desenvolvimento da economia em escala global traz à tona uma nova realidade as organizações. Com disputas mercadológicas extremamente acirradas e competitivas, é fundamental que as empresas se estruturam em todos os aspectos para poder sobreviver e prosperar nessa nova realidade. Essa estruturação precisa atingir a todos os setores da organização, desde área de compras, passando pela produção, pela estocagem e pelas vendas, além das atividades da administração como finanças e contabilidade.

Dentro dessa concepção, uma das áreas de maior relevância são os custos. Diante de embates ferozes com os concorrentes por clientes e fatias de mercados, é crucial que as organizações estejam organizadas para combater essas ameaças. Como o fator preço é um dos pilares principais dessas disputas, é elementar um sistema de custeio completo, que possa oferecer todas as informações necessárias para a formação de um preço de venda competitivo e que possa ser um dos alicerces para a competição do mercado.

Nesse propósito realiza-se o trabalho na empresa Artefatos de Couro Paufer. Como se trata de uma empresa de pequeno porte priorizou num primeiro momento a execução de atividades chaves para o funcionamento da empresa. Entretanto, com as mudanças mercadológicas e suas pretensões de crescimento, a empresa viu a necessidade realizar uma análise mais profunda de suas estruturas e seus processos, buscando utilizar das ferramentas disponíveis para melhorar suas performances. Dessa maneira, o motivo para a realização do presente trabalho é disponibilizar para a organização as informações e os resultados encontrados, contribuindo para seu crescimento e desenvolvimento.

O trabalho tem como objetivo geral a proposta de implantação de um sistema de custeio para a formação de um preço de venda orientativo. Esse sistema deve considerar todos os custos de cada etapa do processo produtivo. Além disso, o sistema deve considerar as despesas comerciais, administrativas e financeiras da empresa além da margem de lucro desejada pra enfim formar o preço mínimo necessário. Através desse trabalho a administração tem todas as informações pertinentes aos custos, lhe auxiliando nas tomadas de decisões pertinentes, aperfeiçoar os processos e melhor a gestão nessa área.

O presente trabalho está dividido em capítulos descrevendo a empresa como um todo. No primeiro capítulo apresentam-se as características da organização a ser estudada. Na sequência é descrito o ambiente em que esta inserida a organização, com seus fatores internos e externos. Posteriormente é apresentado o diagnóstico empresarial em que são apresentadas de forma subsequente todas as áreas da organização com seus respectivos pontos fortes e fracos.

Após a apresentação da empresa realiza-se a elaboração da matriz SWOT onde são cruzados os fatores externos com os fatores internos para posterior análise. O último capítulo trata da elaboração do CANVAS, uma estrutura gráfica que apresenta o plano de negócio da empresa em estudo. Por fim são apresentados o tema e a contextualização do problema, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa do trabalho.

O trabalho segue com a fundamentação teórica onde são apresentadas as terminologias da área de custos, as suas classificações, os sistemas de custeio e o processo de formação do preço de venda e sua composição. A seguir demonstra-se a proposta de trabalho com a apresentação do cenário atual, as etapas do trabalho e a coleta de dados.

Na sequência do trabalho a proposta de implantação do custeio padrão para a formação do preço de venda orientativo. Nessa fase do trabalho demonstra-se o passo a passo do cálculo do preço de venda, desde a apuração do custo de produção, passando pelo levantamento dos percentuais das despesas do imposto e do lucro. Na sequência apresenta-se o mecanismo para a formação do preço de venda, a decomposição desse preço apresentando o valor de cada etapa, a comparação do preço encontrado com os de outros produtos calculados com a mesma técnica e o comparativo entre o preço encontrado e o preço aplicado pela empresa.

Por fim, apresenta-se a conclusão do trabalho onde são apresentadas as considerações acerca do trabalho realizado e as vantagens oferecidas pelo mesmo a empresa em estudo.

## 2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Artefatos de Couro Paufer LTDA é uma empresa que trabalha na fabricação de Bolsas e de couro e material sintético localizada na cidade de Barão, no estado Rio Grande do Sul, inserida nesse ramo de atividade desde o ano de 2001. Atuando regularmente em grandes feiras e eventos do nosso estado, com uma extensa gama de produtos, nas mais diversas formas e tonalidades, busca atender as condições de um mercado cada vez mais competitivo e exigente, primando sempre pela qualidade.

Dados Gerais da Empresa.

- a) Razão Social: Artefatos de Couro Paufer LTDA;
- b) Nome Fantasia: Artefatos de Couro Paufer;
- c) CNPJ: 04.363.238/0001-32;
- d) Inscrição Estadual: 252/0003965;
- e) Sócios: Fernanda Terezinha dos Reis Ritter e Paulo Cesar Oliveira Souza;
- f) Data de Fundação: 26/04/2001;
- g) Endereço: Buarque de Macedo, nº 5646, Centro;
- h) Cidade: Barão-RS;
- i) Cep: 95730-000;
- j) Telefone: (51) 3696 2266 (51) 9 9917 4532;
- k) E-mail: bolsaspaufer@bol.com.br;
- l) Redes Sociais: [www.facebook.com/bolsas.paufer](http://www.facebook.com/bolsas.paufer).

### 2.1 HISTÓRICO

A Artefatos de Couro Paufer teve início no dia 26 de abril de 2001 quando o casal Paulo e Fernanda decidiram deixar os seus empregos e partir para essa nova empreitada. Com a experiência de quem já trabalhava há alguns anos no processo de produção de bolsas, o casal encarou com coragem a ideia de partir para um novo desafio.

Num primeiro momento, a empresa começou suas atividades na prestação de serviços terceirizados a outras empresas produtoras de bolsas, tais como a extinta Arrivare, além Roder e Grazielle Bolsas, através das atividades de corte e costura. As atividades eram realizadas dentro da própria residência do casal, uma casa de aproximadamente 63 m<sup>2</sup>, localizada no centro da cidade de Barão.

Com o iminente crescimento das atividades, a empresa viu a necessidade de aumentar suas estruturas. Diante disso, em 2004, a empresa mudou-se da casa dos proprietários para um prédio mais estruturado de aproximadamente 100 m<sup>2</sup>, de uso exclusivo para a prestação dos serviços. Com o espaço mais amplo a empresa pode realizar investimentos em maquinários mais modernos, oferecendo serviços de mais qualidade, além de investir em maquinários que lhe permitiram oferecer serviços em outros processos produtivos.

Vendo o grande desempenho dos clientes na comercialização de bolsas, a empresa decide optar por uma mudança drástica nos rumos dos negócios. Com uma estrutura que permitia a produção de bolsas do início ao fim do processo, a Artefatos de Couro Paufer decidiu em 2005 deixar a prestação de serviços e passou a investir na produção de suas próprias bolsas com sua marca. A partir desse momento, a empresa começou a seus produtos em feiras de grande porte como a Expobento em Bento Gonçalves, Festa da Uva de Caxias do Sul, Feira Nacional do Calçado em Novo Hamburgo, Oktoberfest em Santa Cruz do Sul, além da participação de feiras de menor porte.

Com a experiência adquirida ao longo das feiras, a empresa verificou a exigência do mercado por outros produtos e a necessidade de se adequar essa demanda. Dessa forma, a partir do ano de 2007, a empresa começou a comercializar junto com as bolsas outros acessórios de couro tais como cintos e carteiras, produtos de grande aceitação por parte dos clientes, principalmente do sexo masculino.

Visando a expansão de seu portfólio de produtos, a organização começou a comercializar outros produtos oriundos do couro. Seguindo principalmente a sugestão de clientes, a empresa começou a vender porta moedas, pastas e mochilas a partir do ano de 2012.

Atualmente a Artefatos de Couro Paufer participa anualmente em torno de 25 feiras por todo o estado do Rio Grande do Sul, oferecendo seus produtos de qualidade a sua ampla clientela. Além disso, durante a temporada de verão, a empresa possui lojas fixas em shopping nas cidades de Capão da Canoa no estado do Rio Grande do Sul e na cidade de Garopaba, no estado de Santa Catarina.

## 2.2 PRODUTOS

Atualmente, a empresa tem como carro chefe de seu negócio a produção e comercialização de bolsas em couro legítimo e em material sintético, produzindo sempre modelos similares com os dois materiais, nas mais diversas cores e modelos. Além disso, a

empresa possui produtos adquiridos de terceiros que são destinados à comercialização como cintos, carteiras, pastas, porta moedas e mochilas, todos exclusivamente em couro legítimo.

Figura 1 – *Stand* em Capão da Canoa



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Figura 2 – Bolsa de couro produzida pela empresa



Fonte: Acervo da Empresa (2019).

Figura 3 – Mochila de Couro



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Com essa gama de produtos, a empresa busca atender a toda a demanda de mercado, buscando oferecer produtos de qualidade. Perante um mercado cada vez mais exigentes, é elementar oferecer aos clientes um mix de produtos bem diversificados, buscando sempre renova-lo e atualizá-lo.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO**

Para Kotler (2000), as empresas compreendem a importância de continuamente monitorar e se adaptar ao ambiente, tendo visões do ambiente interno e externo dos seus negócios.

Dessa maneira, pode-se fazer o levantamento dos pontos cruciais que influenciam seu negócio e fazer a ponderação e a relevância de cada elemento. Na sequência, conceitua-se e se identifica os elementos do microambiente.

#### **3.1 MICROAMBIENTE**

O Microambiente é um sistema formado por elementos que estão mais aproximados a organização como clientes fornecedores e concorrentes, como salienta Alves (2018, p. 40) “o microambiente está mais próximo da empresa e é composto por seus clientes, fornecedores e concorrentes.”.

##### **3.1.1 Clientes**

Na análise do microambiente de uma organização é crucial análise detalhada do cliente. Para Kotler (2015, p. 76) “os clientes são os principais agentes do microambiente da empresa.” Seguindo essa lógica, é elementar que primeiramente as empresas conheçam as necessidades e desejos. Para Santos (2015), tudo começa com o entendimento das necessidades e desejos dos clientes.

Outro aspecto muito importante no relacionamento com o cliente é o atendimento dado ao mesmo. Para Chiavenato (2014) agilidade, prontidão educação e qualidade são indispensáveis no atendimento, podendo colocar as vendas passadas em xeque e comprometer as vendas futuras, em virtude da insatisfação do cliente.

O conhecimento das necessidades e desejos dos clientes somados ao bom atendimento representa sua valorização junto à empresa. Ao aliar-se essas atribuições a produtos de qualidades, consegue-se gerar a satisfação do cliente. A consequência desse processo é a fidelização do cliente. Para Izidoro (2016) “As organizações que valorizam os clientes são reconhecidas e conseguem a fidelização de clientes”.

A Artefatos de Couro Paufer atende ao público adulto, principalmente as mulheres a satisfação pessoal com bolsas de qualidade. Como as vendas da empresa se dão através da participação em feiras, com relacionamento direto ao consumidor final, é fundamental um

atendimento com qualidade, respeitoso e que busque tratar o cliente da melhor maneira possível, para que o mesmo possa voltar no futuro e promovendo nosso produto para família e amigos, promovendo o Marketing boca-boca.

Em virtude do diversificado público que a empresa atende, a mesma não possui um banco de dados com as características de compras de seus clientes. Nesse aspecto, qualquer ação que busque aprimorar o relacionamento com o cliente fica comprometida, visto que não há informações concretas que fundamentem tal ação, sendo sempre realizada de forma muito empírica.

### **3.1.2 Fornecedores**

Outro elemento importante que compõe o microambiente são os fornecedores. Para Alves (2018) fornecedores são empresas que fornecem matérias-primas, maquinário, material de escritório, etc. Se a empresa realizar entrega, as fornecedoras também podem ser incluídas como fornecedoras.

Dessa forma, primeiramente é indispensável à seleção de fornecedores para cada necessidade. Para isso, é imprescindível uma pesquisa desses fornecedores como salienta Chiavenato (2014, p. 131) “A pesquisa de fornecedores é basicamente um levantamento para se verificar quais as possíveis fontes de suprimento do material requisitado”.

Os fornecedores selecionados precisam cumprir os requisitos solicitados pelas empresas como materiais de qualidade, cumprimento da demanda necessária e dos prazos estabelecidos, preços acessíveis e flexibilidade nos prazos de pagamentos. Dessa maneira, é possível estabelecer parcerias solidas e duradouras entre empresas e fornecedores, gerando vantagens competitivas para ambos os envolvidos.

A Artefatos de Couro Paufer possui basicamente quatro grandes fornecedores. São dois de matérias-primas e dois de aviamentos conforme descrição abaixo:

- a) Artefatos de Couro Roder LTDA;
- b) IGV Comercio de Couros LTDA;
- c) SMS Stamp Injet Metalúrgica LTDA;
- d) Metalúrgica Solary LTDA.

A relação com esses fornecedores é antiga, sendo todos parceiros da empresa ha pelo menos uma década. Esse relacionamento longínquo deve-se pela confiança adquirida, além da proximidade dos mesmos da empresa, o que garante a entrega rápida. Além do mais, a

qualidade das matérias-primas com a possibilidade de troca de material defeituoso e os estendidos prazos de pagamento contribui para duradouro relacionamento.

Um ponto negativo da empresa é o baixo número fornecedores. Considerando que se têm apenas dois distribuidores de materiais e dois de aviamentos, a empresa pode em determinado momento encontrar dificuldades para suprir suas necessidades de compra, o que pode causar uma série de problemas subsequentes no processo de produção e comercialização.

### **3.1.3 Concorrentes**

A concorrência é outro agente que compõe o microambiente das organizações. Em mercados cada vez mais competitivos e acirrados, é primordial o monitoramento e acompanhamento dos principais adversários dos seus ambientes de negócios. Para Kotler (2014) não é mais suficiente apenas entender os clientes, é preciso bastante atenção com a concorrência, além de elaborar sistema de coleta e armazenamento de informações contínuas sobre ela.

Dentro dessa análise, é determinante que as organizações realizem uma análise mercadológico do ambiente em que estão inseridas, buscando identificar quem são seus principais concorrentes, quais são seus diferenciais, quais os pontos fortes a serem combatidos e quais os pontos fortes a serem explorados.

Com participação em diversas festas por todo o estado do Rio Grande do Sul, a empresa encontra concorrentes diferentes de acordo com a feira, o que dificulta seu controle e monitoramento. Entretanto, existem dois concorrentes que são assíduos participantes de feiras pelo estado que são:

- a) Rafi da cidade de Chapecó-SC;
- b) O.K. Couros e Malhas da cidade de Picada Café-RS.

Dentro do possível é realizado o acompanhamento e a verificação nas feiras dos produtos, dos preços e das novidades de cada concorrente, adaptando os aspectos positivos dentro das possibilidades da empresa, buscando melhorar perante aos mesmos.

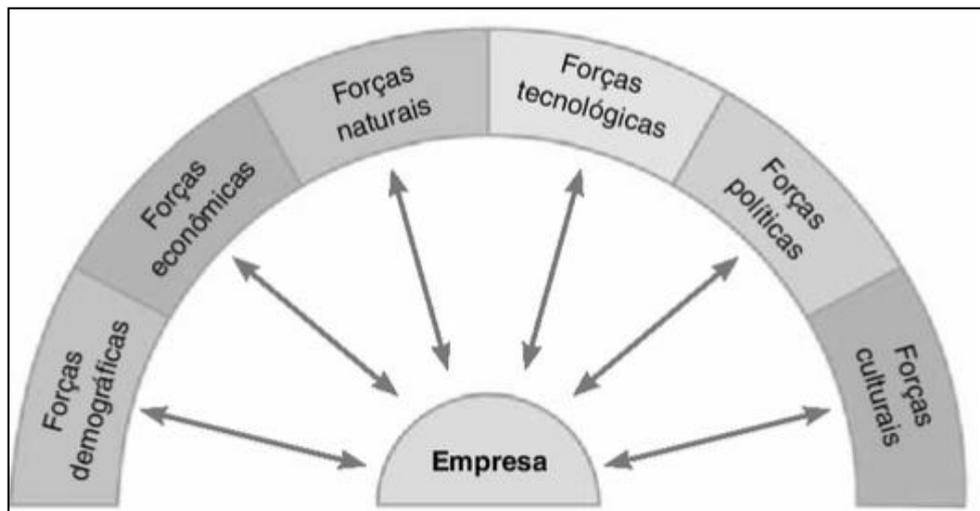
Por participar assiduamente de feiras desde o ano de 2005 de forma ininterrupta e ofertando sempre produtos de qualidade, a empresa se tornou conhecida pelos seus clientes que visitam as feiras, criando uma relação sólida de fidelização com esses clientes e consolidando sua marca nesses espaços, sendo esses os grandes diferenciais da empresa, visto que seus concorrentes estão participando desse tipo de negócio há menos tempo.

Um dos grandes diferenciais que os concorrentes possuem em relação à empresa é um maior leque de opções para a comercialização de seus produtos. Em quanto que a Artefatos de Couro Paufer utiliza-se apenas das feiras para realizar suas vendas, os dois principais concorrentes possuem lojas físicas localizadas em pontos estratégicos, além de atividades relacionadas ao comércio virtual de seus produtos. Outro aspecto relevante dos concorrentes é o maior repertório de produtos oferecidos pelos concorrentes. A Rafi oferece uma série de outros produtos de couro como uma linha infantil e uma linha pet. Já a O. K. Couros oferece além de produtos em couro como jaquetas e coletes, oferece malhas e tapetes para seus clientes.

### 3.2 MACROAMBIENTE

O macroambiente em que a empresa está inserida consiste agrupamento de fatores externos que influenciam diretamente em suas atividades. Para Goia (2006) o macroambiente é o conjunto de forças e tendências que afetam ou influenciam os mercados e por consequência os agentes do microambiente. Dentro dessa concepção, são várias as forças que oferecem oportunidades e ameaças para a organização.

Figura 4 – Forças do Macroambiente



Fonte: Kotler e Armstrong (2008).

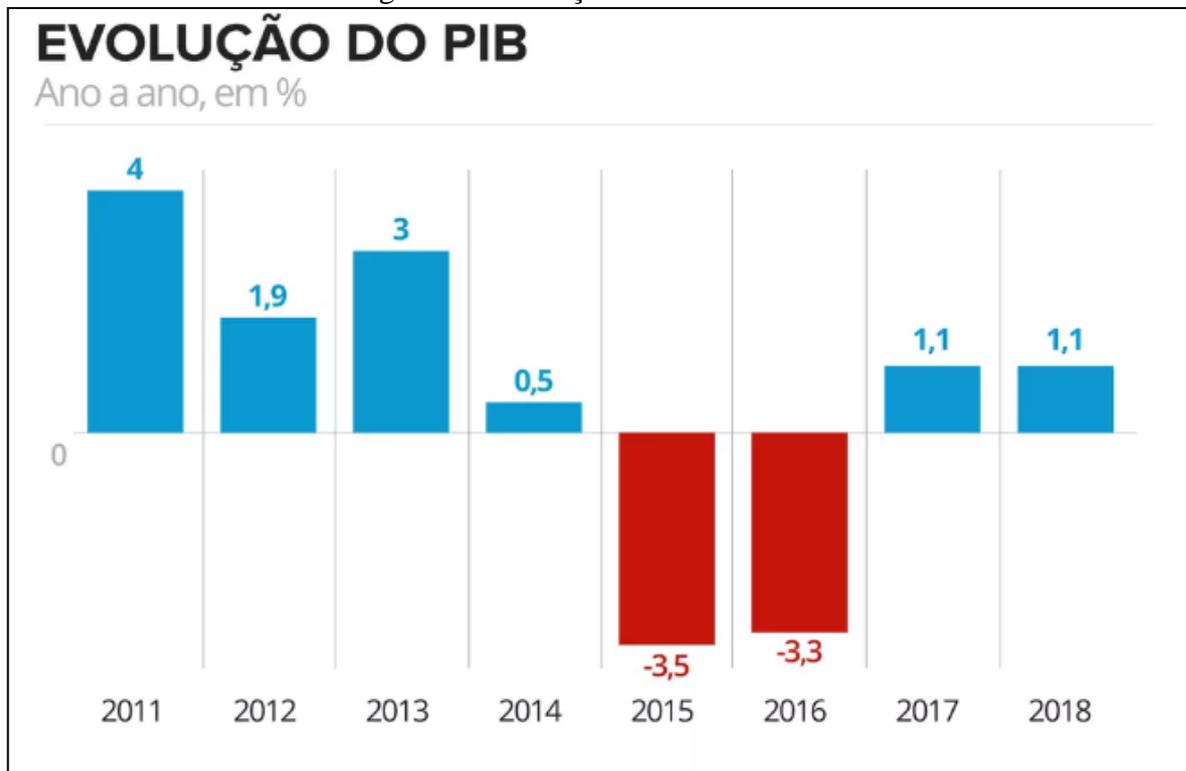
Dessa forma, cabem às organizações estarem atentas às mudanças de cada fator externo que influenciam em seus negócios, buscando redefinir suas estratégias. Dentro dessa ideia, Rocha et al. (2015) salienta que a única saída das empresas é estarem sempre atentas às mudanças provocadas pelas forças do macroambiente e se adaptarem a elas.

### 3.2.1 Fatores Econômicos

Para o bom desempenho de uma organização é crucial um ambiente econômico favorável, com uma economia com capacidade de compra e com estruturas financeiras que possibilitem esse consumo. Nesse sentido, Kotler e Keller (2018) salientam que o poder de compra depende da renda, da poupança, do endividamento, da disponibilidade de crédito e do nível dos preços.

Entretanto, o que se percebe atualmente é um país tentando deixar uma profunda recessão econômica, marcada pelo grande número de desempregados, altas taxas de juros e má distribuição de renda, o que inevitavelmente contribui para que a população tenha significativa perda no poder de compra, limitando-se muitas vezes a adquirir o mínimo necessário para sua sobrevivência. Segundo a reportagem da seção de economia do site G1, o Brasil vem tentando se recuperar da profunda crise que assolou o país nos anos de 2015 e 2016 conforme Figura 5.

Figura 5 – Evolução do PIB no Brasil



Fonte: G1 (2019).

Conforme a figura 6, percebe-se o produto interno bruto vinha numa crescente até o ano de 2014, quando sofreu uma brusca queda por dois anos consecutivos. Todavia, existe

uma perspectiva de melhora da economia brasileira, visto que houve uma pequena melhora no desempenho do PIB nos dois últimos anos, quando em ambos os anos houve um crescimento na casa de 1,1%, percebendo-se uma lenta melhora da economia.

Verifica-se nesse momento que as empresas ainda sofrendo as consequências desse recesso, precisando se readequar a essa nova realidade. E o cenário descrito anteriormente reflete-se nos negócios da Artefatos de Couro Paufer. O que se pode se perceber é uma significativa queda de faturamento em praticamente todas as feiras desde o ano de 2014 até o presente momento, salvo algumas exceções. Diante disso, fez-se necessária uma mudança nesse sentido com a melhor seleção das feiras a serem realizadas pela empresa durante a temporada. Procurou-se realizar uma análise sistêmica do desempenho em cada feira, avaliando-se o custo benefício da mesma, verificando-se se continua viável a participação da empresa no evento seguinte.

### **3.2.2 Fatores Políticos Legais**

Atualmente as empresas estão inseridas em um ambiente de pressão sobre várias formas no ambiente em que está inserida, dentre eles os fatores políticos e legais. Para Reichelt (2013) o ambiente político legal é formado pelo clima político e legislação, incluindo normas e restrições legais. Dentro da mesma ideia segue Grewal (2017), salientando que esse ambiente envolve partidos políticos, organizações governamentais, legislações e leis.

Essas influências interferem muito nos negócios das empresas. Todas as organizações precisam seguir as normas que norteiam suas operações, sejam sobre o aspecto legal, financeiro, tributário, etc. Além disso, empresas que trabalham com exportação precisam adaptar-se as condições legais dos países destino dos seus produtos, sempre atentos às relações comerciais entre os países.

Dentro dessa concepção, é fundamental que as empresas acompanhem atentamente as mudanças no cenário. A recente mudança no executivo nacional com um novo plano de governo traz novas perspectivas para a sociedade. Os projetos de redução de alíquotas do imposto de renda e da reforma da previdência propostos pelo novo presidente são exemplos claros da possível interferência política nos negócios das organizações.

Diante disso, a Artefatos de Couro Paufer busca ajustar suas atividades de acordo com as necessidades legais. Para cumprir com esses requisitos, a mesma é assessorada por um escritório de contabilidade que lhe informa sobre toda e qualquer mudança que exijam algum tipo de adaptação necessária.

### 3.2.3 Fatores Tecnológicos

Uma das variáveis de maior influência e impacto na atualidade é tecnologia. Para Las Casas (2015) a variável de maior influência nas estratégias é sem dúvida a tecnologia. Dentro dessa ideia, é imprescindível que as organizações estejam atentas todas as novidades que venham a ser úteis no desempenho das tarefas. Para isso, necessita-se ter uma visão sistêmica de todos os benefícios que podem ser trazidos pela tecnologia para a empresa.

No processo produtivo, a tecnologia sempre está colaborando com maquinários modernos, muitas vezes automatizados, que aumentam a produção e reduzem os custos. Já Alves (2018) afirma que a importância do setor tecnológico não deve se restringir apenas a compra de máquinas, mas também as tecnologias de informação. Nesse sentido, outro grande benefício da tecnologia as empresas são os sistemas de informação como cita João (2015, p. 28) “Os sistemas de informação permitem à empresa conhecer melhor quem compra e quem vende, e também se reorganizar frente às mudanças do mercado.”

Com sistemas de informações cada vez mais completos e estruturados a empresa tem a mão todos os dados e informações necessários para administrar o negócio de maneira mais eficiente e tomar decisões de maneira adequada. Dentro dessa ideia salienta Laudon (2014) as empresas precisam de bancos de dados para obter informações que as ajudem a administrar o negócio de maneira mais eficiente e ajuda a gerentes e funcionários a tomar as melhores decisões.

A Artefatos de Couro Paufer está sempre atenta ao surgimento de novas tecnologias existentes, visto que as mudanças tecnológicas são muito dinâmicas. Na questão dos maquinários, a empresa está bem estruturada com máquinas que garantem a eficiência e qualidade dos processos.

Um ponto negativo quanto ao aspecto da tecnologia é o fato da empresa não possuir um sistema de informação que possa auxiliá-la nas tomadas de decisões. Dessa maneira, muitas decisões são tomadas de forma empírica, sem uma base que lhe de sustentação.

### 3.2.4 Fatores Sociais

O comportamento de compra do consumidor é norteado por uma série de fatores, dentre eles os sociais. Nesse aspecto, Kotler (2000) salienta que o comportamento do consumidor é influenciado por fatores sociais, como grupos de referência, família, papéis sociais e status. Já McCarthy (1997) vai adiante, destacando que o ambiente cultural e social

afeta o comportamento de compra do consumidor, e eventualmente o ambiente econômico político e legal.

Pelo exposto, verifica-se a relevância dos fatores sociais nas decisões de compra do cliente. Muitas vezes, uma simples mudança pode mudar totalmente o conceito do cliente sobre uma marca ou um produto. Dessa maneira, alguns setores específicos do mercado demonstram claramente os impactos dessas mudanças. Para Chiavenato (2014) empresas que se dedicam a moda e aos costumes, como empresas de roupas e confecções, tecelagem, calçados, produtos de uso pessoal e de higiene entre outras sofrem muito com os impactos das mudanças sociais.

A artefatos de Couro Paufer pode sentir claramente os efeitos das mudanças sociais. Como a elaboração de novos produtos sofre influência direta da moda, é preciso estar muito atento a cada nova temporada para saber quais são as tendências no aspecto de modelos e cores para acertar os novos desejos dos clientes e consequentemente minimizar os erros.

Outro aspecto social que vem sendo aproveitado pela empresa é o crescimento da mulher dentro da sociedade. Como o principal produto da organização são destinados ao público feminino, e percebe-se na atualidade que a mulher se mais empoderada e independente sobre vários aspectos, é crucial uma atenção especial nesse ponto, ressaltando a mulher e seus predicados, aproveitando-se comercialmente dessa nova realidade.

### 3.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Conforme descrito anteriormente, através da análise ambiental permite-se conhecer as oportunidades e ameaças dos ambientes onde a empresa está inserida. Conforme o texto descrito anteriormente, seguem nos Quadros 1 e 2 as oportunidades a ameaças de cada elemento no microambiente e no macroambiente.

Quadro 1 – Análise do Microambiente

(continua)

Fatores	Oportunidades	Ameaças
Clientes	a) Bom atendimento; b) marketing boca-boca.	a) Falta de informações sobre os clientes.
Fornecedores	a) Confiabilidade; b) qualidade das matérias-primas;	a) Baixo número de fornecedores.

(conclusão)

	c) entregas rápidas; d) prazos de pagamentos estendido.	
Concorrentes	a) Presença antiga e constante em feiras; b) produtos de qualidade.	a) Maior variedade de produtos; b) mais canais de vendas.

Fonte: Autor (2019).

Quadro 2 – Análise do Macroambiente

Fatores	Oportunidades	Ameaças
Econômicos	a) Análise criteriosa do custo-benefício na participação de cada feira.	a) Desemprego. b) juros altos; c) má distribuição de renda; d) perda do poder de compra da população.
Político Legal	a) Projeto de redução da alíquota do Imposto de Renda.	a) Projeto de reforma da previdência.
Tecnológicos	a) Maquinário de última geração.	a) Falta de um sistema de informação.
Sociais	a) Crescimento da mulher na sociedade	a) Moda.

Fonte: Autor (2019).

## **4 DIAGNÓSTICO**

Diante da necessidade de procurar a melhora contínua na performance da organização como um todo, muitas empresas adotam mecanismos para poder mensurar seu funcionamento. Para Souza (2016) O controle e a avaliação constantes do desempenho organizacional são elementos fundamentais para determinar se uma empresa está sendo bem administrada, possibilitando correções e alterações no rumo quando necessário.

Dentro dessa lógica, é crucial que as empresas façam um levantamento minucioso de todos seus pontos fortes e pontos fracos para cada setor, destinando esforços e buscando soluções viáveis para seus pontos para correção de suas fraquezas, buscando aumentar sua competitividade.

### **4.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL**

A administração é um processo complexo que exige dos empresários uma série de habilidades e desafios, buscando alcançar os objetivos propostos com os recursos disponíveis. Para Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 385) “Administração é um processo de consecução de objetivos organizacionais de uma maneira eficiente, eficaz e efetiva, por meio do planejamento, da organização, da liderança, e do controle dos recursos organizacionais”.

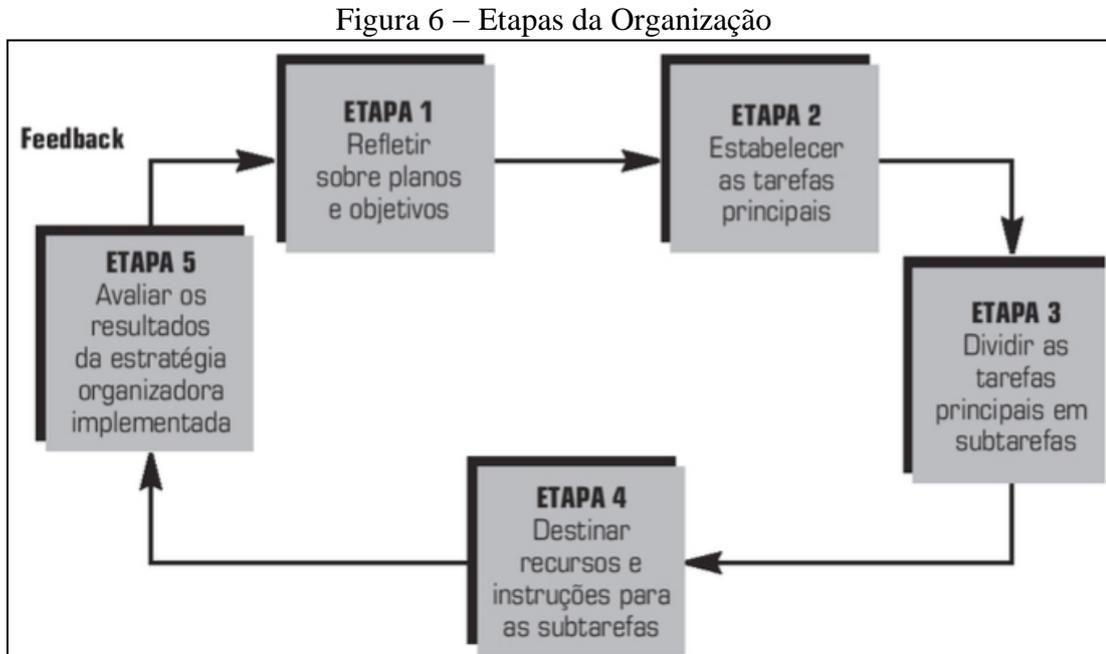
Dentro dessa concepção é fundamental o envolvimento das pessoas no desenvolvimento desse processo. Para Silva (2008) A administração está relacionada com o alcance dos objetivos pelo esforço de outras pessoas.

Dessa maneira, Artefatos de Couro Paufer busca se organizar como empresa, almejando alcançar os objetivos pretendidos. Com a gestão centrada nas mãos dos proprietários Paulo e Fernanda e contendo poucos funcionários, fica mais fácil dimensionar para os mesmos as metas organizacionais e os meios para alcançar essas metas. Na sequência desse capítulo apresenta-se como funciona a administração geral da empresa, sua organização, seu planejamento estratégico e seu sistema de informação.

#### **4.1.1 Organização**

A organização de uma empresa atualmente é uma atividade extremamente desafiadora para os envolvidos. Para isso, é preciso construir uma estrutura com a definição de setores e departamentos e disponibilizar recursos e orientações para que os mesmos exerçam suas atividades, além de fornecer meios que possibilite a interação entre os setores. Para

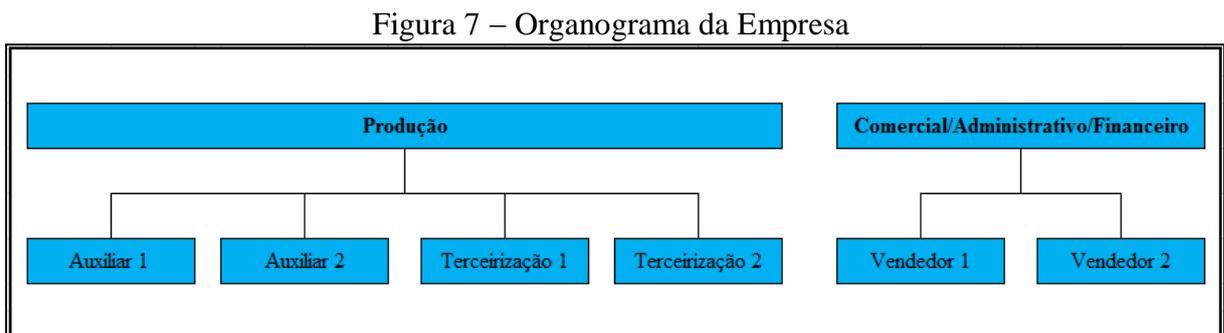
Chiavenato (2014) A organização consiste no ato de organizar, integrar e estruturar os recursos e órgãos, estabelecendo relações entre eles e as atribuições de cada um deles. A Figura 6 define as etapas da organização.



Fonte: Certo (2003).

Além de definir os planos, montar a estrutura e dividir as atribuições e os recursos, é preciso avaliar os resultados do processo organizacional está de acordo com aquilo que é esperado pela empresa. Nesse sentido Certo (2003) afirma que nesse processo são recolhidas informações se a organização está melhorando, buscando aprimorar a estrutura já estabelecida.

A Artefatos de Couro Paufer é uma empresa de pequeno porte, com um número reduzido de funcionários, onde as atividades são realizadas de acordo com as demandas necessária. A estrutura organizacional é tradicional e linear conforme Figura 7.



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Pelo organograma acima se percebe que a empresa possui o comando das atividades divididas em dois setores principais. Na produção a gestão do setor fica sobre responsabilidade do sócio Paulo. Ele possui dois auxiliares que trabalham na empresa durante meio turno de forma intercalada e lhe auxiliam no processo produtivo. Fica a seu cargo também a programação da produção.

A empresa também possui parte do processo produtivo destinado à terceirização. São duas costureiras que prestam serviços para a empresa, uma na cidade de Barão e outra na cidade de Carlos Barbosa. Ambas as empresas de terceirização estão sob a responsabilidade do sócio Paulo. Cabem também ao mesmo algumas funções da área comercial tais como o transporte e a montagem das lojas nas feiras e algumas participações nas mesmas como vendedor.

A sócia Fernanda é responsável pelos processos comerciais, financeiros e administrativos. Ela é responsável pelas compras das matérias-primas e materiais de produção, pelo controle das contas a pagar e das contas a receber, pela emissão das notas fiscais de vendas, pela contratação das feiras que a empresa participa, pela escala dos vendedores de acordo com cada feira entre outras atribuições de menor relevância.

As decisões de maior relevância que podem causar maior impacto na organização como a participação em uma nova feira ou a contratação de um novo funcionário são sempre tomadas em conjunto. O estilo de liderança da empresa é democrático, estando os sócios a ouvir os funcionários dicas e sugestões para o melhor desempenho das atividades. A empresa sempre preza pelo bom ambiente de trabalho e pelo respeito entre todos, independentemente do nível hierárquico, tanto na fábrica quanto nas feiras, para que isso possa se refletir em desempenho eficaz e bons resultados.

#### **4.1.2 Planejamento Estratégico**

O crescimento e o desenvolvimento de uma organização passam pela sua capacidade de planejar seus objetivos tanto no curto como no longo prazo e ações necessárias para alcançá-los. Para Serra, Torres e Torres (2003) O planejamento estratégico pode ser considerado como o processo para a determinação dos objetivos de uma organização e para adoção de ações e alocação de recursos para alcançá-los. Já Nogueira (2015) complementa salientando que é preciso manter a atenção ao ambiente externo a organização, focando no cenário econômico, social e político, assim como os comportamentos e as preferências dos clientes e ações e posicionamento da concorrência.

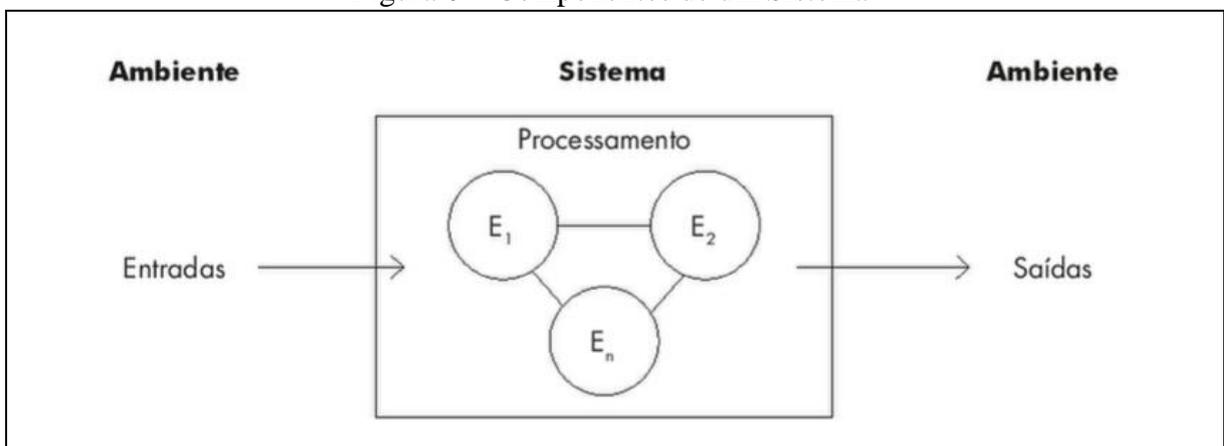
A Artefatos de Couro Paufer não possui um planejamento estratégico definido, ela procura se adequar as mudanças conforme as mesmas surgem. O que a empresa estabelece são metas de crescimento de uma feira para outra, mais sem nenhum tipo de embasamento técnico, feito apenas de forma empírica. Isso é pode ser muito prejudicial à empresa tanto no curto quanto no longo prazo, pois a falta de um norte para orientar as atividades da empresa pode causar sérios danos à organização.

Seria interessante se a empresa em estudo implantasse uma planificação nesse sentido, delineando de forma clara os objetivos propostos e as ações para executa-los, realizando um mapeamento do ambiente externo. Dessa forma, a empresa estaria mais preparada e poderia tomar decisões com mais consistência e menor margem de erro.

#### 4.1.3 Sistemas de Informação

Diante de um cenário marcado por mercados altamente acirrados e competitivos, é fundamental que as empresas possam adquirir e gerenciar o maior número de dados possíveis. Para a transformação desses dados em informações e utilização dessas em prol da empresa é crucial os sistema de informação. Para Laudon e Laudon (2007, p. 9) “Um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização.” Já O’ Shaughnessy (1976 apud ELEUTERIO, 2015) descreve o sistema como um conjunto de partes interdependentes que em seu todo constitui uma unidade e apresenta três funções básicas de interação: entrada, processamento e saída. A Figura 8 representa esse processo.

Figura 8 – Componentes de um Sistema



Fonte: Eleutério (2015).

Os sistemas de informações trazem grandes vantagens às organizações, dentre elas a melhor condição para a tomada de decisão. Para João (2015) um dos principais benefícios dos sistemas de informações é a possibilidade de tomar as melhores decisões. Já Kroneke (2008) salienta o uso sistemas de informação para o alcance das suas metas e seus objetivos.

A empresa analisada nesse trabalho possui apenas um sistema para os trabalhos administrativos como o faturamento e alguns controles financeiros. Os controles fiscais fica sob responsabilidade do escritório de contabilidade que presta o serviço para a empresa. Os controles de produção são simples através de anotações em folhas e posterior descarte. Não há nenhum tipo de controle quanto a custos de produção, clientes, desempenho em feiras, etc., o que dificulta muito uma análise de desempenho mais ampla, dificultando mudanças de gestão mais dinâmicas. A comunicação interna das decisões da empresa é rápida e pratica, sendo realizada de forma verbal e direcionada diretamente aos interessados.

#### 4.1.4 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Conforme análise realizada anteriormente, podem-se elencar os pontos fortes e fracos da administração geral da empresa. Através do Quadro 3, verifica-se as forças e fragilidades da Artefatos de Couro Paufer.

Quadro 3 – Pontos Fortes e Fracos da Administração Geral.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Divisão de tarefas bem definida;</li> <li>b) liderança democrática;</li> <li>c) bom ambiente de trabalho;</li> <li>d) comunicação eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Não há objetivos claros;</li> <li>b) não há estruturas para mapeamento do ambiente externo e interno;</li> <li>c) sistema de informações limitado;</li> <li>d) falta de informações confiáveis a tomada de decisão.</li> </ul>

Fonte: Autor (2019).

## 4.2 MARKETING

Perante de um mercado com clientes cada vez exigentes é vital que as organizações busquem se estruturar para poder oferecer seus produtos e serviços aos interessados. Nesse

sentido, Kotler e Keller (2012) afirmam que “o Marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo.” Já Reichelt (2013) salienta que o objetivo do Marketing é atender as necessidades e aos desejos dos clientes de forma lucrativa para a empresa.

A seguir apresenta-se a área de vendas e de Marketing da Artefatos de Couro Paufer e sua relação com a pesquisa de mercado, os produtos, o preço, a comunicação e as vendas.

#### **4.2.1 Pesquisa de Mercado**

Atualmente, é elementar a qualquer empresa o conhecimento de sua clientela, isto é, seus desejos, suas necessidades e suas preferências. Para compreender todo o processo que envolve o cliente é necessária a realização de uma pesquisa de marketing. Para Malhotra et al. (2005, p. 4) “Pesquisa de marketing é a identificação, a coleta, a análise e a disseminação sistemática e objetiva das informações. Já Foggetti (2015) salienta que a pesquisa de marketing incluem a atividade de coleta, análise e elaboração de dados, que se transformam em informações para posteriores conclusões e tomadas de decisões. Dentro dessa ideia, a pesquisa de mercado oferece a empresa uma visão de fora da empresa, com as sensações e percepções dos clientes, podendo trabalhar da melhor maneira para suprir seus desejos e necessidades.

Para organizar as informações obtidas pela pesquisa de mercado é importante o desenvolvimento de um sistema de informação de marketing. O mesmo tem a função de proporcionar resultados confiáveis para os executivos agem de maneira eficaz. Para Samara e Barros (2002) o sistema de informação de marketing tem como principal finalidade proporcionar dados que sejam importantes para embasar as decisões dos executivos de forma rápida e de maneira conveniente, fazendo com que as informações que afetam os negócios da empresa sejam dirigidas as pessoas certas.

A empresa em estudo não realiza pesquisa de mercado de forma adequada, com registros de informações para conhecer os desejos, necessidades e preferências dos seus clientes, para posteriormente fundamentar as decisões nesse sentido. O que ocorre são conversas informais entre vendedores e clientes onde os mesmos fazem sugestões de novos produtos e possíveis melhorias para os produtos já existentes. Essas sugestões são levadas pelos vendedores a administração geral e atendidas dentro das possibilidades da empresa.

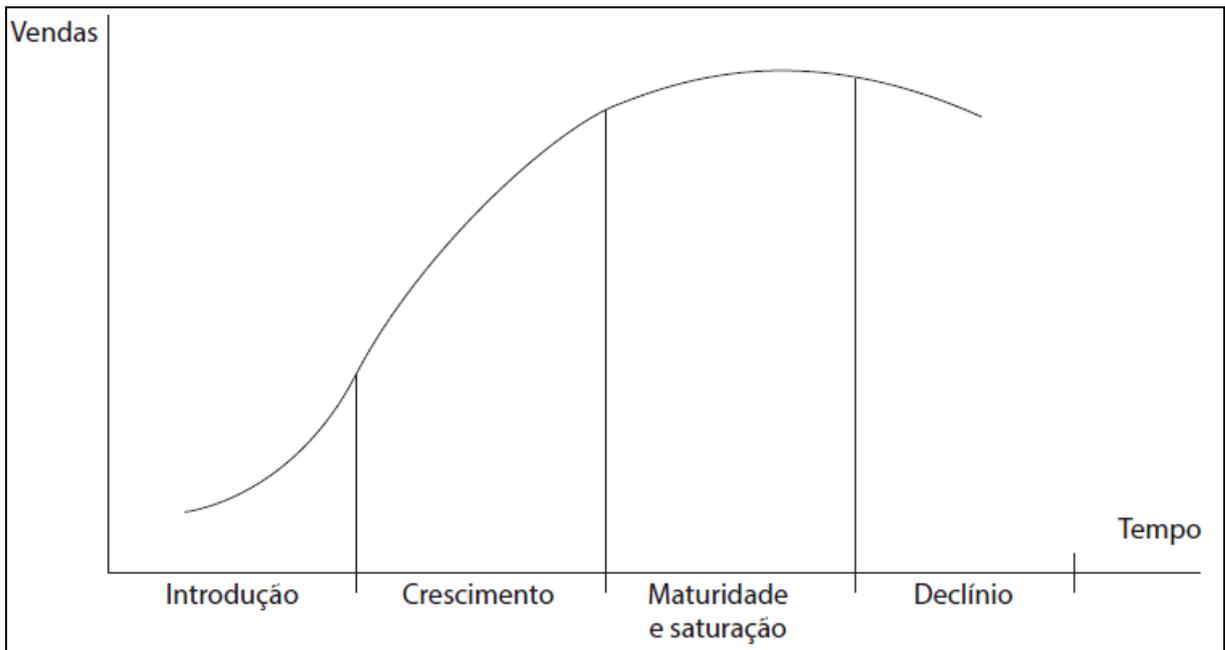
#### 4.2.2 Produto/Serviço

Perante um cenário com cliente cada vez mais exigentes em virtude das amplas opções de compra, é decisivo para toda e qualquer organização que pretende o crescimento e desenvolvimento que o produto a ser vendido não pode ser um mero meio de gerar lucro. É preciso entender que o produto é algo mais complexo, que precisa ser bom para o cliente, como menciona Oliveira (2011, p. 148) “produto é um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que proporciona benefícios reais ou percebidos com a finalidade de satisfazer as necessidades e desejos do consumidor”. Já Kotler e Keller (2012) complementa que produto inclui bens físicos, serviços, experiência, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações e ideias. Dessa maneira, percebe-se que é fundamental a qualquer empresa que seu produto contemple todas essas atribuições.

Entretanto, uma empresa não pode se concentrar em oferecer um único produto a seus clientes, é preciso desenvolver e ofertar ao mercado uma série de produtos para atingir um número maior de clientes. Para Shiraishi (2012) o *mix* de produtos é um conjunto de todos os produtos e itens que uma empresa põe à venda. Já Grewal (2017) salienta que o mix de produtos da empresa reflete a amplitude e a profundidade das linhas de produtos da empresa.

Outro aspecto muito relevante a ser observado referente aos produtos de uma organização é referente a seu ciclo de vida. Para Marcousé (2013, p. 87) “O ciclo de vida de um produto representa as vendas de um produto ao longo do tempo.” Dessa forma, é preciso respeitar todas as etapas de um produto no mercado, do lançamento do produto até a retirada do mesmo. Para Las Casas (2013) os produtos passam por quatro etapas no ciclo de vida: introdução, crescimento, maturidade e declínio. A Figura 9 representa essas fases.

Figura 9 – Ciclo de Vida do Produto



Fonte: Cobra e Urdan (2017).

A empresa em estudo definiu seu mix de produtos com base na participação em feiras e solicitação de clientes. Inicialmente a empresa trabalhava apenas com a comercialização de bolsas de couro e sintético, atendendo apenas o público feminino. Entretanto, a necessidade atender também ao público masculino e outras demandas do público feminino fez a mesma diversificar seu portfólio de produtos com cintos, carteiras, pastas e porta moedas.

A escolha da definição da marca foi completamente aleatória. Entendendo a necessidade de se diferenciar no mercado a mesma optou por usar o gato como sua marca conforme a Figura 10.

Figura 10 – Marca da Empresa



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Quanto a ciclo de vida, a empresa não possui uma ferramenta que permite posicionar e analisar seus produtos ao longo do tempo. O que existe é a retirada de alguns produtos de linha pela falta de venda por um determinado período. Os mesmos são colocados novamente em venda após um período sabático na tentativa de retomar as vendas. Se o mesmo continuar a não vender será retirado de linha de vez.

A empresa costuma lançar a cada nova temporada alguns produtos baseado nas tendências da moda no quesito cor e modelo. Porém não existe um lançamento oficial, o produto é desenvolvido e colocado à venda nas feiras, onde é verificada sua aceitação por parte da clientela.

A Artefatos de Couro Paufer não trabalha com a curva ABC. Com base em conversas com os sócios, estima-se que 60% do faturamento seja oriundo da venda de bolsas, 30% do faturamento venha das vendas de carteiras e 10% da comercialização dos demais itens.

#### 4.2.3 Preço

O preço a ser cobrado pelo produto a ser vendido é uma tarefa complexa que exige da empresa uma grande cuidado em sua formação. Dessa forma, o processo de precificação é um grande desafio dos gestores na atualidade como menciona Cruz et. al. (2012, p. 17): “Compreender a complexidade envolvida na formação de preços de bens e serviços é um intrigante desafio dos gestores empresariais”.

Dentro dessa concepção, é elementar entender que o preço envolve uma série fatores e variáveis que influenciam diretamente em sua formação. Primeiramente é preciso conhecer o custo do seu produto. Para Martins (2003, p. 18) “Para administrar preços de venda, sem dúvida é necessário conhecer o custo do produto”. Dentro da mesma Linha de raciocínio segue Viceconti e Neves.

Embora a fixação dos preços de venda dos produtos de fabricação da empresa seja uma tarefa bastante complexa, que leva em consideração vários fatores tais como características da demanda do produto, a existência ou não de concorrentes, haver ou não acordo com os produtores, sem dúvida o custo de fabricação dos produtos é uma variável que desempenha um papel importante principalmente pelo fato de que, a não ser em circunstâncias muito especiais, a empresa não pode vender por um preço abaixo do custo (VICECONTI; NEVES, 1995, p. 111).

Além disso, é preciso considerar os fatores externos no processo de precificação. Dentro dessa ideia, a empresa precisa considerar pontos mercadológicos para formar o preço como salienta Bernardi (1998, p. 217). “Antes de formar preços e estabelecer políticas, deve-se examinar o mercado, o ambiente, a concorrência e verificar o que o mercado estaria disposto a pagar pelo produto, para então se decidir”.

A empresa em estudo costuma formar o preço de forma muito rudimentar, considerando apenas a matéria-prima como referência. Para esse processo, a mesma mede o couro utilizado em cada bolsa e multiplica pelo valor do metro do couro. Ao resultado encontrado, multiplica-se por três para se chegar ao preço. A empresa não costuma analisar fatores externos para formar o preço de venda de seus produtos.

No começo de suas atividades, a empresa tinha uma política de mudança de preços conforme a participação de feiras. Com o objetivo eliminar seus autos estoques e aumentar o

faturamento, a mesma costumava dar descontos aos finais das feiras. Entretanto, com o fim dos seus estoques e por respeito a seus clientes, a prática foi deixada de lado.

#### **4.2.4 Comunicação**

Hoje em dia, uma empresa organizada com um produto de qualidade não é mais garantia de sucesso se o público não for comunicado dessa condição. Dessa forma, Rahme (2017) salienta que a comunicação é fundamental no processo de diferenciação e competitividade, pois não adianta ser boa no que faz se os outros não reconhecem isso.

Dentro dessa ideia é extremamente importante as empresas que trabalhem com meios de comunicação que possam levar aos clientes as informações com todas as características de seus produtos. Para isso, existem ferramentas que possibilitem essa comunicação. Segundo Vasconcelos (2009) as ferramentas de comunicação são separadas em três categorias: Ferramentas principais: propaganda, promoção de venda/merchandising, relações públicas e publicidade, marketing direto e força de vendas. Ferramentas complementares: *product placement* (PP), ações cooperadas com trade, folhetos/catálogos. Ferramentas inovadoras: *buzzmarketing*, *marketing* viral e propagando no laser/*advertainment*.

A Artefatos de Couro Paufer utiliza de algumas ferramentas de comunicação para divulgação de seus produtos perante seus clientes. Um meio muito utilizado pela mesma é a participação de vídeos de divulgação de feiras, que circula pelos diversos meios de comunicação da região e do estado em que a feira ocorre.

A empresa também se utiliza das mídias sociais para a comunicação com seus clientes. Para isso, a mesma possui uma conta no *Facebook* onde divulga seus produtos por meio de fotos e as feiras que a empresa irá participar.

#### **4.2.5 Vendas**

O crescimento e o desenvolvimento de uma organização passam pela sua capacidade de venda e pela forma como gerenciam essa atividade. Para Chiavenato (2014, p. 13) conceitua a gestão de vendas da seguinte maneira: “A gestão de vendas (GV) envolve o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades de vendas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, previsão de vendas, definição de cotas e definição de zonas de vendas”. Já Tejon e Cobra (2007) salientam que a gestão de vendas

deve focar em pontos-chaves como os canais de marketing, a inteligência em vendas, os produtos, os clientes, a autogestão e a gestão financeira.

Dentro dessa ideia, é elementar que as empresas desenvolvam estruturas organizacionais para que possam desenvolver a vendas da empresa de maneira eficaz. Na sequência desse capítulo apresentam-se os principais elementos da estrutura de vendas.

#### 4.2.5.1 Planejamento de vendas

O planejamento de vendas é o ponto de partida para toda a empresa que pense em se desenvolver e prosperar sob o aspecto comercial. Nesse aspecto, são desenvolvidos os objetivos das organizações e os meios para atingir esses objetivos como salienta Las Casas (2012, p. 71) “o planejamento na área de vendas consiste, a partir dos objetivos empresariais, em analisar as situações externa e interna; fazer uma previsão do que pode acontecer, prepara-se para atender e executar essa previsão e controlar o trabalho para que tais objetivos sejam alcançados.” Já Moreira et al. (2007) salienta que o planejamento de venda de uma organização deve prever algumas etapas que mostrem a direção a ser seguida.

Dentro dessa perspectiva, o planejamento é o guia que norteia a atividade de venda da organização. Nele são descritos toda a previsão de venda da empresa, os meios para atingir essa previsão, a força de venda destinada para cumprir essa previsão e a cota de participação de cada membro nesse processo.

A Artefatos de Couro Paufer não possui um planejamento de vendas. A empresa trabalha com feiras o ano todo e usa como parâmetro o desempenho do ano anterior para realizar projetar o projetar o próximo ano. Como os clientes são muito diversificados variam muito de uma feira para outra, fica mais difícil estabelecer uma previsão do que pode acontecer. Além disso, o número de concorrentes em cada feira e as variações econômicas e financeiras também prejudica e dificulta a formação de um planejamento.

#### 4.2.5.2 Equipe de vendas

A força de vendas tem um papel fundamental no processo de comercialização dos seus produtos para seu mercado consumidor, sendo o elo que liga a empresa aos clientes. Para Chiavenato (2014) A organização da força de vendas é o esquema adotado pela empresa para vender o seu produto ou serviço de maneira eficiente e eficaz.

Para alcançar a eficiência e eficácia desejada pela empresa é vital que a equipe de vendas passe por um processo de qualificação profissional que envolve a contratação, treinamento, o estímulo e a análise das vendas realizadas. Para Alvarez e Carvalho (2008) cabe aos profissionais que gerenciam as vendas o papel de recrutar, treinar motivar e avaliar os resultados dos vendedores.

Outro aspecto relevante referente a equipe de vendas é a questão da remuneração. Nesse aspecto, é preciso considerar todos os aspectos da remuneração do profissional de venda, incluindo valores fixos e variáveis. Para Moreira et al. (2007) a remuneração considera a composição do salário do profissional de vendas os valores fixos, comissões e prêmios. Além disso, os benefícios diretos e indiretos inerentes ao cargo. É fundamental por parte da empresa deixar muito claro a equipe de venda quais os benefícios que compõe a remuneração, para evitar problemas no futuro.

A empresa em estudo possui dos profissionais de venda, um morador de Passo Fundo e outro de Santa Cruz do Sul. A alocação dos vendedores nas feiras leva em consideração a proximidade da feira em relação as suas respectivas residências, no intuito de reduzir as despesas com deslocamento. A empresa adota políticas diferentes quanto ao benefício dos vendedores. O vendedor de Santa Cruz é um funcionário antigo da empresa, por isso recebe um salário fixo mensal além de comissão de 3% nas vendas. O vendedor de Passo fundo é funcionário mais recente da empresa, em virtude disso recebe diárias de R\$ 70,00 reais nos dias de trabalho nas feiras, além de comissão de vendas de 3%. Além disso, o sócio Paulo costuma trabalhar nas feiras, principalmente nas mais próximas de Barão e quando ocorrem simultaneamente mais de uma feira no mesmo período.

#### 4.2.5.3 Análise de Vendas.

Outro importante aspecto dentro do contexto comercial é análise de vendas. Para Las Casas (2012) é necessário obter informações suficientes para a análise e avaliação dos resultados para se certificar que a empresa não está se afastando dos objetivos visados. Já Frutell (2014) salienta que a avaliação consiste em comparar o desempenho rela as metas planejadas a fim de determinar se serão adotadas medidas corretivas caso as metas não tenham sido alcançadas ou se continuará a usar os mesmos métodos se tiverem sido atingidas.

Atualmente as empresas não podem simplesmente pensar apenas em vender, é preciso avaliar de forma contínua os resultados das vendas, buscando tornar o processo dinâmico e

eficaz. Dentro dessa lógica, é preciso que se compare o resultado dos períodos anteriores com os atuais e verifique-se se as metas estipuladas foram atingidas.

Dessa forma, é imprescindível a análise das vendas para qualquer organização. Dentro dessa perspectiva, são muitas as razões para sua utilização. Para Frutell (2014) são três as razões para a utilização da análise de desempenho dos profissionais de venda. Permite avaliar seu desempenho no passado, possibilita a formulação de um plano de vendas para aumentar as vendas futuras e serve para motivar os profissionais de venda a melhorar seu desempenho.

A Artefatos de Couro Paufer possui apenas registros manuscritos simples com o faturamento em cada feira ano após ano sem nenhum tipo de registro em sistema. Isso dificulta muito o controle das vendas, pois não permite análises mais profundas dos resultados alcançados, tornando eventuais mudanças por partes dos sócios em algo muito perigoso, pois não há um embasamento técnico que dê suporte a essa mudança.

Um ponto positivo na avaliação de desempenho é a presença do sócio Paulo nas feiras. Em algumas oportunidades ele se divide com o seu vendedor no exercício das atividades e tem a possibilidade de verificar de perto o seu desempenho no atendimento ao público nas mais diversas ocasiões, podendo instantaneamente corrigir eventuais defeitos no seu desempenho.

#### 4.2.5.4 Pós Venda

A necessidade de consolidar a relação com seus clientes faz com que as empresas não encerrem sua relação comercial no momento da venda, buscando oferecer uma estrutura que permita aos fregueses um contato em caso de necessidade. Para Chiavenato (2014, p. 244) “A pós-venda envolve todas as atividades posteriores ao processo de venda.”

Essa estrutura de pós-venda deve ser extremamente complexa e considerar todas as possibilidades de relacionamento com o cliente após efetivação da venda. Para Moreira et al. (2007) o pós-venda inclui o acompanhamento e a instalação do produto, atendimento ao cliente, assistência técnica, fornecimento de peças de reposição e manutenção, serviços, manual de instruções, garantias, trocas rápidas e acompanhamento da cobrança.

Esse tipo de estrutura garante a empresa uma boa impressão perante seus clientes. Através dela, os clientes têm a confiabilidade e a segurança de que se tiver algum tipo de problema ou dificuldade estarão respaldados. Isso passa muita credibilidade no mercado, fidelizando o cliente com a empresa e construindo um relacionamento duradouro, garantindo vendas futuras.

A Artefatos de Couro Paufer realiza o pós-venda atendendo prontamente os clientes que solicitarem o conserto e, quando necessário, a troca do produto danificado, arcando com todos os custos do processo. Entretanto, isso só ocorre no momento em que há uma reclamação por parte do cliente, não havendo um trabalho preventivo nesse aspecto. Essa dificuldade surge principalmente pelo diversificado público atendido pela empresa, o que dificulta o contato pós-venda, visto que como se tratam de feiras, o cliente não realiza um cadastro com a empresa, efetuando apenas a compra direta do produto.

Diante disso, seria interessante por parte da empresa a criação de um Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) que permitisse aos clientes o contato em caso de problemas com o produto. Isso facilitaria o contato com o cliente, corrigiria eventuais problemas na produção das bolsas e passaria credibilidade da empresa perante o cliente.

#### 4.2.5.4 Distribuição

A última etapa no processo de venda consiste na entrega do produto ou serviço ao cliente. Para Hillmann (2013) a distribuição é o processo de fazer chegar um produto ou serviço ao consumidor final. Já Las Casas (2012) traz um conceito mais abrangente, salientando que não se trata apenas do caminho do produto ao consumidor final, mais também da decisão de transporte, armazenagem, localização dos depósitos, filiais, estoques, processamento dos pedidos, etc.

Esse processo de distribuição dos produtos se dá através dos canais de distribuição. Para Rocha e Souza (2017, p. 23) “Os canais de distribuição são constituídos pelo conjunto de pessoas ou organizações – intermediários que promovem e facilitam a circulação dos produtos, desde o produtor até o consumidor.”.

Para que esse o procedimento de entrega dos produtos ou serviços ocorra de maneira adequada existem os sistemas de distribuição. Essa distribuição pode ser realizada diretamente pelo fabricante ao consumidor final ou indiretamente através da participação de terceiros. Segundo Brasil e Pansonato (2018) os sistemas de distribuição envolvem a distribuição direta, distribuição exclusiva e distribuição intensiva.

A empresa em estudo realiza a distribuição de seus produtos através da distribuição direta. Como participa de feiras comerciais, a mesma realiza a entrega do produto no momento da compra da mercadoria na loja. O transporte dos produtos da empresa para as feiras é realizado diretamente pela empresa, sem a participação de terceiros nesse processo. Para isso, a empresa possui veículo próprio que realiza a condução da mercadoria.

Figura 11 – Canal de Distribuição



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Dessa maneira, a empresa reduz os custos e transportes da mercadoria, garante a entrega e evita transtornos com a entrega. Como a grande maioria das feiras data e horário determinado para o desembarque das mercadorias é praticamente inviável a terceirização da distribuição, visto que esses transportes possuem horários de entregas determinados e não se adaptariam para essas entregas.

#### 4.2.6 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Conforme análise realizada anteriormente, podem-se elencar os pontos fortes e fracos da área de Marketing da empresa. Através do Quadro 4, verifica-se as forças e fragilidades da Artefatos de Couro Paufer.

Quadro 4 – Pontos Fortes e Pontos Fracos Do Marketing

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Mix de produtos adequado as necessidades;</li> <li>b) critério na escolha do produto a ser lançado;</li> <li>c) meios de comunicação eficientes;</li> <li>d) equipe de vendas qualificada;</li> <li>e) análise próxima do desempenho do vendedor;</li> <li>f) disponibilidade para troca e concerto de produtos;</li> <li>g) entrega direta do produto ao cliente;</li> <li>h) distribuição própria dos produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Falta de armazenamento de dados da pesquisa de mercado;</li> <li>b) falta de divulgação no lançamento de um produto;</li> <li>c) formação de preço inadequada;</li> <li>d) falta de planejamento de vendas;</li> <li>e) critérios desiguais na remuneração dos vendedores;</li> <li>f) falta de armazenamento de dados da análise de vendas;</li> <li>g) falta de uma central de atendimento para o cliente.</li> </ul>

Fonte: Autor (2019).

#### 4.3 ÁREA DE OPERAÇÕES

A administração de operações consiste no conjunto de processos da empresa que visa transformar os recursos disponíveis em produtos e serviços a um conjunto de interessados como salientam Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009, p. 2). “A expressão administração de operações refere-se ao projeto, direção e controle dos processos que transformam insumos em serviços e produtos, tanto para os clientes internos quanto para os clientes externos.”

Dessa forma, nota-se a relevância da administração de operações para a empresa. É através dele que se norteia todo o processo produtivo, ou seja, orienta todo o processo de fabricação, desde a entrada da matéria-prima até sua transformação em produto acabado. Para Albertin e Pontes (2016) A importância da administração de operações e produção pode ser resumida em apoiar a fabricação, minimizar as entradas, maximizar as saídas, otimizar e controlar os recursos, quantificar ou atingir os objetivos e as metas de produção e operar e lidar com instalações, maquinários e matéria-prima por meio da mão de obra.

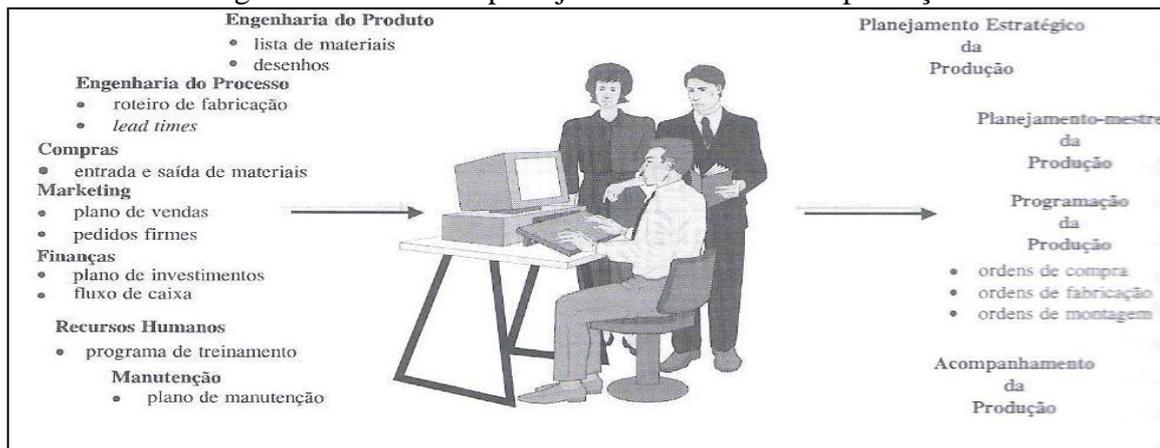
Na sequência desse capítulo, apresenta-se as operações de produção da Artefatos de Couro Paufer com o planejamento, programação e controle da produção, os processos de produção, o layout, a manutenção, a qualidade e a engenharia.

### 4.3.1 Planejamento, programação e controle da produção

A necessidade de organizar os recursos disponíveis para um desempenho mais eficaz no processo produtivo passa necessariamente pela capacidade da empresa em planejar, programar e controlar sua produção, norteados pelos seus objetivos. Para Chiavenato (2014) o planejamento e controle de produção planeja e programa a produção e as operações da empresa, bem como as controla adequadamente para tirar o melhor proveito possível em termos de eficiência e eficácia. Já para Tubino (2000), as atividades de planejamento e controle de produção em um sistema produtivo consistem em desenvolver planos de produção com base nas metas estratégicas, administrar os recursos humanos e físicos disponíveis com base nesses planos, direcionar as ações dos recursos humanos sobre os físicos e acompanhar essa ação, permitindo a correção de prováveis desvios.

O desenvolvimento do planejamento e controle de produção envolve vários setores da organização de forma direta e indireta. A área de compras está envolvida através das entradas e saídas dos materiais. O marketing traz importantes informações como a previsão de vendas e o número de pedidos. O setor financeiro está envolvido com o plano de investimento e o fluxo de caixa. Já na área de recursos tem o treinamento e a capacitação profissional dos profissionais envolvidos. A Figura 12 representa esse todo esse envolvimento.

Figura 12 – Fluxo de planejamento e controle de produção



Fonte: Tubino (2000).

A empresa em estudo realiza seu planejamento levando em consideração uma série de fatores que envolvem o processo. Primeiramente a empresa decide o que produzir com base em duas premissas, a venda realizada em feiras recentes e a manutenção de um estoque mínimo de cada produto. Os controles manuscritos com a quantidade vendida de cada item

em cada feira orientam a produção, ou seja, quanto maior sua venda, maior sua produção. A empresa também trabalha com um estoque mínimo de dez produtos por cor de cada referência. Produtos com maior circulação possuem um estoque maior com até quinze unidades de cada referência e cada cor.

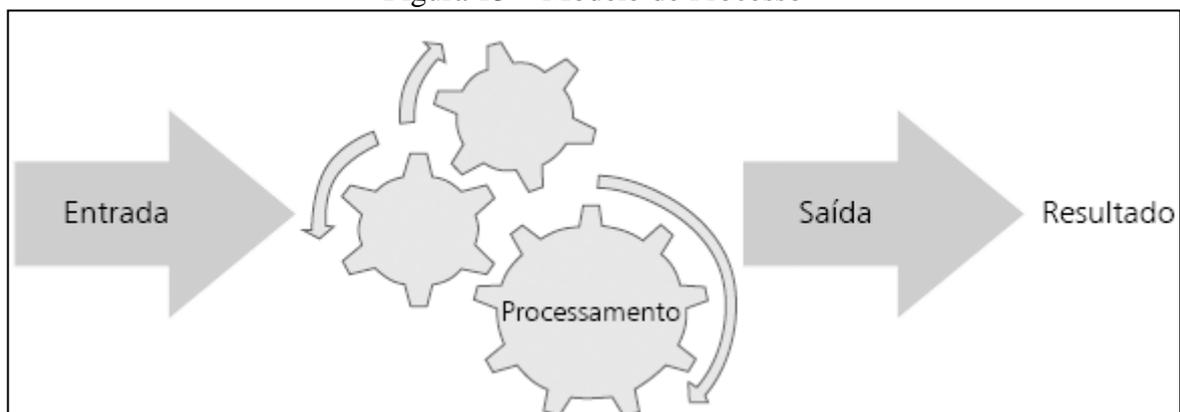
No seu planejamento a empresa envolve outras questões como a compra de matérias-primas e materiais, distribuições das atividades para os operadores internos e entrega, recolhimento e controle dos serviços terceirizados. Além disso, existe o controle dos estoques de produtos que a empresa compra para comercialização.

Apesar de não haver um sistema que possa gerenciar de forma mais precisa o planejamento e controle de produção, percebe-se que, dentro do possível, a empresa é muito bem organizada nesse sentido. Como possui profissionais experientes no processo produtivo e estoques baixos de cada item, fica mais fácil à execução desse planejamento.

#### 4.3.2 Processos de Produção

Para que o planejamento da produção ocorra de forma eficaz é fundamental o que se desenvolva os processos de produção dos produtos a serem fabricados. Dentro dessa ideia, o processo consiste na transformação da matéria-prima em produto final. Para Franchi (2011) Processo é o termo utilizado para descrever os métodos de mudança ou refinamento de matérias-primas para obter produtos finais. Em síntese, o processo consiste na transformação de uma entrada para gerar uma saída, como demonstra a Figura 13.

Figura 13 – Modelo de Processo



Fonte: Pradella (2012).

Além do desenvolvimento de processos de produção, é elementar o controle dessas atividades para que tudo ocorra da melhor maneira possível, para que os resultados

encontrados sejam os mais adequados. Para Garcia (2018, p. 23) “controlar um processo é fazer com que suas variáveis interajam de modo ordenado, mantendo-se o mais próximo possível de valores considerados ideais.” Dentro dessa lógica, é vital que desenvolva parâmetros de controle para esses processos. Com ferramentas de controle, podem-se verificar alguns índices de desempenho como o tempo de produção, o consumo de matéria-prima e a qualidade do processo, podendo controlar a eficiência e o os custos de produção.

O processo de produção da Artefatos de Couro Paufer contempla dez etapas desde a separação da matéria-prima até o produto acabado. Na sequência desse capítulo descreve-se cada etapa do processo produtivo:

- a) separação da matéria-prima: conforme a produção estabelecida, separa-se o couro com a cor e o modelo solicitado para dar início ao processo produtivo;
- b) chanfro: nessa etapa são realizados ajustes no couro para tornar o mesmo mais uniforme, tornando-se adequado para os posteriores trabalhos;
- c) corte: após a separação da matéria-prima, o material é entregue ao cortador. Após receber o material, o mesmo dirige-se a até a área onde estão separados os moldes, onde seleciona o molde de acordo com a bolsa a ser produzida;
- d) pintura do couro: ao término do corte do couro o material é levado para a mesa de pintura onde são pintadas as bordas das bolsas;
- e) marcação do couro: após a pintura do couro, a mesma é encaminhada a mesa de marcação para marcar os pontos de costura da bolsa. Essa marcação é fundamental, pois orienta a costura para o serviço terceirizado;
- f) separação de aviamentos: nesse momento são separados os aviamentos pertencentes à bolsa como zíper, fechos, botões, alças, etiqueta, etc.;
- g) entrega para terceirização: após marcar o couro as bolsas são separadas em caixas e entregue aos terceirizados para o processo de costura onde a bolsa é montada;
- h) acabamento: nesse processo são colocados os acabamentos separados na sexta etapa, finalizando a produção da bolsa;
- i) controle de qualidade: após o termino da produção a mesma passa pelo processo de revisão onde se verifica possíveis falhas do processo produtivo e se realiza os eventuais ajustes a essas falhas;
- j) armazenamento: após o processo de revisão, a bolsa é guardada em seu devido lugar na prateleira, de acordo com seu modelo e sua cor.

### 4.3.3 Layout

Um dos pontos de grande importância para o processo produtivo de uma organização seja eficaz e dinâmico é a forma como estão distribuídos os meios de transformação das matérias-primas em produtos acabados. Para Slack, Chambers e Johnston (2018) O layout de uma operação ou um processo significa a forma como seus recursos de transformação são posicionados entre si, como suas várias tarefas são alocadas a esses recursos de transformação a aparência geral desses recursos.

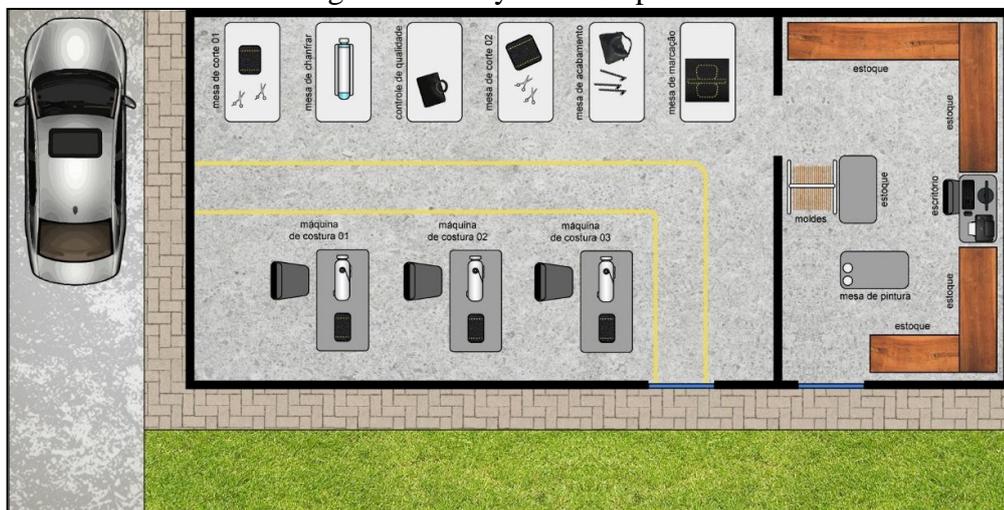
Entretanto a montagem do layout não é uma tarefa simples. Em virtude da sua importância e complexidade, é vital que exista um planejamento na sua montagem, visto que o mesmo representa o caminho da produção e os remanejamentos e reajustes muitas vezes não são tão simples. Para Moreira (2012) planejar o arranjo físico de uma certa instalação significa tomar decisão sobre a forma como serão dispostos os centros de trabalho.

Além da organização do espaço produtivo, o estudo do Layout possui outros objetivos para a organização. Para Araujo (2001, p. 52-53) o estudo de layout permite traçar objetivos como:

- a) obter um fluxo eficiente de comunicações administrativas dentro da organização;
- b) obter fluxo de trabalho eficiente;
- c) facilitar a supervisão;
- d) reduzir a fadiga do empregado no desempenho de sua tarefa (isolar ruídos, reduzir espaços desnecessários, etc.);
- e) impressionar favoravelmente clientes e visitantes;
- f) aumentar a flexibilidade para as variações necessárias.

A seguir segue o Layout da empresa em estudos:

Figura 14 – Layout da empresa



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Pela figura 14 pode se verificar que a empresa possui seu Layout definido e ajustado de acordo com a estrutura do prédio, aproveitando todo o espaço disponível. Também se percebe que a empresa é dividida em duas partes. À esquerda está o processo produtivo com as máquinas de costura e as mesas de trabalho de corte, chanfra, marcação, acabamento e controle de qualidade. À direita está localizada a mesa de pintura, além dos estoques de matérias primas, aviamentos e bolsas prontas, da estrutura que ficam os moldes e a estrutura administrativa da empresa.

Dessa forma, pode se verificar que a empresa possui um Layout bem organizado, com a distribuição dos setores bem definida quanto ao armazenamento dos produtos e distribuição e postos operativos. Entretanto, ao analisar as etapas de produção analisadas anteriormente no item 4.4.2 pode se verificar que alguns ajustes poderiam ser realizados. Para o melhor fluxo de trabalho seria interessante recolocar as mesas de trabalho de acordo as etapas de trabalho, ou seja, distribuí-las de acordo com a sequência lógica do trabalho, diminuindo o tempo deslocamento de transporte das bolsas, aumentando a produtividade.

#### **4.3.4 Manutenção**

Para que a fabricação dos produtos da empresa ocorra de maneira eficiente é fundamental que o maquinário da empresa esteja em perfeitas condições. Para isso, é elementar que a organização tenha um plano de manutenção dessa estrutura. Para Shigunov (2014, p. 53) “o objetivo da manutenção é efetuar reparos e concertos nas máquinas, equipamentos e instalações para que possam funcionar em perfeito estado”.

Para a realização das manutenções nas empresas existem três modelos básicos que dão suporte nesse aspecto. A manutenção corretiva, preventiva e preditiva são os meios que as empresas possuem para realizar sua manutenção.

A manutenção corretiva tem por objetivo resolver um problema já existente, cujo surgimento se deu no decorrer da produção. Para Almeida (2014, p. 16) “Manutenção corretiva é um conjunto de procedimentos que são executados com a finalidade de atender imediatamente a produção, a máquina ou equipamento que parou.”

A manutenção preventiva busca evitar que os problemas ocorram, com trabalhos de limpeza, abastecimento e eventualmente troca de peças. Para Seleme (2015) Esse tipo de manutenção visa eliminar ou reduzir as probabilidades de falhas por manutenção, por meio de atividades preventivas como limpeza, lubrificação, substituição e verificação de equipamentos, peças e máquinas, em períodos pré-determinados.

A manutenção preditiva é realizada de forma periódica e sistemática levando em conta o estado da máquina. Para Shigunov (2014, p. 63) “a manutenção preditiva é a atuação realizada com base em modificações de parâmetros de condição ou desempenho, cujo acompanhamento obedece uma sistemática”.

A empresa em estudo utiliza-se de um dos modelos citados anteriormente, que é a manutenção corretiva. Dessa maneira, a empresa trabalha de forma ininterrupta com suas máquinas e equipamentos até que os mesmos apresentem alguma falha ou problema. Isso é muito prejudicial à organização, pois algumas vezes os problemas são de grande proporção e podem levar algum tempo para o reparo. Isso pode gerar grandes problemas para a empresa, pois pode gerar gargalos na produção, elevar os custos de manutenção e conseqüentemente comprometer a produção por um determinado período.

#### **4.3.5 Qualidade**

Diante de mercados consumidores cada vez mais exigentes, é fundamental que as organizações garantam a qualidade do produto a ser vendido. Diante disso, é crucial que a mesma desenvolva um controle total da qualidade dos seus processos. Corrêa e Corrêa (2019, p. 147) conceitua o controle de qualidade total da seguinte forma:

O controle total da qualidade é um sistema efetivo para integrar os esforços de vários grupos dentro de uma organização, no desenvolvimento da qualidade, na manutenção da qualidade, e no melhoramento da qualidade, de maneira que habilite o marketing, engenharia, produção e serviços com os melhores níveis econômicos que permitam a completa satisfação do cliente (CORRÊA; CORRÊA, 2019, p. 147).

Dentro da ideia de satisfação do cliente, é elementar que o produto tenha qualidades perceptíveis aos seus consumidores, e que as mesmas possam gerar essa satisfação. Para Martins e Laugene (2015) o produto precisa de elementos de qualidade como as características operacionais principais e adicionais, confiabilidade, conformidade, durabilidade, ter assistência técnica, estética e ter a qualidade percebida pelo cliente.

Para poder entregar um produto de qualidade que possa satisfazer seu cliente é vital que a empresa engaje os colaboradores nessa ideia. Para isso, deve a empresa desenvolver programas de melhoria de qualidade com seus funcionários. Para Chiavenato (2014) os principais programas de melhoria devem incluir a motivação do pessoal, o treinamento do pessoal, melhoria de métodos de trabalho, aplicação de técnicas de controle de qualidade pelos operários e trabalho em equipes.

A Artefatos de Couro Paufer mantém um rigoroso controle de qualidade de seus produtos. Para isso, procura sempre realizar a cobrança em seus funcionários para que os padrões de qualidade sejam mantidos. Esse trabalho começa desde a compra da matéria-prima, passando por todas as etapas do processo produtivo, inclusive com o trabalho de terceirização. Ao final do processo produtivo, o sócio Paulo realiza a revisão completa da bolsa pronta, averiguando cada etapa do processo produtivo, fazendo os ajustes possíveis quando necessário.

#### **4.3.6 Engenharia**

A permanente necessidade de se reinventar a faz com as empresas desenvolvam novos produtos a cada período de tempo. Dentro dessa lógica trabalham os setores de engenharia das organizações. Nesses departamentos são desenvolvidos os projetos de engenharia que vão gerar o novo produto, com todas as especificações técnicas e seu processo de produção do produto. Para Back et. al. (2008, p. 6) “Projeto de engenharia é o uso dos princípios científicos, informações técnicas, e imaginação na definição de estruturas, máquinas ou sistemas para desempenhar funções pré-especificadas com máxima economia e eficiência”.

Para a elaboração de um novo produto primeiramente se desenvolve um protótipo do modelo a ser lançado. Nesse produto são realizados os testes e validações seguindo as normativas técnicas quando necessário. Além disso, são definidos os processos produtivos do novo produto, e a definição dos materiais a serem utilizados. Para Crawford e Di Benedetto (2016) na fase do desenvolvimento dos produtos são projetados os protótipos e os mesmos são testados e validados com base no protocolo.

A Artefatos de Couro Paufer desenvolve seus produtos com base nas tendências da moda para cada temporada. Com base nesse critério são criados os moldes específicos para cada produto. Posteriormente se desenvolve um protótipo onde são realizados os testes e avaliações conforme os critérios da empresa. Se o mesmo for aprovado nesses quesitos passa a ser produzido pela empresa. O sócio Paulo é o responsável por toda essa parte de desenvolvimento do produto.

#### **4.3.7 Pontos Fortes e Pontos Fracos**

De acordo com a análise realizada pode-se realizar o levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa na área de produção. O Quadro 5 verifica-se os resultados dessa avaliação.

Quadro 5 – Pontos Fortes e Pontos Fracos da área de Operações

Pontos Fortes	Pontos Fracos
a) Planejamento de produção bem organizado; b) etapas bem claras e distribuídas do processo produtivo; c) bom aproveitamento do espaço disponível; d) controle de qualidade rigoroso; e) processo de desenvolvimento de produtos estruturados.	a) Falta de ferramenta de gestão para controle do planejamento; b) layout em desacordo com o processo produtivo; c) manutenção corretiva.

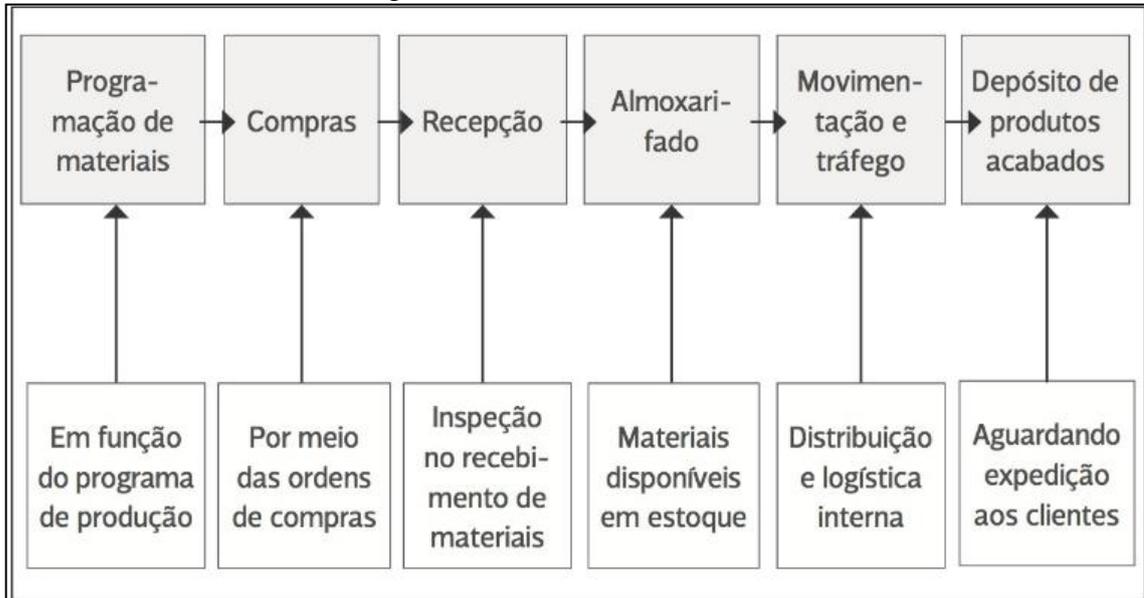
Fonte: Autor (2019).

#### 4.4 ÁREA DE MATERIAIS

A administração de materiais é o processo complexo que contempla uma série de atividades desde o processo da seleção dos fornecedores para compra até a distribuição do produto para o cliente. Para Lélis (2016) a gestão de materiais é um processo que começa com a seleção e negociação com fornecedores, optando por aqueles o melhor preço, prazos justos e qualidade adequada. Além disso, deve haver o acompanhamento dos pedidos realizados, o recebimento, a estocagem para a produção ou diretamente para o cliente.

Nesse aspecto, nota-se a relevância da gestão de materiais em uma organização. Dentro dessa ideia, é fundamental que a empresa desenvolva uma sequência lógica de atividades que possa garantir a maior eficácia da gestão de materiais. A Figura 15 representa o processo e a função de cada etapa.

Figura 15 – Gestão dos Materiais



Fonte: Chiavenato (2014).

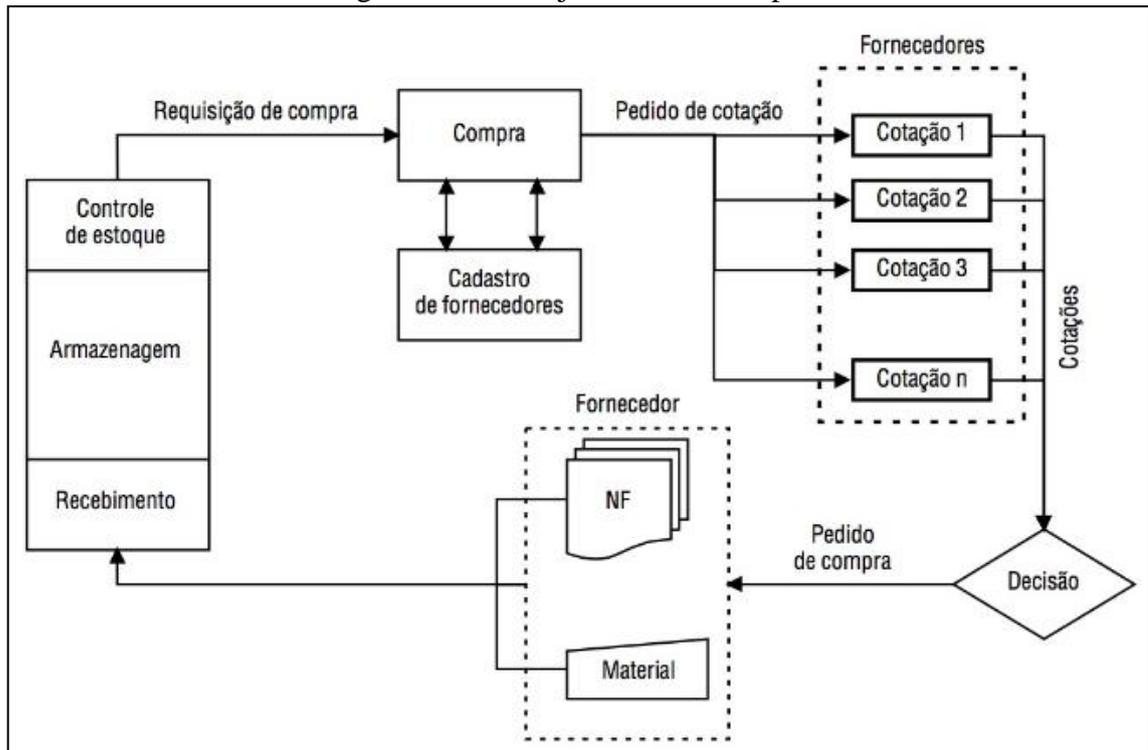
A seguir, apresenta-se as atividades relacionadas a área de materiais da Artefatos de Couro Paufer com o planejamento para aquisição de materiais, critérios para aquisição de materiais e os meios de controles dos materiais.

#### 4.4.1 Planejamento de Aquisição de Materiais

A atividade de compra é um dos processos mais importante das organizações. Dentro dessa concepção, é preciso ter uma visão sistêmica da área de compra, conhecendo as interferências diretas e indiretas que essa atividade exerce, sabendo de sua complexidade. Para Dias (2011) a compra é um segmento essencial do departamento de materiais ou suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planeja-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar o armazenamento.

Verificada sua importância, é elementar que a compra passe por um processo de planejamento para que possa alcançar o resultado desejado. Esse planejamento envolve uma série de atividades como o controle dos estoques, a seleção dos fornecedores, as cotações realizadas, os pedidos de compra e o recebimento da mercadoria. A Figura 16 representa esse planejamento.

Figura 16 – Planejamento de Compras



Fonte: Francischini e Gurgel (2010).

Além dos pontos citados anteriormente, o planejamento de compras precisa considerar outros aspectos. Dentro dessa perspectiva, é vital que a empresa considere as garantias de entrega e de qualidade por parte dos fornecedores, além de questões financeiras como os prazos, as condições, os recursos disponíveis para compra e o fluxo de caixa.

A artefatos de couro Paufer realiza um planejamento de suas compras. As compras de matérias-primas, aviamentos e ferramentas de trabalho são realizadas de acordo com as necessidades de produção. Dessa forma, a empresa adquire apenas o necessário para produzir. Entretanto, como a empresa tem em uma de suas premissas de produção as vendas em feiras, pode haver oscilação das vendas de terminados produtos de uma feira para outra, pode haver mudanças no processo produtivo e por consequência a empresa poderá não ter matérias-primas compradas para essa nova realidade produtiva.

Um ponto favorável para a organização é que mesma vai periodicamente até os fornecedores para comprar os materiais. Pelo menos duas vezes por mês o sócio Paulo vai até o fornecedor e retira pessoalmente o material comprado. Dessa forma, a mesma não corre o risco de enfrentar problemas de logística na entrega dos materiais.

#### **4.4.2 Critérios para Aquisição de Materiais**

Perante a importância do processo de compra, muitas empresas percebem a necessidade de estabelecer critérios para aquisição de materiais. Diante disso, muitas organizações estabelecem políticas de compra considerando uma série de parâmetros internos a serem seguidos pelos fornecedores.

Dentro dessa ideia, Lélis (2016) salienta que a seleção de fornecedores precisa seguir alguns passos como a pesquisa de fornecedores potenciais, estabelecimento de critérios de avaliação, seleção de fornecedores, cadastro de fornecedores, acompanhamento de pedidos efetuados e estabelecimento de parcerias com empresas fornecedoras. Já Pozo (2015) complementa mencionando que a pesquisa de fornecedores também envolve a pesquisa de mercado, localização da empresa, coleta de informes financeiros e legais dos fornecedores, visita aos fornecedores e testes de amostras dos mesmos.

Ao trabalhar dessa maneira, as organizações minimizam eventuais problemas na cadeia produtiva como a falta de matérias-primas, o não cumprimento dos prazos estabelecidos, devolução de compras, materiais de péssima qualidade entre outros. Além do mais, as políticas de compra visam atenuar o retrabalho e evitar a ocorrência de custos inesperados nessas atividades.

A empresa em estudo possui uma parceira longa e duradoura com seus fornecedores. A relação comercial de mais de uma década com todos os fornecedores é fundamentada pelo cumprimento por parte dos mesmos de todos os requisitos exigidos pela empresa. Dentro dessa ideia, os fornecedores garantem os couros de excelente qualidade e também possibilitam a troca do material defeituoso, o que é extremamente importante, visto que o couro é um material de relevante valor. Além disso, os fornecedores oferecem prazos e condições de pagamento que ajudam muito a empresa na questão financeira, o que colabora muito para a consolidação das parcerias.

#### **4.4.3 Controle dos Materiais**

Dentro da área de materiais, um dos pontos mais relevantes são o controle matérias-primas, materiais e produtos acabados. Essa atividade contempla o recebimento, armazenamento, os níveis e a reposição dos materiais. Para Dias os principais objetivos do controle de estoque são:

- a) determinar o que deve permanecer no estoque: número de itens;
  - b) determinar quando se devem reabastecer os estoques: periodicidade;
  - c) determinar quanto de estoque será necessário para um período determinado: quantidade de compra;
  - d) acionar o departamento de compras para executar aquisição de estoque: quantidade de compra;
  - e) receber, armazenar e guardar materiais estocados de acordo com a necessidade;
  - f) controlar os estoques em termos de quantidade e valor: fornecer informações sobre a posição do estoque;
  - g) manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados;
  - h) identificar e retirar dos estoques os itens obsoletos e identificados;
- (DIAS; 2015, p. 21).

Para o controle dos materiais, as empresas utilizam várias ferramentas para realizar essa função. Nesse aspecto o inventário é um mecanismo muito útil para a organização. Para Szabo (2015) o inventário é a contagem do estoque de materiais disponível na empresa. Com o inventário empresas podem analisar os materiais que possuem em estoque como salienta Luchezzi (2015, p. 105) “A partir do inventário é possível que a empresa avalie a administração de seus produtos e materiais disponíveis nas dependências da companhia.”. Com esse instrumento, as empresas têm informações extremamente relevantes como os níveis de estoque e eventuais necessidades de compra.

Outro utensílio muito utilizado no controle de estoque é a curva abc. Essa ferramenta consiste em dividir os estoques de acordo com seu valor ou sua quantidade em três classes. Para Chiavenato (2014) A divisão fica da seguinte forma. Classe A: é constituída de poucos itens (15% a 20%) que são responsáveis pela maior parte do (aproximadamente 80%) dos valores monetários do estoque. Classe B: é constituída de uma quantia média (de 35% a 40%) e representam em torno de 15% dos valores monetários dos estoques. Classe C: é constituída de uma grande quantidade de itens (40% a 50%) com valores monetários em torno dos 5%.

A empresa em estudo não utiliza de ferramentas de gestão para controlar seus estoques, porém a mesma faz esse acompanhamento dentro dos seus critérios. Externamente controle ocorre no momento da compra. Quando o sócio Paulo confere no momento da retirada junto ao fornecedor se o material entregue confere com o descrito com a nota fiscal.

Internamente a empresa também realiza controles. Quanto aos couros, sintéticos, aviamentos e ferramentas o mesmos ficam organizadamente dispostos em prateleiras, visíveis a todos, tendo sua reposição condicionada a proximidade do termino do material. Quanto aos produtos acabados, a empresa busca respeitar sua política de estoques mínimos, distribuindo e referenciando as bolsas de forma ordenada.

#### 4.4.4 Pontos Fortes e Fracos

Conforme análise realizada verifica-se os pontos fortes e fracos da área de materiais da empresa em estudo. O Quadro 6 apresenta o resultado dessa análise.

Quadro 6 – Pontos Fortes e Pontos Fracos da Área de Materiais

Pontos Fortes	Pontos Fracos
a) Retirada da matéria-prima junto ao fornecedor; b) sólida e duradoura parceria com fornecedores; c) armazenamentos de materiais organizados.	a) Planejamento de compra limitado; b) falta de uma ferramenta de controle dos estoques.

Fonte: Autor (2019).

#### 4.5 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A constante evolução e a complexidade na relação entre colaboradores e empregadores colocam na empresa a necessidade de desenvolver um setor que possa gerenciar e controlar essa situação. Para isso, muitas empresas desenvolverão a área de gestão de pessoas, que busca a colaboração dos funcionários que atuam na empresa para o alcance das metas individuais e coletivas, como salienta Gil (2001, p. 17), “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.” Já Dutra (2002) também salienta a relação de trabalhadores e empresários ao dizer que a gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Na sequência do trabalho apresenta-se a área de gestão de pessoas da empresa artefatos de Couro Paufer com o estilo de administração, rotatividade, absenteísmo, sistema de recrutamento e seleção, remuneração e benefícios, motivação e treinamento.

##### 4.5.1 Estilo de Administração

O bom desempenho de uma organização passa pela capacidade que os gestores possuem em integrar e agregar a todos aos objetivos organizacionais. Nesse sentido, é crucial

que as organizações possam trabalhar para desenvolver um ambiente organizacional favorável, buscando melhorar o desempenho e aumentar a efetividade.

O desenvolvimento de um ambiente favorável no trabalho passa necessariamente por uma boa liderança. Para Griffin e Moorhead (2016) a liderança orienta e coordena as atividades dos membros de um grupo a fim de que atinjam um objetivo. Nesse aspecto, o líder tem a missão de integrar os esforços de todos em prol de um objetivo maior, que esteja alinhado às expectativas da empresa nesse sentido.

A gestão do desempenho humano é outro aspecto muito importante na organização. Para Barbieri (2016) A gestão do desempenho é o processo de negociação, renegociação e acompanhamento das metas, com foco nos resultados operacionais. Através dessa ferramenta, as organizações podem acompanhar e analisar os resultados da equipe de trabalho, sugerindo melhorias de acordo com a necessidade.

Outro ponto relevante na gestão de pessoas nas empresas é referente à qualidade de vida no trabalho. Dentro dessa concepção, as empresas atuam aproveitando todos os recursos disponíveis, visando melhorar as condições de trabalho dos funcionários. Para Chiavenato (2014) A qualidade de vida no trabalho consiste no conjunto de ações de uma empresa envolvendo diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar plenas condições de desenvolvimento humano durante o trabalho.

A empresa em estudo preza muito pelo bom ambiente de trabalho. A empresa adota o estilo de liderança democrática, estando os sócios da organização aberto a sugestões que visam o crescimento da empresa, tanto dos funcionários internos quanto dos vendedores. Isso é muito importante para os funcionários, pois quando os mesmos colaboram com algo que gera um resultado positivo percebe-se a satisfação profissional com o ocorrido.

A empresa não possui base de dados que permite uma análise mais embasada e profunda do desempenho humano, ficando essa análise apenas pela percepção dos sócios, sujeita a avaliações subjetivas. Quanto a questão da qualidade de vida, a empresa está sempre buscando realizar ações de forma contínua, que visam melhorar as condições de trabalho, buscando dar suporte para o melhor desempenho profissional.

#### **4.5.2 Rotatividade e Absenteísmo**

Um dos grandes problemas das organizações na área de gestão de pessoas está relacionado à rotatividade e absenteísmo por parte dos colaboradores. A constante troca de

funcionários ou falta pelos mais variados motivos causam uma série de transtornos a empresa, comprometendo seu desempenho.

Para Snell e Bohlander (2015, p. 78) “A rotatividade de funcionários refere-se ao movimento de saída de profissionais de uma organização”. A constante mudança no quadro de colaboradores causa constantes problemas às empresas. Atualmente, toda perda de funcionário gera um processo de readequação por parte da organização. Muitas vezes é preciso preparar um funcionário para ocupar um cargo vago, dispondo-lhe de treinamento e preparação. Em outras oportunidades, é necessário o recrutamento de um profissional de fora da empresa para suprir a vaga. Independentemente da situação, percebe-se que a saída de funcionários gera transtorno as fabricas, exigindo tempo e organização para que o fluxo de trabalho volte à normalidade.

A falta ao trabalho por parte dos colaboradores geram consideráveis transtornos a organização, aumentando os gastos e comprometendo o desempenho na área do colaborador faltante. Segundo Ribeiro (2012) A Ausência ao trabalho, independente do motivo, representa um fator de aumento dos custos e de diminuição da produtividade. Além disso, o absenteísmo causa outros problemas a organização. Muitas vezes a falta força a empresa a fazer ajustes no processo produtivo, realocando pessoas para suprir a demanda produtiva. Entretanto, nem sempre é possível substituir o colaborador faltante, forçando a empresa a deixar o serviço acumulado até que o funcionário faltante retorne.

A Artefatos de Couro Paufer é uma empresa que praticamente passa imune na questão da rotatividade. Em toda a história da organização houve apenas uma saída de funcionário do processo produtivo sendo que um dos auxiliares do processo produtivo trabalha na atividade desde o início das atividades. Quanto a equipe de vendas, a empresa também registra apenas uma saída de vendedor. Em virtude de seu pequeno porte com uma equipe reduzida de colaboradores e baixos registros de saída à empresa não realiza nenhum cálculo ou levantamento de índices de rotatividade.

Quanto à questão do absenteísmo, a empresa também apresenta poucas ocorrências. Dessa forma, a mesma não realiza nenhum controle nesse aspecto por achar desnecessários esses registros.

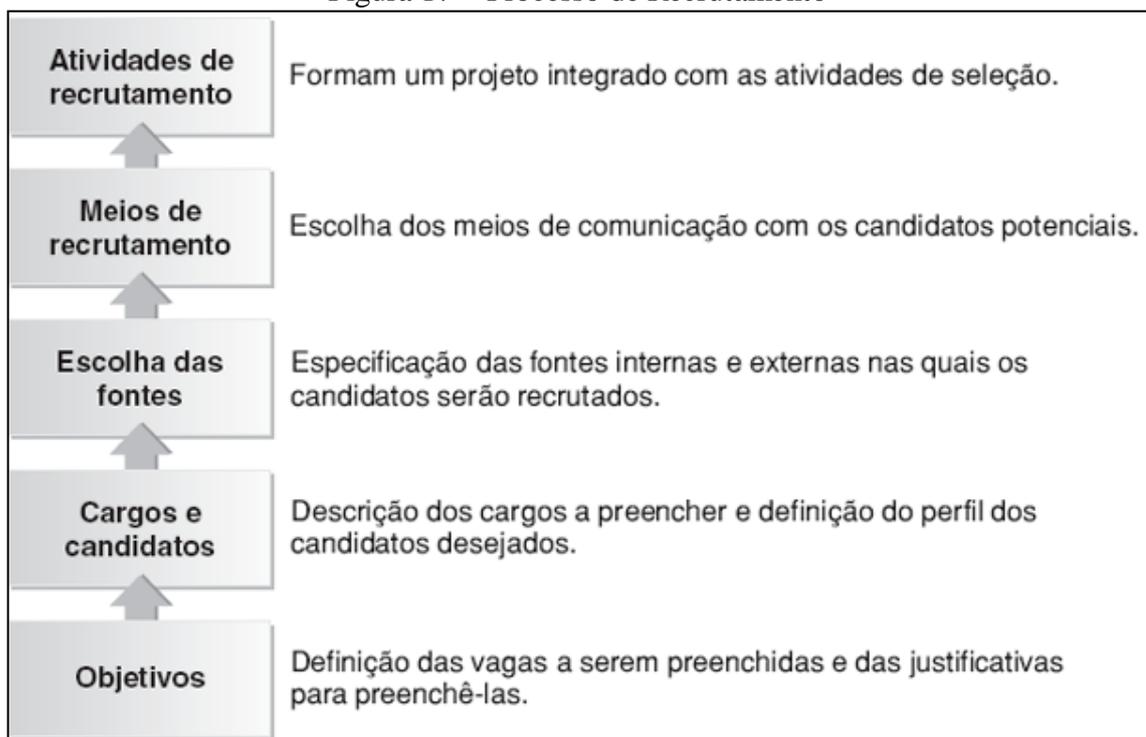
#### **4.5.3 Sistema de Recrutamento e Seleção**

O processo de formação da equipe de colaboradores começa pela contratação dos profissionais que vão trabalhar na empresa. Dentro dessa concepção, o recrutamento e a

seleção de candidatos são atividades essenciais a área de gestão de pessoas, visto que essa é a porta de entrada dos futuros funcionários da fábrica.

A primeira etapa desse processo é o recrutamento. Para Fidelis (2014) recrutamento é o processo que a empresa utiliza para atrair pessoas para ocupar determinado cargo. Para realizar essa função, a empresa precisa seguir uma série de rotinas que vai desde a definição das vagas a serem preenchidas até o encaminhamento dos candidatos recrutados para o processo de seleção. Para Maximiano (2014) o processo de recrutamento tem cinco etapas principais: definir os objetivos, definir o perfil do cargo e os requisitos dos candidatos, escolher as fontes, escolher os meios de comunicação e planejar e executar as atividades de recrutamento integradas com o processo de seleção. A Figura 17 representa todo o processo de recrutamento.

Figura 17 – Processo de Recrutamento



Fonte: Maximiano (2014).

Após realizar o recrutamento dos candidatos as empresas buscam selecionar os melhores pretendentes aos cargos disponíveis. Para Chiavenato (2014, p. 118) “Seleção é o processo pela qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado”.

O processo de seleção deve levar em conta uma série de informações sobre o postulante ao cargo. Para isso são analisados os currículos, realizadas uma série de entrevistas e testes para verificar se o candidato está apto para exercer o cargo. Para Lacombe (2012) os principais métodos utilizados na seleção de candidatos são a triagem preliminar de currículos, entrevistas na unidade de seleção, informações de pessoas confiáveis, testes técnico-profissionais, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, entrevistas pelas chefias futuras, informações de empregos anteriores, informações cadastrais e exame médico.

A empresa em estudo possui uma equipe pequena de colaboradores, com um número pequeno de contratação. Na área produtiva possui apenas dois colaboradores, sendo que um deles está desde o começo das atividades da empresa. A outro candidato foi contratado a cerca de três anos. O mesmo procurou a empresa para trabalhar. Em virtude de sua experiência de muitos anos em outra empresa do mesmo ramo, acabou sendo contratado pela empresa. Quanto a área de vendas, a organização também possui um dos vendedores de longa trajetória na organização, com mais de dez anos de empresa. Além disso, a empresa contratou acerca de dois anos um vendedor de Passo Fundo, sendo o mesmo uma indicação dos conhecidos dos proprietários.

#### **4.5.4 Remuneração e Benefícios**

A remuneração e os benefícios consistem nos valores financeiros e as mais diversas vantagens oferecidas são a forma que as empresas possuem para pagar os colaboradores pelos serviços prestados. Para Marques (2016, p. 59) “A remuneração representa o somatório de tudo o que a organização paga habitualmente a um empregado em contrapartida pelo trabalho realizado”.

A remuneração de um funcionário vai além do simples salário. Ela engloba as bonificações, prêmios, comissões e outras vantagens financeiras. Para Snell e Bohlander (2015, p. 350) a remuneração consiste em três componentes principais.

A remuneração consiste em três componentes principais. Remuneração direta abrange salário do funcionário, incentivos, bonificações e comissões. Remuneração indireta abrange os vários benefícios oferecidos pelas empresas e a recompensa não financeira inclui programas de reconhecimento, atividades gratificantes, suporte da empresa, ambiente de trabalho e horário flexível para acomodar as necessidades pessoais, entre outros (SNELL; BOHLANDER, 2015, p. 350).

Já os benefícios são caracterizados como as vantagens oferecidas pelas organizações que visam complementar os recursos financeiros pagos. Para Marques (2016) pode-se definir

benéficos como o conjunto de programas e planos que envolvem serviços que são oferecidos pela organização para suprir necessidades dos trabalhadores.

Os benefícios oferecidos pelas organizações contemplam uma série de possibilidades. Para Chiavenato (2014) eles estão separados em três grandes grupos. Quanto a sua exigibilidade: são aqueles exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária como férias, décimo terceiro salário, aposentadoria etc. Quanto a sua natureza: podem ser monetários ou não como refeitório, assistência hospitalar e odontológica, transporte da casa para empresa etc. Quanto aos objetivos: são aqueles que se moldam aos objetivos do funcionário, podendo ser assistencial como o serviço social, recreativo área de lazer no intervalo do trabalho ou supletivos horário móvel de trabalho.

A artefatos de couro Paufer remunera de forma diferente a área interna e externa da organização. Quanto aos funcionários da produção a empresa remunera de acordo com a legislação trabalhista, pagando aos funcionários além do salário mensal as férias e o décimo terceiro salário. Além disso, a mesma cumpre com suas obrigações referentes a contribuição previdenciária e ao fundo de garantia, recolhendo os devidos valores.

Quanto aos vendedores a empresa remunera distinta. O vendedor mais antigo recebe o salário mensal e mais as obrigações conforme a legislação trabalhista. Além disso, é remunerado com o percentual das vendas realizadas em cada feira que o mesmo atua. Já o outro funcionário da área comercial possui uma remuneração variável, recebendo o percentual das vendas da qual ele atua. O mesmo também recebe diárias pelas feiras na qual participa.

#### **4.5.5 Motivação e Treinamento**

A constante necessidade de motivar seus colaboradores é um dos grandes desafios da gestão de pessoas na atualidade. Nesse sentido, é fundamental que os funcionários estejam cientes dos objetivos da organização e que os mesmos possam alinhar suas metas pessoais a esses objetivos. Para Gil (2019, p. 220) “O comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo.” Já para Ribeiro (2012) a motivação é aquilo que é capaz de levar alguém a determinada forma de comportamento.

Atualmente é elementar para as empresas perceber que o processo de motivação é muito subjetivo, variando muito de pessoa para pessoa. Enquanto alguns funcionários são motivados por aumentos salariais, outros são motivados pelo reconhecimento pelo trabalho realizado. Já outras pessoas se motivam pela possibilidade de crescimento profissional dentro da organização, enquanto alguns funcionários se motivam simplesmente pelo bom ambiente

de trabalho ou pela capacidade do líder de motivar sua equipe. Diante disso, cabe a organização a capacidade de identificar em cada colaborador o que lhe mais motiva, podendo explorar na sua totalidade sua capacidade produtiva.

Outro aspecto importante na gestão de pessoas é o desenvolvimento e capacitação profissional é treinamento realizado com os colaboradores. Para França (2013, p. 88) “Treinamento é a um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. Já Carvalho, Serafim e Nascimento (2012) consideram o treinamento um dos recursos do desenvolvimento pessoal, uma vez que objetiva preparar o trabalhador para o aperfeiçoamento de suas potencialidades e capacidade produtiva, bem como estimula-lo para que descubra outras habilidades.

Perante a relevância do treinamento, cabe às organizações aplicar o treinamento mais adequado a sua equipe. Para Lacombe (2012) os treinamentos estão separados em dois grandes grupos. Quanto à forma de execução considera-se o treinamento no trabalho, o treinamento formal interno, treinamento formal externo e treinamento à distância. Quanto ao público alvo considera-se a integração de novos empregados, formação de trainees, capacitação técnico-profissional, estágios e desenvolvimento de executivos.

A Artefatos de Couro Paufer não realiza nenhum trabalho em relação a motivação e treinamento, tanto na área produtiva quanto na área comercial. O único tipo de treinamento existente são aqueles destinados gestão empresarial, que eventualmente são realizados pelos sócios Paulo e Fernanda.

Seria interessante por parte da organização que houvesse treinamento para área comercial principalmente para aperfeiçoamento no atendimento ao público, visto que a venda é realizada diretamente ao consumidor final. Seria interessante também o aumento no percentual de vendas para motivar os vendedores a vender mais. Além disso, seria interessante o pagamento de prêmios e bonificações para os funcionários da organização quando os resultados esperados forem alcançados, tanto no processo produtivo como no comercial.

#### **4.5.6 Pontos Fortes e Pontos Fracos**

De acordo com a análise realizada, verificam-se os pontos fortes e fracos da empresa na área de gestão de pessoas. O Quadro 7 apresenta o resultado dessa análise.

Quadro 7 – Pontos Fortes e Pontos Fracos da Área de Recursos Humanos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Bom ambiente de trabalho;</li> <li>b) liderança democrática;</li> <li>c) baixos números de rotatividade e absenteísmo;</li> <li>d) baixo número de recrutamento e seleção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ausência de base de dados para análise do desempenho humano;</li> <li>b) diferenças nos critérios de remuneração;</li> <li>c) ausência de um plano de benefícios;</li> <li>d) ausência de programas de motivação e treinamento.</li> </ul>

Fonte: Autor (2019).

#### 4.6 ÁREA DE FINANÇAS

Diante de um cenário recheado de dúvidas e incertezas, com considerável crise econômica e conseqüentemente e com recursos cada vez mais escassos é fundamental que as organizações façam a administração financeira para o melhor aproveitamento dos recursos. Para Wernke (2008) a administração financeira consiste num conjunto de métodos e técnicas utilizados para gerenciar os recursos financeiros da entidade, objetivando a maximização do retorno do capital investido pelos acionistas.

Como a gestão financeira refere-se diretamente aos valores monetários da organização, é crucial que a gestão tenha informações fidedignas que possam direcionar os investimentos, buscando maximizar o resultado. Dentro dessa lógica, Dana (2015) menciona que é fundamental que o empresário saiba qual produto ou serviço gera mais lucro, em qual investir para aumentar as vendas, e o que deve descartar por não ter ganho financeiro. O mesmo autor também salienta que com essas informações o gestor consegue expandir a produção, desenvolver o negócio e minimizar os custos, gerando maiores lucro.

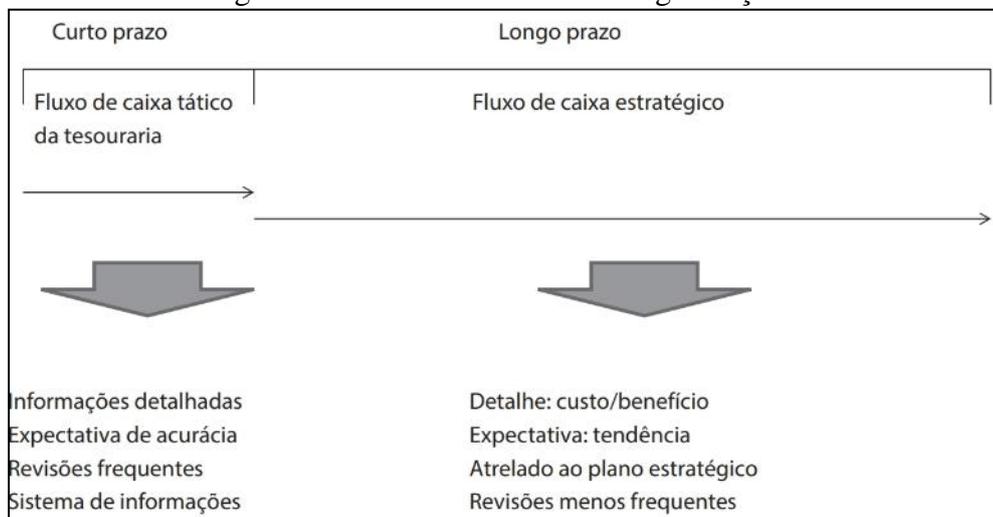
Na seqüência desse capítulo apresenta-se os componentes da área de finanças da Artefatos de Couro Paufer. Nele serão apresentados a gestão do caixa, a aprovação de crédito, os custos, a contabilidade, os indicadores financeiros e o planejamento financeiro e orçamentário.

#### 4.6.1 Gestão de Caixa

Dentro da área financeira uma das atividades mais importantes é o controle das entradas e saídas de recursos financeiros nas organizações. Esse controle chama-se fluxo de caixa. Através dessa ferramenta pode-se realizar a administrar a entradas e saídas por um determinado período. Além disso, esse recurso permite o planejamento dos créditos e das obrigações a longo prazo. Para Silva (2016) o fluxo de caixa é uma ferramenta que controla a movimentação financeira (as entradas e saídas de recursos financeiros) de uma empresa em um período determinado. Além disso, o autor salienta que é possível através dessa ferramenta a projeção das entradas e saídas para períodos futuros, indicando qual será o saldo do caixa para o período projetado.

Diante de sua relevância, muitas organizações utilizam essa ferramenta tanto de forma tática quanto de forma estratégica. Enquanto algumas empresas utilizam essa ferramenta para controles simples e rotineiros, outras preferem utilizá-lo com suporte para decisões mais complexas, envolvendo decisões de longo prazo. Dentro dessa concepção Frezatti (2014) frisa que os fluxos de caixa possuem duas abordagens. A abordagem tática é aquela que se refere ao fluxo de caixa como um instrumento de utilidade mais restrita e de acompanhamento, normalmente com duração mensal, possuindo informações detalhadas e revisões frequentes. Já a abordagem estratégica refere-se ao fluxo de caixa que não afeta os níveis de negócios da empresa no curto prazo, mas também, principalmente, no longo prazo. Tendo efeitos em questões ligadas as decisões financeiras estratégicas da empresa, tais como estrutura de capital, política de dividendos e risco financeiro. A Figura 18 demonstra a relação entre as abordagens.

Figura 18 – Fluxos de Caixa na Organizações



Fonte: Frezatti (2014).

A gestão do caixa da Artefatos de Couro Paufer fica sob responsabilidades da sócia Fernanda. Através de registros manuscritos a mesma faz o controle do resultado de cada feira, somando o dinheiro recebido em espécie com os valores das vendas em cartão de crédito. Além disso, realiza-se o controle mensal das vendas parceladas no cartão com o cruzamento dos valores recebidos no banco com os canhotos das vendas. Cabe também a sócia Fernanda o controle das contas a pagar. As mesmas são registradas em um caderno por data de vencimento e conferidas diariamente. Não um controle de quanto entrou e quanto saiu em um determinado período.

A empresa costuma aplicar os resultados positivos da organização em compras de matérias-primas mais vantajosas, buscando reduzir o custo de produção e aumentar o lucro. A empresa não trabalha com nenhum tipo de empréstimo ou financiamento, buscando sempre honrar com seus compromissos com capital próprio.

#### **4.6.2 Aprovação de Crédito**

Uma das mais delicadas atividades da gestão financeira é a análise e aprovação do crédito para venda. Para Silva (2016, p. 45) “crédito consiste na entrega de um valor presente para mediante uma promessa de pagamento”.

Como todas as empresas visam expandir suas vendas e seus mercados, é elementar utilizar o crédito como fator relevante para o fechamento de negócio. Entretanto essa concessão gera riscos as organizações, podendo a mesma sofrer com a inadimplência. Para minimizar esses riscos existe a análise de crédito. Para Rodrigues (2012) essa análise se divide em três etapas: primeiramente se realiza uma análise retrospectiva do cliente, identificando seu comportamento em outras compras realizadas a prazo. Depois se avalia as tendências futuras do cliente. Por fim avalia-se a capacidade creditícia do cliente, levando em consideração seu comportamento passado, sua situação atual e as tendências que estará sujeito.

Além da análise do crédito é fundamental que as empresas desenvolvam uma política de crédito. Através dela podem-se nortear as avaliações de crédito com padrões pré-estabelecidos, buscando minimizar os riscos de inadimplência. Porém a mesma não define a concessão do crédito. Silva (2016) salienta que a política de crédito é um guia para a decisão de crédito, porém não é a decisão. Rege a concessão do crédito, porém não concede o crédito. Orienta a concessão de crédito para o objetivo desejado, mais não é o objetivo em si.

Entretanto a concessão de crédito precisa considerar outros aspectos relevantes. A consulta a bases financeiras, a sistemas de proteção ao crédito, o contato a referências comerciais e o valor das negociações são pontos que também precisam ser relevados no momento da concessão do crédito.

A empresa em estudo não utiliza uma estrutura de análise de crédito, visto que a mesma realiza a grande maioria de suas vendas em dinheiro ou no cartão de crédito. As vendas parceladas são realizadas apenas no cartão, o que garante o pagamento. A única forma de venda que envolve riscos para a empresa é as vendas em cheque. Porém esse meio de comercialização só realizado em situações extremas e específicas, em que não é possível outro meio de pagamento. Para aceitar o cheque, a empresa impõe como condição que a conta corrente tem pelo menos dez anos.

#### **4.6.3 Custos**

Diante de uma realidade marcada por recursos cada vez escassos, é determinante para que as empresas alcancem os objetivos desejados o controle de seus custos. Dentro dessa ideia é fundamental que desenvolva um sistema de custeio, alocando os gastos da maneira mais justa e correta possível e gerando as informações necessárias a gestão.

Dentro da ideia de implantar um sistema de custeio primeiramente é necessário separar custo e despesa. Custo é todo o dispêndio financeiro realizado na produção de um produto ou serviço como salienta Leone (1997, p. 54) “Custo será o consumo de um fator de produção, medido em termos monetários para a obtenção de um produto, de um serviço ou de uma atividade que poderá ou não gerar renda”. Já as despesas se caracterizam por investimentos realizados visando a geração de receita para empresa como salientam Bruni e Famá (2002, p. 4) “Despesas correspondem à bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas. Não estão associadas à produção de um produto ou serviço”.

Após o processo de separação de custos e despesas realiza-se a classificação dos custos. Os custos são basicamente classificados em quatro categorias: diretos, indiretos, fixos e variáveis. Os custos diretos são aqueles que podem ser alocados diretamente aos produtos, sem a necessidade de rateio. Wernke define custos diretos da seguinte forma.

Os custos diretos são os gastos fácil ou diretamente atribuíveis a cada produto fabricado no período. São aqueles custos que podem ser identificados com facilidade como apropriáveis a este ou aquele item produzido. Por suas características próprias de objetividade de identificação no produto pronto, esses gastos são atribuídos aos artigos produzidos por medições ou por controles individuais (como a ficha técnica) sem a necessidade de recorrer a algum tipo de divisão ou rateio mais complexo. Essa

categoria abrange, então, todos os custos efetuados exclusivamente com a fabricação do produto. Assim, não sendo produzida a unidade esses gastos não ocorrem. Os exemplos mais adequados para os custos diretos são as matérias primas e a embalagem que compõem os produtos elaborados (WERNKE, 2005, p. 7).

Já os custos indiretos possuem características peculiares, não podem ser alocados diretamente aos produtos ou processo, necessitando de um critério de rateio. Para Megliorini (2011, p. 9) “Custos Indiretos: são os custos apropriados aos produtos em função de uma base de rateio ou um critério de apropriação. Essa base de rateio deve guardar uma relação próxima entre o custo indireto e o produto”.

Os custos fixos por sua vez são aqueles que ocorrem independente da produção da empresa, ou seja, se a empresa trabalhar estiver parada ou trabalhar com sua máxima capacidade produtiva, os mesmos não sofrerão variação. Para Schier (2005, p. 57) “São custos que permanecem constantes dentro de determinada capacidade instalada, independente do volume de produção. Exemplos: Salários das chefias, aluguéis, seguros, etc.”.

Já os custos variáveis se caracterizam pela influência direta pelo processo produtivo, variando de acordo com a produção da empresa. Dutra classifica os custos variáveis da seguinte maneira.

Definem-se custos variáveis como os custos que variam em função da variação do volume de atividade, ou seja, da variação da quantidade produzida no período. Quanto maior o volume de atividade no período, maior será o custo variável e, ao contrário, quanto menor o volume de atividade no período, menor será o custo variável (DUTRA, 2017, p. 31).

A Artefatos de Couro Paufer não trabalha com sistema de custeio para gerenciamento e controle dos gastos. A única forma de controle que a empresa realiza nesse aspecto é cálculo para o processo de precificação. Para isso, é pesada a matéria prima e multiplicado por três para se formar o preço. A responsabilidade por esse processo é do sócio Paulo.

#### **4.6.4 Contabilidade**

A contabilidade é uma das atividades mais relevantes dentro das organizações. Sendo realizada internamente ou através de um serviço prestado por uma empresa terceirizada, fica a sua responsabilidade todos os fatos e ocorrências que acontecem dentro da organização, gerando informações que contribuem para as tomadas de decisão. Para Marion (2018, p. 4) “A Contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa.”

São muitas as atribuições destinadas à contabilidade. Algumas são de caráter obrigatório, em virtude de um compromisso legal, tais como o controle dos livros fiscais, a apuração dos impostos, a escrituração das contas, a elaboração das demonstrações financeiras são algumas das funções da contabilidade. Existem também outras atribuições de caráter gerencial, que servem para auxiliar a administração na gestão do negócio, como relatórios, balancetes e controle de custos.

Dentro dessa ideia, é fundamental que as informações geradas pelas ferramentas gerenciais tenha características essenciais e ajudem os gestores. Para Atrill e McLayne (2014) as informações contábeis gerenciais necessitam ter algumas características fundamentais como:

- a) relevância: ter a capacidade de influenciar nas decisões dos gestores;
- b) confiabilidade: é preciso que as informações apresentem a realidade, estando livres de erros ou distorções;
- c) comparabilidade: permitirá ao gestor a comparação e desempenho da empresa ao longo do tempo e em relação a outras similares;
- d) compreensibilidade: as informações precisam aparecer de forma clara e objetiva. Dessa forma, os gestores estarão mais capacitados para exercer suas funções, tomando decisões de forma mais embaçada, minimizando as margens de erro.

Em virtude do seu pequeno porte e da complexidade dos trabalhos, a empresa em estudo destina todo o serviço contábil para um escritório de contabilidade na cidade de Bento Gonçalves. O mesmo é responsável pelo armazenamento dos documentos fiscais e por toda a parte obrigações da empresa nesse sentido. Em virtude de ter o serviço terceirizado, a Artefatos de Couro Paufer não consegue gerar informações e relatórios gerenciais de forma instantânea e de maneira mais conveniente, o que dificulta as tomadas de decisão que necessitem desse tipo de informação.

#### **4.6.5 Indicadores Financeiros**

O processo de análise dos resultados financeiros de uma organização por um determinado período passa pela utilização dos recursos disponíveis. Além das demonstrações financeiras, existem os índices e os indicadores que permitem uma análise mais profunda e detalhada dos resultados obtidos. Para Chiavenato (2014) Os índices, indicadores e as métricas são indispensáveis para analisar o desempenho e os resultados obtidos.

Dentro dessa ideia, são vários os indicadores disponíveis para as mais diversas análises. Através deles pode se verificar o retorno sobre as vendas, sobre os investimentos e sobre o patrimônio. Para Hoji e Luz (2019) os indicadores econômicos e financeiros são agrupados da seguinte maneira:

- a) ciclos financeiro e operacional;
- b) liquidez;
- c) lucratividade e rentabilidade;
- d) estrutura de capital;
- e) mercado de capitais;
- f) rotação ou giro.

Entretanto o resultado do índice por si só não nos permite uma análise mais profunda. É preciso verificar sua relação com os outros resultados, comparar seu desempenho com os resultados obtidos nos anos anteriores, e poder compara-los com empresas concorrentes. Para Silva (2018) os índices devem nos permitir:

- a) Inicialmente, que compreendemos seu significado que é o ponto de partida para podermos analisar a relação das partes das demonstrações contábeis que Ele representa, inclusive do ponto de vista, qualitativo;
- b) Que possamos comparar sua evolução histórica numa mesma empresa, com base na observação de seu comportamento ano a ano;
- c) Que numa mesma época ou momento possamos comparar o índice de uma empresa em particular com o mesmo índice relativo a outras empresas de mesma atividade, porte e região geográfica, para sabermos como está em relação às suas principais concorrentes ou mesmo em relação aos padrões do seu segmento de atuação.

A empresa em estudo não se utiliza de indicadores financeiro para análise de seu desempenho na área financeira. Como se trata de uma empresa de pequeno porte que opta por terceirizar esse serviço a um escritório de contabilidade, não costuma ter acesso as demonstrações financeiras, o que inviabiliza qualquer tipo de análise.

#### **4.6.6 Planejamento Financeiro e Orçamentário**

O crescimento e o desenvolvimento de uma organização passam necessariamente pela sua capacidade de realizar o seu planejamento e o seu orçamento. Nesse sentido, deve-se considerar e projetar todas as movimentações financeiras de curto e longo prazo, buscando ser o mais próximo da realidade possível.

Para Hoji e Luz (2019) o planejamento se apresenta em três níveis:

- a) planejamento estratégico: consiste no primeiro nível de planejamento e seus objetivos são de longo prazo;
- b) planejamento tático: projetado para curto e médio prazo, decompõe o planejamento estratégico e trata cada área de forma individual;
- c) planejamento operacional: trata de forma individual cada atividade desenvolvida.

A Figura 19 apresenta as características de cada planejamento.

Figura 19 – Características dos níveis de planejamento

Planejamento estratégico	Planejamento tático	Planejamento operacional
Planejamento de longo prazo	Planejamento de médio prazo (pode ser também de curto prazo)	Planejamento de curto prazo
Abrange toda a empresa	Abrange cada área ou departamento	Abrange cada atividade
Nível de risco alto	Nível de risco médio	Nível de risco baixo
Pouca flexibilidade	Bastante flexibilidade	Bastante flexibilidade

Fonte: Hoji e Luz (2019).

Já o planejamento orçamentário consiste na proposta financeira de desenvolvimento de um plano para um determinado período. Para Frezzati (2017, p. 41) “O orçamento é um plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício”.

O planejamento orçamentário precisa considerar uma série de premissas. É preciso considerar os planos de outras áreas da empresa para sua formação. Para () uma empresa deve planejar seu orçamento considerando as seguintes etapas:

- a) premissas e pré-planejamentos, contendo princípios gerais e diretrizes dos cenários estudados;
- b) plano de marketing;
- c) plano de suprimentos, produção e estocagem;
- d) plano de investimento no ativo não circulante;
- e) plano de recursos humanos;
- f) plano financeiro.

A artefatos de Artefatos de Couro Paufer não possui um planejamento financeiro e

orçamentário, desenvolvendo suas atividades sem uma estrutura definida de gastos e alocação dos recursos disponíveis. Em virtude disso, a empresa não dispõe de informações relevantes que possam esboçar a real situação financeira, muito menos na montagem de uma estratégia para o curto e longo prazo, comprometendo o desenvolvimento da organização.

#### 4.6.7 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Conforme análise realizada verifica-se os pontos fortes e fracos da área de materiais da empresa em estudo. O Quadro 8 apresenta o resultado dessa análise.

Quadro 8 – Pontos Fortes e Pontos Fracos da Área de Finanças

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Boa aplicação dos excedentes;</li> <li>b) não trabalha com recursos de terceiros;</li> <li>c) baixo risco de inadimplência;</li> <li>d) serviços contábeis terceirizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Não há uma ferramenta de gestão para o controle de caixa;</li> <li>b) falta de um sistema de custeio;</li> <li>c) ausência de relatórios contábeis;</li> <li>d) falta de indicadores financeiros;</li> <li>e) não possui planejamento financeiro e orçamentário.</li> </ul>

Fonte: Autor (2019).

## 5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO E PROPOSTA DE TRABALHO

Após realizar-se o levantamento das forças macroambientais e caracterizar a empresa em todas as suas áreas chega-se o momento de confrontar os fatores microambientais com os fatores macroambientais. Para a realização dessa análise utiliza-se da matriz SWOT onde se pode avaliar a situação da empresa em estudo. Também no decorrer desse capítulo apresenta-se o CANVAS da Artefatos de Couro Paufer com o seu plano de negócio. Na sequência do estudo demonstra-se o tema e a contextualização do problema onde são esboçadas a importância do tema em estudo e a questão da pesquisa. Posteriormente são apresentados os objetivos do trabalho, tanto o geral quanto os específicos. Por fim esse capítulo traz a justificativa pelo qual o trabalho foi realizado onde se demonstra a importância do projeto como um todo.

### 5.1 ANÁLISE SWOT

Após realizar-se o levantamento dos componentes do ambiente interno e do ambiente externo das organizações pode-se elaborar e analisar a matriz SWOT. A análise da matriz SWOT permite o cruzamento de fatores do ambiente interno com o ambiente externo. Para Nogueira (2015, p. 45) “A análise SWOT se caracteriza por comparar seus recursos ou a falta deles com o que acontece no mundo exterior a nós.”

A matriz SWOT é composta por quatro elementos. Dois de origem interna a organização, que são os pontos fortes e os pontos fracos. Já os outros dois são externos a organização como as oportunidades e ameaças. Para Kuzaqui (2016) os elementos da matriz SWOT são definidos da seguinte maneira:

- a) pontos fortes: são aqueles que fomentam vantagens estruturais competitivas de uma empresa como a qualidade dos colaboradores, o maquinário atualizado e a tecnologia de ponta;
- b) pontos fracos: são as deficiências estruturais identificadas e em relação a empresas concorrentes;
- c) oportunidades: referem-se as forças ambientais externas e incontroláveis que favorecem a ação de uma empresa;
- d) ameaças: podem comprometer a vantagem competitiva da empresa, pois representam obstáculos se não forem reconhecidas em tempo hábil.

A seguir apresenta-se a matriz SWOT da empresa em estudo através da Figura 20.

Figura 20 – Matriz SWOT

Ambiente Interno		Ambiente Externo									
		Oportunidades					Ameaças				
		Fatores Críticos									
		Crescimento da mulher na sociedade	Expansão de mercado para outros estados	Aumento do número de feiras e exposições	Parcerias com lojas especializadas para revenda	Mudanças nas tendências da moda	Mix de produtos mais completo dos concorrentes	Canais de vendas diversificados dos concorrentes	Preço mais competitivo dos concorrentes	Produtos similares do mercado externo	Incerteza e inconsistências da economia
Pontos Fortes	Liderança democrática										
	Produção eficiente e organizada										
	Produtos de qualidade										
	Distribuição própria dos produtos										
	Força de vendas qualificada										
Pontos Fracos	Falta de planejamento estratégico										
	Ausência de um sistema de Gestão										
	Ausência de um método de custeio										
	Formação de preço inadequada										
	Falta de pesquisa de mercado										

Fonte: Autor (2019).

Pode-se perceber pela matriz SWOT que existem 14 fatores críticos na relação entre ambiente externo e ambiente interno que necessitam de ação imediata por parte da organização. Na sequência desse capítulo, apresentam-se os fatores críticos analisados:

- a) falta de pesquisa de mercado versus crescimento da mulher na sociedade: a presença cada vez maior da mulher na sociedade é uma realidade sobre vários aspectos na atualidade. Sob o aspecto comercial, faz-se necessário conhecer seus gostos, suas preferências e suas necessidades. Nesse aspecto a ausência de uma pesquisa de mercado por parte da empresa dificulta as características do sexo feminino, visto que o principal produto da organização é destinado a elas;
- b) falta de pesquisa de mercado versus Expansão de mercado para outros estados: A necessidade de crescimento e desenvolvimento das empresas força as organizações

expandir seus negócios. Dentro dessa ideia, uma das mais atividades mais visadas é a ampliação dos mercados. Nessa concepção, é elementar que a empresa conheça os mercados que deseja ingressar. Dessa maneira, a falta de uma pesquisa de mercado compromete qualquer iniciativa nesse aspecto, visto que essas atividades exigem investimentos relevantes e não há informações confiáveis que lhes dão alguma segurança no investimento;

- c) falta de planejamento estratégico versus aumento do número de feiras e exposições: O constante aumento o número de feiras a cada temporada e a consolidação das feiras existentes são excelentes oportunidades de negócio para a organização. Entretanto, a falta de um planejamento estratégico dificulta o aproveitamento dessas oportunidades. Como não um norte para direcionar a empresa, com metas e objetivos claros, fica difícil para a empresa escolher as oportunidades mais interessantes, visto que, quando ocorre a contratação de uma feira, a mesma é feita de forma empírica, sem fundamento específico;
- d) formação de preços inadequada versus aumento do número de feiras e exposições: O aumento do número de feiras exige investimentos por parte da empresa quando a mesma as contrata. Dessa forma, é vital que a empresa possa estabelecer um preço a seus produtos que lhe garanta vendas e possa lhe render o lucro. Porém, como a formação de preço leva em conta apenas o peso da matéria prima, multiplicado por três, fica difícil saber se o preço é suficiente para cobrir os custos e gerar o lucro desejado. Além disso, não há parâmetros que garante que o preço cobrado em determinada feira ou exposição é semelhante ao dos concorrentes;
- e) falta de pesquisa de mercado versus aumento do número de feiras e exposições: Um dos aspectos mais relevantes na contratação de uma nova feira é a perspectiva de vendas e retorno que esse evento pode trazer. Para que a decisão seja a mais acertada possível e o resultado mais eficaz é fundamental que a conheça os gostos, as preferências e as necessidades dos frequentadores da feira. Nesse sentido, a falta de uma pesquisa de mercado dificulta muito essa análise, visto que, não há informações sobre o público participante da feira, dificultando qualquer avaliação sobre essa ótica;
- f) formação de preços inadequada versus parceria com lojas especializadas para revenda: Outra possibilidade de crescimento da empresa é a expansão dos canais de negócios. Dentro dessa concepção, uma das alternativas mais interessantes seria a busca por parcerias com lojas especializadas na venda de artefatos de couro.

Entretanto essas parcerias exigem políticas de preços especiais. Como a empresa forma seus preços de forma simplista, fica difícil uma negociação em que o preço fechado seja suficiente para cobrir os custos e garantir o lucro desejado;

- g) falta de planejamento estratégico versus preço mais competitivo dos concorrentes: A constante disputa por preços norteia muitas disputas mercadológicas na atualidade. Nesse aspecto, muitas empresas concorrentes trabalham com preços mais competitivos, conquistando clientes e barganhando mercados. A falta de um planejamento estratégico contribui muito para essa falta de competitividade. Alguns elementos são vitais na formação do preço de venda como um bom sistema de custeio e a percepção do cliente. Nesse sentido, se não houver planejamento estratégico que contemplem essas atividades, fica difícil competir com preço com seus concorrentes;
- h) ausência de um método de custeio versus preço mais competitivo dos concorrentes: Um sistema de custeio é uma ferramenta essencial na gestão de uma empresa. Ele traz para a empresa uma série de informações aos gestores, possibilitando a formação de um preço mínimo a ser cobrado pelo produto. A falta de um sistema de custeio prejudica muito a empresa atualmente, pois a mesma não sabe quanto gasta para a fabricação de um produto e por consequência o preço mínimo a cobrar pelo produto. Diante de um mercado com preços mais competitivos dos concorrentes, fica inviável saber quais alterações nos preços poderão ser feitas, visto que não um embasamento de informações que assegurem essas alterações;
- i) formação de preços inadequada versus preço mais competitivo dos concorrentes: Um aspecto fundamental no enfrentamento com a concorrência é a formação do preço de venda adequado. Essa formação leva em consideração uma série de fatores como os custos de produção, o preço estabelecido pelos próprios concorrentes e o valor percebido pelo cliente. Como a política de precificação da empresa leva em consideração apenas a matéria prima da produção, fica complicada a disputa com os concorrentes, visto que em muitas oportunidades os preços praticados ficam acima dos preços dos concorrentes;
- j) falta de pesquisa de mercado versus preço mais competitivo dos concorrentes: A falta de conhecimento das percepções dos clientes nos mercados é um dos grandes problemas das empresas que não trabalham com pesquisa de mercado. Nesse sentido, fica difícil saber qual o fator mais determinante na efetuação ou não da compra. Dessa forma, sem a pesquisa de mercado a empresa não sabe a opinião dos

- entrevistados em relação ao preço aplicado pela empresa e pelos concorrentes, podendo gerar perdas de negócios pela falta de informação;
- k) formação de preços inadequada versus produtos similares do mercado externo: O constante ingresso de produtos importados é um dos grandes desafios da empresa nesse século. Mercadorias oriundas principalmente do mercado chinês entram no mercado com preços extremamente atraentes, prejudicando muito a competitividade dos mercados. Nessa lógica a falta de um processo de precificação adequado dificulta muito a empresa nesse sentido. Para concorrer por preço com produtos exteriores é determinante um conhecimento minucioso de todos os custos de produção, para que os mesmos possam ser aprimorados e conseqüentemente reduzidos, podendo reduzir o preço de venda;
- l) falta de pesquisa de mercado versus produtos similares do mercado externo: Além de conhecer os desejos, as carências e as preferências dos consumidores, a pesquisa de mercado oferece uma demonstração de como estão situados os concorrentes. Assim, a falta da pesquisa de mercado deixa a empresa sem parâmetro da percepção dos clientes em relação aos concorrentes, principalmente na questão dos estrangeiros, podendo a empresa ser surpreendida por produtos novos;
- m) falta de planejamento estratégico versus incerteza e inconstância da economia: Perante um cenário econômico norteado de incertezas, com um futuro a curto e longo prazo completamente imprevisível, é crucial que o planejamento estratégico da empresa contemple todos os cenários possíveis e as ações a serem tomadas de acordo com as situações apresentadas. Nesse sentido, a falta do planejamento estratégico compromete muito a situação da empresa a curto e longo prazo. Sem um norte para se orientar e um plano de contingência para eventuais dificuldades econômicas, a empresa fica dependente do desempenho da economia, podendo comprometer seu desempenho a curto e longo prazo;
- n) ausência de um sistema de gestão versus incerteza e inconstância da economia: Um sistema de gestão oferece a direção da empresa uma série informações que contribuem para o exercício de suas funções e para as tomadas de decisões. Nessa ideia, o sistema pode trazer indicadores de caráter externo, permitindo a empresa fazer projeções e ponderações sobre a situação econômica. Nesse aspecto, a falta de um sistema de sistema de gestão compromete muito o desempenho empresaria, visto que a empresa possui um número limitado de informações sobre a situação econômica, dificultando qualquer ação em caso de crise ou crescimento econômico.

## 5.2 CANVAS

O Canvas é uma ferramenta administrativa que representa de um quadro o modelo de negócio de uma organização. Essa ferramenta é composta de nove blocos em que são descritas as ações da empresa em cada componente para que seu negócio prospere. O Canvas permite uma visão completa da organização e sua forma de trabalhar, servindo de referência para quem pretende empreender.

A construção do Canvas é um processo que envolve a análise de cada item que o compõe, buscando elaborar sugestões e responder a questionamentos sobre cada componente da estrutura. A Figura 21 traz esse detalhamento por item.

Figura 21 – Sugestões e Questionamentos do Canvas

Segmentos de cliente	Identifique quem é o seu cliente. Ele pertence a um segmento específico? O foco é atender de forma massificada? A empresa atuará em vários segmentos ao mesmo tempo?
Proposta de valor	Qual o valor será vendido agregado ao produto ou serviço: a novidade, o <i>design</i> , o desempenho, o preço, a marca, o <i>status</i> , a facilidade do uso?
Canais	Como os clientes serão contatados? Por meio de vendas diretas? Pela Internet? Quais canais de distribuição deverão ser utilizados?
Relacionamento com clientes	Como a empresa manterá contato com seus clientes? Como será a pós-venda, a assistência ao cliente? Será realizada uma comunidade de coração?
Fontes de receitas	Como a empresa arrecadará verbas financeiras? Será pela venda do produto/serviço, por assinatura do serviço, por taxas de uso?
Recursos principais	Quais são os principais recursos físicos, humanos, financeiros e intelectuais necessários para que o negócio funcione?
Atividades-chaves	Quais são as principais atividades que serão desenvolvidas por essa empresa para que ela consiga produzir os produtos e serviços desejados?
Parcerias principais	Quais serão as principais parcerias que essa empresa necessitará desenvolver para que seja obtido o sucesso? Quais são as alianças estratégicas necessárias a serem estabelecidas?
Estrutura de custos	Como é composto o custo da operação desse negócio? Quais são os custos fixos e variáveis? Quais são os maiores custos e quais são essenciais?

Fonte: Tajra (2014).

Dessa forma, é possível que a organização elabore um Canvas mais completo, que retrate de forma fidedigna o modelo de negócio proposto e se apresente de forma clara e objetiva aos interessados nessas informações. Na sequência do trabalho, apresenta-se o Canvas da Artefatos de Couro Paufer através da Figura 22.

Figura 22 – CANVAS da Artefatos de Couro Paufer

<b>PARCERIAS CHAVES</b>  Fornecedores de couro.  Fornecedores de material sintético.  Fornecedores de aviamentos.	<b>ATIVIDADES CHAVES</b>  Produção de artefatos de couro e sintético.  Comercialização de artefatos de couro e sintético.	<b>PROPOSTA DE VALOR</b>  Buscar suprir uma necessidade e gerar uma satisfação para o cliente.	<b>RELACIONAMENTO COM O CLIENTE</b>  Participação em feiras e exposições.  Contato direto com o consumidor final.	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b>  Mulheres.  Homens.
	<b>RECURSOS CHAVES</b>  Máquinas e ferramentas do processo produtivo.  Mão de obra qualificada.  Veículo de distribuição das mercadorias.  Estrutura de vendas.		<b>CANAIS</b>  Mídias sociais.  Vídeos de divulgação de feiras e exposições.	
<b>ESTRUTURA DE CUSTOS</b>  Fornecedores.  Funcionários.  Pagamentos de feiras e exposições.			<b>FONTES DE RECEITAS</b>  Venda de produtos e feiras e exposições.	

Fonte: Autor (2019).

### 5.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Após realizar-se a análise de todos os departamentos da empresa, avaliar o ambiente em que ela está inserida e construir as ferramentas de análise chegam o momento do tema e da contextualização do problema. Nessa parte do trabalho é desenvolvida a questão problema do trabalho que consiste na implantação de um sistema de custeio para formação de um preço de venda orientativo.

Diante de mercados cada vez mais acirrados e competitivos, marcados por acirradas disputas de preços, as empresas perceberam a necessidade de se adequar a essa nova realidade, buscando desenvolver políticas pertinentes para desenvolver seus preços. Nesse contexto, a apuração dos custos de produção é vital para o sucesso da organização, pois a partir do momento que a empresa sabe quanto desembolsa para fabricar um produto, poderá saber o preço mínimo a cobrar por ele.

Para a apuração correta do custo de produção é indispensável à implantação de um método de custeio. Atualmente, existe uma série de sistemas que apuram o custo, devendo a empresa implantar o mais se adequado as suas necessidades. É fundamental que o sistema aloque os custos de maneira coerente e propicie o rateio dos custos que não podem ser alocados diretamente de forma justa.

Dessa forma, o sistema de custeio permite o mapeamento completo de todo o investimento realizado no processo produtivo e permite encontrar o valor gasto com cada unidade fabricada. O sistema também considera as despesas da empresa e o percentual de lucro desejado para enfim formar o preço mínimo a ser cobrado pelo produto.

Diante disso, a ideia principal desse trabalho é a implantação de um sistema de custeio que permita a apuração do custo unitário e posteriormente formação do preço de venda que possa orientar os sócios na gestão de seus negócios. Pela análise da Matriz SWOT pode-se verificar a ausência de um sistema de custeio e a formação de preço inadequado são dois fatores merecem ação imediata por parte da empresa. Além disso, pelo Canvas percebe-se que a empresa possui uma estrutura de custos relevantes para uma empresa de pequeno porte que precisam ser minuciosamente apurados.

Sendo assim questiona-se, a implantação de um sistema de custeio com a formação do preço de venda orientativo poderia ajudar a empresa na formação do preço de venda?

#### 5.4 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do presente trabalho é elaborar uma proposta de implantação de um sistema de custeio para formação do preço de venda orientativo na empresa Artefatos de Couro Paufer.

#### 5.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Levantar os custos de produção da empresa;

- b) alocar os custos diretos ao processo produtivo;
- c) ratear os custos indiretos ao processo produtivo;
- d) levantar as despesas de comercialização dos produtos;
- e) apurar a margem de lucro desejada;
- f) elaborar o Mark up para formar o preço de venda orientativo.

## 5.6 JUSTIFICATIVA

Perante um cenário marcado por mercados extremamente acirrados e competitivos, é elementar que as organizações se estruturarem em todos os seus departamentos, para que possam enfrentar os seus concorrentes e alcançar os objetivos propostos, independente do seu porte e o mercado que atue. Dentre os departamentos mais importantes está o setor custos.

O sistema de custeio é uma área muito abrangente dentro da organização, influenciando e sendo influenciado pelo setor de compras, pela produção, pelos estoques, pelas finanças entre outros. Qualquer ação em alguma dessas áreas terá reflexos no cálculo do custeio.

Além do rigoroso controle dos gastos e, o sistema de custeio permite um mapeamento minucioso dos desembolsos financeiros e cada departamento e em cada posto operativo, permitindo ao administrador o levantamento de uma série de informações relevantes que podem ser determinantes em suas decisões. O processo de precificação é uma das decisões em que o sistema de custo presta grande contribuição.

Em virtude de sua complexidade e sua dificuldade de implantação, muitas empresas optam por não ter um sistema de custeio, trabalhando e controlando seus gastos de maneira simplista e rudimentar, ou, em alguns casos, sem nenhum tipo de controle. Nesse aspecto o sistema de custeio pode ser um grande diferencial competitivo, pois permite a empresa um amplo controle e embasa decisões nas quais os custos tem influência, minimizando possíveis erros no processo decisório. Dentro dessa perspectiva, justifica-se o presente trabalho.

A Artefatos de Couro Paufer é uma empresa que pretende crescer e se consolidar no mercado de feira e exposições da qual participa. Porém, a mesma carece de um controle mais eficiente no quesito de custos, o que dificulta a projeção de desenvolvimento mais solida. Diante dessa situação, a proposta apresentada nesse trabalho visa implantar um sistema de custeio que norteie as ações da empresa, com foco principal na formação do preço de venda orientativo, ou seja, o preço mínimo a ser cobrado pelo produto com a margem de lucro desejada.

Com a crescente concorrência de outras empresas de artefatos de couro em participações nas mais diversas feiras, com políticas de preços agressivas, é indispensável que a empresa se estruture quanto a quesito da precificação. Para isso, é imprescindível a implantação de um sistema de custeio que conduza essa atividade. Nesse sentido, o sistema pretende apurar os custos com matérias-primas e da mão de obra. Além disso, realiza-se o rateio dos custos indiretos, o levantamento das despesas comerciais da empresa e a margem de lucro desejada para formar o preço mínimo a ser formado. Por tudo isso, justifica-se a elaboração do presente trabalho.

Esse trabalho também oferece a oportunidade de colocar em prática a parte teórica das disciplinas estudadas durante a graduação nesse estudo de caso. Sob o aspecto acadêmico, o mesmo será de grande valia toda a comunidade para aquele que pretende conhecer ou ampliar seus conhecimentos nessa área de custos, ou realizar algum trabalho acadêmico dentro dessa área.

## **6 PERFIL DA EMPRESA**

A Artefatos de Couro Paufer LTDA é uma empresa que trabalha na fabricação de Bolsas e de couro e material sintético localizada na cidade de Barão, no estado Rio Grande do Sul, inserida nesse ramo de atividade desde o começo desse século. Atuando regularmente em grandes feiras e eventos do nosso estado, com uma extensa gama de produtos, nas mais diversas formas e tonalidades, busca atender as condições de um mercado cada vez mais competitivo e exigente, primando sempre pela qualidade.

A empresa iniciou no ano de 2001 quando o casal Paulo e Fernanda decidiram deixar os seus empregos e partir para essa nova empreitada. Com a experiência de quem já trabalhava há alguns anos no processo de produção de bolsas, o casal encarou com coragem a ideia de partir para um novo desafio.

Num primeiro momento, a empresa começou suas atividades na prestação de serviços terceirizados a outras empresas produtoras de bolsas, tais como a extinta Arrivare, além Roder e Grazielle Bolsas, através das atividades de corte e costura. As atividades eram realizadas dentro da própria residência do casal, uma casa de aproximadamente 63 m<sup>2</sup>, localizada no centro da cidade de Barão.

Com o iminente crescimento das atividades, a empresa viu a necessidade de aumentar suas estruturas. Diante disso, em 2004, a empresa mudou-se da casa dos proprietários para um prédio mais estruturado de aproximadamente 100 m<sup>2</sup>, de uso exclusivo para a prestação dos serviços. Com o espaço mais amplo a empresa pode realizar investimentos em maquinários mais modernos, oferecendo serviços de mais qualidade, além de investir em maquinários que lhe permitiram oferecer serviços em outros processos produtivos.

Vendo o grande desempenho dos clientes na comercialização de bolsas, a empresa decide optar por uma mudança drástica nos rumos dos negócios. Com uma estrutura que permitia a produção de bolsas do início ao fim do processo, a Artefatos de Couro Paufer decidiu em 2005 deixar a prestação de serviços e passou a investir na produção de suas próprias bolsas com sua marca. A partir desse momento, a empresa começou a seus produtos em feiras de grande porte como a Expobento em Bento Gonçalves, Festa da Uva de Caxias do Sul, Feira Nacional do Calçado em Novo Hamburgo, Oktoberfest em Santa Cruz do Sul, além da participação de feiras de menor porte.

Com a experiência adquirida ao longo das feiras, a empresa verificou a exigência do mercado por outros produtos e a necessidade de se adequar essa demanda. Dessa forma, a partir do ano de 2007, a empresa começou a comercializar junto com as bolsas outros

acessórios de couro tais como cintos e carteiras, produtos de grande aceitação por parte dos clientes, principalmente do sexo masculino.

Visando a expansão de seu portfólio de produtos, a organização começou a comercializar outros produtos oriundos do couro. Seguindo principalmente a sugestão de clientes, a empresa começou a vender porta moedas, pastas e mochilas a partir do ano de 2012.

Atualmente a Artefatos de Couro Paufer participa anualmente em torno de 25 feiras por todo o estado do Rio Grande do Sul, oferecendo seus produtos de qualidade a sua ampla clientela. Além disso, durante a temporada de verão, a empresa possui lojas fixas em shopping nas cidades de Capão da Canoa no estado do Rio Grande do Sul e na cidade de Garopaba, no estado de Santa Catarina.

Atualmente, a empresa tem como carro chefe de seu negócio a produção e comercialização de bolsas em couro legítimo e em material sintético, produzindo sempre modelos similares com os dois materiais, nas mais diversas cores e modelos. Além disso, a empresa possui produtos adquiridos de terceiros que são destinados à comercialização como cintos, carteiras, pastas, porta moedas e mochilas, todos exclusivamente em couro legítimo.

Com essa gama de produtos, a empresa busca atender a toda a demanda de mercado, buscando oferecer produtos de qualidade. Perante um mercado cada vez mais exigentes, é elementar oferecer aos clientes um mix de produtos bem diversificados, buscando sempre renova-lo e atualizá-lo.

## **7 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE**

Para Kotler (2000), as empresas compreendem a importância de continuamente monitorar e se adaptar ao ambiente, tendo visões do ambiente interno e externo dos seus negócios.

Dessa maneira, pode-se fazer o levantamento dos pontos cruciais que influenciam seu negócio e fazer a ponderação e a relevância de cada elemento. Na sequência, conceitua-se e se identifica os elementos do microambiente.

### **7.1 MICROAMBIENTE**

O Microambiente é um sistema formado por elementos que estão mais aproximados a organização como clientes fornecedores e concorrentes, como salienta Alves (2018, p. 40) “o microambiente está mais próximo da empresa e é composto por seus clientes, fornecedores e concorrentes.”.

#### **7.1.1 Clientes**

Na análise do microambiente de uma organização é crucial análise detalhada do cliente. Para Kotler (2015, p. 76) “os clientes são os principais agentes do microambiente da empresa.” Seguindo essa lógica, é elementar que primeiramente as empresas conheçam as necessidades e desejos. Para Santos (2015), tudo começa com o entendimento das necessidades e desejos dos clientes.

Outro aspecto muito importante no relacionamento com o cliente é o atendimento dado ao mesmo. Para Chiavenato (2014) agilidade, prontidão educação e qualidade são indispensáveis no atendimento, podendo colocar as vendas passadas em xeque e comprometer as vendas futuras, em virtude da insatisfação do cliente.

O conhecimento das necessidades e desejos dos clientes somados ao bom atendimento representa sua valorização junto à empresa. Ao aliar-se essas atribuições a produtos de qualidades, consegue-se gerar a satisfação do cliente. A consequência desse processo é a fidelização do cliente. Para Izidoro (2016) “As organizações que valorizam os clientes são reconhecidas e conseguem a fidelização de clientes”.

A Artefatos de Couro Paufer atende ao público adulto, principalmente as mulheres a satisfação pessoal com bolsas de qualidade. Como as vendas da empresa se dão através da participação em feiras, com relacionamento direto ao consumidor final, é fundamental um

atendimento com qualidade, respeitoso e que busque tratar o cliente da melhor maneira possível, para que o mesmo possa voltar no futuro e promovendo nosso produto para família e amigos, promovendo o Marketing boca-boca.

Em virtude do diversificado público que a empresa atende, a mesma não possui um banco de dados com as características de compras de seus clientes. Nesse aspecto, qualquer ação que busque aprimorar o relacionamento com o cliente fica comprometida, visto que não há informações concretas que fundamentem tal ação, sendo sempre realizada de forma muito empírica.

### **7.1.2 Fornecedores**

Outro elemento importante que compõe o microambiente são os fornecedores. Para Alves (2018) fornecedores são empresas que fornecem matérias-primas, maquinário, material de escritório, etc. Se a empresa realizar entrega, as fornecedoras também podem ser incluídas como fornecedoras.

Dessa forma, primeiramente é indispensável à seleção de fornecedores para cada necessidade. Para isso, é imprescindível uma pesquisa desses fornecedores como salienta Chiavenato (2014, p. 131) “A pesquisa de fornecedores é basicamente um levantamento para se verificar quais as possíveis fontes de suprimento do material requisitado”.

Os fornecedores selecionados precisam cumprir os requisitos solicitados pelas empresas como materiais de qualidade, cumprimento da demanda necessária e dos prazos estabelecidos, preços acessíveis e flexibilidade nos prazos de pagamentos. Dessa maneira, é possível estabelecer parcerias sólidas e duradouras entre empresas e fornecedores, gerando vantagens competitivas para ambos os envolvidos.

A Artefatos de Couro Paufer possui basicamente quatro grandes fornecedores. São dois de matérias-primas e dois de aviamentos conforme descrição abaixo:

- a) Artefatos de Couro Roder LTDA;
- b) IGV Comercio de Couros LTDA;
- c) SMS Stamp Injet Metalúrgica LTDA;
- d) Metalúrgica Solary LTDA.

A relação com esses fornecedores é antiga, sendo todos parceiros da empresa há pelo menos uma década. Esse relacionamento longínquo deve-se pela confiança adquirida, além da proximidade dos mesmos da empresa, o que garante a entrega rápida. Além do mais, a

qualidade das matérias-primas com a possibilidade de troca de material defeituoso e os estendidos prazos de pagamento contribui para duradouro relacionamento.

Um ponto negativo da empresa é o baixo número fornecedores. Considerando que se têm apenas dois distribuidores de materiais e dois de aviamentos, a empresa pode em determinado momento encontrar dificuldades para suprir suas necessidades de compra, o que pode causar uma série de problemas subsequentes no processo de produção e comercialização.

### **7.1.3 Concorrentes**

A concorrência é outro agente que compõe o microambiente das organizações. Em mercados cada vez mais competitivos e acirrados, é primordial o monitoramento e acompanhamento dos principais adversários dos seus ambientes de negócios. Para Kotler (2014) não é mais suficiente apenas entender os clientes, é preciso bastante atenção com a concorrência, além de elaborar sistema de coleta e armazenamento de informações contínuas sobre ela.

Dentro dessa análise, é determinante que as organizações realizem uma análise mercadológico do ambiente em que estão inseridas, buscando identificar quem são seus principais concorrentes, quais são seus diferenciais, quais os pontos fortes a serem combatidos e quais os pontos fortes a serem explorados.

Com participação em diversas festas por todo o estado do Rio Grande do Sul, a empresa encontra concorrentes diferentes de acordo com a feira, o que dificulta seu controle e monitoramento. Entretanto, existem dois concorrentes que são assíduos participantes de feiras pelo estado que são:

- a) Rafi da cidade de Chapecó-SC;
- b) O.K. Couros e Malhas da cidade de Picada Café-RS.

Dentro do possível é realizado o acompanhamento e a verificação nas feiras dos produtos, dos preços e das novidades de cada concorrente, adaptando os aspectos positivos dentro das possibilidades da empresa, buscando melhorar perante aos mesmos.

Por participar assiduamente de feiras desde o ano de 2005 de forma ininterrupta e ofertando sempre produtos de qualidade, a empresa se tornou conhecida pelos seus clientes que visitam as feiras, criando uma relação solida de fidelização com esses clientes e consolidando sua marca nesses espaços, sendo esses os grandes diferenciais da empresa, visto que seus concorrentes estão participando desse tipo de negócio há menos tempo.

Um dos grandes diferenciais que os concorrentes possuem em relação à empresa é um maior leque de opções para a comercialização de seus produtos. Em quanto que a Artefatos de Couro Paufer utiliza-se apenas das feiras para realizar suas vendas, os dois principais concorrentes possuem lojas físicas localizadas em pontos estratégicos, além de atividades relacionadas ao comércio virtual de seus produtos. Outro aspecto relevante dos concorrentes é o maior repertório de produtos oferecidos pelos concorrentes. A Rafi oferece uma série de outros produtos de couro como uma linha infantil e uma linha pet. Já a O. K. Couros oferece além de produtos em couro como jaquetas e coletes, oferece malhas e tapetes para seus clientes.

## 7.2 MACROAMBIENTE

O macroambiente em que a empresa está inserida consiste agrupamento de fatores externos que influenciam diretamente em suas atividades. Para Goia (2006) o macroambiente é o conjunto de forças e tendências que afetam ou influenciam os mercados e por consequência os agentes do microambiente. Dentro dessa concepção, são várias as forças que oferecem oportunidades e ameaças para a organização.

Dessa forma, cabem às organizações estarem atentas às mudanças de cada fator externo que influenciam em seus negócios, buscando redefinir suas estratégias. Dentro dessa ideia, Rocha et al. (2015) salienta que a única saída das empresas é estarem sempre atentas às mudanças provocadas pelas forças do macroambiente e se adaptarem a elas.

### 7.2.1 Fatores Econômicos

Para o bom desempenho de uma organização é crucial um ambiente econômico favorável, com uma economia com capacidade de compra e com estruturas financeiras que possibilitem esse consumo. Nesse sentido, Kotler e Keller (2018) salientam que o poder de compra depende da renda, da poupança, do endividamento, da disponibilidade de crédito e do nível dos preços.

Entretanto, o que se percebe atualmente é um país tentando deixar uma profunda recessão econômica, marcada pelo grande número de desempregados, altas taxas de juros e má distribuição de renda, o que inevitavelmente contribui para que a população tenha significativa perda no poder de compra, limitando-se muitas vezes a adquirir o mínimo necessário para sua sobrevivência.

Verifica-se nesse momento que as empresas ainda sofrendo as consequências desse recesso, precisando se readaptar a essa nova realidade. E o cenário descrito anteriormente reflete-se nos negócios da Artefatos de Couro Paufer. O que se pode perceber é uma significativa queda de faturamento em praticamente todas as feiras desde o ano de 2014 até o presente momento, salvo algumas exceções. Diante disso, fez-se necessária uma mudança nesse sentido com a melhor seleção das feiras a serem realizadas pela empresa durante a temporada. Procurou-se realizar uma análise sistêmica do desempenho em cada feira, avaliando-se o custo benefício da mesma, verificando-se se continua viável a participação da empresa no evento seguinte.

### **7.2.2 Fatores Políticos Legais**

Atualmente as empresas estão inseridas em um ambiente de pressão sobre várias formas no ambiente em que está inserida, dentre eles os fatores políticos e legais. Para Reichelt (2013) o ambiente político legal é formado pelo clima político e legislação, incluindo normas e restrições legais. Dentro da mesma ideia segue Grewal (2017), salientando que esse ambiente envolve partidos políticos, organizações governamentais, legislações e leis.

Essas influências interferem muito nos negócios das empresas. Todas as organizações precisam seguir as normas que norteiam suas operações, sejam sobre o aspecto legal, financeiro, tributário, etc. Além disso, empresas que trabalham com exportação precisam adaptar-se as condições legais dos países destino dos seus produtos, sempre atentos às relações comerciais entre os países.

Dentro dessa concepção, é fundamental que as empresas acompanhem atentamente as mudanças no cenário. A recente mudança no executivo nacional com um novo plano de governo traz novas perspectivas para a sociedade. Os projetos de redução de alíquotas do imposto de renda e da reforma da previdência propostos pelo novo presidente são exemplos claros da possível interferência política nos negócios das organizações.

Diante disso, a Artefatos de Couro Paufer busca ajustar suas atividades de acordo com as necessidades legais. Para cumprir com esses requisitos, a mesma é assessorada por um escritório de contabilidade que lhe informa sobre toda e qualquer mudança que exijam algum tipo de adaptação necessária.

### 7.2.3 Fatores Tecnológicos

Uma das variáveis de maior influência e impacto na atualidade é tecnologia. Para Las Casas (2015) a variável de maior influência nas estratégias é sem dúvida a tecnologia. Dentro dessa ideia, é imprescindível que as organizações estejam atentas todas as novidades que venham a ser úteis no desempenho das tarefas. Para isso, necessita-se ter uma visão sistêmica de todos os benefícios que podem ser trazidos pela tecnologia para a empresa.

No processo produtivo, a tecnologia está sempre colaborando com maquinários modernos, muitas vezes automatizados, que aumentam a produção e reduzem os custos. Já Alves (2018) afirma que a importância do setor tecnológico não deve se restringir apenas a compra de máquinas, mas também as tecnologias de informação. Nesse sentido, outro grande benefício da tecnologia as empresas são os sistemas de informação como cita João (2015, p. 28) “Os sistemas de informação permitem à empresa conhecer melhor quem compra e quem vende, e também se reorganizar frente às mudanças do mercado.”

Com sistemas de informações cada vez mais completos e estruturados a empresa tem a mão todos os dados e informações necessários para administrar o negócio de maneira mais eficiente e tomar decisões de maneira adequada. Dentro dessa ideia salienta Laudon (2014) as empresas precisam de bancos de dados para obter informações que as ajudem a administrar o negócio de maneira mais eficiente e ajuda a gerentes e funcionários a tomar as melhores decisões.

A Artefatos de Couro Paufer está sempre atenta ao surgimento de novas tecnologias existentes, visto que as mudanças tecnológicas são muito dinâmicas. Na questão dos maquinários, a empresa está bem estruturada com máquinas que garantem a eficiência e qualidade dos processos.

Um ponto negativo quanto ao aspecto da tecnologia é o fato da empresa não possuir um sistema de informação que possa auxiliá-la nas tomadas de decisões. Dessa maneira, muitas decisões são tomadas de forma empírica, sem uma base que lhe de sustentação.

### 7.2.4 Fatores Sociais

O comportamento de compra do consumidor é norteado por uma série de fatores, dentre eles os sociais. Nesse aspecto, Kotler (2000) salienta que o comportamento do consumidor é influenciado por fatores sociais, como grupos de referência, família, papéis sociais e status. Já McCarthy (1997) vai adiante, destacando que o ambiente cultural e social

afeta o comportamento de compra do consumidor, e eventualmente o ambiente econômico político e legal.

Pelo exposto, verifica-se a relevância dos fatores sociais nas decisões de compra do cliente. Muitas vezes, uma simples mudança pode mudar totalmente o conceito do cliente sobre uma marca ou um produto. Dessa maneira, alguns setores específicos do mercado demonstram claramente os impactos dessas mudanças. Para Chiavenato (2014) empresas que se dedicam a moda e aos costumes, como empresas de roupas e confecções, tecelagem, calçados, produtos de uso pessoal e de higiene entre outras sofrem muito com os impactos das mudanças sociais.

A artefatos de Couro Paufer pode sentir claramente os efeitos das mudanças sociais. Como a elaboração de novos produtos sofre influência direta da moda, é preciso estar muito atento a cada nova temporada para saber quais são as tendências no aspecto de modelos e cores para acertar os novos desejos dos clientes e conseqüentemente minimizar os erros.

Outro aspecto social que vem sendo aproveitado pela empresa é o crescimento da mulher dentro da sociedade. Como o principal produto da organização são destinados ao público feminino, e percebe-se na atualidade que a mulher se mais empoderada e independente sobre vários aspectos, é crucial uma atenção especial nesse ponto, ressaltando a mulher e seus predicados, aproveitando-se comercialmente dessa nova realidade.

## 8 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Após a caracterização do ambiente em que a empresa está inserida desenvolve-se o diagnóstico empresarial. Nessa etapa do trabalho são apresentadas todas as etapas da análise realizada na Artefatos de Couro Paufer.

Além do referencial teórico de cada tema estudado, demonstra-se uma opinião crítica sobre a situação da empresa. Na sequência do trabalho apresenta-se o diagnóstico da empresa em estudo.

### 8.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL

A administração é um processo complexo que exige dos empresários uma série de habilidades e desafios, buscando alcançar os objetivos propostos com os recursos disponíveis. Para Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 385) “Administração é um processo de consecução de objetivos organizacionais de uma maneira eficiente, eficaz e efetiva, por meio do planejamento, da organização, da liderança, e do controle dos recursos organizacionais”.

Dentro dessa concepção é fundamental o envolvimento das pessoas no desenvolvimento desse processo. Para Silva (2008) A administração está relacionada com o alcance dos objetivos pelo esforço de outras pessoas. O Quadro 9 apresenta a forma de administrar da empresa.

Quadro 9 – Área de Administração

(continua)

<p>Dessa maneira, Artefatos de Couro Paufer busca se organizar como empresa, almejando alcançar os objetivos pretendidos. Com a gestão centrada nas mãos dos proprietários Paulo e Fernanda e contendo poucos funcionários, fica mais fácil dimensionar para os mesmos as metas organizacionais e os meios para alcançar essas metas. Na sequência desse capítulo apresenta-se como funciona a administração geral da empresa, sua organização, seu planejamento estratégico e seu sistema de informação.</p>
<p><b>Organização</b></p>
<p>A organização de uma empresa atualmente é uma atividade extremamente desafiadora para os envolvidos. Para isso, é preciso construir uma estrutura com a definição de setores e departamentos e disponibilizar recursos e orientações para que os mesmos exerçam suas atividades, além de fornecer meios que possibilite a interação</p>

entre os setores. Para Chiavenato (2014) A organização consiste no ato de organizar,

(continuação)

integrar e estruturar os recursos e órgãos, estabelecendo relações entre eles e as atribuições de cada um deles.

Além de definir os planos, montar a estrutura e dividir as atribuições e os recursos, é preciso avaliar os resultados do processo organizacional está de acordo com aquilo que é esperado pela empresa. Nesse sentido Certo (2003) afirma que nesse processo são recolhidas informações se a organização está melhorando, buscando aprimorar a estrutura já estabelecida.

A Artefatos de Couro Paufer é uma empresa de pequeno porte, com um número reduzido de funcionários, onde as atividades são realizadas de acordo com as demandas necessária.

A empresa também possui parte do processo produtivo destinado à terceirização. São duas costureiras que prestam serviços para a empresa, uma na cidade de Barão e outra na cidade de Carlos Barbosa. Ambas as empresas de terceirização estão sob a responsabilidade do sócio Paulo. Cabem também ao mesmo algumas funções da área comercial tais como o transporte e a montagem das lojas nas feiras e algumas participações nas mesmas como vendedor.

A sócia Fernanda é responsável pelos processos comerciais, financeiros e administrativos. Ela é responsável pelas compras das matérias-primas e materiais de produção, pelo controle das contas a pagar e das contas a receber, pela emissão das notas fiscais de vendas, pela contratação das feiras que a empresa participa, pela escala dos vendedores de acordo com cada feira entre outras atribuições de menor relevância.

As decisões de maior relevância que podem causar maior impacto na organização como a participação em uma nova feira ou a contratação de um novo funcionário são sempre tomadas em conjunto. O estilo de liderança da empresa é democrático, estando os sócios a ouvir os funcionários dicas e sugestões para o melhor desempenho das atividades. A empresa sempre preza pelo bom ambiente de trabalho e pelo respeito entre todos, independentemente do nível hierárquico, tanto na fábrica quanto nas feiras, para que isso possa se refletir em desempenho eficaz e bons resultados.

### **Planejamento Estratégico**

O crescimento e o desenvolvimento de uma organização passam pela sua capacidade de planejar seus objetivos tanto no curto como no longo prazo e ações

necessárias para alcança-los. Para Serra, Torres e Torres (2003) O planejamento

(continuação)

estratégico pode ser considerado como o processo para a determinação dos objetivos de uma organização e para adoção de ações e alocação de recursos para alcança-los. Já Nogueira (2015) complementa salientando que é preciso manter a atenção ao ambiente externo a organização, focando no cenário econômico, social e político, assim como os comportamentos e as preferências dos clientes e ações e posicionamento da concorrência.

A Artefatos de Couro Paufer não possui um planejamento estratégico definido, ela procura se adequar as mudanças conforme as mesmas surgem. O que a empresa estabelece são metas de crescimento de uma feira para outra, mais sem nenhum tipo de embasamento técnico, feito apenas de forma empírica. Isso é pode ser muito prejudicial à empresa tanto no curto quanto no longo prazo, pois a falta de um norte para orientar as atividades da empresa pode causar sérios danos à organização.

### **Sistemas de Informação**

Diante de um cenário marcado por mercados altamente acirrados e competitivos, é fundamental que as empresas possam adquirir e gerenciar o maior número de dados possíveis. Para a transformação desses dados em informações e utilização dessas em prol da empresa é crucial os sistema de informação. Para Laudon e Laudon (2007, p. 9) “Um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização.” Já O’ Shaughnessy (1976 apud ELEUTERIO, 2015) descreve o sistema como um conjunto de partes interdependentes que em seu todo constitui uma unidade e apresenta três funções básicas de interação: entrada, processamento e saída.

A empresa analisada nesse trabalho possui apenas um sistema para os trabalhos administrativos como o faturamento e alguns controles financeiros. Os controles ficais fica sob responsabilidade do escritório de contabilidade que presta o serviço para a empresa. Os controles de produção são simples através de anotações em folhas e posterior descarte. Não há nenhum tipo de controle quanto a custos de produção, clientes, desempenho em feiras, etc., o que dificulta muito uma análise de desempenho mais ampla, dificultando mudanças de gestão mais dinâmicas. A comunicação interna das decisões da empresa é rápida e pratica, sendo realizada de forma verbal e

direcionada diretamente aos interessados.	
(conclusão)	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Divisão de tarefas bem definida;</li> <li>b) liderança democrática;</li> <li>c) bom ambiente de trabalho;</li> <li>d) comunicação eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Não há objetivos claros;</li> <li>b) não há estruturas para mapeamento do ambiente externo e interno;</li> <li>c) sistema de informações limitado;</li> <li>d) falta de informações confiáveis a tomada de decisão.</li> </ul>

Fonte: Autor (2019).

## 8.2 MARKETING

Perante de um mercado com clientes cada vez exigentes é vital que as organizações busquem se estruturar para poder oferecer seus produtos e serviços aos interessados. Nesse sentido, Kotler e Keller (2012) afirmam que “o Marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo.” Já Reichelt (2013) salienta que o objetivo do Marketing é atender as necessidades e aos desejos dos clientes de forma lucrativa para a empresa. O Quadro 10 conceitua as diversas áreas do âmbito do marketing da Artefatos de Couro Paufer.

Quadro 10 – Área de Marketing

(continua)

<p><b>Pesquisa de Mercado</b></p> <p>Atualmente, é elementar a qualquer empresa o conhecimento de sua clientela, isto é, seus desejos, suas necessidades e suas preferências. Para compreender todo o processo que envolve o cliente é necessária a realização de uma pesquisa de marketing. Para Malhotra et al. (2005, p. 4) “Pesquisa de marketing é a identificação, a coleta, a análise e a disseminação sistemática e objetiva das informações. Já Foggetti (2015) salienta que a pesquisa de marketing incluem a atividade de coleta, análise e elaboração de dados, que se transformam em informações para posteriores conclusões e tomadas de decisões. Dentro dessa ideia, a pesquisa de mercado oferece a empresa uma visão de</p>
---

fora da empresa, com as sensações e percepções dos clientes, podendo trabalhar da

(continuação)

melhor maneira para suprir seus desejos e necessidades.

A empresa em estudo não realiza pesquisa de mercado de forma adequada, com registros de informações para conhecer os desejos, necessidades e preferências dos seus clientes, para posteriormente fundamentar as decisões nesse sentido. O que ocorre são conversas informais entre vendedores e clientes onde os mesmos fazem sugestões de novos produtos e possíveis melhorias para os produtos já existentes. Essas sugestões são levadas pelos vendedores a administração geral e atendidas dentro das possibilidades da empresa.

### **Produto/Serviço**

Perante um cenário com cliente cada vez mais exigentes em virtude das amplas opções de compra, é decisivo para toda e qualquer organização que pretende o crescimento e desenvolvimento que o produto a ser vendido não pode ser um mero meio de gerar lucro. É preciso entender que o produto é algo mais complexo, que precisa ser bom para o cliente, como menciona Oliveira (2011, p. 148) “produto é um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que proporciona benefícios reais ou percebidos com a finalidade de satisfazer as necessidades e desejos do consumidor”. Já Kotler e Keller (2012) complementa que produto inclui bens físicos, serviços, experiência, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações e ideias. Dessa maneira, percebe-se que é fundamental a qualquer empresa que seu produto contemple todos essas atribuições.

Entretanto, uma empresa não pode se concentrar em oferecer um único produto a seus clientes, é preciso desenvolver e ofertar ao mercado uma série de produtos para atingir um número maior de clientes. Para Shiraishi (2012) o *mix* de produtos é um conjunto de todos os produtos e itens que uma empresa põe a venda. Já Grewal (2017) salienta que o mix de produtos da empresa reflete a amplitude e a profundidade das linhas de produtos da empresa.

A empresa em estudo definiu seu mix de produtos com base na participação em feiras e solicitação de clientes. Inicialmente a empresa trabalhava apenas com a comercialização de bolsas de couro e sintético, atendendo apenas o público feminino. Entretanto, a necessidade atender também ao público masculino e outras demandas do público feminino fez a mesma diversificar seu portfólio de produtos com cintos, carteiras, pastas e porta moedas.

--

(continuação)

### **Preço**

O preço a ser cobrado pelo produto a ser vendido é uma tarefa complexa que exige da empresa uma grande cuidado em sua formação. Dessa forma, o processo de precificação é um grande desafio dos gestores na atualidade como menciona Cruz et. al. (2012, p. 17): “Compreender a complexidade envolvida na formação de preços de bens e serviços é um intrigante desafio dos gestores empresariais”.

Dentro dessa concepção, é elementar entender que o preço envolve uma série fatores e variáveis que influenciam diretamente em sua formação. Primeiramente é preciso conhecer o custo do seu produto. Para Martins (2003, p. 18) “Para administrar preços de venda, sem dúvida é necessário conhecer o custo do produto”

A empresa em estudo costuma formar o preço de forma muito rudimentar, considerando apenas a matéria-prima como referência. Para esse processo, a mesma mede o couro utilizado em cada bolsa e multiplica pelo valor do metro do couro. Ao resultado encontrado, multiplica-se por três para se chegar ao preço. A empresa não costuma analisar fatores externos para formar o preço de venda de seus produtos.

### **Comunicação**

Hoje em dia, uma empresa organizada com um produto de qualidade não é mais garantia de sucesso se o público não for comunicado dessa condição. Dessa forma, Rahme (2017) salienta que a comunicação é fundamental no processo de diferenciação e competitividade, pois não adianta ser boa no que faz se os outros não reconhecem isso.

Dentro dessa ideia é extremamente importante as empresas que trabalhem com meios de comunicação que possam levar aos clientes as informações com todas as características de seus produtos. Para isso, existem ferramentas que possibilitem essa comunicação. Segundo Vasconcelos (2009) as ferramentas de comunicação são separadas em três categorias: Ferramentas principais: propaganda, promoção de venda/merchandising, relações públicas e publicidade, marketing direto e força de vendas. Ferramentas complementares: *product placement* (PP), ações cooperadas com trade, folhetos/catálogos. Ferramentas inovadoras: *buzzmarketing*, *marketing viral* e *propagando no laser/advertainment*.

A Artefatos de Couro Paufer utiliza de algumas ferramentas de comunicação

para divulgação de seus produtos perante seus clientes. Um meio muito utilizado pela

(continuação)

mesma é a participação de vídeos de divulgação de feiras, que circula pelos diversos meios de comunicação da região e do estado em que a feira ocorre.

A empresa também se utiliza das mídias sociais para a comunicação com seus clientes. Para isso, a mesma possui uma conta no *Facebook* onde divulga seus produtos por meio de fotos e as feiras que a empresa irá participar.

### **Vendas**

O crescimento e o desenvolvimento de uma organização passam pela sua capacidade de venda e pela forma como gerenciam essa atividade. Para Chiavenato (2014, p. 13) conceitua a gestão de vendas da seguinte maneira: “A gestão de vendas (GV) envolve o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades de vendas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, previsão de vendas, definição de cotas e definição de zonas de vendas”. Já Tejon e Cobra (2007) salientam que a gestão de vendas deve focar em pontos chaves como os canais de marketing, a inteligência em vendas, os produtos, os clientes, a autogestão e a gestão financeira.

### **Planejamento de vendas**

O planejamento de vendas é o ponto de partida para toda a empresa que pense em se desenvolver e prosperar sob o aspecto comercial. Nesse aspecto, são desenvolvidos os objetivos das organizações e os meios para atingir esses objetivos como salienta Las Casas (2012, p. 71) “o planejamento na área de vendas consiste, a partir dos objetivos empresariais, em analisar as situações externa e interna; fazer uma previsão do que pode acontecer, prepara-se para atender e executar essa previsão e controlar o trabalho para que tais objetivos sejam alcançados.” Já Moreira et al. (2007) salienta que o planejamento de venda de uma organização deve prever algumas etapas que mostrem a direção a ser seguida.

A Artefatos de Couro Paufer não possui um planejamento de vendas. A empresa trabalha com feiras o ano todo e usa como parâmetro o desempenho do ano anterior para realizar projetar o projetar o próximo ano. Como os clientes são muito diversificados variam muito de uma feira para outra, fica mais difícil estabelecer uma previsão do que pode acontecer. Além disso, o número de concorrentes em cada feira e as variações econômicas e financeiras também prejudica e dificulta a formação de um

planejamento.

(continuação)

### **Equipe de vendas**

A força de vendas tem papel fundamental na comercialização dos seus produtos para seu mercado consumidor, sendo o elo que liga a empresa aos clientes. Para Chiavenato (2014) a organização da força de vendas é o esquema adotado pela empresa para vender o seu produto ou serviço de maneira eficiente e eficaz.

Para alcançar a eficiência e eficácia desejada pela empresa é vital que a equipe de vendas passe por um processo de qualificação profissional que envolve a contratação, treinamento, o estímulo e a análise das vendas realizadas. Para Alvarez e Carvalho (2008) cabe aos profissionais que gerenciam as vendas o papel de recrutar, treinar motivar e avaliar os resultados dos vendedores.

A empresa em estudo possui dois profissionais de venda, um morador de Passo Fundo e outro de Santa Cruz do Sul. A alocação dos vendedores nas feiras leva em consideração a proximidade da feira em relação às suas respectivas residências, no intuito de reduzir as despesas com deslocamento. A empresa adota políticas diferentes quanto ao benefício dos vendedores. O vendedor de Santa Cruz é um funcionário antigo da empresa, por isso recebe um salário fixo mensal além de comissão de 3% nas vendas. O vendedor de Passo Fundo é funcionário mais recente da empresa, em virtude disso recebe diárias de R\$ 70,00 reais nos dias de trabalho nas feiras, além de comissão de vendas de 3%. Além disso, o sócio Paulo costuma trabalhar nas feiras, principalmente nas mais próximas de Barão e quando ocorrem simultaneamente mais de uma feira no mesmo período.

### **Análise de Vendas**

Outro importante aspecto dentro do contexto comercial é a análise de vendas. Para Las Casas (2012) é necessário obter informações suficientes para a análise e avaliação dos resultados para se certificar que a empresa não está se afastando dos objetivos visados. Já Frutell (2014) salienta que a avaliação consiste em comparar o desempenho real às metas planejadas a fim de determinar se serão adotadas medidas corretivas caso as metas não tenham sido alcançadas ou se continuará a usar os mesmos métodos se tiverem sido atingidas.

Atualmente as empresas não podem simplesmente pensar apenas em vender, é preciso avaliar de forma contínua os resultados das vendas, buscando tornar o processo dinâmico e eficaz. Dentro dessa lógica, é preciso que se compare o resultado dos

períodos anteriores com os atuais e verifique-se se as metas foram atingidas.

(continuação)

A Artefatos de Couro Paufer possui apenas registros manuscritos simples com o faturamento em cada feira ano após ano sem nenhum tipo de registro em sistema. Isso dificulta muito o controle das vendas, pois não permite análises mais profundas dos resultados alcançados, tornando eventuais mudanças por partes dos sócios em algo muito perigoso, pois não há um embasamento técnico que dê suporte a essa mudança.

### **Pós Venda**

A necessidade de consolidar a relação com seus clientes faz com que as empresas não encerrem sua relação comercial no momento da venda, buscando oferecer uma estrutura que permita aos fregueses um contato em caso de necessidade. Para Chiavenato (2014, p. 244) “A pós-venda envolve todas as atividades posteriores ao processo de venda.”

Essa estrutura de pós-venda deve ser extremamente complexa e considerar todas as possibilidades de relacionamento com o cliente após efetivação da venda. Para Moreira et al. (2007) o pós-venda inclui o acompanhamento e a instalação do produto, atendimento ao cliente, assistência técnica, fornecimento de peças de reposição e manutenção, serviços, manual de instruções, garantias, trocas rápidas e acompanhamento da cobrança.

A Artefatos de Couro Paufer realiza o pós-venda atendendo prontamente os clientes que solicitarem o conserto e, quando necessário, a troca do produto danificado, arcando com todos os custos do processo. Entretanto, isso só ocorre no momento em que há uma reclamação por parte do cliente, não havendo um trabalho preventivo nesse aspecto. Essa dificuldade surge principalmente pelo diversificado público atendido pela empresa, o que dificulta o contato pós-venda, visto que como se tratam de feiras, o cliente não realiza um cadastro com a empresa, efetuando apenas a compra direta do produto.

### **Distribuição**

A última etapa no processo de venda consiste na entrega do produto ou serviço ao cliente. Para Hillmann (2013) a distribuição é o processo de fazer chegar um produto ou serviço ao consumidor final. Já Las Casas (2012) traz um conceito mais abrangente, salientando que não se trata apenas do caminho do produto ao consumidor final, mais também da decisão de transporte, armazenagem, localização dos depósitos,

filiais, estoques, processamento dos pedidos, etc.

Esse processo de distribuição dos produtos se dá através dos canais de

(conclusão)

distribuição. Para Rocha e Souza (2017, p. 23) “Os canais de distribuição são constituídos pelo conjunto de pessoas ou organizações – intermediários que promovem e facilitam a circulação dos produtos, desde o produtor até o consumidor.”.

A empresa em estudo realiza a distribuição de seus produtos através da distribuição direta. Como participa de feiras comerciais, a mesma realiza a entrega do produto no momento da compra da mercadoria na loja. O transporte dos produtos da empresa para as feiras é realizado diretamente pela empresa, sem a participação de terceiros nesse processo. Para isso, a empresa possui veículo próprio que realiza a condução da mercadoria.

Dessa maneira, a empresa reduz os custos e transportes da mercadoria, garante a entrega e evita transtornos com a entrega. Como a grande maioria das feiras data e horário determinado para o desembarque das mercadorias é praticamente inviável a terceirização da distribuição, visto que esses transportes possuem horários de entregas determinados e não se adaptariam para essas entregas.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Mix de produtos adequado as necessidades;</li> <li>b) critério na escolha do produto a ser lançado;</li> <li>c) meios de comunicação eficientes;</li> <li>d) equipe de vendas qualificada;</li> <li>e) análise próxima do desempenho do vendedor;</li> <li>f) disponibilidade para troca e concerto de produtos;</li> <li>g) entrega direta do produto ao cliente;</li> <li>h) distribuição própria dos produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Falta de armazenamento de dados da pesquisa de mercado;</li> <li>b) falta de divulgação no lançamento de um produto;</li> <li>c) formação de preço inadequada;</li> <li>d) falta de planejamento de vendas;</li> <li>e) critérios desiguais na remuneração dos vendedores;</li> <li>f) falta de armazenamento de dados da análise de vendas;</li> <li>g) falta de uma central de atendimento para o cliente.</li> </ul>

Fonte: Autor (2019).

### 8.3 ÁREA DE OPERAÇÕES

A administração de operações consiste no conjunto de processos da empresa que visa transformar os recursos disponíveis em produtos e serviços a um conjunto de interessados como salientam Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009, p. 2). “A expressão administração de operações refere-se ao projeto, direção e controle dos processos que transformam insumos em serviços e produtos, tanto para os clientes internos quanto para os clientes externos.”

Dessa forma, nota-se a relevância da administração de operações para a empresa. É através dele que se norteia todo o processo produtivo, ou seja, orienta todo o processo de fabricação, desde a entrada da matéria-prima até sua transformação em produto acabado. Para Albertin e Pontes (2016) A importância da administração de operações e produção pode ser resumida em apoiar a fabricação, minimizar as entradas, maximizar as saídas, otimizar e controlar os recursos, quantificar ou atingir os objetivos e as metas de produção e operar e lidar com instalações, maquinários e matéria-prima por meio da mão de obra. No Quadro 11 apresenta-se todos os aspectos referentes a área de materiais com o referencial teórico e as características da organização em estudo.

Quadro 11 – Área de Operações

(continua)

<b>Planejamento, programação e controle da produção</b>
<p>A necessidade de organizar os recursos disponíveis para um desempenho mais eficaz no processo produtivo passa necessariamente pela capacidade da empresa em planejar, programar e controlar sua produção, norteados pelos seus objetivos. Para Chiavenato (2014) o planejamento e controle de produção planeja e programa a produção e as operações da empresa, bem como as controla adequadamente para tirar o melhor proveito possível em termos de eficiência e eficácia. Já para Tubino (2000), as atividades de planejamento e controle de produção em um sistema produtivo consistem em desenvolver planos de produção com base nas metas estratégicas, administrar os recursos humanos e físicos disponíveis com base nesses planos, direcionar as ações dos recursos humanos sobre os físicos e acompanhar essa ação, permitindo a correção de prováveis desvios.</p> <p>O desenvolvimento do planejamento e controle de produção envolve vários setores da organização de forma direta e indireta. A área de compras está envolvida através das entradas e saídas dos materiais. O marketing traz importantes informações</p>

(continuação)

como a previsão de vendas e o número de pedidos. O setor financeiro está envolvido com o plano de investimento e o fluxo de caixa. Já na área de recursos tem o treinamento e a capacitação profissional dos profissionais envolvidos.

A empresa em estudo realiza seu planejamento levando em consideração uma série de fatores que envolvem o processo. Primeiramente a empresa decide o que produzir com base em duas premissas, a venda realizada em feiras recentes e a manutenção de um estoque mínimo de cada produto. Os controles manuscritos com a quantidade vendida de cada item em cada feira orientam a produção, ou seja, quanto maior sua venda, maior sua produção. A empresa também trabalha com um estoque mínimo de dez produtos por cor de cada referência. Produtos com maior circulação possuem um estoque maior com até quinze unidades de cada referência e cada cor.

No seu planejamento a empresa envolve outras questões como a compra de matérias-primas e materiais, distribuições das atividades para os operadores internos e entrega, recolhimento e controle dos serviços terceirizados. Além disso, existe o controle dos estoques de produtos que a empresa compra para comercialização.

### **Processos de Produção**

Para que o planejamento da produção ocorra de forma eficaz é fundamental o que se desenvolva os processos de produção dos produtos a serem fabricados. Dentro dessa ideia, o processo consiste na transformação da matéria-prima em produto final. Para Franchi (2011) Processo é o termo utilizado para descrever os métodos de mudança ou refinamento de matérias-primas para obter produtos finais.

O processo de produção da Artefatos de Couro Paufer contempla dez etapas desde a separação da matéria-prima até o produto acabado. Na sequência desse capítulo descreve-se cada etapa do processo produtivo:

- a) separação da matéria-prima: conforme a produção estabelecida, separa-se o couro com a cor e o modelo solicitado para dar início ao processo produtivo;
- b) chanfro: nessa etapa são realizados ajustes no couro para tornar o mesmo mais uniforme, tornando-se adequado para os posteriores trabalhos;
- c) corte: após a separação da matéria-prima, o material é entregue ao cortador. Após receber o material, o mesmo dirige-se a até a área onde estão separados os moldes, onde seleciona o molde de acordo com a bolsa a ser produzida;
- d) pintura do couro: ao término do corte do couro o material é levado para a mesa de pintura onde são pintadas as bordas das bolsas;

(continuação)

- e) marcação do couro: após a pintura do couro, a mesma é encaminhada a mesa de marcação para marcar os pontos de costura da bolsa. Essa marcação é fundamental, pois orienta a costura para o serviço terceirizado;
- f) separação de aviamentos: nesse momento são separados os aviamentos pertencentes à bolsa como zíper, fechos, botões, alças, etiqueta, etc.;
- g) entrega para terceirização: após marcar o couro as bolsas são separadas em caixas e entregue aos terceirizados para o processo de costura onde a bolsa é montada;
- h) acabamento: nesse processo são colocados os acabamentos separados na sexta etapa, finalizando a produção da bolsa;
- i) controle de qualidade: após o termino da produção a mesma passa pelo processo de revisão onde se verifica possíveis falhas do processo produtivo e se realiza os eventuais ajustes a essas falhas;
- j) armazenamento: após o processo de revisão, a bolsa é guardada em seu devido lugar na prateleira, de acordo com seu modelo e sua cor.

**Layout**

Um dos pontos de grande importância para o processo produtivo de uma organização seja eficaz e dinâmico é a forma como estão distribuídos os meios de transformação das matérias-primas em produtos acabados. Para Slack, Chambers e Johnston (2018) O layout de uma operação ou um processo significa a forma como seus recursos de transformação são posicionados entre si, como suas várias tarefas são alocadas a esses recursos de transformação a aparência geral desses recursos.

Entretanto a montagem do layout não é uma tarefa simples. Em virtude da sua importância e complexidade, é vital que exista um planejamento na sua montagem, visto que o mesmo representa o caminho da produção e os remanejamentos e reajustes muitas vezes não são tão simples. Para Moreira (2012) planejar o arranjo físico de uma certa instalação significa tomar decisão sobre a forma como serão dispostos os centros de trabalho.

A Artefatos de Couro Paufer possui um layout bem definido e ajustado de acordo com a estrutura do prédio. Uma das partes está destinada o processo produtivo da empresa com os postos operativos. A outra parte está destinada aos estoques e a estrutura administrativa.

(continuação)

**Manutenção**

Para a realização das manutenções nas empresas existem três modelos básicos que dão suporte nesse aspecto. A manutenção corretiva, preventiva e preditiva são os meios que as empresas possuem para realizar sua manutenção.

A manutenção corretiva tem por objetivo resolver um problema já existente, cujo surgimento se deu no decorrer da produção. Para Almeida (2014, p. 16) “Manutenção corretiva é um conjunto de procedimentos que são executados com a finalidade de atender imediatamente a produção, a máquina ou equipamento que parou.”

A manutenção preventiva busca evitar que os problemas ocorram, com trabalhos de limpeza, abastecimento e eventualmente troca de peças. Para Seleme (2015) Esse tipo de manutenção visa eliminar ou reduzir as probabilidades de falhas por manutenção, por meio de atividades preventivas como limpeza, lubrificação, substituição e verificação de equipamentos, peças e máquinas, em períodos pré-determinados.

A manutenção preditiva é realizada de forma periódica e sistemática levando em conta o estado da máquina. Para Shigunov (2014, p. 63) “a manutenção preditiva é a atuação realizada com base em modificações de parâmetros de condição ou desempenho, cujo acompanhamento obedece uma sistemática”.

A empresa em estudo utiliza-se de um dos modelos citados anteriormente, que é a manutenção corretiva. Dessa maneira, a empresa trabalha de forma ininterrupta com suas máquinas e equipamentos até que os mesmos apresentem alguma falha ou problema. Isso é muito prejudicial à organização, pois algumas vezes os problemas são de grande proporção e podem levar algum tempo para o reparo. Isso pode gerar grandes problemas para a empresa, pois pode gerar gargalos na produção, elevar os custos de manutenção e conseqüentemente comprometer a produção por um determinado período.

**Qualidade**

Diante de mercados consumidores cada vez mais exigentes, é fundamental que as organizações garantam a qualidade do produto a ser vendido. Diante disso, é crucial que a mesma desenvolva um controle total da qualidade dos seus processos.

Dentro da ideia de satisfação do cliente, é elementar que o produto tenha qualidades perceptíveis aos seus consumidores, e que as mesmas possam gerar essa

(continuação)

satisfação. Para Martins e Laugene (2015) o produto precisa de elementos de qualidade como as características operacionais principais e adicionais, confiabilidade, conformidade, durabilidade, ter assistência técnica, estética e ter a qualidade percebida pelo cliente.

A Artefatos de Couro Paufer mantém um rigoroso controle de qualidade de seus produtos. Para isso, procura sempre realizar a cobrança em seus funcionários para que os padrões de qualidade sejam mantidos. Esse trabalho começa desde a compra da matéria-prima, passando por todas as etapas do processo produtivo, inclusive com o trabalho de terceirização. Ao final do processo produtivo, o sócio Paulo realiza a revisão completa da bolsa pronta, averiguando cada etapa do processo produtivo, fazendo os ajustes possíveis quando necessário.

### **Engenharia**

A permanente necessidade de se reinventar a faz com as empresas desenvolvam novos produtos a cada período de tempo. Dentro dessa lógica trabalham os setores de engenharia das organizações. Nesses departamentos são desenvolvidos os projetos de engenharia que vão gerar o novo produto, com todas as especificações técnicas e seu processo de produção do produto. Para Back et al. (2008, p. 6) “Projeto de engenharia é o uso dos princípios científicos, informações técnicas, e imaginação na definição de estruturas, máquinas ou sistemas para desempenhar funções pré-especificadas com máxima economia e eficiência”.

A Artefatos de Couro Paufer desenvolve seus produtos com base nas tendências da moda para cada temporada. Com base nesse critério são criados os moldes específicos para cada produto. Posteriormente se desenvolve um protótipo onde são realizados os testes e avaliações conforme os critérios da empresa. Se o mesmo for aprovado nesses quesitos passa a ser produzido pela empresa. O sócio Paulo é o responsável por toda essa parte de desenvolvimento do produto.

#### **Pontos Fortes**

- a) Planejamento de produção bem organizado;
- b) etapas bem claras e distribuídas do processo produtivo;
- c) bom aproveitamento do espaço disponível;

#### **Pontos Fracos**

- a) Falta de ferramenta de gestão para controle do planejamento;
- b) layout em desacordo com o processo produtivo;
- c) manutenção corretiva.

(conclusão)

d) controle de qualidade rigoroso; processo de desenvolvimento de produtos estruturados.	
--	--

Fonte: Autor (2019).

#### 8.4 ÁREA DE MATERIAIS

A administração de materiais é o processo complexo que contempla uma série de atividades desde o processo da seleção dos fornecedores para compra até a distribuição do produto para o cliente. Para Lélis (2016) a gestão de materiais é um processo que começa com a seleção e negociação com fornecedores, optando por aqueles o melhor preço, prazos justos e qualidade adequada. Além disso, deve haver o acompanhamento dos pedidos realizados, o recebimento, a estocagem para a produção ou diretamente para o cliente.

Nesse aspecto, nota-se a relevância da gestão de materiais em uma organização. Dentro dessa ideia, é fundamental que a empresa desenvolva uma sequência lógica de atividades que possa garantir a maior eficácia da gestão de materiais. Através do Quadro 12 verifica-se os aspectos da Artefatos de Couro Paufer no Tocante dos Materiais.

Quadro 12 – Área de Materiais

(continua)

<b>Planejamento de Aquisição de Materiais</b>
<p>A atividade de compra é um dos processos mais importante das organizações. Dentro dessa concepção, é preciso ter uma visão sistêmica da área de compra, conhecendo as interferências diretas e indiretas que essa atividade exerce, sabendo de sua complexidade. Para Dias (2011) a compra é um segmento essencial do departamento de materiais ou suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planeja-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar o armazenamento.</p> <p>A artefatos de couro Paufer realiza um planejamento de suas compras. As compras de matérias-primas, aviamentos e ferramentas de trabalho são realizadas de acordo com as necessidades de produção. Dessa forma, a empresa adquire apenas o necessário para produzir. Entretanto, como a empresa tem em uma de suas premissas de produção as vendas em feiras, pode haver oscilação das vendas de terminados</p>

(continuação)

produtos de uma feira para outra, pode haver mudanças no processo produtivo e por consequência a empresa poderá não ter matérias-primas compradas para essa nova realidade produtiva.

### **Crítérios para Aquisição de Materiais**

Perante a importância do processo de compra, muitas empresas percebem a necessidade de estabelecer critérios para aquisição de materiais. Diante disso, muitas organizações estabelecem políticas de compra considerando uma série de parâmetros internos a serem seguidos pelos fornecedores.

Dentro dessa ideia, Lélis (2016) salienta que a seleção de fornecedores precisa seguir alguns passos como a pesquisa de fornecedores potenciais, estabelecimento de critérios de avaliação, seleção de fornecedores, cadastro de fornecedores, acompanhamento de pedidos efetuados e estabelecimento de parcerias com empresas fornecedoras. Já Pozo (2015) complementa mencionando que a pesquisa de fornecedores também envolve a pesquisa de mercado, localização da empresa, coleta de informes financeiros e legais dos fornecedores, visita aos fornecedores e testes de amostras dos mesmos.

A empresa em estudo possui uma parceira longa e duradoura com seus fornecedores. A relação comercial de mais de uma década com todos os fornecedores é fundamentada pela pelo cumprimento por parte dos mesmos de todos os requisitos exigidos pela empresa. Dentro dessa ideia, os fornecedores garantem os couros de excelente qualidade e também possibilitam a troca do material defeituoso, o que é extremamente importante, visto que o couro é um material de relevante valor. Além disso, os fornecedores oferecem prazos e condições de pagamento que ajudam muito a empresa na questão financeira, o que colabora muito para a consolidação das parcerias.

### **Controle dos Materiais**

Dentro da área de materiais, um dos pontos mais relevantes são o controle matérias-primas, materiais e produtos acabados. Essa atividade contempla o recebimento, armazenamento, os níveis e a reposição dos materiais.

Para o controle dos materiais, as empresas utilizam várias ferramentas para realizar essa função. Nesse aspecto o inventário é um mecanismo muito útil para a organização. Para Szabo (2015) o inventário é a contagem do estoque de materiais disponível na empresa. Com o inventário empresas podem analisar os materiais que possuem em estoque como salienta Luchezzi (2015, p. 105) “A partir do inventário é

(conclusão)

possível que a empresa avalie a administração de seus produtos e materiais disponíveis nas dependências da companhia.”. Com esse instrumento, as empresas têm informações extremamente relevantes como os níveis de estoque e eventuais necessidades de compra.

A empresa em estudo não utiliza de ferramentas de gestão para controlar seus estoques, porém a mesma faz esse acompanhamento dentro dos seus critérios. Externamente controle ocorre no momento da compra. Quando o sócio Paulo confere no momento da retirada junto ao fornecedor se o material entregue confere com o descrito com a nota fiscal.

Internamente a empresa também realiza controles. Quanto aos couros, sintéticos, aviamentos e ferramentas o mesmos ficam organizadamente dispostos em prateleiras, visíveis a todos, tendo sua reposição condicionada a proximidade do termino do material. Quanto aos produtos acabados, a empresa busca respeitar sua política de estoques mínimos, distribuindo e referenciando as bolsas de forma ordenada.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Retirada da matéria-prima junto ao fornecedor;</li> <li>b) sólida e duradoura parceria com fornecedores;</li> <li>c) armazenamentos de materiais organizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Planejamento de compra limitado;</li> <li>b) falta de uma ferramenta de controle dos estoques.</li> </ul>

Fonte: Autor (2019).

## 8.5 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A constante evolução e a complexidade na relação entre colaboradores e empregadores colocam na empresa a necessidade de desenvolver um setor que possa gerenciar e controlar essa situação. Para isso, muitas empresas desenvolverão a área de gestão de pessoas, que busca a colaboração dos funcionários que atuam na empresa para o alcance das metas individuais e coletivas, como salienta Gil (2001, p. 17), “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.” Já Dutra (2002) também salienta a relação de trabalhadores e empresários ao dizer que a gestão de pessoas é um

conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

No Quadro 13 do trabalho apresenta-se a área de gestão de pessoas da empresa artefatos de Couro Paufer com o estilo de administração, rotatividade, absenteísmo, sistema de recrutamento e seleção, remuneração e benefícios, motivação e treinamento.

Quadro 13 – Área de Gestão de Pessoas

(continua)

<b>Estilo de Administração</b>
<p>O bom desempenho de uma organização passa pela capacidade que os gestores possuem em integrar e agregar a todos aos objetivos organizacionais. Nesse sentido, é crucial que as organizações possam trabalhar para desenvolver um ambiente organizacional favorável, buscando melhorar o desempenho e aumentar a efetividade.</p> <p>O desenvolvimento de um ambiente favorável no trabalho passa necessariamente por uma boa liderança. Para Griffin e Moorhead (2016) a liderança orienta e coordena as atividades dos membros de um grupo a fim de que atinjam um objetivo. Nesse aspecto, o líder tem a missão de integrar os esforços de todos em prol de um objetivo maior, que esteja alinhado às expectativas da empresa nesse sentido.</p> <p>A gestão do desempenho humano é outro aspecto muito importante na organização. Para Barbieri (2016) A gestão do desempenho é o processo de negociação, renegociação e acompanhamento das metas, com foco nos resultados operacionais. Através dessa ferramenta, as organizações podem acompanhar e analisar os resultados da equipe de trabalho, sugerindo melhorias de acordo com a necessidade.</p> <p>A empresa em estudo preza muito pelo bom ambiente de trabalho. A empresa adota o estilo de liderança democrática, estando os sócios da organização aberto a sugestões que visam o crescimento da empresa, tanto dos funcionários internos quanto dos vendedores. Isso é muito importante para os funcionários, pois quando os mesmos colaboram com algo que gera um resultado positivo percebe-se a satisfação profissional com o ocorrido.</p>
<b>Rotatividade e Absenteísmo</b>
<p>Para Snell e Bohlander (2015, p. 78) “A rotatividade de funcionários refere-se ao movimento de saída de profissionais de uma organização”. A constante mudança no quadro de colaboradores causa constantes problemas às empresas. Atualmente, toda perda de funcionário gera um processo de readaptação por parte da organização.</p>

(continuação)

Muitas vezes é preciso preparar um funcionário para ocupar um cargo vago, dispondo-lhe de treinamento e preparação. Em outras oportunidades, é necessário o recrutamento de um profissional de fora da empresa para suprir a vaga. Independentemente da situação, percebe-se que a saída de funcionários gera transtorno as fabricas, exigindo tempo e organização para que o fluxo de trabalho volte à normalidade.

A falta ao trabalho por parte dos colaboradores geram consideráveis transtornos a organização, aumentando os gastos e comprometendo o desempenho na área do colaborador faltante. Segundo Ribeiro (2012) A Ausência ao trabalho, independente do motivo, representa um fator de aumento dos custos e de diminuição da produtividade. Além disso, o absenteísmo causa outros problemas a organização. Muitas vezes a falta força a empresa a fazer ajustes no processo produtivo, realocando pessoas para suprir a demanda produtiva. Entretanto, nem sempre é possível substituir o colaborador faltante, forçando a empresa a deixar o serviço acumulado até que o funcionário faltante retorne.

A Artefatos de Couro Paufer é uma empresa que praticamente passa imune na questão da rotatividade. Em toda a história da organização houve apenas uma saída de funcionário do processo produtivo sendo que um dos auxiliares do processo produtivo trabalha na atividade desde o início das atividades. Quanto a equipe de vendas, a empresa também registra apenas uma saída de vendedor. Em virtude de seu pequeno porte com uma equipe reduzida de colaboradores e baixos registros de saída à empresa não realiza nenhum cálculo ou levantamento de índices de rotatividade.

Quanto à questão do absenteísmo, a empresa também apresenta poucas ocorrências. Dessa forma, a mesma não realiza nenhum controle nesse aspecto por achar desnecessários esses registros.

### **Sistema de Recrutamento e Seleção**

O processo de formação da equipe de colaboradores começa pela contratação dos profissionais que vão trabalhar na empresa. Dentro dessa concepção, o recrutamento e a seleção de candidatos são atividades essenciais a área de gestão de pessoas, visto que essa é a porta de entrada dos futuros funcionários da fábrica.

A primeira etapa desse processo é o recrutamento. Para Fidelis (2014) recrutamento é o processo que a empresa utiliza para atrair pessoas para ocupar determinado cargo. Para realizar essa função, a empresa precisa seguir uma série de

(continuação)

rotinas que vai desde a definição das vagas a serem preenchidas até o encaminhamento dos candidatos recrutados para o processo de seleção. Para Maximiano (2014) o processo de recrutamento tem cinco etapas principais: definir os objetivos, definir o perfil do cargo e os requisitos dos candidatos, escolher as fontes, escolher os meios de comunicação e planejar e executar as atividades de recrutamento integradas com o processo de seleção.

Após realizar o recrutamento dos candidatos as empresas buscam selecionar os melhores pretendentes aos cargos disponíveis. Para Chiavenato (2014, p. 118) “Seleção é o processo pela qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado”.

A empresa em estudo possui uma equipe pequena de colaboradores, com um número pequeno de contratação. Na área produtiva possui apenas dois colaboradores, sendo que um deles está desde o começo das atividades da empresa. A outro candidato foi contratado a cerca de três anos. O mesmo procurou a empresa para trabalhar. Em virtude de sua experiência de muitos anos em outra empresa do mesmo ramo, acabou sendo contratado pela empresa.

### **Remuneração e Benefícios**

A remuneração e os benefícios consistem nos valores financeiros e as mais diversas vantagens oferecidas são a forma que as empresas possuem para pagar os colaboradores pelos serviços prestados. Para Marques (2016, p. 59) “A remuneração representa o somatório de tudo o que a organização paga habitualmente a um empregado em contrapartida pelo trabalho realizado”.

A remuneração de um funcionário vai além do simples salário. Ela engloba as bonificações, prêmios, comissões e outras vantagens financeiras. Já os benefícios são caracterizados como as vantagens oferecidas pelas organizações que visam complementar os recursos financeiros pagos.

A artefatos de couro Paufer remunera de forma diferente a área interna e externa da organização. Quanto aos funcionários da produção a empresa remunera de acordo com a legislação trabalhista, pagando aos funcionários além do salário mensal as férias e o décimo terceiro salário. Além disso, a mesma cumpre com suas obrigações referentes a contribuição previdenciária e ao fundo de garantia, recolhendo os devidos valores.

(continuação)

Quanto aos vendedores a empresa remunera distinta. O vendedor mais antigo recebe o salário mensal e mais as obrigações conforme a legislação trabalhista. Além disso, é remunerado com o percentual das vendas realizadas em cada feira que o mesmo atua. Já o outro funcionário da área comercial possui uma remuneração variável, recebendo o percentual das vendas da qual ele atua. O mesmo também recebe diárias pelas feiras na qual participa.

### **Motivação e Treinamento**

A constante necessidade de motivar seus colaboradores é um dos grandes desafios da gestão de pessoas na atualidade. Nesse sentido, é fundamental que os funcionários estejam cientes dos objetivos da organização e que os mesmos possam alinhar suas metas pessoais a esses objetivos. Para Gil (2019, p. 220) “O comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo.” Já para Ribeiro (2012) a motivação é aquilo que é capaz de levar alguém a determinada forma de comportamento.

Atualmente é elementar para as empresas perceber que o processo de motivação é muito subjetivo, variando muito de pessoa para pessoa. Enquanto alguns funcionários são motivados por aumentos salariais, outros são motivados pelo reconhecimento pelo trabalho realizado. Já outras pessoas se motivam pela possibilidade de crescimento profissional dentro da organização, enquanto alguns funcionários se motivam simplesmente pelo bom ambiente de trabalho ou pela capacidade do líder de motivar sua equipe. Diante disso, cabe a organização a capacidade de identificar em cada colaborador o que lhe mais motiva, podendo explorar na sua totalidade sua capacidade produtiva.

A Artefatos de Couro Paufer não realiza nenhum trabalho em relação a motivação e treinamento, tanto na área produtiva quanto na área comercial. O único tipo de treinamento existente são aqueles destinados gestão empresarial, que eventualmente são realizados pelos sócios Paulo e Fernanda.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Bom ambiente de trabalho;</li> <li>b) liderança democrática;</li> <li>c) baixos números de rotatividade e absenteísmo;</li> <li>d) baixo número de recrutamento e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ausência de base de dados para análise do desempenho humano;</li> <li>b) diferenças nos critérios de remuneração;</li> <li>c) ausência de um plano de</li> </ul>

(conclusão)

seleção.	benefícios; d) ausência de programas de motivação e treinamento.
----------	--

Fonte: Autor (2019).

## 8.6 ÁREA DE FINANÇAS

Diante de um cenário recheado de dúvidas e incertezas, com considerável crise econômica e conseqüentemente e com recursos cada vez mais escassos é fundamental que as organizações façam a administração financeira para o melhor aproveitamento dos recursos. Para Wernke (2008) a administração financeira consiste num conjunto de métodos e técnicas utilizados para gerenciar os recursos financeiros da entidade, objetivando a maximização do retorno do capital investido pelos acionistas.

Como a gestão financeira refere-se diretamente aos valores monetários da organização, é crucial que a gestão tenha informações fidedignas que possam direcionar os investimentos, buscando maximizar o resultado. Dentro dessa lógica, Dana (2015) menciona que é fundamental que o empresário saiba qual produto ou serviço gera mais lucro, em qual investir para aumentar as vendas, e o que deve descartar por não ter ganho financeiro. O mesmo autor também salienta que com essas informações o gestor consegue expandir a produção, desenvolver o negócio e minimizar os custos, gerando maiores lucro.

No Quadro 14 apresenta-se os componentes da área de finanças da Artefatos de Couro Paufer. Nele serão apresentados a gestão do caixa, a aprovação de crédito, os custos, a contabilidade, os indicadores financeiros e o planejamento financeiro e orçamentário.

Quadro 14 – Área de Finanças

(continua)

<b>Gestão de Caixa</b>
Dentro da área financeira uma das atividades mais importantes é o controle das entradas e saídas de recursos financeiros nas organizações. Esse controle chama-se fluxo de caixa. Através dessa ferramenta pode-se realizar a administrar a entradas e saídas por um determinado período. Além disso, esse recurso permite o planejamento dos créditos e das obrigações a longo prazo. Para Silva (2016) o fluxo de caixa é uma ferramenta que controla a movimentação financeira (as entradas e saídas de recursos financeiros) de uma empresa em um período determinado. Além disso, o

(continuação)

autor salienta que é possível através dessa ferramenta a projeção das entradas e saídas para períodos futuros, indicando qual será o saldo do caixa para o período projetado.

Diante de sua relevância, muitas organizações utilizam essa ferramenta tanto de forma tática quanto de forma estratégica. Enquanto algumas empresas utilizam essa ferramenta para controles simples e rotineiros, outras preferem utilizá-lo com suporte para decisões mais complexas, envolvendo decisões de longo prazo. Dentro dessa concepção Frezatti (2014) frisa que os fluxos de caixa possuem duas abordagens. A abordagem tática é aquela que se refere ao fluxo de caixa como um instrumento de utilidade mais restrita e de acompanhamento, normalmente com duração mensal, possuindo informações detalhadas e revisões frequentes. Já a abordagem estratégica refere-se ao fluxo de caixa que não afeta os níveis de negócios da empresa no curto prazo, mas também, principalmente, no longo prazo. Tendo efeitos em questões ligadas as decisões financeiras estratégicas da empresa, tais como estrutura de capital, política de dividendos e risco financeiro.

A gestão do caixa da Artefatos de Couro Paufer fica sob responsabilidades da sócia Fernanda. Através de registros manuscritos a mesma faz o controle do resultado de cada feira, somando o dinheiro recebido em espécie com os valores das vendas em cartão de crédito. Além disso, realiza-se o controle mensal das vendas parceladas no cartão com o cruzamento dos valores recebidos no banco com os canhotos das vendas. Cabe também a sócia Fernanda o controle das contas a pagar. As mesmas são registradas em um caderno por data de vencimento e conferidas diariamente. Não um controle de quanto entrou e quanto saiu em um determinado período.

A empresa costuma aplicar os resultados positivos da organização em compras de matérias-primas mais vantajosas, buscando reduzir o custo de produção e aumentar o lucro. A empresa não trabalha com nenhum tipo de empréstimo ou financiamento, buscando sempre honrar com seus compromissos com capital próprio.

### **Aprovação de Crédito**

Como todas as empresas visam expandir suas vendas e seus mercados, é elementar utilizar o crédito como fator relevante para o fechamento de negócio. Entretanto essa concessão gera riscos as organizações, podendo a mesma sofrer com a inadimplência. Para minimizar esses riscos existe a análise de crédito. Para Rodrigues (2012) essa análise se divide em três etapas: primeiramente se realiza uma análise retrospectiva do cliente, identificando seu comportamento em outras compras

(continuação)

realizadas a prazo. Depois se avalia as tendências futuras do cliente. Por fim avalia-se a capacidade creditícia do cliente, levando em consideração seu comportamento passado, sua situação atual e as tendências que estará sujeito.

Além da análise do crédito é fundamental que as empresas desenvolvam uma política de crédito. Através dela podem-se nortear as avaliações de crédito com padrões pré-estabelecidos, buscando minimizar os riscos de inadimplência. Porém a mesma não define a concessão do crédito. Silva (2016) salienta que a política de crédito é um guia para a decisão de crédito, porém não é a decisão. Rege a concessão do crédito, porém não concede o crédito. Orienta a concessão de crédito para o objetivo desejado, mais não é o objetivo em si.

A empresa em estudo não utiliza uma estrutura de análise de crédito, visto que a mesma realiza a grande maioria de suas vendas em dinheiro ou no cartão de crédito. As vendas parceladas são realizadas apenas no cartão, o que garante o pagamento. A única forma de venda que envolve riscos para a empresa é as vendas em cheque. Porém esse meio de comercialização só realizado em situações extremas e específicas, em que não é possível outro meio de pagamento. Para aceitar o cheque, a empresa impõe como condição que a conta corrente tem pelo menos dez anos.

### **Custos**

Diante de uma realidade marcada por recursos cada vez escassos, é determinante para que as empresas alcancem os objetivos desejados o controle de seus custos. Dentro dessa ideia é fundamental que desenvolva um sistema de custeio, alocando os gastos da maneira mais justa e correta possível e gerando as informações necessárias a gestão.

Dentro da ideia de implantar um sistema de custeio primeiramente é necessário separar custo e despesa. Custo é todo o dispêndio financeiro realizado na produção de um produto ou serviço como salienta Leone (1997, p. 54) “Custo será o consumo de um fator de produção, medido em termos monetários para a obtenção de um produto, de um serviço ou de uma atividade que poderá ou não gerar renda”. Já as despesas se caracterizam por investimentos realizados visando a geração de receita para empresa como salientam Bruni e Famá (2002, p. 4) “Despesas correspondem à bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas. Não estão associadas à produção de um produto ou serviço”.

A Artefatos de Couro Paufer não trabalha com sistema de custeio para

(continuação)

gerenciamento e controle dos gastos. A única forma de controle que a empresa realiza nesse aspecto é cálculo para o processo de precificação. Para isso, é pesada a matéria prima e multiplicado por três para se formar o preço. A responsabilidade por esse processo é do sócio Paulo.

### **Contabilidade**

A contabilidade é uma das atividades mais relevantes dentro das organizações. Sendo realizada internamente ou através de um serviço prestado por uma empresa terceirizada, fica a sua responsabilidade todos os fatos e ocorrências que acontecem dentro da organização, gerando informações que contribuem para as tomadas de decisão. Para Marion (2018, p. 4) “A Contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa.”

São muitas as atribuições destinadas à contabilidade. Algumas são de caráter obrigatório, em virtude de um compromisso legal, tais como o controle dos livros fiscais, a apuração dos impostos, a escrituração das contas, a elaboração das demonstrações financeiras são algumas das funções da contabilidade. Existem também outras atribuições de caráter gerencial, que servem para auxiliar a administração na gestão do negócio, como relatórios, balancetes e controle de custos.

Em virtude do seu pequeno porte e da complexidade dos trabalhos, a empresa em estudo destina todo o serviço contábil para um escritório de contabilidade na cidade de Bento Gonçalves. O mesmo é responsável pelo armazenamento dos documentos fiscais e por toda a parte obrigações da empresa nesse sentido. Em virtude de ter o serviço terceirizado, a Artefatos de Couro Paufer não consegue gerar informações e relatórios gerenciais de forma instantânea e de maneira mais conveniente, o que dificulta as tomadas de decisão que necessitem desse tipo de informação.

### **Indicadores Financeiros**

O processo de análise dos resultados financeiros de uma organização por um determinado período passa pela utilização dos recursos disponíveis. Além das demonstrações financeiras, existem os índices e os indicadores que permitem uma análise mais profunda e detalhada dos resultados obtidos. Para Chiavenato (2014) Os índices, indicadores e as métricas são indispensáveis para analisar o desempenho e os resultados obtidos.

Dentro dessa ideia, são vários os indicadores disponíveis para as mais diversas análises. Através deles pode se verificar o retorno sobre as vendas, sobre os

(conclusão)

investimentos e sobre o patrimônio.

A empresa em estudo não se utiliza de indicadores financeiro para análise de seu desempenho na área financeira. Como se trata de uma empresa de pequeno porte que opta por terceirizar esse serviço a um escritório de contabilidade, não costuma ter acesso as demonstrações financeiras, o que inviabiliza qualquer tipo de análise.

### **Planejamento Financeiro e Orçamentário**

O crescimento e o desenvolvimento de uma organização passam necessariamente pela sua capacidade de realizar o seu planejamento e o seu orçamento. Nesse sentido, deve-se considerar e projetar todas as movimentações financeiras de curto e longo prazo, buscando ser o mais próximo da realidade possível.

O planejamento orçamentário consiste na proposta financeira de desenvolvimento de um plano para um determinado período. Para Frezzati (2017, p. 41) “O orçamento é um plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício”.

A artefatos de Artefatos de Couro Paufer não possui um planejamento financeiro e orçamentário, desenvolvendo suas atividades sem uma estrutura definida de gastos e alocação dos recursos disponíveis. Em virtude disso, a empresa não dispõe de informações relevantes que possam esboçar a real situação financeira, muito menos na montagem de uma estratégia para o curto e longo prazo, comprometendo o desenvolvimento da organização.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Boa aplicação dos excedentes;</li> <li>b) não trabalha com recursos de terceiros;</li> <li>c) baixo risco de inadimplência;</li> <li>d) serviços contábeis terceirizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Não há uma ferramenta de gestão para o controle de caixa;</li> <li>b) falta de um sistema de custeio;</li> <li>c) ausência de relatórios contábeis;</li> <li>d) falta de indicadores financeiros;</li> <li>e) não possui planejamento financeiro e orçamentário.</li> </ul>

Fonte: Autor (2019).

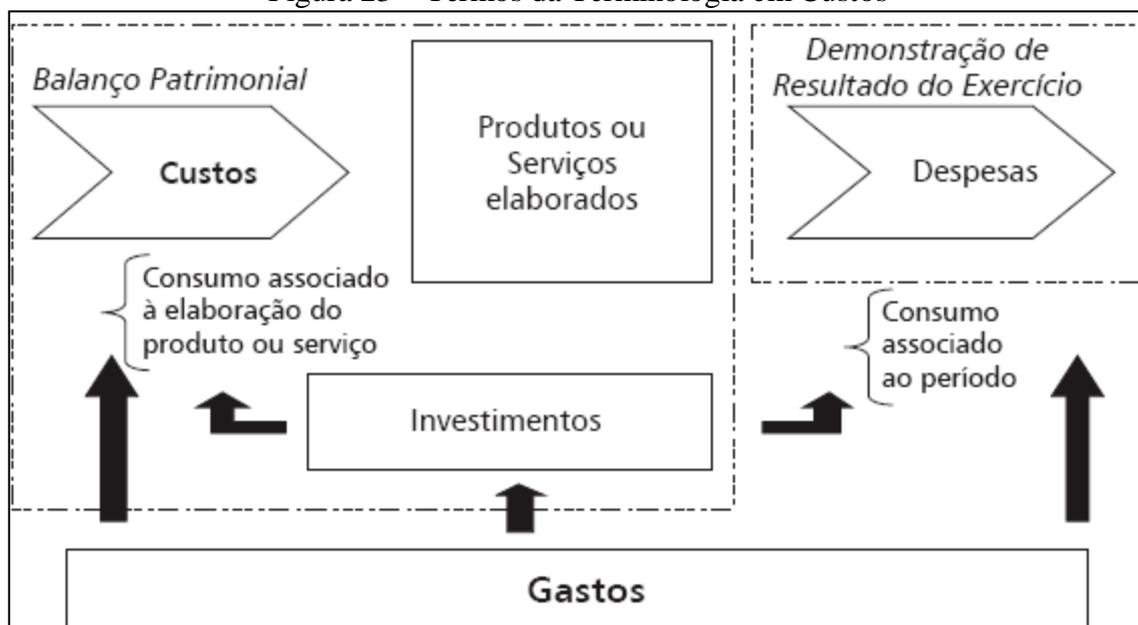
## 9 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa etapa do trabalho apresenta-se uma revisão bibliográfica da área de custos. Primeiramente demonstram-se as principais terminologias relativas aos custos com as principais características e diferenças entre os termos. Na sequência do trabalho expõe-se a classificação dos custos quanto a sua identificação ao produto e ao volume de produção. Posteriormente, apresentam-se os principais métodos de custeios aplicados. Por fim, elencam-se os componentes que compõe o Mark up e formam o preço de venda.

### 9.1 TERMINOLOGIA EM CUSTOS

Os estudos na área de custos iniciam-se pela conceitualização e diferenciação dos principais termos inerentes a esse âmbito do conhecimento. Dentre as principais terminologias dessa área estão os custos, as despesas, os gastos e os investimentos. A Figura 23 apresenta essa estrutura com a localização de cada item.

Figura 23 – Termos da Terminologia em Custos



Fonte: Bruni (2018).

Pela figura 23 percebe-se que os dispêndios financeiros acabam se misturando e muitas vezes dificultando qualquer avaliação. Nesse sentido, é elementar a correta classificação desses esforços financeiros para que a apuração dos resultados seja a mais correta possível.

Na sequência do trabalho, apresenta-se os conceitos utilizados para as terminologias utilizadas na área de custos.

### **9.1.1 Custos**

De acordo com Silva e Lins (2017) custos são recursos consumidos no processo de produção de um bem ou serviço que se espera tragam benefícios atuais ou futuros para a entidade após a conclusão e venda do produto ou serviço.

Já Wernke (2005) segue a mesma linha de raciocínio ressaltando que custos são classificados como os gastos efetuados para fabricar produtos ou prestar serviços. O autor também salienta que fatores industriais como matérias-primas consumidas, salários e encargos sociais dos operários da fábrica, combustíveis, energia elétrica e água utilizadas no processo fabril, seguro do prédio industrial, manutenção e depreciação das máquinas industriais, dos móveis e das ferramentas no processo produtivo devem ser considerados custos.

Para Ribeiro (2015) o custo compreende a soma dos gastos com bens e serviços aplicados ou consumidos na fabricação de outros bens. Esse custo compreende três elementos básicos como os materiais, a mão de obra e os gastos gerais de fabricação.

O gasto é uma terminologia da área que se relaciona diretamente com o custo. O mesmo só passa a ser considerado custo no momento em que o recurso passa a ser utilizado no processo produtivo. Para Martins (2018) o custo é também um gasto, só que reconhecido como custo no momento da utilização dos fatores de produção para a fabricação de um produto ou execução de um serviço.

Pelos conceitos apresentados, observa-se que o custo se refere aos valores desembolsados no processo produtivo para fabricação de um produto ou prestação de um serviço, tais como a mão de obra, a matéria prima e os gastos gerais de fabricação. Além disso, percebe-se que o custo está ligado com o gasto, passando a ser considerado como custo no momento em que passa a participar no processo produtivo.

### **9.1.2 Despesas**

De acordo com Bruni (2018, p. 28) “Despesas estão associadas a gastos administrativos ou com vendas e incidência de juros (despesas financeiras)”. Para o autor o salário, os encargos e as comissões de vendedores são classificados como despesas pelo fato

de não representarem esforço produtivo na fabricação de um produto ou prestação de um serviço.

Já Veiga e Santos (2016) salientam que despesas são gastos realizados para obter receitas. São recursos consumidos fora do processo produtivo. Segundo o autor, elas são classificadas em despesas administrativas, comerciais, financeiras e gerais.

Dutra (2017) segue a mesma linha de raciocínio destacando que despesa é a parcela de gasto que ocorre desligada das atividades da elaboração de bens e serviços. São gastos ocorridos durante as operações de comercialização. Ela é representada pelo consumo de bens e serviços em decorrência da obtenção de receitas.

Megliorini (2011) segue mesma linha de pensamento dos demais autores ressaltando que as despesas correspondem à parcela de gastos consumida para administrar a empresa e realizar as vendas, isto é, para gerar receita. São representadas pelas despesas administrativas e pelas despesas de vendas.

Pelas teorias apresentadas anteriormente verifica-se que as despesas se caracterizam por dispêndios realizados para a manutenção da estrutura comercial, administrativa e financeira, com a finalidade de obtenção de receitas. Diferentemente dos custos, as despesas são recursos que não se destinam ao processo produtivo, sendo essa a grande diferença entre as duas terminologias.

### **9.1.3 Gastos**

Segundo Ferreira (2007) considera-se gasto o sacrificio financeiro que a entidade faz para obter um produto ou serviço ou qualquer outro bem, representado por entrega ou promessa de entrega, independente da sua finalidade.

Já Lorentz (2015) segue a mesma linha de raciocínio salientando que gasto é o valor arcado pela empresa para obter bens ou serviços, representado por entrega ou promessa de entrega de ativos. Além disso, o autor complementa dizendo que o gasto pode ser um custo, uma despesa ou um investimento. Para Santos (2013, p. 18) “Gasto representa o valor dos bens e serviços adquiridos pela empresa, como, por exemplo, uma ferramenta.”

Silva e Garbrecht (2016) ressaltam que toda ação de gasto deveria ser respaldada por uma análise criteriosa sobre qual é o valor daquilo que é adquirido em relação ao valor do que esta sendo fornecido em troca. Já Schier (2013) diz que é de fundamental importância a separação dos gastos em custos e despesas.

Pelo conteúdo explanado nota-se que as empresas geram gastos com a compra de bens e serviços com a perspectiva de retorno. Além disso, é vital a avaliação do custo benefício o gasto efetuado pela organização. Por fim, destaca-se a relevância da correta distribuição dos gastos entre custos e despesas, alocando o dispêndio financeiro de acordo com a sua finalidade.

#### **9.1.4 Investimento**

Para Dutra (2017, p. 17) “Investimento é um gasto ativado em função de vida útil e de geração de benéficos futuros.” Bruni (2018) tem o mesmo pensamento acrescentando que os investimentos ficam temporariamente congelados no ativo circulante e posteriormente, de forma gradual, são incorporados aos custos e as despesas.

Segundo Viceconti e Neves (2018) são exemplos de investimentos a aquisição de móveis e utensílios, aquisição de imóveis, aquisição de marcas e patentes, aquisição de matéria-prima e aquisição de matéria de escritório.

Já Crepaldi e Crepaldi (2018) os investimentos em função da época do retorno se classificam em circulantes, como matéria-prima e produtos para revenda e permanentes, como máquinas, equipamentos e instalações.

Ribeiro (2015) traz outra classificação à terminologia. Para o autor, os investimentos são classificados da seguinte maneira:

- a) bens de uso: computadores, móveis, máquinas, ferramentas e veículos;
- b) aplicações de caráter permanente: compra de ações de outras empresas, de imóveis e de ouro;
- c) bens destinados a troca: mercadorias;
- d) bens destinados a transformação: matérias-primas, materiais secundários, materiais secundários e materiais de embalagem;
- e) bens destinados ao consumo: materiais de higiene, de expediente e de limpeza.

Pelos conceitos apresentados verifica-se que o investimento é todo sacrifício financeiro realizado pela a empresa para realização de suas atividades. Esses investimentos são muito variados e podem ser classificados por diferentes formas, contemplando valores mais baixos como a aquisição de material de expediente até valores mais expressivos como aquisição de ações de uma empresa.

## 9.2 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

Apresentada as terminologias da área, chega-se o momento da identificação dos custos. Nesse aspecto, os custos são classificados de acordo com sua identificação no produto e seu volume de produção. Na sequência do trabalho demonstra-se as classificações dos custos.

### 9.2.1 Custos diretos

Os custos diretos são dispêndios financeiros realizados no processo produtivo que se caracterizam pela alocação direta aos produtos fabricados, como salienta Riberio (2015, p. 33) “Custos diretos compreendem os gastos com materiais, mão de obra e gastos gerais de fabricação aplicados diretamente na fabricação dos produtos.”

Megliorini (2011) segue o mesmo pensamento salientando que nos custos diretos a apropriação de um custo ao produto se dá pelo que esse produto consumiu de fato. No caso da matéria-prima, pela quantidade efetivamente consumida e no caso da mão de obra direta pela quantidade de horas trabalhadas.

Já Wernke concorda com os autores acima, acrescentando que os custos diretos não precisam ser rateados:

Os custos diretos são os gastos fácil ou diretamente atribuíveis a cada produto fabricado no período. São aqueles custos que podem ser identificados com facilidade como apropriáveis a este ou aquele item produzido. Por suas características próprias de objetividade de identificação no produto pronto, esses gastos são atribuídos aos artigos produzidos por medições ou por controles individuais (como a ficha técnica) sem a necessidade de recorrer a algum tipo de divisão ou rateio mais complexo. Essa categoria abrange, então, todos os custos efetuados exclusivamente com a fabricação do produto. Assim, não sendo produzida a unidade esses gastos não ocorrem. Os exemplos mais adequados para os custos diretos são as matérias primas e a embalagem que compõem os produtos elaborados (WERNKE, 2005, p. 7).

Bruni (2018) identifica os principais custos diretos estão concentrados em três grandes grupos, conforme a Figura 24.

Figura 24 – Principais Custos Diretos

<b>MD</b> <b>Materiais</b> <b>Diretos</b> Matéria-prima Embalagem	<b>MOD</b> <b>Mão de obra Direta</b> Mensurada e identificada de forma direta	<b>OCD</b> <b>Outros Custos</b> <b>Diretos</b> Objetivos, sem ser MD ou MOD
---	---	---

Fonte: Bruni (2018).

Pela Figura 24 observa-se que os principais custos diretos são os materiais utilizados no processo produtivo, a mão de obra direta aplicada na produção e os demais aplicados na produção que podem ser facilmente mensuráveis.

### 9.2.2 Custos indiretos

Os custos indiretos são sacrifícios financeiros caracterizados pela impossibilidade de alocação direta ao processo produtivo, precisando de um parâmetro previamente estabelecido para que esse custo possa ser distribuído de maneira coerente. Para Veiga e Santos (2016) os custos indiretos não se podem apropriar diretamente a cada tipo de bem ou função no momento de sua ocorrência, sendo apropriados aos bens mediante critério de rateio predeterminado.

Padoveze (2013) segue a mesma linha de pensamento, ressaltando que os custos indiretos não podem ser alocados diretamente ou objetiva aos produtos, segmento ou atividade operacional. O autor comenta que caso esses gastos sejam alocados aos produtos, segmento ou atividade operacional precisam passar por critérios de distribuição como o rateio, alocação ou apropriação.

Para Dutra (2017) os custos indiretos surgem no momento em que as empresas fabricam mais de um tipo de produto ou prestam mais de um tipo de serviço. Nesse sentido o autor também salienta que geralmente quanto maior a quantidade de produtos e serviços diferentes, maior é a quantidade de custos indiretos e menor é a quantidade de custos diretos.

Para Ferreira (2007) são exemplos de custos indiretos o aluguel, a supervisão, a energia elétrica, os combustíveis, a água e os materiais consumidos na limpeza.

### 9.2.3 Custos fixos

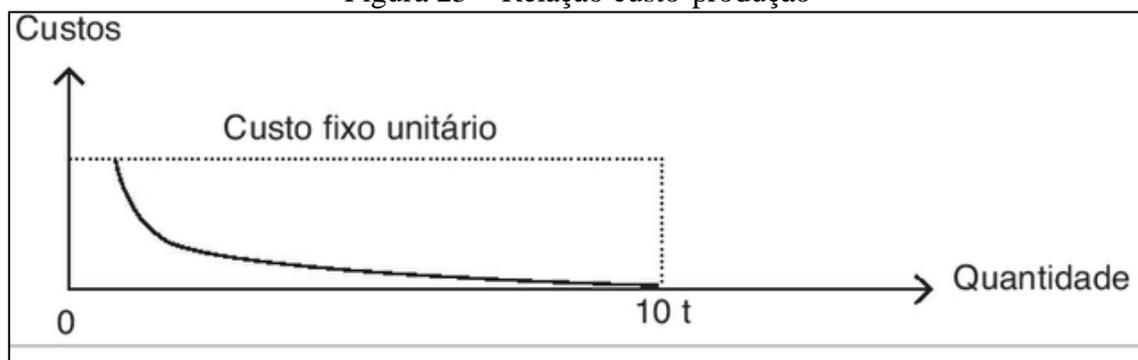
Os custos fixos são gastos que a empresa possui de caráter permanente, independente do volume fabricado com destaque para Viceconti e Neves (2018, p. 35) “Custos fixos são aqueles cujos valores são os mesmos, qualquer que seja o volume de produção da empresa.”

Wernke traz um conceito mais abrangente sobre os custos fixos, destacando que muitos desses custos estão ligados a manutenção da organização.

Os custos fixos são aqueles cujos valores totais tendem a permanecer constantes (“fixos”) mesmo havendo alterações no nível de atividades operacionais do período. São os custos que têm seu montante fixado independentemente de oscilações na atividade fabril, não possuindo qualquer vinculação com o aumento ou redução do número de unidades produzidas no mês. Mesmo que a quantidade de peças, quilos, metros, unidades ou litros produzidos seja maior ou menor, tais custos terão o mesmo valor no final do período. Relacionam-se mais especificamente com a capacidade instalada, ou com a estrutura física que a empresa possui, sendo seu valor total desvinculado do volume fabricado. Por isso, existem mesmo que a empresa esteja produzindo ou parada no período (WERNKE, 2005, p. 8).

Para Crepaldi e Crepaldi (2018) são exemplos de custos fixos a depreciação de máquinas da fábrica, os salários dos supervisores, o aluguel da fábrica e o seguro da fábrica. Eles também acrescentando que o custo fixo vai ficando cada vez menor em termo unitário com o aumento do volume de produção. A Figura 25 representa essa relação.

Figura 25 – Relação custo-produção



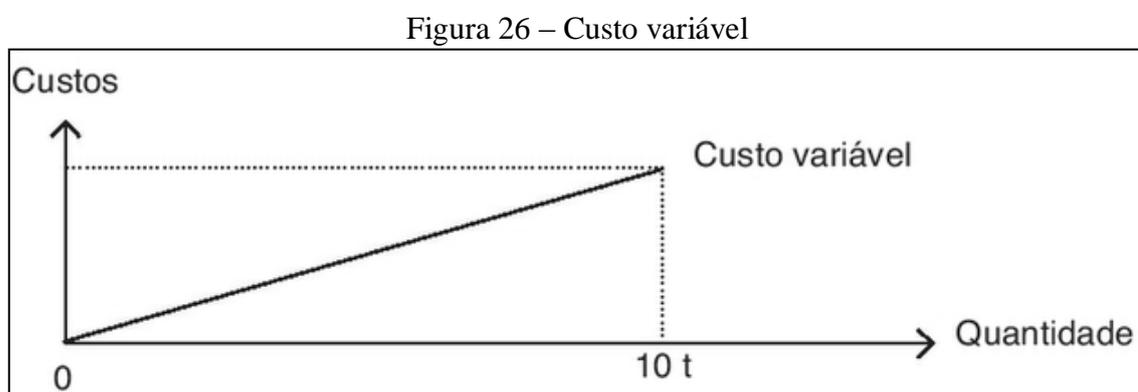
Fonte: Megliorini (2011).

Observa-se pela Figura 25 que o custo fixo vai se diluindo conforme se aumenta a produção. Dessa maneira, quanto mais a empresa produzir, menor será seu custo fixo unitário.

### 9.2.4 Custos variáveis

Os custos variáveis são dispêndios financeiros realizados pela empresa que se são influenciados diretamente pela produção da fábrica. Para Lorentz (2015) os custos variáveis são aqueles que se alteram em função de produção da empresa. Estes custos têm variação diretamente proporcional á quantidade produzida, ou seja, quanto maior a produção, maior será o consumo, quanto menor a produção, menor será o consumo.

Izidoro (2016) segue a mesma linha de pensamento. Para ele, custos variáveis são aqueles que se alteram de acordo com o volume de produção, dependendo diretamente do montante total produzido. A Figura 26 representa essa tendência.



Fonte: Megliorini (2011).

Pela Figura 26 nota-se que o custo variável tem relação direta com a quantidade produzida. Quanto maior a produção, maior será o custo dos produtos.

Dutra (2017) Concorda com os autores acima, Para ele um custo é determinado como variável, se o total variar em proporção direta ao volume de produção. O autor complementa dizendo que os principais custos variáveis são a matéria-prima, a mão de obra direta, o combustível de máquinas e energia elétrica.

### 9.3 MÉTODOS DE CUSTEIO

Conhecidas as terminologias da área e a classificação dos custos de produção chega-se o momento de conhecer os métodos de custeio. Nesse aspecto, são conhecidos os principais sistemas de custeio utilizados, suas principais características e a forma de apurar o custo.

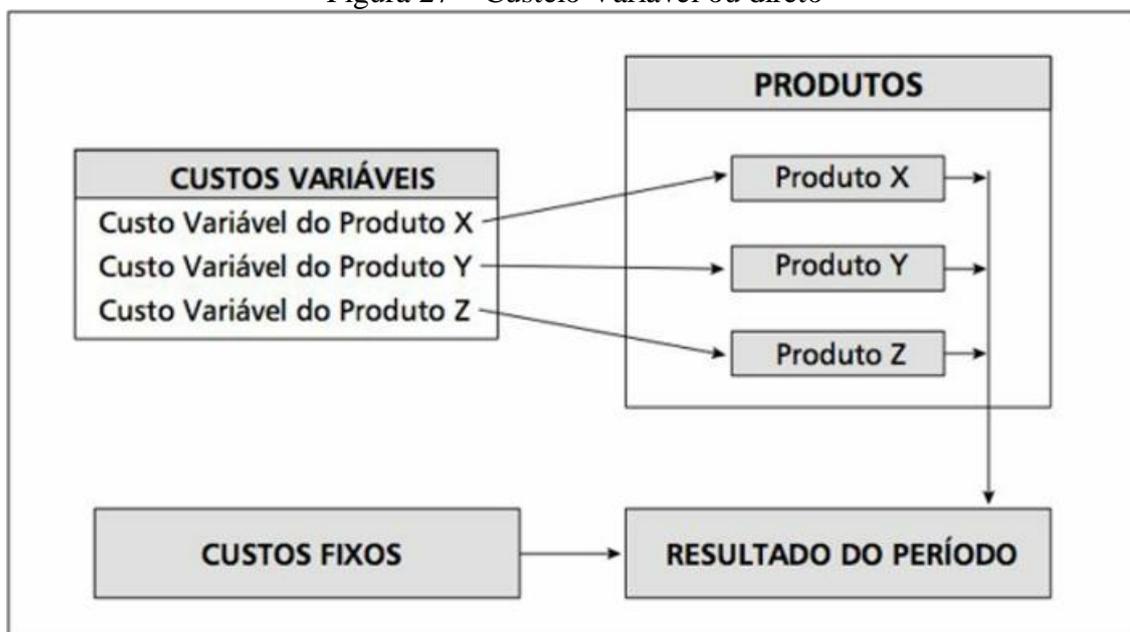
Para Padoveze (2013, p. 187) “A existência de mais de um método de custeio decorre das visões que as pessoas têm sobre o que é custo do produto”. Dentro dessa perspectiva é

fundamental que a empresa opte por aquele método que mais supre as suas necessidades e possa gerar as informações necessárias as suas atividades vitais como o processo de precificação. Para Martins (2003, p. 218) “O importante é que o sistema de custos produza informações úteis e consistentes com a filosofia da empresa, particularmente com sua política de preços”. A seguir conceituam-se os principais métodos de custeio.

### 9.3.1 Custeio direto ou variável

O método de custeio variável ou direto é um sistema de custeio que se caracteriza principalmente pela separação dos custos em diretos e indiretos, alocando ao sistema apenas os custos indiretos. Para Fontoura (2013) nesse método apenas os custos variáveis devem ser imputados aos produtos. Todos os demais custos indiretos de produção e de apoio propriamente dito devem ser tratados com despesas de período. A Figura 27 apresenta essa estrutura.

Figura 27 – Custeio Variável ou direto



Fonte: Souza e Clemente (2011).

Pela Figura 27 percebe-se de forma clara como funciona a alocação dos custos no sistema de custeio direto ou variável. Enquanto os custos variáveis são direcionados diretamente aos produtos, os custos fixos são direcionados as despesas do período.

Pela forma simples de apropriação dos custos, o sistema em estudo propicia resultados imediatos as empresas, contribuindo muito para o processo decisório da organização, como salienta Martins.

Do ponto de vista decisório, verificamos que o Custeio Variável tem condições de propiciar muito mais rapidamente informações vitais à empresa; também o resultado medido dentro de seu critério parece ser mais informativo à administração, por abandonar os custos fixos e tratá-los contabilmente como se fossem despesas, já que são quase todos repetitivos e independentes dos diversos produtos e unidades (MARTINS, 2003, p. 222).

Ribeiro (2015) faz menção ao aspecto legal do sistema. O autor salienta que esse sistema não é aceito pelo Fisco por contemplar apenas parte dos custos incorridos no processo produtivo, ficando restrito a fins gerenciais.

### **9.3.2 Custeio por absorção**

O custeio por absorção é um método de custeio que se caracteriza por alocar todos os custos incorridos no processo produtivo ao sistema, seja esse custo direto ou indireto, fixo ou variável como salienta Leone (2012, p. 242) “O custeio por absorção é aquele que faz debitar ao custo dos produtos todos os custos da área de fabricação, sejam esses custos definidos como custos diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, de estrutura ou operacionais.” Já Padoveze (2013, p. 219) segue a mesma linha de raciocínio, descrevendo o que deve e o que não deve integrar o sistema:

- a) utilizar os custos diretos industriais;
- b) utilizar os custos indiretos industriais por meio de critérios de apropriação ou rateio;
- c) não utilizar os gastos administrativos;
- d) não utilizar os gastos industriais, sejam eles diretos ou indiretos;
- e) o somatório do custo dos produtos e serviços vendidos no período dá origem a rubrica custo dos produtos e serviços nas demonstrações de resultados do período;
- f) o somatório do custo dos produtos e serviços ainda não vendidos dá origem ao valor dos estoques industriais no balanço patrimonial do fim do período. (Estoques em processo e estoque em produtos acabados).

Um dos pontos críticos ao sistema de custeio por absorção está no rateio dos custos indiretos atribuídos. Nesse aspecto, a escolha do critério a ser utilizado pode causar distorções no resultado final do custo. Para Crepaldi (2018) A desvantagem do custeio por absorção está no aspecto gerencial, já que todos os custos deverão ser alocados aos produtos deve-se utilizar

algum critério de rateio para alocação dos custos indiretos. Assim, mesmo critério de rateio seja ideal, haverá certo grau de arbitrariedade na alocação dos custos.

Em virtude da sua grande quantidade de dados, as informações geradas por esse método de custeio são utilizadas para fins fiscais e contábeis. Para Santos (2012) A metodologia de custeamento pelo método por absorção é considerada como básica para avaliação dos estoques pela contabilidade financeira, para fins de levantamento de balanço patrimonial e de resultados, com a finalidade de atender as exigências fiscais e societárias.

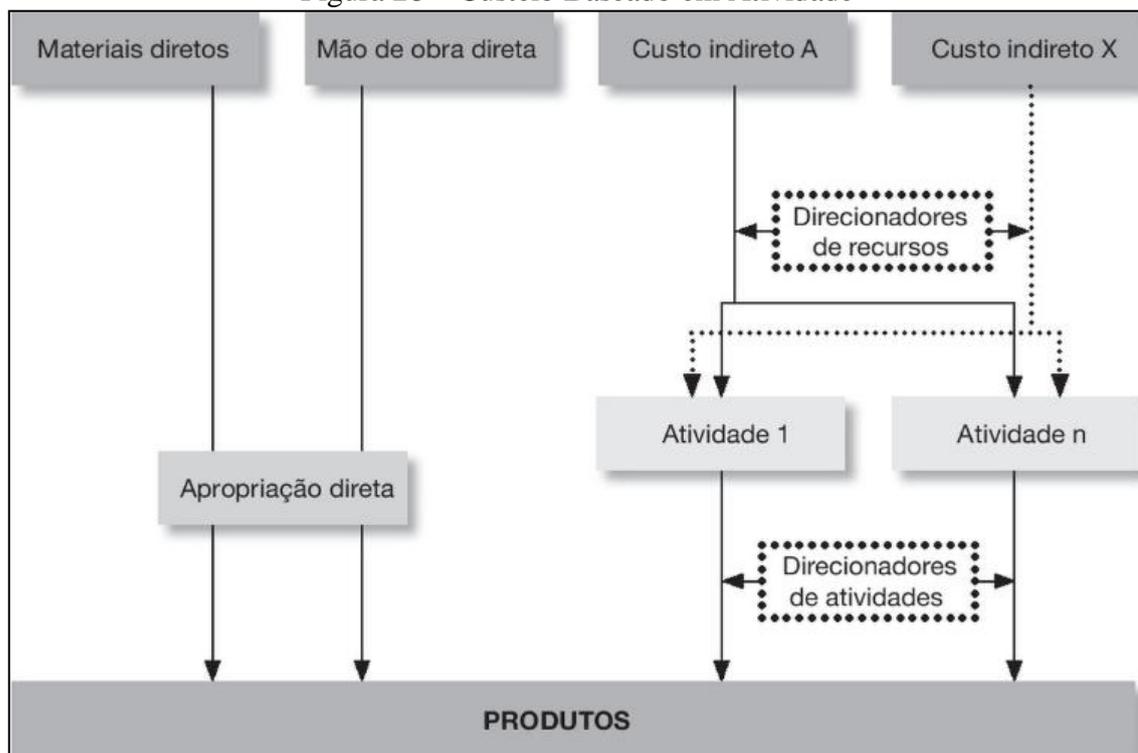
### **9.3.3 Custeio baseado em atividade (ABC)**

O custeio baseado em atividade é um sistema de custeio que se caracteriza pela apropriação dos custos as atividades em que eles ocorrem. Como salienta Bruni e Famá (2002, p. 174):

O custeio baseado em atividades ou, simplesmente, ABC, do inglês Activity Based Costing, difere do sistema de custeio tradicional em função de, no lugar das bases de rateio, empregar as atividades desenvolvidas dentro da organização para alocar os custos, contrariando os sistemas que se baseia em volumes. Dessa forma, objetiva fornecer metodologia mais coerente de alocação dos custos (BRUNI; FAMÁ, 2002, p. 174).

Já Megliorini (2011) segue a mesma linha de raciocínio salientando que recursos de uma empresa são consumidos pelas atividades executadas e os produtos e serviços são resultados dessas atividades. Assim, os custos indiretos são apropriados inicialmente às atividades para num segundo momento serem apropriados aos produtos. A Figura 28 representa a estrutura básica do custeio baseado em atividades.

Figura 28 – Custeio Baseado em Atividade



Fonte: Megliorini (2011).

Pela Figura 28 pode se verificar que os custos diretos de produção são alocados diretamente aos produtos. Já os custos indiretos primeiramente são alocados as atividades produtivas para posteriormente serem atribuídas aos produtos.

A forma de aplicada nesse sistema traz uma série de benefícios para a empresa. Para Martins (2018) o sistema ABC busca reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos. Já Ferreira salienta que o sistema permite medir o desempenho dos três recursos chaves do sistema, o recurso gasto a atividade executada e o produto elaborado:

O custeio baseado em atividades ou ABC (activity-basedcosting) é um método que permite medir o custo e o desempenho das atividades e dos objetos de custo. Nesse sentido, fundamenta-se em três premissas básicas: 1) os produtos requerem atividades; 2) as atividades consomem recursos; e 3) os recursos custam dinheiro. Pode-se dizer que o ABC identifica um conjunto de objetos do custo, reconhecendo que cada um deles a necessidade de determinadas atividades, que, por sua vez, criam a necessidade de recursos (FERREIRA, 2007, p. 186).

### 9.3.4 Custeio padrão

O custo padrão é um sistema de custeio que busca determinar o custo de um produto de maneira planejada. Esse método prevê o cálculo do custo de forma antecipada, levando em

consideração o consumo de tempo e recursos anteriormente definidos em condições normais de operacionalidade como define Lopes de Sá (1989 apud LEONE, 1997, p. 281):

Custo determinado a priori, ou seja, predeterminado, e que se fundamenta em princípios científicos e observa cada componente de custos (matéria prima, mão de obra e gastos gerais de fabricação) dentro de suas medidas de verdadeira participação no processo de produção, representando o quanto deve custar cada unidade em bases racionais de fabricação (LOPES DE SÁ, 1989 apud LEONE, 1997, p. 281).

Dutra (2017) segue a mesma linha de raciocínio salientando que o custo padrão é a determinação antecipada dos componentes dos produtos e dos serviços, em quantidade e valor, apoiado na utilização de dados de várias fontes como os custos históricos, a engenharia de produção e o estudo de tempos e movimentos.

Além do controle dos custos, esse sistema permite o comparativo entre os tempos e movimentos estipulados no padrão com o que realmente ocorreu no processo produtivo. Nesse aspecto, pode-se comparar o desempenho humano, a atividade do maquinário e o consumo de material ocorridos no trabalho com o que realmente aconteceu, buscando corrigir no padrão as diferenças mais relevantes. Nesse sentido, Padoveze (2013) salienta que o custo padrão possui alguns objetivos como a determinação do custo, a avaliação das variações ocorridas entre o real e o padronizado e avaliação da de desempenho e eficácia operacional.

#### 9.3.4.1 Tipos de custo padrão

O estudo do custo padrão contempla três modalidades de sistema de custeio que oferecem resultados diferentes e permitem a comparação entre os sistemas. Na sequência, apresentam-se os modelos de custo padrão existentes.

##### 9.3.4.1.1 *Custo padrão estimado*

Esse tipo de custo padrão consiste numa projeção de custos futuros realizados com base em resultados incorridos anteriormente, com os ajustes necessários. Para Bruni e Fama (2019) custo estimado são custos estabelecidos com base em resultados passados, ajustados em função das expectativas de ocorrências futuras. Viceconti e Neves (2018) seguem a mesma linha de raciocínio sobre o custo padrão estimado acrescentando que não há preocupação em avaliar se ocorreram ineficiências na produção como o desperdício de

matéria prima, a baixa produtividade de mão de obra ou o preço mais elevado pago por um material.

#### *9.3.4.1.2 Custo padrão ideal*

O custo padrão ideal é aquele em que todo o processo produtivo ocorre em condições perfeitas, usufruindo ao Máximo da capacidade disponível, gerando o resultado com a máxima eficiência. Para Megliorini (2011) O custo ideal é aquele em que a produção é realizada nas melhores condições possíveis com a utilização de matéria prima de alta qualidade, mão de obra qualificada e maquinários nas melhores condições. O autor também salienta que se trata de um custo cientificamente calculado de difícil aplicação.

Crepaldi (2018) segue a mesma linha de raciocínio referente a o custo padrão ideal. Para o autor esse custo supõe a utilização com máxima eficiência dos recursos produtivos como matéria prima, mão de obra e gastos gerais de fabricação e não leva em conta desperdícios normal de materiais, diminuição do ritmo de trabalho dos funcionários e possíveis quebra de equipamentos.

#### *9.3.4.1.3 Custo padrão corrente*

O custo padrão corrente é um método de custeio que se caracteriza por considerar as falhas e desperdícios do processo produtivo. Diferentemente o custo padrão ideal que considera a produção em perfeitas condições, o custo padrão corrente leva em consideração pausas e perdas do processo produtivo como a redução da produtividade, o setup, problemas com materiais, quebra e manutenção de maquinário.

Para Viceconti e Neves o custo padrão corrente deve levar em consideração as deficiências que reconhecidamente existem, mas que não podem ser sanadas a curto e médio prazo como materiais comprados de terceiros e falta de mão de obra especializada.

Além de apurar o custo em condições normais de operacionalidade, o custo padrão corrente oferece a oportunidade para a empresa em definir parâmetros para acompanhar a performance e desempenho da produtividade e da qualidade da produção. Para Padoveze (2013) Devem-se incorporar no custo padrão todos os objetivos de busca de eficiência, de produtividade e de qualidade fabril que estejam disponíveis a empresa.

Bruno e Fama salientam as principais vantagens do custeio padrão.

- a) eliminação das falhas no processo produtivo: Já que os padrões são determinados com base no estudo e análise das condições normais de produção, dentro de parâmetros associados ao uso eficiente das matérias-primas, utilização adequada de máquinas e equipamentos, emprego correto de mão de obra. Na implantação das medidas padrões, os fatores devem ser criteriosamente ponderados. Assim, a comparação entre o padrão e o realizado permite a constatação e a apuração de eventuais falhas;
- b) aprimoramento dos controles: os padrões podem funcionar com bom instrumento de controle interno, quando bem empregados. Os desvios verificados entre os custos reais e os padrões permitem identificar o ponto exalto do desvio;
- c) instrumento de avaliação de desempenho: os funcionários, a partir da adoção de padrões, sabem que existem medidas de fácil aplicação e utilização periódica do desempenho profissional nas diversas atividades. Assim, o efeito psicológico da existência dos padrões contribui para a maximização no desempenho de diversos executivos e departamentos;
- d) contribuição para o aprimoramento dos procedimentos de apuração do custo real: algumas análises entre o padrão e o real podem indicar a necessidade de revisão de algumas etapas de apuração dos custos reais. Por exemplo, em decorrência de falha do registro e controle, o consumo de matéria-prima de determinado mês pode ter sido contabilizado erroneamente, no mês posterior. Esse fato reforça a necessidade da existência de ambos os sistemas – um complementando as informações fornecidas pelo outro;
- e) rapidez na obtenção de informações: os padrões permitem a obtenção mais ágil de algumas informações, como, por exemplo, as necessárias para a realização de pequenos orçamentos e cotações de vendas – quando não existe tempo disponível para a apuração do custo real (BRUNI; FAMÁ, 2019, p. 108).

## 9.4 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Após identifica-se as principais terminologias da área de custos, a classificação dos custos e os métodos de custeio, chega-se o momento de conhecer a formação do preço de venda. Esse processo contempla os três principais componentes na formação dos preços, ou seja, os custos de produção, as despesas para venda do produto e a margem de lucro desejado pela empresa. Na sequência do trabalho apresenta-se esses elementos de maneira detalhada.

### 9.4.1 Custos de produção

O processo de precificação de qualquer produto ou serviço inicia-se pela mensuração dos custos de produção. Essa etapa consiste na apuração do custo unitário de produção de cada mercadoria considerando os três principais componentes do custo, os materiais, a mão de obra e os custos indiretos de fabricação. Para Yanase (2018, p. 17) “O custo de um produto basicamente é composto pela agregação de matérias-primas, materiais secundários, insumos, embalagens, mão de obra direta e custos indiretos de fabricação.” A seguir, apresentam-se os principais componentes dos custos de produção.

#### 9.4.1.1 Materiais

A apuração do custo de produção começa pelo cálculo dos materiais utilizados no processo produtivo. Esse cálculo contempla todas as matérias alocadas diretamente aos produtos. Para Santos (2013) Matérias Primas são todos aqueles materiais integrantes do produto acabado que podem ser convenientemente atribuídos a unidades físicas específicas. Bruni e Famá (2002) considera que o material direto é formado pelas matérias primas, embalagens, componentes adquiridos prontos e outros materiais adquiridos no processo de fabricação, que podem ser associados diretamente aos produtos.

Outro aspecto importante na composição dos custos materiais são os gastos de transportes para trazer as matérias até os estoques da empresa. Dependendo da negociação realizada o mesmo deve ser considerado na composição dos custos com materiais. Para Megliorini (2011) a empresa ao adquirir materiais incorre de outros gastos como os fretes, com o seguro e com o armazenamento desse material. Se o material for importado a empresa pode arcar com frete marítimo ou aéreo, e com despesas de aduaneira além de tarifas alfandegárias.

Os impostos são outro ponto extremamente relevante para a apuração dos custos com materiais. De acordo com o sistema tributário utilizado, as empresas podem ou não ter direito a se creditar sobre os tributos incidentes sobre a compra, interferindo diretamente no cálculo dos custos com material. Cabe a cada organização consultar em bases legais a possibilidade de créditos, considerando o sistema tributário na qual a mesma esta enquadrada e se os materiais comprados permitem ou não os créditos de impostos.

Além disso, outra questão de grande relevância na apuração dos custos com materiais são os desperdícios. Como em qualquer processo produtivo existem perdas, é elementar a separação das perdas previstas com as perdas imprevistas no processo produtivo, como salienta Schier.

Inúmeras vezes ocorre o desperdício de materiais, principalmente matéria prima, durante o processo de produção. Neste caso, deve-se diferenciar as perdas normais das perdas anormais. As perdas normais são inerentes ao próprio processo de produção e fazem parte da expectativa da empresa. As perdas anormais são as que ocorrem de forma involuntária, como no caso de material, desabamento, incêndio etc. (SCHIER, 2005, p. 75).

#### 9.4.1.2 Mão de obra

O segundo elemento na composição do custo de produção é a mão de obra. Esse custo engloba todos os gastos da empresa com a remuneração dos trabalhadores do processo produtivo. Para Ribeiro (2018, p. 139) “Mão de Obra é o gasto com pessoal que trabalha direta ou indiretamente na fabricação de produtos”.

A composição do custo com mão de obra considera toda a remuneração recebida pelo trabalhador. Além do salário, devem-se considerar todas as vantagens recebidas pelo colaborador. Para Bernardi (2017) integram o custo com mão de obra os salários, o descanso remunerado, férias, INSS, FGTS, feriados e faltas abonadas. Ribeiro (2018) traz um leque mais abrangente de benefícios. Para ele os custos que a empresa tem com pessoal correspondem a assistência médica hospitalar, aviso prévio e indenizações, contribuições previdenciária, FGTS, décimo terceiro salário, férias, horas extras, lanches e refeições, prêmios e gratificações, salários, seguros de acidentes do trabalho, vale refeição e vale transporte.

Um ponto fundamental na apuração do custo com mão de obra é a separação do custo com mão de obra em direta e indireta. Enquanto que os custos com mão de obra direta são aplicados diretamente aos produtos os custos com mão de obra indireta necessitam de algum critério de rateio para serem aplicados.

##### *9.4.1.2.1 Mão de obra direta*

O custo com mão de obra direta compreende os gastos com pessoal no processo produtivo onde se pode identificar e mensurar com clareza o gasto realizado, podendo ser alocado diretamente ao produto ou atividade. Para Martins (2018) Mão de obra direta é relativa ao pessoal que trabalha diretamente sobre o produto em elaboração, desde que seja possível a mensuração do tempo despendido e a identificação de quem executou o trabalho, sem qualquer alocação indireta ou rateio.

Padoveze (2013) Segue a mesma linha de raciocínio. Para o autor o custo da mão de obra direta compreende os salários dos setores e dos funcionários que trabalham diretamente com produtos e componentes mais os encargos sociais. Crepaldi e Crepaldi (2018) seguem a mesma linha de raciocínio dos autores anteriores. Para eles a mão de obra é aquela relativa ao pessoal que trabalha diretamente sobre um produto ou serviço em elaboração, desde que seja possível a mensuração do tempo gasto e a identificação de quem executou a tarefa, sem a

necessidade de apropriação indireta ou rateio. Os Autores complementam que integra os custos com mão de obra direta os salários mais os encargos sociais.

#### *9.4.1.2.2 Mão de obra indireta*

O custo com mão de obra indireta é aquele referente ao pessoal que pertence a produção mais não participa diretamente do processo produtivo. Em virtude dessa condição, não é possível apropriar esse custo de forma direta, necessitando de algum critério de rateio para distribuí-lo. Para Dutra (2017) a mão de obra indireta é representada pelos operários ou outras categorias profissionais que não estejam envolvidas diretamente na elaboração de determinado tipo de bem ou serviço.

Em virtude de sua característica que impede a apropriação direta, o custo com mão de obra indireta normalmente fica restrito a cargos e funções específicas dentro do processo produtivo, muitas vezes caracterizado pelos cargos de chefia de setor ou departamento, apoio ao processo produtivo ou alguma atividade que não possui ligação direta a produção. Para Bernardi (2017) a mão de obra indireta é constituída pela chefia, gerência e pessoal de apoio a produção.

#### *9.4.1.3 Custos indiretos de fabricação*

A última etapa do processo de formação do custo está na mensuração dos custos indiretos de fabricação. Esses custos se caracterizam pela necessidade de algum critério de rateio para sua alocação aos produtos ou setores produtivos, não sendo possível sua alocação de maneira direta. Bruni e Famá (2019) Os custos indiretos de fabricação ou, simplesmente, CIFs são os gastos identificados coma a função de produção ou elaboração do serviço a ser comercializado e que não pode ser associado diretamente a um produto ou serviço específico. Já para Silva e Lins (2017) os custos indiretos são aqueles cuja apropriação ao produto ou serviço se dá normalmente através de estimativas ou com o uso de rateios.

Pelo exposto anteriormente, verifica-se que a relevância da escolha do critério para a distribuição desses custos. Entretanto a escolha desse critério precisa ser muito bem avaliada. Como essa escolha possui aspectos subjetivos e arbitrários, pode a escolha causar distorções na apuração do custo, subavaliando determinados produtos e supervalorizando outros. Para Megliorini (2011) A grande dificuldade de apropriar os custos indiretos está na escolha do critério de rateio, pois geralmente essa tarefa é feita de forma subjetiva e arbitrária, podendo

causar subavaliação e supervalorização dos produtos que sofrem alocação dos custos indiretos. Martins (2018) também faz ponderações acerca dos critérios de rateio. Para ele As distribuições dos custos indiretos possuem contêm em maior ou menor grau certo subjetivismo, portanto a arbitrariedade sempre vai existir nessas alocações, sendo que às vezes ela existirá em níveis bastante aceitáveis, e em outras oportunidades só aceitamos por não haver alternativas melhores.

Dentro do processo produtivo, são várias as atividades que geram custos indiretos que precisam de critério de rateio para ser distribuídos. Para Ribeiro (2018) os custos indiretos de fabricação são a água e esgoto, aluguéis, arrendamento, amortizações, combustíveis, comunicações, depreciação, energia elétrica, manutenção e reparo, roupas especiais, serviços de terceiros seguro contra incêndio, etc.

#### **9.4.2 Despesas de venda**

Outro aspecto muito importante na formação do preço de venda é a mensuração das despesas para a comercialização dos produtos. Entre esses gastos estão às despesas comerciais, administrativas, financeiras e os impostos incidentes sobre a venda. Para Bruni e Famá (2018) As despesas correspondem aos gastos do negócio não relacionados ao produto. Dentre as principais despesas relacionadas se destacam aluguéis, condomínios, água, energia elétrica, telefone, salários, comissões e encargos, contador e outros.

Ribeiro (2018) traz um conceito mais abrangente sobre as despesas. Para ele as despesas são aquelas decorrentes da venda dos produtos como comissões a serem pagas aos vendedores, fretes e seguros para entrega dos produtos, material de acondicionamento e embalagem, taxas cobradas pelas empresas administradoras de cartão de crédito sobre as vendas feitas por meio de cartões de crédito, taxas de franquias cobradas pelas franqueadoras, taxas de financiamento quando se cobrar de vendas a prazo, tributo incidente sobre a movimentação financeira da venda, tributos incidentes sobre a venda (ICMS, IPI, PIS, COFINS, etc) e tributos incidentes sobre o lucro.

Um aspecto muito importante referentes às despesas de venda está nos tributos incidentes sobre a venda. Diante de um complexo sistema tributário é fundamental que as empresas saibam qual o regime tributário a mesma está inserida para que possa considerar os impostos de maneira correta. Além disso, de acordo com o sistema tributário adotado é possível à recuperação de alguns impostos. Para Souza e Clemente (2011) é necessário observar a diferença impostos entre impostos recuperáveis e não recuperáveis. Os impostos

recuperáveis são não cumulativos e dão origem ao crédito na aquisição de mercadoria e a débito em sua venda. Dessa forma, a incidência se dá entre o valor da diferença da compra e da venda.

### **9.4.3 Lucro**

O último elemento na formação do preço de venda é a margem de lucro desejada pela empresa. Esse percentual corresponde ao retorno que a empresa pretende obter sobre a venda realizada. Para Megliorini (2011, p. 235) “O lucro é obtido pela diferença entre a receita líquida de vendas e o montante de custos e despesas”. Bruni e Famá (2018) possui outra definição sobre o assunto salientando que o lucro é a remuneração do empresário.

A determinação da margem de lucro desejada sofre significativas variações de empresas para empresas sendo influenciada por vários fatores. Padoveze (2013) menciona que os principais fatores que interferem na elaboração da margem desejada são o setor de atuação da empresa, a necessidade de reposição de ativos, o tipo de produto, a competitividade do setor, o momento econômico do país ou do mercado base, as escalas de produção, o grau de alavancagem operacional, a elasticidade da demanda, a taxa interna de retorno de investimentos, o período em que os investimentos retornarão e pedidos ou encomendas especiais.

Além de ponderar todos esses fatores que influem na formação da margem de lucro é crucial que essa margem respeite outros aspectos relacionados diretamente com a empresa. Nesse aspecto Padoveze (2013) salienta que essa margem precisa considerar os objetivos da empresa, a cultura da empresa, o ambiente social em que a empresa está inserida e a participação dos funcionários nesse processo. Além disso, outro ponto extremamente importante nesse contexto é a remuneração dos acionistas. Para Ribeiro (2018) A margem de lucro deve ser suficiente para os proprietários tanto o retorno do capital investido quanto a remuneração desse capital em proporções iguais ou superiores aos juros praticados no mercado.

### **9.4.4 Mark up**

Após abordarem-se os custos com materiais, os custos com mão de obra, os custos indiretos de fabricação, as despesas com vendas e a margem de lucro desejada chega-se o momento de formar o preço de venda do produto. Para realizar esse procedimento utiliza-se a

técnica Mark up. Esse trabalho inicia-se com o cálculo do custo unitário de produção. A esse valor aplica-se uma taxa de marcação contendo as despesas de venda e a margem de lucro desejada. Para Crepaldi e Crepaldi (2018, p. 285) “Mark up é o valor acrescentado ao custo de um produto para determinar o preço de venda final”. Para Megliorini (2012) Mark up é uma taxa de marcação utilizada na formação do preço de venda que tem o custo como base. O autor ainda salienta que para se chegar ao preço de venda basta multiplicar ou dividir o custo de um produto pelo Mark up.

O cálculo do Mark up permite que seja elaborado o preço considerando todos os gastos não contemplados no custo, sempre através de percentuais. Para Wernke (2005) inclui-se no Mark up os tributos incidentes sobre a venda efetuada, as comissões pagas aos vendedores, à taxa de franquia cobrada pela franqueadora, o percentual cobrado pela administradora sobre as vendas feitas por cartão de crédito, o tributo incidente sobre a movimentação financeira da venda e a margem de lucro desejada para cada produto.

Além dos elementos citados anteriormente o Mark up precisa considerar alguns aspectos externos ao processo de precificação como salienta Bernardi.

O Mark up a utilizar será estruturado conforme a incidência de impostos, as despesas variáveis de venda, a inclusão das despesas operacionais e o lucro desejado na venda, observada as circunstâncias e interesses mercadológicos e financeiros, as experiências passadas, tudo combinado de forma equilibrada para que a empresa consiga atingir seus objetivos (BERNARDI, 2018, p. 138).

Outro aspecto relevante sobre o Mark up é a necessidade do mesmo alcançar a finalidade e os objetivos propostos pela empresa. Para Martins (2018) o Mark up deve ser estimado para cobrir os gastos não incluídos no custo, os tributos e as comissões incidentes sobre o preço e o lucro desejado pelos administradores. Bruni e Famá (2019, p. 236) segue linha de pensamento semelhante.

O Mark up tem a finalidade de cobrir as contas não consideradas no custo, como os impostos sobre vendas, taxas variáveis sobre vendas, as despesas administrativas fixas, os custos indiretos de produção fixos (a depender da situação de custeio) e, obviamente, o lucro desejado pela empresa (BRUNI; FAMÁ, 2019, p. 236).

Através dessa técnica pode se elaborar o preço mínimo a ser cobrado pelo produto pela empresa considerando apenas os aspectos internos referentes ao processo de precificação. Entretanto, perante um mercado acirrado e altamente competitivo, é cada vez mais difícil a formação do preço com base somente no custo, visto que o mercado não aceita mais esse tipo de imposição. Dessa maneira, o preço calculado pelo Mark up deve ser apenas um ponto de

partida para a formação do preço. Para Bernandi (2018) o preço formado pelo Mark up é um referencial a ser analisado e não mais uma imposição ao mercado.

## **10 METODOLOGIA**

Nessa etapa do trabalho demonstra-se a metodologia utilizada e a pesquisa realizada nesse presente estudo. São apresentadas o delineamento da pesquisa, com as naturezas, os níveis e as estratégias, bem como os participantes do estudo e o processo de coleta de dados.

O presente trabalho tem como objetivo a elaboração de uma proposta de implantação de um sistema de custeio para a formação do preço de venda orientativo na Artefatos de Couro Paufer. Esse estudo também apresenta a teoria do estudo e permite a aplicação da proposta no futuro, permitindo a gestão da empresa controlar os custos empresarias e sabendo o preço mínimo a ser cobrado pelo produto.

### **10.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O processo para a realização de uma pesquisa começa pelo planejamento do trabalho a ser realizado. Para Farias Filho (2015) a primeira etapa de uma pesquisa é seu planejamento, que serve para definir objetivos e responder a perguntas previamente elaboradas.

Dentro dessa concepção, é fundamental que o planejamento da pesquisa contemple todas as etapas necessárias a sua execução. Esse trabalho deve considerar a escolha do tema, a definição do problema a ser investigado, levante as hipóteses para a resolução do problema, a coleta de dados e análise dos resultados encontrados ao final do estudo.

#### **10.1.1 Natureza**

A natureza da pesquisa na Artefatos de Couro Paufer é qualitativa. Para Michel (2015) a pesquisa qualitativa se propõe a colher e analisar dados descritivos, obtidos diretamente da situação estudada. Já Casarin (2012) salienta que a pesquisa qualitativa explora uma metodologia predominantemente descritiva, deixando modelos matemáticos e estatísticos em segundo plano.

Para Figueiredo (2008) As pesquisas qualitativas trabalham com dados não quantificáveis, coletam e analisam materiais pouco estruturados e narrativos, que não necessitam de uma estrutura. Dessa forma, esse tipo de pesquisa produz grande quantidade de dado.

### 10.1.2 Nível

O nível da pesquisa realizada na Artefatos de Couro Paufer é exploratório que para Michel (2015) trata-se da fase inicial da pesquisa, onde se busca o levantamento bibliográfico sobre o tema, com o propósito de identificar informações e subsídios para definição dos objetivos, determinação do problema e definição dos tópicos do referencial teórico.

Gil (1994 apud MICHEL, 2015, p. 47) as pesquisas exploratórias visam “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que essas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.” Farias Filho (2015) segue a mesma linha de raciocínio acrescentando que os tipos de pesquisa mais comum nesse caso são os levantamentos bibliográficos, as entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, vistas a instituições e buscas a web sites.

### 10.1.3 Estratégia

A estratégia utilizada para a realização desse trabalho foi um estudo de caso onde forma levantados os dados necessários para a elaboração da proposta. Para Lakatos e Marconi (2017) no estudo de caso não há um esquema estruturado, assim não se organiza um esquema de problemas, hipóteses e variáveis com antecipação. Ele reúne um grande número de informações detalhadas, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa. Seu objeto é apreender determinada situação e descrever a complexidade de um fato.

Ludke, Menga e Marli (1986 apud LAKATOS; MARCONI, 2017, p. 305) “no estudo de caso algumas características são fundamentais como:

- a) visar à descoberta;
- b) enfatizar a interpretação do contexto;
- c) retratar a realidade de forma ampla;
- d) valer-se de fontes diversas de informação;
- e) permitir substituições;
- f) representar diferentes pontos de vistas em dada situação;
- g) usar linguagem simples.

## 10.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Os participantes do estudo foram os sócios da empresa em estudo, Paulo e Fernanda. Foram realizadas várias reuniões periódicas onde foram relatados as características, as condições de trabalho e os principais problemas de cada setor da empresa conforme solicitado.

Na área produtiva as conversas eram realizadas com o sócio Paulo onde foram explanados todos os detalhes do processo de fabricação das bolsas. Na área administrativa ficou a cargo da sócia Fernanda onde foram conhecidas os processos comerciais, financeiros e contábeis.

## 10.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Segundo Michel (2015) A coleta de dados ocorre após a definição clara e precisa do tema, problema, objetivos, revisão da bibliografia, e da identificação das categorias de análise e da opção sobre o tipo de trabalhos que se vai realizar. Já Pereira (2019) salienta que a coleta de dados está relacionada com o problema, a hipótese e os pressupostos da pesquisa em tem por finalidade obter elementos para que os objetivos propostos na pesquisa possam ser alcançados.

A coleta de dados para o presente trabalho teve num primeiro momento duas frentes paralelas. Enquanto realizava-se reuniões com os sócios da Artefatos de Couro Paufer, havia a pesquisa simultânea das áreas de estudo no acervo da Universidade, além de pesquisa em fontes da internet. Posteriormente, no momento da elaboração da proposta do trabalho, a pesquisa se concentrou nas informações disponibilizadas pela organização.

## 10.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Para Pereira (2019) a análise dos dados deve ser feita para atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e prova com o objetivo e confirmar ou rejeitar hipóteses ou pressupostos da pesquisa. Filho e Filho (2015) a pesquisa deve tratar e analisar todo o material, os dados, as informações, a bibliografia que a investigação conseguiu gerar para construir sugestões e apresentar conclusões.

No trabalho apresentado foi realizada a análise do conteúdo pesquisado onde foi desenvolvida a proposta de melhoria na área de custos. Com esse diagnóstico, pode-se desenvolver uma análise crítica com os pontos fortes e fracos de cada departamento da

empresa, possibilitando o mapeamento dos resultados através da matriz SWOT, onde ficou evidente o campo para a formação da proposta do trabalho.

Com o tema escolhido, foi desenvolvida a proposta do trabalho onde foram levantadas as informações necessárias para as análises pertinentes. Nesse aspecto, todas as informações solicitadas foram disponibilizadas, permitindo que o trabalho fosse bem desenvolvido.

## **11 PROPOSTA DO TRABALHO**

Nessa etapa do trabalho apresenta-se a situação atual da empresa Artefatos de Couro Paufer, como é realizado atualmente seu processo de mensuração dos custos e formação do preço de venda. Também nessa fase demonstra-se a proposta de melhoria para o processo atual.

### **11.1 CENÁRIO ATUAL**

A artefatos de Couro Paufer é uma empresa de pequeno porte que conta atualmente com seis colaboradores, sendo três no processo produtivo, um na área administrativa e dois no setor comercial, além de terceirizar parte do processo produtivo.

Na parte produtiva a empresa é comandada pelo sócio Paulo com a colaboração de dois funcionários internos mais a funcionária terceirizada que é responsável pela fabricação dos produtos da fábrica. O processo de fabricação envolver dez etapas desde o processo de separação da matéria-prima até a revisão do produto pronto. As funções são distribuídas aos funcionários conforme suas atribuições, sendo que os mesmos acumulam mais de uma tarefa.

Na parte administrativa é de responsabilidade da sócia Fernanda onde são realizadas as compras, os controles de pagamentos e recebimentos, o faturamento entre outras funções da área. A mesma também possui contato com o escritório de contabilidade que presta serviço para empresa e responde pelas questões fiscais e de recursos humanos da empresa.

No setor comercial da empresa é dividida por dois vendedores que são distribuídos pelas feiras que a empresa participa de acordo com a proximidade da mesma. Em cada feira que participam os vendedores são responsáveis pela organização da loja além do controle das mercadorias disponíveis e dos recebimentos das vendas realizadas. Além do mais, a área comercial conta com o apoio do sócio Paulo que faz a separação e entrega das mercadorias nas feiras que a empresa realiza além da montagem da loja onde ocorre a feira.

Atualmente a empresa trabalha principalmente com a fabricação de bolsas sendo esse seu carro chefe na fabricação. As bolsas fabricadas possuem os mais diversos modelos e cores buscando atender as exigências do mercado. Todo o modelo produzido possui sua fabricação com dois tipos diferentes de materiais, ou seja, é produzido em couro e sintético. Os demais aviamentos e adereços da bolsa possuem ligação direta com o item produzido, visto que de acordo com o tipo de material são separados os demais materiais.

O processo de precificação adotado atualmente pela empresa baseia-se no consumo de matéria-prima. Para isso, se pega o consumo de couro ou material sintético e multiplica-se pelo custo da compra desse material e posteriormente multiplica-se por três. O valor encontrado a final desse cálculo é aplicado como o preço de venda, sendo realizados pontuais arredondamentos nesse valor.

## 11.2 ETAPAS DO TRABALHO

O presente trabalho tem como proposta a elaboração de um preço de venda orientativo. Esse preço é formado como base o custo unitário de produção, além de considerar em sua formação as despesas com vendas e a margem de lucro desejada.

Para a apuração desse custo unitário foi utilizado sistema de custeio padrão corrente, visto que diante da realidade atual, onde a empresa não apresenta nenhum tipo de controle, é elementar que se desenvolva estudos técnicos de cada passo do custo, buscando levantar os dados de consumo de materiais e tempo, considerando as falhas e desperdícios normais ao processo produtivo.

Através desse sistema, podem-se mapear todos os gastos da empresa de maneira correta, considerando os dispêndios financeiros utilizados no processo produtivo como custo e os gastos para gerar receita considerada como despesa. Na parte da produção, os custos diretos são alocados diretamente as unidades produzidas, já os indiretos são alocados aos postos operativos mediante critério de rateio. Já as despesas são tratadas em termos percentuais com base no seu valor pelo em relação ao faturamento ou por meio por percentuais previamente definidos por lei como no caso dos impostos.

Com a utilização desse sistema pode-se realizar uma avaliação precisa de todos os gastos da empresa, permitindo a elaboração de estratégias no intuito de melhor gerenciar e reduzir esses gastos. Dessa forma, a empresa pode se tornar mais competitiva no mercado, visto que tem um embasamento técnico e detalhado dos seus gastos que lhe permite uma maior segurança em suas decisões.

A seguir apresentam-se as etapas da formação do preço de venda orientativo com base no custo padrão corrente.

### **11.2.1 Coleta de dados**

Para a realização do presente trabalho foram realizados vários encontros periódicos, onde se pode levantar as informações necessárias para a formação dessa proposta. Além disso, houve constantes contatos telefônicos para solucionar dúvidas em questões pontuais.

Num primeiro momento, levantaram-se os dados referentes ao histórico e os produtos ofertados para venda. Na sequência buscaram-se informações que contribuíssem para a análise microambiental e macroambiental como os clientes, fornecedores e concorrentes além dos fatores econômicos, políticos tecnológicos e sociais.

Na segunda fase da coleta de dados procurou-se identificar como funcionavam os departamentos da empresa. Nessa oportunidade pode-se conhecer o funcionamento da administração geral, da área de marketing, da área das operações, dos materiais, da gestão das pessoas e das finanças.

A última etapa da coleta de dados se caracterizou pelo levantamento das informações referentes aos custos da empresa. Primeiramente dedicou-se a apuração de todas as informações referentes aos gastos para a fabricação das bolsas. Foram relacionadas todas as matérias-primas e aviamentos que são utilizados nas bolsas. Posteriormente buscou-se conhecer os gastos com mão de obra e os respectivos encargos sociais inerentes a essa mão de obra. Na sequência, apuram-se os custos indiretos de fabricação e define-se o critério de rateio para a distribuição desses custos. Além disso, buscou-se conhecer o tempo de produção de cada produto desejado em cada posto operativo.

Na sequência do trabalho levanta-se as informações referentes as despesas destinadas a obtenção de receitas, ou seja, comerciais administrativas e financeiras e seus respectivos percentuais na formação do preço de venda. Por fim, estima-se a margem de lucro desejada na formação do preço.

Todas as reuniões realizadas tiveram a presença do responsável pela área das informações solicitadas onde pode-se conhecer de forma detalhada as peculiaridades de cada setor. Na parte da proposta da formação de preço, conheceu-se melhor o processo produtivo e os respectivos postos operativos. Também nessa oportunidade foram definidos os consumos de cada item estudado além da definição dos critérios de rateio.

## **12 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE CUSTEIO PADRÃO CORRENTE PARA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA ORIENTATIVO**

A proposta de implantação do custeio padrão corrente na Artefatos de couro Paufer tem como intuito o mapeamento completo de todos os gastos executados pela empresa e sua alocação correta dentro do sistema de custeio, mensurando os tempos e consumos em cada setor, propiciando aos diretores análises mais profundas e críticas sobre o desempenho organizacional nesse aspecto e propiciar o preço mínimo a ser cobrado pelo produto

Dentro dessa concepção, iniciam-se os levantamentos de gastos pelos custos de produção. Essa etapa abrange os custos com matérias primas, aviamentos, mão de obra, gastos gerais de fabricação e terceirização. Posteriormente apuram-se os gastos com as despesas administrativas, financeiras e comerciais da empresa. Por fim, se estabelece a margem de lucro desejada pelos diretores para em fim pode forma r o preço de venda orientativo.

Ainda nessa proposta de trabalho serão realizadas análises dos resultados encontrados com o valor específico de cada item do preço de venda. Além disso, são realizadas comparações com os preços encontrados nos cálculos com os preços praticados atualmente nos produtos em análise.

### **12.1 CÁLCULO DO CUSTO DE PRODUÇÃO**

O cálculo do custo de produção consistem em todos os dispêndios financeiros realizados pela Artefatos de Couro Paufer para deixarem suas bolsas prontas para a comercialização. Esse processo contempla a apuração dos custos com matéria prima, com aviamento, com mão de obra, com gastos gerias de fabricação e com terceirização. Além disso, ao valor encontrado aplica-se um fator de conversão para que se possam corrigir eventuais custos não contemplados anteriormente.

Diante disso, inicia-se o trabalho apresentando os postos operativos da empresa que consistem no passo a passo que a bolsa passa para sua formação. Essas atividades vão desde a separação dos materiais a serem utilizados até o armazenamento do produto pronto. Na sequência do trabalho são apresentadas toda essa estrutura.

#### **12.1.1 Postos operativos**

O processo de apuração do custo de produção começa pela determinação dos postos operativos. Esses postos tem objetivo de transformar a matéria-prima em produto acabado, ou

seja, transformar o couro e o material sintético comprado dos fornecedores em bolsas para revenda. A Figura 29 apresenta os postos operativos da Artefatos de Couro Paufer.

Figura 29 – Postos Operativos



Fonte: Autor (2019).

Pela Figura 29 observa-se que a empresa em estudo possui em seu processo produtivo dez postos operativos. Os mesmos estão distribuídos dentro de uma ordem lógica de produção para garantir a produtividade e eficiência da fabricação. Na sequência do trabalho apresenta-se os postos operativos.

#### 12.1.1.1 Separação da matéria-prima

A primeira etapa para a fabricação da bolsa consiste na separação da matéria-prima. Nesse momento o responsável pela separação dirige-se ao estoque e separa o material necessário. O estoque de matérias-primas possui duas prateleiras, uma com couro e outra com sintético. De acordo com a demanda de produção, o funcionário separa a quantidade necessária e a entrega para a etapa posterior.

#### 12.1.1.2 Chanfro

A tarefa do chanfro consiste em fazer ajustes da matéria-prima para a etapa posterior. Essa etapa se destina apenas as bolsas fabricadas com couro. As bolsas de material sintético são encaminhadas diretamente a etapa do corte. Nessa fase do processo produtivo o couro é

ajustado de acordo com as especificações de cada peça com ajustes em sua espessura que permitam um melhor manuseio para as dobras.

#### 12.1.1.3 Corte

A terceira etapa do processo produtivo corte do material para a produção da bolsa. Essa tarefa é realizada com base no molde previamente desenvolvido e precisa de extrema precisão para sua execução. Essa é a atividade mais importante do processo produtivo, pois um erro nessa fase compromete boa parte ou toda a matéria-prima.

#### 12.1.1.4 Pintura

Após o corte da matéria-prima a mesma é destinada ao setor da pintura. Nessa etapa, as bolsas recebem as cores de acordo com a produção. A pintura é realizada em partes específicas do produto podendo receber de uma a duas mãos de tintas, dependendo de cada produto. Após essa etapa, as partes descansando a espera da secagem da tinta. O tempo de repouso de cada peça varia muito de acordo com as condições climáticas, podendo variar de vinte minutos até duas horas. Quanto mais seco o tempo, mais rápido o processo.

#### 12.1.1.5 Marcação

Após a realização da pintura, inicia-se o processo de marcação do couro. Nessa fase são demarcados os pontos que receberão os aviamentos da bolsa como zíper, botões, fivelas, pingentes, rebites e argolas. Além disso, são demarcadas as partes que vão receber alguma sobreparte, como no caso compartimentos como bolsos e porta chaves.

#### 12.1.1.6 Separação dos aviamentos

Esse posto operativo consiste em separar os aviamentos que irão integrar a bolsa. De acordo as bolsas produzidas, o responsável vai até o estoque de materiais secundários retirar os itens necessários. Nesse estoque, os itens ficam separados de acordo com sua categoria, o que facilita a separação.

#### 12.1.1.7 Terceirização

Após realizar os procedimentos necessários nas matérias primas e a separação dos aviamentos, procede-se a entrega à terceirização. Os modelos são separados por referências em caixas aonde vão às matérias-primas e os aviamentos. Na costureira externa ocorre a costura da bolsa onde a mesma é montada para posterior devolução a empresa.

#### 12.1.1.8 Acabamento

Após a costureira externa terminar seu serviço ocorre a devolução das bolsas. Elas são trazidas de volta a empresa para que sejam realizados os acabamentos. Nessa etapa são realizados os ajustes necessários para o termino da bolsa.

#### 12.1.1.9 Controle de qualidade

Após o termino da bolsa ocorre um rigoroso teste de qualidade para verificar a condição do produto final. Nessa etapa são verificados se os cortes estão de acordo com o molde, se a pintura está na cor correta e proporcional em sua tonalidade, se as peças foram marcadas nos lugares corretos e se as costuras estão em bom estado. Se estiver tudo de acordo com o padrão de qualidade a bolsa é levada para o armazenamento.

#### 12.1.1.10 Armazenamento

A última fase do processo produtivo consiste no armazenamento dos produtos prontos. Após o término da tarefa do controle de qualidade as bolsas são guardadas nas prateleiras do estoque de acordo com sua referência. É necessário muita atenção no momento de guardar os estoques, visto que os modelos em couro e sintético são muito semelhantes, pode haver mistura do mesmo tipo de bolsa com matéria prima diferente.

### **12.1.2 Matéria-prima**

O processo de formação do preço de venda orientativo começa pela apuração do custo com matéria-prima. Nesta cálculo do custo com matéria-prima considera-se o material utilizado no produto mais a perda desse material no processo produtivo. Na Tabela 1

apresenta-se as matérias-primas utilizadas pela Artefatos de Couro Paufer com sua respectiva unidade de medida.

Tabela 1 – Matérias-Primas

Matéria-Prima	Unidade de Medida	Custo
Couro	mt	R\$ 48,00
Sintético	mt	R\$ 25,00
Espuma	mt	R\$ 5,50
Forro	kg	R\$ 7,28
Papelão	mt	R\$ 6,00
Corda	mt	R\$ 1,14

Fonte: Autor (2019).

Pela Tabela 1 observam-se as matérias-primas utilizadas, sua unidade de mediada e seu custo. Os materiais principais utilizados na fabricação das bolsas são o couro e o sintético. A espuma, o forro, o papelão e a corda são materiais secundários que estão presentes tanto nas bolsas de couro quanto de sintético.

Nota-se também a significativa diferença de valor entre o preço do couro e do sintético. Como se tratam das principais matérias-primas e a escolha de uma excluí a outra, percebe-se que a escolha do material tem grande influência no custo e por consequência no preço de venda orientativo.

A apuração do custo com a matéria prima acontece no posto operativo corte. Nesse momento, o couro é estendido sobre a mesa e os cortes ocorrem ao redor do molde da peça a ser produzida. Posteriormente calculam-se as perdas de material que também são incluídos no cálculo do custo. O cálculo da perda considera o total de todos os retalhos dividido pelo total de material utilizado. Algumas sobras do processo produtivo são reaproveitadas para a fabricação de outros produtos como as portas moedas.

### 12.1.3 Aviamentos

Os aviamentos de uma bolsa consistem em todos os itens periféricos presentes no produto como zíper, fivelas, botões, rebites, pingente, argolas entre outros. Na Tabela 2 apresenta-se a relação de todos os aviamentos utilizados pela Artefatos de Couro Paufer.

Tabela 2 – Aviamentos

Item	Unidade de Medida	Custo
Gato no Couro	peça	R\$ 2,50
Gato no Sintético	peça	R\$ 2,30
Zíper	mt	R\$ 2,90
Botão de Pressão Couro	peça	R\$ 0,10
Botão de Pressão Sintético	peça	R\$ 0,05
Botão Magnético Couro	peça	R\$ 0,50
Botão Magnético Sintético	peça	R\$ 0,30
Cursor Couro	peça	R\$ 1,10
Cursor Sintético	peça	R\$ 0,15
Pingente Couro	peça	R\$ 0,85
Pingente Sintético	peça	R\$ 0,45
Argolas Couro	peça	R\$ 1,15
Argolas Sintético	peça	R\$ 0,55
Logotipo Couro	peça	R\$ 2,20
Logotipo Sintético	peça	R\$ 1,10
Fivela 1159 Couro	peça	R\$ 1,50
Fivela 1159 Sintético	peça	R\$ 0,60
Fivela 667 Couro	peça	R\$ 1,80
Fivela 667 Sintético	peça	R\$ 0,80
Regulador Couro	peça	R\$ 0,85
Regulador Sintético	peça	R\$ 0,45
AR 253 Couro	peça	R\$ 0,80
AR 253 Sintético	peça	R\$ 0,40
Porta Chave Couro	peça	R\$ 0,85
Porta Chave Sintético	peça	R\$ 0,45
Meia Argola Couro	peça	R\$ 0,80
Meia Argola Sintético	peça	R\$ 0,30
Mosquetão Couro	peça	R\$ 2,50
Mosquetão Sintético	peça	R\$ 2,00
Rebite Couro	peça	R\$ 0,80
Rebite Sintético	peça	R\$ 0,15

Fonte: Autor (2019).

Pela Tabela 2 observa-se que a empresa possui uma vasta quantidade de aviamento que são utilizados nas bolsas. Percebe-se também que para cada item a empresa tem um tipo de produto para a bolsa de couro e um tipo para a bolsa de sintético. Nota-se também que os aviamentos destinados a bolsas de couro possuem um valor maior em relação aos aviamentos da bolsa de sintético. Isso se deve pelo fato dos aviamentos da bolsa de couro ser banhados após estarem prontos, o que lhes dá outra qualidade. A apuração do custo com aviamento é

encontrado considerando todos os aviamentos utilizados em uma peça, multiplicando a quantidade utilizada pelo custo unitário.

#### 12.1.4 Custo com mão de obra

Outro elemento de grande importância na formação do preço de venda orientativo é os gastos relativos à mão de obra. Esse custo contempla os salários recebidos pelos funcionários e os respectivos encargos sociais incidentes sobre esse salário.

O custo com mão de obra é encontrado somando-se o salário mensal recebido pelo funcionário do posto operativo acrescido dos respectivos encargos sociais incidentes sobre esse salário. Ao valor encontrado dividi-se pelo número de horas trabalhadas no mês para encontrarmos o custo hora. A Tabela 3 apresenta os salários mensais de cada posto operativo.

Tabela 3 – Salários Mensais

Posto Operativo	Salários
Separação da Matéria Prima	R\$ 1.350,00
Chanfro	R\$ 2.000,00
Corte	R\$ 1.350,00
Pintura	R\$ 995,00
Marcação	R\$ 995,00
Separação de Aviamentos	R\$ 2.000,00
Acabamento	R\$ 2.000,00
Controle de Qualidade	R\$ 2.000,00
Armazenamento	R\$ 995,00

Fonte: Autor (2019).

Pela Tabela 3 verifica-se que os postos operativos possuem relevantes diferenças de valores em cada função. Isso se deve pela composição de trabalho diário. Enquanto os postos operativos com salário de R\$ 2.000,00 possuem turno integral de trabalho, os demais postos operativos trabalham em meio turno de forma intercalada.

Aos salários dos postos operativos são acrescidos os encargos sociais referentes a esses salários. A Tabela 4 apresenta os encargos e os respectivos percentuais aplicados sobre os salários.

Tabela 4 – Encargos Sociais

Encargo	Percentual
INSS	20,00%
FGTS	8,00%
13°	8,33%
Férias	10,40%
Feriados	4,40%
INSS e FGTS sobre 13°	5,20%
Demais Adicionais	7,50%
Total	63,83%

Fonte: Autor (2019).

Pela Tabela 4 nota-se que os encargos correspondem a 63,83% do salário de cada posto operativo. Esse percentual aplicado é multiplicado ao valor dos salários para encontrar o custo total de cada posto operativo com mão de obra conforme a Tabela 5.

Tabela 5 – Custo dos Encargos com Mão de Obra

Posto Operativo	Salários	Encargos	Valor dos Encargos
Separação da Matéria Prima	R\$ 1.350,00	63,83%	R\$ 861,71
Chanfro	R\$ 2.000,00	63,83%	R\$ 1.276,60
Corte	R\$ 1.350,00	63,83%	R\$ 861,71
Pintura	R\$ 995,00	63,83%	R\$ 635,11
Marcação	R\$ 995,00	63,83%	R\$ 635,11
Separação de Aviamentos	R\$ 2.000,00	63,83%	R\$ 1.276,60
Acabamento	R\$ 2.000,00	63,83%	R\$ 1.276,60
Controle de Qualidade	R\$ 2.000,00	63,83%	R\$ 1.276,60
Armazenamento	R\$ 995,00	63,83%	R\$ 635,11

Fonte: Autor (2019).

Pela Tabela 5 verifica-se o valor encontrado de encargos sociais em cada posto operativo. Esse valor soma-se ao custo com salários para formar o custo total com mão de obra conforme a Tabela 6.

Tabela 6 – Custo Total Com Mão de Obra

(continua)

Posto Operativo	Salários	Encargos	Custo Total com Mão de Obra
Separação da Matéria Prima	R\$ 1.350,00	R\$ 861,71	R\$ 2.211,71
Chanfro	R\$ 2.000,00	R\$ 1.276,60	R\$ 3.276,60

(conclusão)

Posto Operativo	Salários	Encargos	Custo Total com Mão de Obra
Corte	R\$ 1.350,00	R\$ 861,71	R\$ 2.211,71
Pintura	R\$ 995,00	R\$ 635,11	R\$ 1.630,11
Marcação	R\$ 995,00	R\$ 635,11	R\$ 1.630,11
Separação de Aviamentos	R\$ 2.000,00	R\$ 1.276,60	R\$ 3.276,60
Acabamento	R\$ 2.000,00	R\$ 1.276,60	R\$ 3.276,60
Controle de Qualidade	R\$ 2.000,00	R\$ 1.276,60	R\$ 3.276,60
Armazenamento	R\$ 995,00	R\$ 635,11	R\$ 1.630,11

Fonte: Autor (2019).

Pela Tabela 6 percebe-se a composição do custo total com mão de obra em cada posto operativo considerando os salários mais os encargos incidentes sobre esses salários. Esses valores encontrados em cada posto operativo serão divididos pelas horas trabalhadas no mês nos respectivos postos de trabalho para encontrar o custo hora. A Tabela 7 apresenta as horas trabalhadas por mês em cada posto operativo.

Tabela 7 – Horas de Trabalho Mensais

Posto Operativo	Horas de Trabalho Diária	Dias	Total de Horas Semanais	Semanas	Total de Horas Mensais
Separação da Matéria Prima	4,50	5	22,50	4	90,00
Chanfro	8,80	5	44,00	4	176,00
Corte	4,50	5	22,50	4	90,00
Pintura	4,30	5	21,50	4	86,00
Marcação	4,30	5	21,50	4	86,00
Separação de Aviamentos	8,80	5	44,00	4	176,00
Acabamento	8,80	5	44,00	4	176,00
Controle de Qualidade	8,80	5	44,00	4	176,00
Armazenamento	4,30	5	21,50	4	86,00

Fonte: Autor (2019).

A empresa possui em seu quadro três funcionários que trabalham no processo produtivo. O sócio Paulo trabalha em tempo integral na empresa enquanto seus colaboradores trabalham de forma intercalada, sendo um na parte da manhã e outro na parte da tarde. O turno da manhã possui quatro horas e trinta minutos, o turno da tarde possui quatro horas e dezoito minutos.

Dessa forma, observa-se pela Tabela 7 que o sócio Paulo realiza os postos operativos do chanfro, da separação dos aviamentos, do acabamento e do controle de qualidade. O

funcionário José que trabalha pela manhã é responsável pelo posto operativo da separação da matéria-prima e pelo corte. A funcionária Lucia da tarde é responsável pelos postos operativos da pintura, da marcação e pelo armazenamento do produto pronto.

Conhecido o custo total de cada posto operativo e as horas mensais trabalhadas em cada unidade de produção, pode-se calcular o custo hora. Nesse processo, divide-se o custo hora total pelo número total de horas trabalhada no mês em cada posto operativo, conforme a Tabela 8.

Tabela 8 – Custo Hora Com Mão de Obra

Posto Operativo	Custo Total com Mão de Obra	Total de Horas Mensais	Custo Hora
Separação da Matéria Prima	R\$ 2.211,71	90,00	R\$ 24,57
Chanfro	R\$ 3.276,60	176,00	R\$ 18,62
Corte	R\$ 2.211,71	90,00	R\$ 24,57
Pintura	R\$ 1.630,11	86,00	R\$ 18,95
Marcação	R\$ 1.630,11	86,00	R\$ 18,95
Separação de Aviamentos	R\$ 3.276,60	176,00	R\$ 18,62
Acabamento	R\$ 3.276,60	176,00	R\$ 18,62
Controle de Qualidade	R\$ 3.276,60	176,00	R\$ 18,62
Armazenamento	R\$ 1.630,11	86,00	R\$ 18,95

Fonte: Autor (2019).

Pela Tabela 8 verifica-se o custo hora de cada posto operativo. Percebe-se que o custo na separação da matéria prima e no corte possui um valor mais elevado comparado a outras unidades produtivas. Quanto aos demais postos operativos a variação é bem irrelevante.

Após a apuração do custo hora parte-se para a apuração do custo minuto. Para isso, divide-se o valor do custo hora por sessenta, que correspondem aos minutos de uma hora conforme a Tabela 9.

Tabela 9 – Custo Minuto Com Mão de Obra

(continua)

Posto Operativo	Custo Hora	Minutos	Custo Minuto
Separação da Matéria Prima	R\$ 24,57	60	R\$ 0,41
Chanfro	R\$ 18,62	60	R\$ 0,31
Corte	R\$ 24,57	60	R\$ 0,41
Pintura	R\$ 18,95	60	R\$ 0,32
Marcação	R\$ 18,95	60	R\$ 0,32

Posto Operativo	Custo Hora	Minutos	(conclusão)
			Custo Minuto
Separação de Aviamentos	R\$ 18,62	60	R\$ 0,31
Acabamento	R\$ 18,62	60	R\$ 0,31
Controle de Qualidade	R\$ 18,62	60	R\$ 0,31
Armazenamento	R\$ 18,95	60	R\$ 0,32

Fonte: Autor (2019).

Pela Tabela 9 pode-se verificar o custo minuto em cada posto operativo. Esse custo será multiplicado tempo gasto pelo funcionário para realizar a tarefa em cada unidade produtiva.

### 12.1.5 Gastos gerais de fabricação

Os gastos gerais de fabricação são custos do processo produtivo de natureza indireta, ou seja, não podem ser alocados diretamente aos produtos, necessitando de um critério de rateio para sua apropriação.

No levantamento dos custos indiretos da Artefatos de Couro Paufer verifica-se que a empresa possui uma série de custos que precisam ser considerados no processo produtivo. A Tabela 10 apresenta os custos mensais referidos.

Tabela 10 – Gastos Gerais de Fabricação

Item	Valor
Ferramentas	R\$ 40,00
Combustível	R\$ 1.000,00
Luz	R\$ 70,00
Água	R\$ 40,00
Material de Limpeza	R\$ 15,00
Óleos e lubrificantes	R\$ 20,00
Serviços de Manutenção	R\$ 40,00
Linha	R\$ 57,00
Agulha	R\$ 12,00
Cola	R\$ 500,00
Tintas	R\$ 6,00
Total	R\$ 1.800,00

Fonte: Autor (2019).

Pela Tabela 10 observa-se que a empresa possui uma série de itens que contribuem no processo produtivo mais não podem ser identificados no produto. Entre os principais gastos

destacam-se o combustível, visto que se considera todo o gasto do mês, desde a entrega das bolsas a terceirização até o custo para o transporte dos produtos para a feira. Também nota-se a relevância do custo com cola, visto que todas as bolsas levam seu consumo, porém é difícil sua mensuração.

#### 12.1.5.1 Rateio dos gastos gerais de fabricação

A natureza indireta dos gastos geria de fabricação exige a elaboração de uma base de rateio para alocação desses custos. Para a distribuição dos custos da Artefatos de Couro Paufer optou-se por utilizar como critério de rateio as horas trabalhadas por mês em cada posto operativo, visto que o mesmo se mostrou a mais justo critério dentre os critérios levantados.

Entretanto o critério das horas trabalhadas por mês em cada posto operativo necessita ser ajusta em virtude da complexidade e relevância de cada posto operativo no produto final. Para isso, adotou-se para o cálculo o coeficiente de importância para a apuração do cálculo de maneira mais correta. A seguir apresenta-se o coeficiente de importância.

#### 12.1.5.2 Coeficiente de importância

O coeficiente de importância consiste na atividade de atribuir relevância as unidades de produção da empresa. Dessa forma, os postos operativos são classificados em uma escala ascendente de um a quatro. Quanto mais relevante é o posto, maior será o valor atribuído a ele. A Tabela 11 apresenta o conceito de cada posto operativo.

Tabela 11 – Coeficiente de Importância

Posto Operativo	Coeficiente de Importância
Separação da Matéria Prima	2
Chanfro	3
Corte	4
Pintura	2
Marcação	2
Separação de Aviamentos	1
Acabamento	2
Controle de Qualidade	3
Armazenamento	1
Total	20

Fonte: Autor (2019).

Pela Tabela 11 observa-se o coeficiente atribuído a cada posto operativo. Nota-se que o posto operativo corte é o mais importante, pois possui a classificação máxima. Percebe-se também a importância do chanfro e do controle de qualidade na fabricação da bolsa.

Conhecidas as horas de trabalho mensais na tabela 7 e o coeficiente de importância na Tabela 11 pode-se calcular apurar o total de coeficientes horas de cada posto operativo. Para isso, multiplica-se o total de horas trabalhadas mês de cada posto operativo pelo seu respectivo coeficiente de importância conforme mostra a Tabela 12.

Tabela 12 – Coeficiente Hora Mês

Posto Operativo	Coeficiente de Importância	Total de Horas Mensais	Coeficiente Hora Mês
Separação da Matéria Prima	2	90	180
Chanfro	3	176	528
Corte	4	90	360
Pintura	2	86	172
Marcação	2	86	172
Separação de Aviamentos	1	176	176
Acabamento	2	176	352
Controle de Qualidade	3	176	528
Armazenamento	1	86	86
Total Coeficiente Hora Mês			2.554

Fonte: Autor (2019).

Pela Tabela 12 verifica-se o coeficiente hora mês de cada posto operativo. Nota-se nesse aspecto que alguns postos como o chanfro, o corte, o acabamento e o controle de qualidade possuem uma relevância bem mais significativa comparada com o armazenamento.

Após conhecer o total do coeficiente hora mês pode-se calcular o custo hora com gastos gerais de fabricação. Para isso, divide-se o total dos gastos gerais de fabricação do mês pelo total de coeficiente hora mês conforme a Tabela 13.

Tabela 13 – Custo Hora Com Gastos Gerais de Fabricação

Gastos Gerais de Fabricação	R\$ 1.800,00
Total Coeficiente Hora Mês	2.554
Custo Com Gastos Gerais de Fabricação	R\$ 0,70

Fonte: Autor (2019).

Na Tabela 13 observa-se o custo com gastos gerais de fabricação da Artefatos de Couro Paufer. Esse valor multiplica-se pelo coeficiente de importância para encontrarmos o custo hora dos gastos gerais de fabricação em cada posto operativo conforme a Tabela 14.

Tabela 14 – Custo Hora Com Gastos Gerais de Fabricação

Posto Operativo	Coeficiente de Importância	Custo Com Gastos Gerais de Fabricação	Custo Hora Com Gastos Gerais de Fabricação
Separação da Matéria Prima	2	R\$ 0,70	R\$ 1,41
Chanfro	3	R\$ 0,70	R\$ 2,11
Corte	4	R\$ 0,70	R\$ 2,82
Pintura do Couro	2	R\$ 0,70	R\$ 1,41
Marcação do Couro	2	R\$ 0,70	R\$ 1,41
Separação de Aviamentos	1	R\$ 0,70	R\$ 0,70
Acabamento	2	R\$ 0,70	R\$ 1,41
Controle de Qualidade	3	R\$ 0,70	R\$ 2,11
Armazenamento	1	R\$ 0,70	R\$ 0,70

Fonte: Autor (2019).

A tabela 14 apresenta o custo com gastos gerais de fabricação de cada posto operativo. Percebe-se também pela Tabela 14 que quanto mais relevante o posto operativo maior é o custo atribuído a ele.

Após o cálculo do custo hora dos gastos gerais de fabricação por posto operativo pode-se estabelecer o custo minuto. Para essa apuração divide-se o custo o custo hora por sessenta, que correspondem aos minutos de uma hora, como apresenta a Tabela 15.

Tabela 15 – Custo Minuto Com Gastos Gerais de Fabricação

Posto Operativo	Custo Hora Com Gastos Gerais de Fabricação	Minutos	Custo Minuto Com Gastos Gerais de Fabricação
Separação da Matéria Prima	R\$ 1,41	60	R\$ 0,02
Chanfro	R\$ 2,11	60	R\$ 0,04
Corte	R\$ 2,82	60	R\$ 0,05
Pintura do Couro	R\$ 1,41	60	R\$ 0,02
Marcação do Couro	R\$ 1,41	60	R\$ 0,02
Separação de Aviamentos	R\$ 0,70	60	R\$ 0,01
Acabamento	R\$ 1,41	60	R\$ 0,02
Controle de Qualidade	R\$ 2,11	60	R\$ 0,04
Armazenamento	R\$ 0,70	60	R\$ 0,01

Fonte: Autor (2019).

Após realizar o cálculo do custo minuto com gastos gerais de fabricação na Tabela 15, soma-se ao valor encontrado com custo minuto com mão de obra apurado na Tabela 9 para encontrar o custo minuto total, conforme a Tabela 16.

Tabela 16 – Custo Minuto Total

Posto Operativo	Custo Minuto Com Mão de Obra	Custo Minuto Com Gastos Gerais de Fabricação	Custo Minuto Total
Separação da Matéria Prima	R\$ 0,41	R\$ 0,02	R\$ 0,43
Chanfro	R\$ 0,31	R\$ 0,04	R\$ 0,35
Corte	R\$ 0,41	R\$ 0,05	R\$ 0,46
Pintura do Couro	R\$ 0,32	R\$ 0,02	R\$ 0,34
Marcação do Couro	R\$ 0,32	R\$ 0,02	R\$ 0,34
Separação de Aviamentos	R\$ 0,31	R\$ 0,01	R\$ 0,32
Acabamento	R\$ 0,31	R\$ 0,02	R\$ 0,33
Controle de Qualidade	R\$ 0,31	R\$ 0,04	R\$ 0,35
Armazenamento	R\$ 0,32	R\$ 0,01	R\$ 0,33

Fonte: Autor (2019).

A Tabela 16 apresenta o custo minuto total por posto operativo considerando a mão de obra e os gastos gerais de fabricação. Esse custo é multiplicado pelo tempo em que o funcionário gasta para executar a tarefa no processo produtivo, para então encontrar o custo de produção de cada posto operativo.

### 12.1.6 Terceirização

Dentro do processo produtivo de fabricação de uma bolsa existe a atividade de costura da bolsa. Esse processo é realizado por uma costureira terceirizada da empresa que realiza as atividades conforme a demanda. O processo de formação do valor pago pelo processo considera a complexidade da costura e o tempo gasto para realizar a tarefa. Nesse aspecto, a empresa negociou com a costureira cinco tipos de pagamentos pelos serviços realizados conforme Tabela 17.

Tabela 17 – Serviços de Terceirização

Tipo	Valor
Costura 1	R\$ 13,00
Costura 2	R\$ 14,00
Costura 3	R\$ 17,00
Costura 4	R\$ 18,00
Costura 5	R\$ 20,00

Fonte: Autor (2019).

Pela Tabela 17 verifica-se que a empresa possui uma significativa variedade de costuras com valores que variam de R\$ 13,00 a R\$ 20,00. A empresa remunera a costureira por unidade produzida, dessa forma, para cálculo do custo e formação do preço, considera-se o valor integral de uma costura.

### **12.1.7 Fator de correção**

O fator de correção consiste num índice aplicado sobre o custo de produção que busca corrigir falhas do processo produtivo e não contempladas no momento da apuração do custo. Esse índice também procura ajustar as eventuais falhas imprevisíveis e imponderáveis à fabricação das bolsas.

Outro aspecto que o fator de correção leva em consideração é as possíveis mudanças nos custos do processo, como alteração nos valores de matérias primas, aviamentos serviços de terceirização. Além disso, o fator busca contemplar fatores macroambientais como a inflação e mudanças na economia que influenciam diretamente no custo. Para o trabalho em vigor, aplica-se um percentual de 10% que será acrescido ao custo de produção.

## **12.2 CÁLCULO DAS DESPESAS**

O cálculo das despesas compreende todos os gastos efetuados com o objetivo de gerar receita para a empresa. Dentro desses gastos estão inseridas as despesas administrativas, as despesas comerciais e as despesas financeiras incorridas no período de apuração, além dos respectivos impostos incidentes sobre a venda.

Para cálculo do preço de venda orientativo leva-se em conta o quanto essas despesas representam sobre o faturamento anual da Artefatos de Couro Paufer. Inicialmente apresenta-se o faturamento da empresa nos últimos doze meses que serve de referência para o cálculo de todas as despesas.

### **12.2.1 Faturamento**

A base para cálculo do percentual de todas as despesas é encontrada no faturamento. Para o presente trabalho considera-se o faturamento de doze meses. O período apurado foi de setembro de 2018 até agosto de 2019. A Tabela 18 apresenta os valores faturados nesse período.

Tabela 18 – Faturamento

Mês	Faturamento
Setembro de 2018	R\$ 37.223,00
Outubro de 2018	R\$ 82.357,00
Novembro de 2018	R\$ 12.208,00
Dezembro de 2018	R\$ 18.523,00
Janeiro de 2019	R\$ 51.899,00
Fevereiro de 2019	R\$ 102.673,00
Março de 2019	R\$ 20.630,00
Abril de 2019	R\$ 38.995,00
Mai de 2019	R\$ 41.364,00
Junho de 2019	R\$ 86.867,00
Julho de 2019	R\$ 53.860,00
Agosto de 2019	R\$ 32.771,00
Total	R\$ 579.370,00

Fonte: Autor (2019).

Pela Tabela 18 observa-se o faturamento no período apurado. Nota-se que a bastante discrepância nos valores mensais, o que justifica uma análise mais ampla e extensa. Percebem-se faturamentos elevados como nos meses de fevereiro e junho de 2019 e faturamentos menores como no mês de novembro de 2018. O valor total encontrado serve como base para o cálculo das despesas e dos impostos.

### 12.2.2 Despesas administrativas

O cálculo das despesas administrativas contempla todos os gastos da empresa não inerentes ao processo produtivo durante o período de setembro de 2018 até agosto de 2019, que corresponde ao período de apuração. A Tabela 19 apresenta as despesas administrativas desse período.

Tabela 19 – Despesas Administrativas

Item	Valor
Salários	R\$ 39.319,20
Telefone	R\$ 360,00
Internet	R\$ 960,00
Escritório de Contabilidade	R\$ 4.800,00
Material de Consumo	R\$ 120,00
Alvará	R\$ 200,00
Total	R\$ 45.759,20

Fonte: Autor (2019).

Pela Tabela 19 observam-se os valores das despesas administrativas de cada componente no período. Pode-se verificar o grande destaque que possui os salários nessa relação, pois representa o salário da sócia Fernanda, que é a responsável pela área administrativa.

Ao valor total encontrado com despesas administrativas dividi-se o pelo faturamento anual calculado na Tabela 18. Na sequência, multiplica-se o resultado encontrado por cem para encontrar o índice em termos percentuais. A Tabela 20 apresenta esse cálculo.

**Tabela 20 – % Despesas Administrativas**

Total de Despesas Administrativas	R\$ 45.759,20
Faturamento	R\$ 579.370,00
% de Despesas Administrativas	7,90%

Fonte: Autor (2019).

Pela Tabela 20 verifica-se o que o total das despesas administrativas corresponde a quase 8% do faturamento. Esse percentual apurado de 7,90% é carregado diretamente a formação do preço de venda orientativo.

### 12.2.3 Despesas comerciais

Considera-se como despesa comercial todos os gastos efetuados pela Artefatos de Couro Paufer na participação em feiras e eventos para a comercialização dos seus produtos. Esse cálculo considera a locação da feira, a remuneração dos vendedores, ou seja, salários, diárias e comissões, a hospedagem dos vendedores na realização das feiras, o deslocamento dos vendedores até a feira e a estrutura para a montagem da loja. A Tabela 21 apresenta esses dispêndios financeiros.

**Tabela 21 – Despesas Comerciais**

Item	Valor
Feiras	R\$ 144.190,00
Salários e Comissões dos Vendedores	R\$ 41.981,32
Hospedagem	R\$ 19.010,00
Passagem	R\$ 4.270,00
Estrutura de Feiras	R\$ 200,00
Total	R\$ 209.651,32

Fonte: Autor (2019).

Pela Tabela 21 observam-se as despesas comerciais da empresa em estudo. Nota-se a relevância dos gastos com a contratação das feiras que representam mais de 68% dos gastos dessa área. Também se destaca os salários e comissões dos vendedores.

O total de despesas comerciais deve ser dividido pelo faturamento anual cálculo anteriormente na Tabela 18 para que se possa definir o percentual de representatividade desse item no preço de venda. Além disso, deve-se acrescentar um percentual de 3% de comissão que é paga aos vendedores a cada venda realizada. A Tabela 22 apresenta o cálculo.

Tabela 22 – % Despesas Comerciais

Total de Despesas Comerciais	R\$ 209.651,32
Faturamento	R\$ 579.370,00
% de Despesas Comerciais	36,19%
Comissão	3,00%
Total de Despesas Comerciais	39,19%

Fonte: Autor (2019).

Pela Tabela 22 observa-se a grande relevância das despesas administrativas na formação do preço de venda. Quase 40% do preço mínimo a ser cobrado pelo produto será destinado a cobrir as despesas comerciais.

#### 12.2.4 Despesas financeiras

As despesas financeiras da empresa em estudo correspondem aos gastos realizados pela empresa para efetuar as vendas nas feiras e eventos, além de considerar os dispêndios realizados para manutenção da conta para as atividades da empresa. A Tabela 23 apresenta as despesas financeiras.

Tabela 23 – Despesas Financeiras

Item	Valor
Manutenção de Conta	R\$ 936,00
Valor Máquinas	R\$ 1.668,00
Total	R\$ 2.604,00

Fonte: Autor (2019).

Além das despesas apresentadas na Tabela 23 deve se considerar o valor por operação pago nas máquinas de cartão de crédito. Nas feiras em que participa a empresa trabalha com duas formas de pagamento: dinheiro em espécie e por cartão de crédito. Nos pagamentos em

cartão paga-se uma taxa de serviço de 3,60% que deve ser incluída no cálculo, visto que nas feiras realizadas recentemente percebe-se uma maior relevância nas vendas no cartão de crédito.

O processo de cálculo da representatividade das despesas financeiras segue os mesmos moldes das despesas administrativas e comerciais. Deve-se dividir o total das despesas financeiras pelo faturamento do período. Ao percentual encontrado soma-se os 3,60% referentes à venda no cartão de crédito para saber o índice correto para o cálculo do preço de venda orientativo. A Tabela 24 demonstra esse cálculo.

Total de Despesas Financeiras	R\$ 2.604,00
Faturamento	R\$ 579.370,00
% de Despesas Financeiras	0,45%
Taxa de Serviço	3,60%
Total de Despesas Financeiras	4,05%

Fonte: Autor (2019).

Observa-se na Tabela 24 o percentual de despesas financeiras da Artefatos de Couro Paufer. Verifica-se que é o menor percentual entre as despesas em comparação com as demais despesas calculadas.

### 12.2.5 Impostos

Outro elemento importante que compõe o preço de venda orientativo são os impostos. Como o regime de tributação da empresa é simples nacional, paga-se um percentual de acordo com o faturamento.

De acordo com os levantamentos realizados junto ao escritório de contabilidade, atualmente a empresa paga o percentual de 7,61% sobre o faturamento. Esse percentual será levado diretamente a formação do preço de venda.

### 12.2.6 Margem de lucro

O último elemento da formação do preço de venda orientativo é à margem de lucro. A mesma foi definida em reunião com os sócios Paulo e Fernanda e levou em consideração uma série de fatores, tanto internos como a composição dos custos e despesas e as pretensões empresariais, como externos como a economia e a concorrência.

Dessa forma, considerando todas essas variáveis optou-se em trabalhar com uma margem de 10% de lucro. Esse percentual será levado para a formação do preço de venda orientativo.

### 12.3 CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA ORIENTATIVO

Conhecida a forma de apuração do custo o percentual de cada despesa e a margem de lucro desejada, pode-se formar o preço de venda orientativo. Para efetuar esse cálculo utiliza-se do Mark up conforme apresenta a Tabela 25.

Tabela 25 – Fórmula do Mark up

Preço de Venda Orientativo	Custo
	1- (Despesas + Impostos + Lucro)

Fonte: Autor (2019).

Pela Tabela 25 observa-se como será formado o preço de venda orientativo. Nesse cálculo divide-se o custo encontrado por 1 menos a soma das despesas, dos impostos e do lucro. O resultado encontrado é chamado de preço de venda orientativo, que consiste no valor mínimo a ser cobrado pelo produto considerando todas as premissas estabelecidas. A Tabela 26 apresenta o cálculo completo do preço de venda orientativo.

Tabela 26 – Composição do preço de venda orientativo

(continua)

Referência	5351		
	Custo Com Matéria Prima		
	Material Utilizado		
	Item	Custo Unitário	Consumo
	Couro	R\$ 48,00	0,348
	Forro	R\$ 7,28	0,444
	Custo Total Com Matéria Prima		
			R\$ 19,94
	Aviamentos		
	Item	Custo Unitário	Consumo
	Zipper	R\$ 2,90	0,64
	Meia Argola Couro	R\$ 0,80	2
	Regulador Couro	R\$ 0,85	1
	Pingente Couro	R\$ 0,85	3
	Gato no Couro	R\$ 2,50	1
	Custo Total Com Aviamentos		
			R\$ 9,36
	Custo Com mão de Obra e GGF		

(conclusão)

Posto Operativo	Minutos	Segundos	Total	Custo Unitário	Custo Total
Separação da Matéria Prima	2	0	2,00	R\$ 0,43	R\$ 0,87
Chanfro	6	30	6,50	R\$ 0,35	R\$ 2,25
Corte	15	0	15,00	R\$ 0,46	R\$ 6,85
Pintura	4	0	4,00	R\$ 0,34	R\$ 1,36
Marcação	1	20	1,33	R\$ 0,34	R\$ 0,45
Separação de Aviamentos	4	0	4,00	R\$ 0,32	R\$ 1,29
Acabamento	2	0	2,00	R\$ 0,33	R\$ 0,67
Controle de Qualidade	2	30	2,50	R\$ 0,35	R\$ 0,86
Armazenamento	0	30	0,50	R\$ 0,33	R\$ 0,16
Custo Total com Mão de Obras e GGF					R\$ 14,75
Custo Com Terceirização					
Item	Custo Unitário	Consumo	Custo Total		
Costura 2	R\$ 14,00	1	R\$ 14,00		
Custo Total Com Terceirização					R\$ 14,00
Fator de Correção					10,00% R\$ 5,80
Custo Total de Produção					R\$ 63,85
Markup	%	R\$			
Custos	31,25%	R\$ 63,85			
Desp. Administrativas	7,90%	R\$ 16,14			
Desp. Comerciais	39,19%	R\$ 80,07			
Desp. Financeiras	4,05%	R\$ 8,28			
Impostos	7,61%	R\$ 15,55			
Lucro	10,00%	R\$ 20,43			
Preço	100,00%	<b>R\$ 204,32</b>			

Fonte: Autor (2019).

Pela Tabela 26 observa-se toda a composição do preço de venda orientativo, desde a apuração dos custos, passando pelo valor destinado as despesas e os impostos até a contemplação da margem de lucro desejada.

Observa-se nessa tabela, que o custo de produção dessa bolsa fica em R\$ 63,85, destacando-se nesse aspecto o custo com matéria-prima que corresponde a R\$ 19,94. Percebe-se a relevância também dos custos mão de obra e os custos com terceirização.

Posteriormente encontram-se os valores destinados a cobrir as despesas e os impostos, além de gerar o lucro desejado. Nesse aspecto destacam-se as despesas comerciais, onde R\$ 80,07 do preço total são destinados a cobrir essa despesa.

A Tabela 27 do trabalho apresenta de forma detalhada quanto de cada item corresponde ao preço de venda orientativo, para que possa ser apresentada de forma clara a composição do preço.

Tabela 27 – Decomposição do Preço de Venda Orientativo

Preço de Venda Orientativo		R\$	%
Custo	Matéria Prima	R\$ 19,94	9,76%
	Aviamento	R\$ 9,36	4,58%
	Separação da Matéria Prima	R\$ 0,87	0,43%
	Chanfro	R\$ 2,25	1,10%
	Corte	R\$ 6,85	3,35%
	Pintura	R\$ 1,36	0,67%
	Marcação	R\$ 0,45	0,22%
	Separação de Aviamentos	R\$ 1,29	0,63%
	Acabamento	R\$ 0,67	0,33%
	Controle de Qualidade	R\$ 0,86	0,42%
	Armazenamento	R\$ 0,16	0,08%
	Terceirização	R\$ 14,00	6,85%
	Fator de Correção	R\$ 5,80	2,84%
	Despesas	Desp. Administrativas	R\$ 16,14
Desp. Comerciais		R\$ 80,07	39,19%
Desp. Financeiras		R\$ 8,28	4,05%
Impostos	Impostos	R\$ 15,55	7,61%
Lucro	Lucro	R\$ 20,43	10,00%
Preço	Preço	R\$ 204,32	100,00%

Fonte: Autor (2019).

Pela Tabela 27 observa-se de forma minuciosa a representatividade cada componente do preço de venda orientativo em termos monetários e percentuais. Nessa tabela fica ainda mais clara a relevância das despesas comerciais em relação aos demais integrantes do preço.

#### 12.4 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA ORIENTATIVO DE OUTROS PRODUTOS

A ferramenta desenvolvida para a formação de preço da Tabela 26 foi aplicada a mais alguns produtos do portfólio da empresa. Os itens escolhidos para estudo são os que mais têm venda para empresa, sendo esse o critério adotado para a escolha.

A metodologia aplicada segue a mesma lógica do item aplicado na Tabela 26. Apuram-se os custos com matérias-primas, com aviamentos, com mão de obra e com terceirização. Além disso, considera-se o percentual do fator de correção. Ao valor total encontrado aplica-se o Mark up contendo as despesas, os impostos e a margem de lucro. A Tabela 28 apresenta o resultado da análise.

Tabela 28 – Preço de Venda Orientativo dos Produtos

Referência	Custo	Mark up	Preço de Venda Orientativo
7121	R\$ 83,51	1-(0,0790 - 0,3919 - 0,0405 - 0,0761 - 0,10)	R\$ 267,24
6051	R\$ 65,18	1-(0,0790 - 0,3919 - 0,0405 - 0,0761 - 0,10)	R\$ 208,58
5281	R\$ 21,94	1-(0,0790 - 0,3919 - 0,0405 - 0,0761 - 0,10)	R\$ 70,21
5291	R\$ 41,20	1-(0,0790 - 0,3919 - 0,0405 - 0,0761 - 0,10)	R\$ 131,84

Fonte: Autor (2019).

Pela tabela 28 observa-se a composição do preço de venda orientativo dos principais produtos de venda da artefatos de Couro Paufer. Percebe-se que os preços possuem os valores mais variados. Isso se deve pela variação no custo do produto, visto que as despesas, os impostos e o lucro permanecem iguais em todos os cálculos.

#### 12.5 COMPARATIVO DO PREÇO DE VENDA ORIENTATIVO COM O PREÇO DE VENDA APLICADO

A última etapa desse trabalho apresenta o comparativo do preço de venda orientativo e o preço de venda aplicado pela empresa. Nessa fase são analisados os itens calculados anteriormente e as respectivas variações entre os preços. A Tabela 29 apresenta essa análise.

Tabela 29 – Comparativo de Preços

Referência	Preço de Venda Orientativo	Preço de Venda Aplicado	Diferença
5351	R\$ 204,32	R\$ 169,00	R\$ 35,32
7121	R\$ 267,24	R\$ 239,00	R\$ 28,24
6051	R\$ 208,58	R\$ 189,00	R\$ 19,58
5281	R\$ 70,21	R\$ 60,00	R\$ 10,21
5291	R\$ 131,84	R\$ 109,00	R\$ 22,84

Fonte: Autor (2019).

Pela Tabela 29 observa-se o comparativo entre os preços há uma significativa diferença entre o preço calculado e o preço aplicado. Nos cinco casos analisados verifica-se que o preço aplicado é inferior ao preço calculado com diferenças bem significativas. Dessa forma, pode-se concluir que com os preços trabalhados atualmente a empresa em estudo trabalha com margens bem reduzidas, podendo em alguns casos trabalhar com margem negativa.

## 13 CONCLUSÃO

Perante um mercado extremamente competitivo, marcado por disputas acirradas entre os concorrentes do setor e cercado de influências microambientais e macroambientais, é fundamental que a empresa se estruture e possa competir bem nesse contexto. Para isso, é elementar aos diretores o desenvolvimento de um banco de dados que fundamente suas decisões.

Dentro dessa ideia, o desenvolvimento de um sistema de custeio é elementar nesse processo, pois permite um mapeamento completo de todos os gastos da empresa em determinado período. Além disso, essa estrutura possibilita a formação de um preço mínimo a ser cobrado pelo produto, considerando seu custo de produção, as despesas para sua comercialização, os impostos incidentes sobre a venda, além de contemplar a margem de lucro desejada.

Partindo desse princípio foi realizado a proposta de implantação de um sistema de custeio na Artefatos de Couro Paufer para formação do preço de venda orientativo. Como a empresa em estudo não possuía conhecimento detalhados dos seus custos, verificou-se a necessidade de levantamentos dos gastos realizados para posterior aplicação em sistemas de custeio.

Com base nos sistemas de custeio levantados no referencial teórico percebeu-se que o sistema mais adequado na Artefatos de Couro Paufer é o custeio padrão corrente, pois apresenta de forma clara e definida os consumos de recursos materiais e financeiros por parte da empresa. A partir desse momento pode-se começar o levantamento de dados e sua respectiva alocação.

Pelo levantamento dos valores dos materiais e aviamentos, dos tempos de produção e gastos de mão de obra, pelos dispêndios financeiros realizados para a terceirização de parte da produção e pela aplicação do fator de correção, pode-se chegar ao custo necessário para a fabricação de uma unidade. Posteriormente, verifica-se a representatividade das despesas sobre o faturamento para se chegar ao percentual necessário. Por fim, calculam-se os impostos a serem pagos sobre a venda e a margem de lucro desejada pelos sócios.

O custeio corrente padrão é um sistema que permite aos gestores uma visão sistêmica da empresa sob o aspecto dos gastos, pois possibilita a direção o local exato do gasto realizado e sua influência no preço de venda. Além disso, com esse sistema pode-se perceber quais os gastos mais representativos no preço de venda, possibilitando a formação de estratégia que visam sua diminuição no curto e longo prazo.

O presente trabalho possibilitou aos sócios Paulo e Fernanda uma visão mais crítica da gestão do seu negócio, principalmente sobre o aspecto do custo e do preço. Se anteriormente apurava-se de maneira rudimentar apenas o resultado de cada feira de maneira separada, permite-se agora através desse sistema o desenvolvimento de ações que permitam a empresa prosperarem no futuro tanto a curto quanto a longo prazo.

O trabalho realizado foi uma grande oportunidade de por em pratica os aprendizados adquiridos em sala de aula, confrontando a teoria com a pratica. O presente trabalho também oferece a possibilidade a todos os interessados em conhecer ou ampliar seus conhecimentos sobre custos e formação de preço.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Marcos Ronaldo; PONTES, Heráclito Lopes Jaguaribe. **Administração da produção e operações**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

ALMEIDA, Paulo Samuel de. **Manutenção mecânica industrial**: conceitos básicos e tecnologia aplicada. São Paulo: Erica, 2014.

ALVAREZ, Francisco J.S.M.; CARVALHO, Marcos R. **Gestão eficaz da equipe de vendas**: venda mais adequando sua equipe aos clientes. São Paulo: Saraiva, 2008.

ALVES, Elizeu Barroso. **Sistema de informações em marketing**: uma visão 360° das informações mercadológicas. Curitiba: InterSaber, 2018.

ATRILL, Peter; MCLANEY, Eddie. **Contabilidade gerencial para tomada de decisão**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

BACK, Nelson et al. **Projeto integrado de produtos**: planejamento, concepção e modelagem. Barueri, SP: Manole, 2008.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações**: conceitos básicos e aplicações. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Política e Formação de Preços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BRASIL, Caroline; PANSONATO, Roberto. **Logística dos Canais de Distribuição**. Curitiba: Inter Saberes, 2018.

BRUNI, Adriano Leal. **A administração de custos, preços e lucros**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preço**. São Paulo: Atlas, 2002.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preço**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PANNO, Cláudia Caravantes; KLOECKNER, Mônica Caravantes. **Administração**: teorias e processo. São Paulo: Pearson, 2005.

CARVALHO, Antonio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2012.

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa científica**: da teoria à prática. Curitiba: Ibplex, 2012.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria processo e prática. 5. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão da Produção**: uma abordagem introdutória. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Materiais**: uma abordagem introdutória. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Vendas**: uma abordagem introdutória. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão Financeira**: uma abordagem introdutória. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COBRA, Marcos; TEJON, José Luiz. **Gestão de vendas**: os 21 segredos do sucesso. São Paulo: Saraiva, 2007.

COBRA, Marcos; URDAN, André Torres. **Marketing Básico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração da produção e de operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CRAWFORD, Merle; DI BENEDETTO, Anthoni. **Gestão de novos produtos**. 11. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade de custos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.

CRUZ, June Alisson Westarb et al. **Formação de preços**: mercado e estrutura de dados. Curitiba: Intersaberes, 2012.

DANA, Samy. **Introdução a finanças empresariais**. São Paulo: Erica, 2015.

DIAS, Marco Aurélio Pereira. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS, Marco Aurélio Pereira. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, René Gomes. **Custos**: uma abordagem prática. 8. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2017.

ELEUTERIO, Marco Antonio Masoller. **Sistemas de informações gerenciais na atualidade**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FERREIRA, José Antônio Stark. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Pearson, 2007.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas: estrutura, processos e estratégias empresariais**. 1. ed. São Paulo: Erica, 2014.

FIGUEIREDO, Nébia Maria Almeida (org.). **Método e Metodologia na Pesquisa**. São Caetano: Yendis, 2008.

FOGGETTI, Cristiano (Org). **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da. **Gestão de custos: uma visão integradora e prática dos métodos de custeio**. São Paulo: Atlas, 2013.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FRANCHI, Claiton Moro. **Controle de processos Industriais: princípios e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2011.

FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa: perspectivas estratégica e tática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2017.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

G1. **PIB do Brasil cresce 1,1% em 2018 e ainda está no patamar de 2012**. 2019.

Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/02/28/pib-do-brasil-cresce-11-em-2018.ghtml>. Acesso em: 19 mar. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIOIA, Ricardo M. (Coord.). **Marketing aplicado: o planejamento de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GREWAL, Dhruv. **Marketing**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2017.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

HILLMANN, Ricardo. **Administração de vendas, varejo e serviços**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

HOJI, Masakuza; LUZ, Adão Eleuterio da. **Gestão Financeira e Econômica: didática, objetiva e prática**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

IZIDORO, Cleyton (Org). **Administração de Vendas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

JOÃO, Belmiro N. **Sistemas de Informação**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

JOÃO, Belmiro N. (Org). **Tecnologia da Informação Gerencial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry P.; MALHOTRA, Manoj Kumar. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

KROENKE, David M. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Saraiva, 2008.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação gerenciais**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2014.
- LÉLIS, Eliacy Cavalcanti (Org). **Administração de materiais**. São Paulo: Pearson, 2016.
- LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- LORENTZ, Francisco. **Contabilidade e análise de custos: uma abordagem prática e objetiva: 250 exercícios resolvidos**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2015.
- LUCHEZZI, Celso. **Gestão de armazenamento estoque e distribuição**. [s.l.]: Pearson Education do Brasil, 2015.
- MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson, 2005.
- MARCOUSÉ, Ian. **Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MARQUES, José Carlos. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2016.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Recursos Humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT JÚNIOR, William D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MEGLIORINI, Evandir. **Custos: Análise e Gestão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Pearson, 2012.

- MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- MOREIRA, Júlio César Tavares et al. **Administração de vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- NOGUEIRA, Cleber Suckow (Org). **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson, 2015.
- OLIVEIRA, Braulio (Org). **Gestão de marketing**. São Paulo: Pearson, 2011.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade de custos**: teoria, prática, integração com sistemas de informações (ERP). São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: um abordagem logística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- PRADELLA, Simone. **Gestão de processos**: da teoria à pratica. Rio de Janeiro: Atlas, 2012.
- RAHME, Lucia Helena. **Comunicação, marketing e novas tecnologias na gestão de pessoas**. Curitiba: Intersaberes, 2017.
- REICHELTE, Valesca Persch. **Fundamentos de marketing**. Curitiba: Intersaberes, 2013.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de custos**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de custos**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.
- ROCHA, Marcos et al. **Marketing Estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2015. 304 p.
- ROCHA, Marcos Donizete Aparecido; SOUZA, José Meireles de. **Canais de Distribuição e Geomarketing**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- RODRIGUES, Chrystian Marcelo. **Análise de crédito e risco**. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- SANTOS, Adriane Schimainski dos (Org). **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Pearson, 2015.
- SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Joel José dos. **Fundamentos de custos para formação do preço e do lucro**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, Luiz Fernando Barcellos. **Gestão de custos: ferramentas para tomada de decisão**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Custos Industriais**. Curitiba: Ibplex, 2005.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Gestão de custos**. Curitiba: InterSabereres, 2013.

SELEME, Robson. **Manutenção industrial: mantendo a fábrica em funcionamento**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SHIGUNOV, Alexandre Neto. **Terceirização em serviços de manutenção industrial**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

SHIRAISHI, Guilherme de Farias. **Administração de Marketing**. [s.l.]: Pearson Education do Brasil, 2012.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia de sobrevivência empresarial**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

SILVA, Ernani João; GARBRECHT, Guilherme Teodoro. **Custos empresariais: uma visão sistêmica do processo de gestão em uma empresa**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. 9. ed., ver. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

SILVA, Raimundo Nonato Souza; LINS, Luiz dos Santos. **Gestão de custos: contabilidade, controle e análise**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teoria da administração**. São Paulo: Pearson, 2008.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Gestão de custos: aplicações operacionais e estratégicas: exercícios resolvidos e propostos com utilização do Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SOUZA, Ovanildo Gonçalves de (Org). **Consultoria empresarial**. São Paulo: Pearson, 2016.

SZABO, Viviane (Org). **Gestão de Estoques**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Empreendedorismo**: conceitos e práticas inovadoras. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de planejamento e controle da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VASCONCELOS, Luciene Ricciotti. **Planejamento de comunicação integrada**: manual de sobrevivência para as organizações do século XXI. 2. ed. São Paulo: Summus, 2009.

VEIGA, Windsor Espenser; SANTOS, Fernando de Almeida. **Contabilidade de custos**: gestão em serviços, comércio e indústria. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez; NEVES, Silvério das. **Contabilidade de Custos**. 4. ed. São Paulo: Frase Editora, 1995.

VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez; NEVES, Silvério das. **Contabilidade de custos**: um enfoque direto e objetivo. 12.ed. rev.ampl. São Paulo: Saraiva, 2018.

WERNKE, Rodney. **Análise de Custos e Preços de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

WERNKE, Rodney. **Gestão financeira**: ênfase em aplicações e casos nacionais. São Paulo: Saraiva, 2008.

YANASE, João. **Custos e Formação de Preços**: importante ferramenta na tomada de decisões. São Paulo: Trevisan, 2018.