

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITARIO DE NOVA PRATA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ADRIANO PASQUALLI

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE CAIXA PARA
UMA EMPRESA DO RAMO DE ESQUADRIAS METÁLICAS.**

**NOVA PRATA
2019
ADRIANO PASQUALLI**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE CAIXA PARA
UMA EMPRESA DO RAMO DE ESQUADRIAS METÁLICAS.**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, apresentado à Universidade de Caxias do Sul, como requisito final para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Alzeri Luis Branco.

NOVA PRATA

2019

ADRIANO PASQUALLI

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE CAIXA PARA
UMA EMPRESA DO RAMO DE ESQUADRIAS METÁLICAS.**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, apresentado à Universidade de Caxias do Sul, como requisito final para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Alzeri Luis Branco.

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Esp. Alzeri Luis Branco.

Universidade de Caxias do Sul – UCS.

Prof. Edson Klein

Universidade de Caxias do Sul – UCS.

Prof.^a Mario Coser

Universidade de Caxias do Sul – UCS.

Dedico este trabalho a todas as pessoas que nunca deixaram de acreditar em mim, que estiveram ao meu lado nos momentos mais difíceis, dando força e me incentivando a sair do fundo do poço onde eu estava dando a volta por cima e chegando até este momento tão gratificante.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus que guia meus passos, sempre com inspiração, superação e sem medo de encerrar os desafios. “Tudo posso naquele que me fortalece (Felipenses 4:13)”

Agradeço a minha família por estar sempre ao meu lado me apoiando e me ajudando a trilhar este caminho, sendo sempre meu chão para continuar este caminho.

Quero em especial agradecer a todos que em um momento muito difícil da minha vida nunca deixaram de acreditar em mim e me dar força, nunca deixando de pedir ou lembrar de mim e sempre fazendo com que eu não desistisse e tivesse força para dar a volta por cima. Nestes momentos são onde verdadeiros amigos aparecem e saibam que sou grato a cada um de vocês e jamais vou me esquecer de vocês.

A todos professores que sempre me acolheram muito bem e me fizeram crescer muito não só em conhecimento, mas também como pessoa que ao longo desta caminhada sempre estavam ai prontos a tirar as dúvidas.

Ao quadro de funcionários da UCS que sempre auxiliaram durante a vida acadêmica em especial a Lurdes e Fernanda que nunca deixaram de acreditar em mim e são duas pessoas maravilhosas.

A todos amigos que pude fazer dentro dessa instituição que foram muitos dos mais variados lugares que sempre com a troca de conhecimento me fizeram crescer muito, amizades que carregarei para o resto de minha vida.

Em especial quero agradecer ao Sr. Alzeri Luis Branco que me aturou e me guiou na elaboração deste trabalho com muita atenção e sempre pronto a auxiliar. Muito obrigado.

Por fim de uma maneira ou outra quero agradecer a todos que de alguma forma estiveram presentes nesta minha vida acadêmica e fizeram de mim uma pessoa melhor.

Muito obrigado a todos vocês sempre estarão nas minhas lembranças e podem ter certeza nas mais belas.

*“Educação não transforma o mundo.
Educação muda as pessoas. Pessoas
transformam o mundo”*

Paulo Freire

RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral o desenvolvimento e crescimento da empresa Antonio Pasqualli Esquadrias de ferro-ME. Os objetivos específicos estão definidos como determinar e classificar receitas e despesas, propor metodologia para acompanhamento e controle das receitas e despesas, elaborar e propor implantação de projeção de faturamento mensal e elaborar e propor implantação de caixa mensal, os quais irão trazer o aumento do faturamento e crescimento da indústria estudada. A metodologia tem como natureza quantitativa. Os participantes do estudo são os gestores da empresa alvo e o proprietário da empresa. O processo de coleta de dados dá-se através de entrevistas semiestruturadas e, por fim, o processo de análise de dados por meio da análise de discurso.

PALAVRAS CHAVE: Desenvolvimento. Produção. Gestão de caixa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Imagem aérea da empresa	16
Figura 2 - Calhas de aluzinco.....	19
Figura 3 - Escada com degrau antiderrapante	19
Figura 4 - Estrutura metálica de uma varanda	20
Figura 5 - Folha de um portão contrapeso	20
Figura 6 - Portão contrapeso.....	21
Figura 7 - Corrimões	21
Figura 8 - Janela basculante	22
Figura 9 - Portão contrapeso.....	22
Figura 10 - Portão de grade	23
Figura 11 - Escada caracol.....	23
Figura 12 - Portão de contrapeso.....	24
Figura 13 - Balcão de aço galvanizado	24
Figura 14 - Grade de ferro.....	25
Figura 15 - Toldo de policarbonato.....	25
Figura 16 - Cerca de ferro	26
Figura 17 - Escada de ferro.....	26
Figura 18 - Carinho de metal.....	27
Figura 19 - Estrutura metálica	27
Figura 20 - Organograma da empresa	38
Figura 21 - Veículos da empresa	44
Figura 22 - Vista completa da área de produção da empresa.....	50
Figura 23 - Matriz <i>Swot</i>	66
Figura 24 - Tabela para controle de produção	86
Figura 25 - Tabela para controle de produção	86
Figura 26 - Tabela para controle de produção	87
Figura 27 - Tabela para controle de produção	87
Figura 28 - Tabela para controle de produção	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais concorrentes da empresa	28
Quadro 2 - Principais clientes da empresa.....	29
Quadro 3 - Fornecedores	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Demonstrativo das movimentações	81
Tabela 2 - Demonstrativo de despesas fixas ano 2019.....	82
Tabela 3 - Demonstrativo de despesas fixas 2018.....	83
Tabela 4 - Demonstrativo de despesas fixas 2017.....	84
Tabela 5 - despesas variáveis últimos 24 meses	84
Tabela 6 - Produtos mais influentes nas receitas da empresa	86
Tabela 7 - Demonstrativo das despesas variáveis dos últimos 24 meses	88
Tabela 8 - Despesas fixas 2019.....	89
Tabela 9 - Demonstrativo de imposto.....	91
Tabela 10 - Estimativa de lucratividade.....	92
Tabela 11 - Meta de crescimento	93

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 CARACTERIZAÇÃO	16
2.1 DADOS CADASTRAIS	16
2.2 HISTÓRICO.....	17
2.3 PRODUTOS	17
2.4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE.....	28
2.4.1 Microambiente	28
2.4.2 Macroambiente	31
2.5 EVOLUÇÃO DAS VENDAS	33
2.6 CAPACIDADE PRODUTIVA.....	33
2.7 ANÁLISE FINANCEIRA	34
3 ÁREA ADMINISTRATIVA.....	35
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	35
3.1.1 Objetivos	35
3.1.2 Missão	35
3.1.3 Visão.....	36
3.1.4 Filosofia, Princípios e Valores	36
3.1.5 Plano Operacional	36
3.1.6 Formas de Avaliação.....	37
3.2 INOVAÇÃO.....	37
3.3 SISTEMA DE INFORMAÇÃO	37
3.4 ORGANIZAÇÃO	38
3.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	39
3.5.1 Pontos Fortes	39
3.5.2 Pontos Fracos	39
4 ÁREA COMERCIAL	40
4.1 PESQUISA DE MERCADO	40
4.2 PRODUTOS E SERVIÇOS.....	40
4.2.1 Classificação dos produtos/serviços na empresa	41
4.2.2. Estágio no CPV (Ciclo de Vida dos Produtos).....	41
4.2.3 Decisão Sobre Marca	41
4.3 PREÇO.....	42
4.4 COMUNICAÇÃO.....	42

4.5 VENDAS.....	43
4.6 DISTRIBUIÇÃO	44
4.7 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....	45
4.8 PONTOS FORTES E FRACOS	45
4.8.1 Pontos Fortes	45
4.8.2 Pontos Fracos	45
5 ÁREA DE MATERIAS	47
5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS.....	47
5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS	47
5.3 CONTROLE DOS MATERIAIS	48
5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	48
5.4.1 Pontos Fortes	48
5.4.2 Pontos Fracos	49
6 ÁREA DE PRODUÇÃO	50
6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO.....	50
6.2 OBJETIVOS DA PRODUÇÃO	51
6.3 PRODUTIVIDADE	51
6.4 PROCESSOS DE PRODUÇÃO.....	52
6.5 LAYOUT	52
6.6 MANUTENÇÃO	53
6.7 MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS.....	53
6.8 QUALIDADE	54
6.9 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	54
6.9.1 Pontos Fortes	54
6.9.2 Pontos Fracos	54
7 ÁREA FINANCEIRA	55
7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA	55
7.2 GESTÃO DE CAIXA	56
7.3 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS	56
7.4 CUSTOS E FORMAÇÃO DOS PREÇOS DE VENDA	56
7.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO	57
7.6 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	57
7.6.1 Pontos Fortes	57
7.6.2 Pontos Fracos	57
8 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	58

8.1 ROTATIVIDADE, ABSENTEÍSMO E HORAS EXTRAS	58
8.1.1 Rotatividade	58
8.1.2 Absenteísmo	59
8.1.3 Horas Extras	59
8.2 SISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	59
8.2.1 Recrutamento	59
8.2.2 Seleção	60
8.3 DESCRIÇÃO E COMPETÊNCIA DE CARGOS	60
8.4 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS	60
8.4.1 Remuneração	60
8.4.2 Benefícios	61
8.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	61
8.6 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	62
8.7 MOTIVAÇÃO	62
8.8 MEDICINA E SEGURANÇA DO TRABALHO	62
8.9 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	63
8.9.1 Pontos Fortes	63
8.9.2 Pontos Fracos	63
9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DA MELHORIA	64
9.1 PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES	64
9.1.1 Pontes Fortes	64
9.1.2 Pontos Fracos	64
9.1.3 Ameaças	64
9.1.4 Oportunidades	65
9.2 MATRIZ SWOT	65
9.3 TEMA DA PROPOSTA E CONTEXTULIZAÇÃO DO PROBLEMA	67
9.3.1 Tema	67
9.3.2 Justificativa do tema	68
9.3.3 Problema	68
9.3.4 Objetivo Geral	68
9.3.5 Objetivo Específico	68
10 Referencial teórico	69
10.1 Gestão Financeira	69
10.2 GESTÃO DE CAIXA	70

10.3 CONTAS A PAGAR.....	71
10.4 CONTAS A RECEBER.....	71
10.5 POLÍTICAS DE CRÉDITO.....	72
10.6 POLÍTICAS DE COBRANÇA.....	73
10.7 FORMAS DE COBRANÇA E RECEBIMENTOS.....	73
10.8 CONTROLE DE CONTAS A RECEBER.....	75
10.9 FATURAMENTO.....	75
10.10 RECEITAS.....	76
10.11 DESPESAS.....	77
11 METODOLOGIA.....	79
12 DESENVOLVIMENTO PROPOSTA DE TRABALHO.....	81
12.1. Determinar e classificar receitas e despesas.....	81
12.1.1 Receitas.....	81
12.2 DESPESAS.....	82
12.2.1 Despesas fixas.....	82
12.2.2 Despesas variáveis.....	84
12.3 PROPOR METODOLOGIA PARA ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DAS RECEITAS, DESPESAS E GESTAO DO CAIXA.....	85
12.3.1 Controle de receitas e despesas.....	85
12.3.2 Controle das despesas.....	88
12.3.3 Gestão caixa.....	89
12.4 elaborar e propor implantação de projeção de faturamento mensal.....	90
12.4.1 Projeção de faturamento mensal.....	90
13 limitações DO ESTUDO.....	94
14 considerações finais.....	95
Referências.....	96

1 INTRODUÇÃO

O cenário mundial encontra-se em uma era de constantes mudanças. O mercado consumidor está cada vez mais exigente quanto às suas necessidades, fazendo com que as empresas adotem medidas de sustentação em suas atividades comerciais, buscando melhorias em seus atendimentos, serviços prestados e principalmente na inovação de novos produtos e segmentos, visando estrategicamente se destacar perante seus concorrentes.

Neste contexto as empresas precisam definir quais são as melhores estratégias que visam priorizar seu crescimento e permanência no mercado, uma das formas para que isso ocorra é efetuar um controle aprofundado em sua gestão de caixa, melhorando e simplificando métodos de produção, aumentando o *mix* de produtos transformando suas matérias-primas em produtos finais, visando a importância de manter-se competitiva perante seus concorrentes.

Os processos de melhorias buscados pelas empresas são fundamentais para a competitividade perante o cenário atual, surge então a necessidade de se ter um controle de caixa atualizado verificando-se como estão as contas a pagar e a receber, quais os produtos que mais geram receitas e qual tem melhor porcentagem de lucro.

Assim, este trabalho foi desenvolvido junto à Esquadria Pasqualli localizada no município de Veranópolis, cujo ramo é de esquadrias metálicas.

Inicia-se com o diagnóstico das áreas da Esquadria Pasqualli. Foram analisadas as áreas administrativa, comercial, operacional (produtiva), materiais, recursos humanos e financeira. Após esta minuciosa análise formulou-se uma Proposta de implantação de um sistema de gestão de caixa.

Assim, esta proposta é uma aliada aos negócios da empresa, sendo desenvolvidos meios para aperfeiçoar o controle do caixa da empresa onde a partir de um controle maior das movimentações, estaremos mais aptos a saber qual produto gera mais e menos dinheiro para o caixa, quais são os que mais giram e um maior controle no que se tem a receber e a pagar e tendo sempre planilhas atualizadas de nossas despesas fixas e variáveis.

2 CARACTERIZAÇÃO

Esta etapa tem por objetivo abordar aspectos referentes aos dados cadastrais da empresa Antonio Pasqualli Esquadrias LTDA, descrição do histórico, produtos e por fim, caracterização do ambiente em que está inserida.

2.1 DADOS CADASTRAIS

- a) Razão social: Antonio Pasqualli Esquadrias LTDA;
- b) Nome fantasia: Esquadria Pasqualli;
- c) CNPJ: 01.141.963/0001-78;
- d) IE: 157.0029/161;
- e) Ramo de atividade: Serralheria/Funilaria;
- f) Endereço: Rua Ceará, nº 241;
- g) Bairro: Medianeira;
- h) Cidade: Veranópolis, RS;
- i) CEP: 95330-000;
- j) *E-mail:* apasqualli1@gmail.com

Figura 1 - Imagem aérea da empresa



Fonte: Arquivo da empresa (2007).

2.2 HISTÓRICO

A empresa Esquadria Pasqualli se caracteriza por ser uma empresa de pequeno porte, fundada em maio de 1996 pelo Sr. Antonio Pasqualli mesmo perante seu baixo grau de escolaridade, mas com uma motivação e uma força enorme deu início ao seu negócio aonde após trabalhar por anos em uma empresa do mesmo ramo visualizou a oportunidade de empreender.

Num primeiro momento começou a desenvolver suas atividades no porão de sua residência localizada na rua Irmão Fernando nº 110, bairro Medianeira, onde utilizava a área da garagem da casa e construiu mais dois puxados para trás que compreendia uma área de aproximadamente 150 m² em que realizava todos os processos necessários para produção e acabamento de seus produtos.

Com o passar do tempo, os resultados começaram a ser vistos e passou-se a ter os primeiros funcionários. Contudo, a estrutura existente começou a se tornar insuficiente gerando uma das principais aquisições por parte da empresa no ano de 2002 que foi o pavilhão onde a empresa se encontra hoje com 380 m² mais um pátio de 300 m² para depósito.

Hoje conta-se com seis funcionários ao todo trabalhando em horário normal de segunda a sexta sempre levando desde sua fundação os mesmos padrões de qualidade, respeito com colaboradores, clientes e uma busca constante na melhoria de seus processos.

O Sr. Antonio Pasqualli comenta que o fato que mais lhe marcou nesta trajetória de conquistas foi que ao dia seguinte de ter efetuado seu desligamento da empresa em que trabalhava sofreu um acidente capotando seu veículo de trabalho, na época uma Ford Pampa, com grandes danos materiais que o fez pensar muito se havia tomado as decisões certas ou não, mas com a grande vontade e o sonho de empreender não desistiu e deu sequência ao seu sonho.

2.3 PRODUTOS

A Esquadria Pasqualli destaca-se por uma enorme variedade de produtos, sempre oferecendo um alto padrão de qualidade e resistência, com desenvolvimento baseado na necessidade de cada cliente. Os produtos são elaborados a partir de matéria-prima com certificado de qualidade oriundas de empresas de renome no mercado nacional do aço.

Tudo que se produz é feito sobre medida, desenvolvidos de acordo com o projeto de cada edificação, sendo que após cada produto ter sido concluído na linha de montagem vai para o setor de acabamento, em que recebe uma boa camada de fundo *primer* e, em seguida, uma pintura de esmalte sintético de acordo com o pedido de cada cliente.

São desenvolvidos os mais variados tipos de serviços e produtos, sendo estes os principais:

- a) Portões de contrapeso;
- b) Portas de abrir;
- c) Portas de correr;
- d) Portas tipo guilhotina;
- e) Janelas basculantes;
- f) Janelas de correr;
- g) Janelas maximar;
- h) Cercas dos mais diversos modelos;
- i) Grades;
- j) Escadas caracóis;
- k) Cavaletes;
- l) Armações para mesas;
- m) Toldos em policarbonato;
- n) Estruturas de pequeno porte;
- o) Corrimões;
- p) Calhas de vários modelos;
- q) Algerosas;
- r) Colarinhos;
- s) Rincões;
- t) Cumeeiras lisas;
- u) Chaminés;
- v) Canos de fogões;
- w) Lixeiras.

Por meio de algumas figuras ressaltam-se alguns dos produtos que são elaborados pela Esquadria Pasqualli.

Figura 2 - Calhas de aluzinco



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Na figura 2, mostra-se um dos modelos de calhas fabricados, onde, são geralmente produzidos de acordo com o projeto e a demanda que a obra detém.

Figura 3 - Escada com degrau antiderrapante



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Na figura 3, observa-se a elaboração de uma escada externa com dois patamares de descansos para uma edificação de dois andares.

Figura 4 - Estrutura metálica de uma varanda



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Na figura 4, mostra-se a montagem de uma estrutura metálica já concluída só a espera do coberto.

Figura 5 - Folha de um portão contrapeso



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Na figura 5, aprecia-se a folha de um portão contrapeso revestido em MDF naval com uns detalhes inseridos.

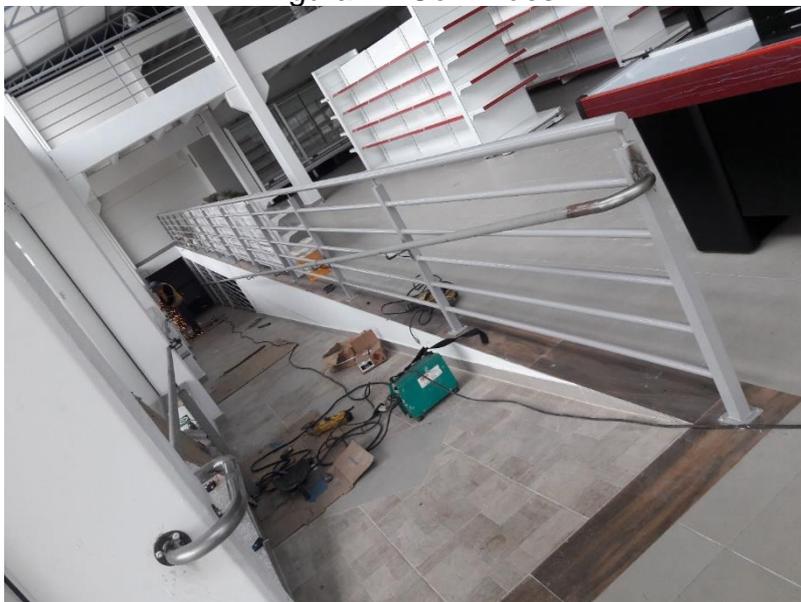
Figura 6 - Portão contrapeso



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Na figura 6, mostra-se um portão de contrapeso do modelo guilhotina onde diferente dos demais ele abre reto para cima.

Figura 7 - Corrimões



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Na figura 7, apresenta-se corrimões de ferro para um prédio comercial elaborados conformes as normas vigentes, inspecionados pelo corpo de bombeiros.

Figura 8 - Janela basculante



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Figura 8, observa-se uma janela basculante que são muito utilizadas em garagens e pavilhões.

Figura 9 - Portão contrapeso



Fonte: Acervo da empresa (2019)

Figura 9, observa-se um portão de contrapeso todo ele fabricado em chapas metálicas.

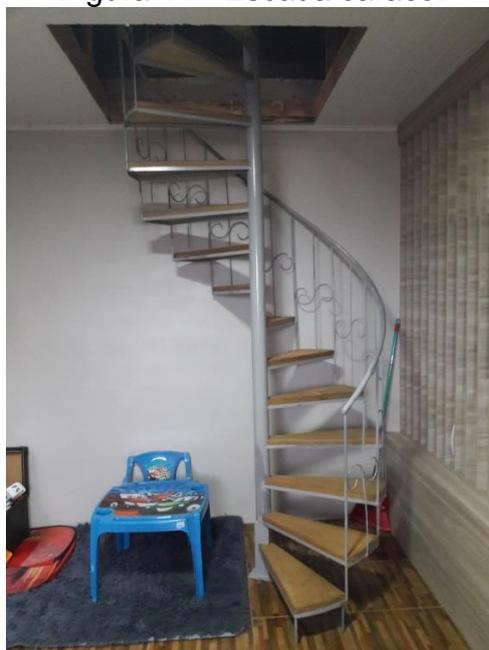
Figura 10 - Portão de grade



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Figura 10, mostra-se um portão de grade para dar mais segurança para uma moradia.

Figura 11 - Escada caracol



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Figura 11, apresenta-se uma escada caracol muito utilizada em residências que não possuem uma ligação entre os andares, ocupando pouco espaço.

Figura 12 - Portão de contrapeso



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Figura 12, observa-se um portão de contrapeso revestido com lambris de alumínio.

Figura 13 - Balcão de aço galvanizado



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Figura 13, mostra-se um balcão em aço galvanizado tendo maior resistência a corrosão para restaurante.

Figura 14 - Grade de ferro



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Figura 14, mostra-se uma grade para janela com detalhes que a embelezam.

Figura 15 - Toldo de policarbonato



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Figura 15, mostra-se um toldo de estrutura metálica revestido com chapa de policarbonato alveolar.

Figura 16 - Cerca de ferro



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Figura 16, mostra-se o fechamento de uma casa com cerca de ferro o que valoriza a obra e a embeleza.

Figura 17 - Escada de ferro



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Figura 17, observa-se uma escada móvel com corrimão destinada a um local onde tem que efetuar uma subida ao lado de um tanque.

Figura 18 - Carrinho de metal



Fonte: Acervo da empresa (2019)

Figura 18, mostra-se um carrinho de metal de quatro rodas com freio para levar ração.

Figura 19 - Estrutura metálica



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Figura 19, observa-se uma estrutura de ampliação de um pavilhão pronta para receber o telhado.

2.4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE

Nesta parte seguem o microambiente e o macroambiente de mercado.

2.4.1 Microambiente

Aqui estão analisados os componentes do microambiente que são concorrência, clientes e fornecedores.

2.4.1.1 Concorrência

No Quadro 1 são considerados como concorrentes as empresas que tem como base a mesma linha de produtos da Esquadria Pasqualli e estão localizadas no mesmo município, tendo níveis aproximados de qualidade e tamanho das organizações.

Quadro 1 - Principais concorrentes da empresa

Concorrentes	Localização	Pontos fortes	Pontos fracos
MDA Esquadrias de Ferro	Veranópolis	Trabalha com preços baixos	Capacidade produtiva baixa
Jejoia Esquadrias Metálicas e Telas	Veranópolis	Trabalha com preços baixos	Qualidade inferior
Bavaresco Esquadrias de Ferro	Veranópolis	Qualidade dos produtos	Trabalha com preços altos
Lumetal Esquadrias Estruturas Metálicas	Veranópolis	Alta produtividade	Qualidade inferior
Tonato Esquadrias de Ferro	Veranópolis	Trabalha com preços baixos	Produtos de baixa qualidade
Rimaza Esquadrias de Ferro	Veranópolis	Produção quase total para fora do município	Trabalha com preços altos
LUMAR Esquadrias de Ferro	Veranópolis	Alta produtividade	Busca de obras de porte médio para grande

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

2.4.1.2 Clientes

Ao longo dos mais de 20 anos de existência da empresa sempre visando a satisfação e a qualidade dos produtos para seus clientes, a Esquadria Pasqualli tem uma vasta clientela que se concentra, principalmente nos municípios de Veranópolis, Cotiporã, Fagundes Varela e Vila Flores.

Seus clientes se estendem desde Pessoas Físicas a empresas prestadoras de serviços e indústrias em geral.

Consolidou-se a alguns anos parceria com a Nobile Esquadrias e MJE Esquadrias, empresas do ramo de alumínio, pvc e madeira que repassam para a empresa as estruturas dos portões contrapeso que irão para as mais diversas regiões do estado.

Quadro 2 - Principais clientes da empresa

Clientes	Município
Ipacol Máquinas Agrícolas	Veranópolis
Nobile Esquadrias	Veranópolis
Macrosul Móveis	Veranópolis
Bellagio Móveis	Veranópolis
Bellagio Estofados	Veranópolis
MJE Esquadrias de Alumínio	Veranópolis
Santa Maria Mármore e Granitos	Veranópolis
Lukinjet	Veranópolis
Moveteira Moperzan	Veranópolis
Óleos Varela	Fagundes Varela
Supermercado Bavaresco	Veranópolis
Supermercado Frassul	Veranópolis
Vinícola Bim	Veranópolis

Cientes	Município
Vinícola Simonetto	Veranópolis
Bolas Racer	Veranópolis
Frutimar	Veranópolis
Convém Serviços	Veranópolis
Mercado e Açougue Trevizan	Veranópolis
Restaurante Picanhas Grill	Veranópolis
Bene Auto Capas	Veranópolis
Cooperativa Santa Clara	Veranópolis
Nyko Artes	Veranópolis
Restaurante Farina	Veranópolis
Zincost Galvanização	Veranópolis
Cerâmica Cose de Barro	Vila Flores
Comércio de Frutas Mossi	Veranópolis

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

No Quadro 2, foram citadas apenas empresas que fazem parte da lista de clientes não sendo citado os clientes que se enquadram como Pessoas Físicas.

2.4.1.3 Fornecedores

A região da serra por ter um polo metal-mecânico muito forte faz com que a aquisição de matéria-prima seja ágil e rápida, sendo referência para a busca de matéria-prima o município de Caxias do sul.

Quanto aos fornecedores, há uma constante busca de matérias-primas de boa qualidade certificadas e dentro das normas da ABNT que cada referido material necessita.

Tem-se uma ótima logística com empresas que coletam diariamente e que tem entrega programada uma vez por semana para nossa região.

Quadro 3 - Fornecedores

Fornecedores	Município/Estado
Açoplano	Caxias do Sul, RS
Dps	Garibaldi, RS
Radax do Brasil	Bento Gonçalves, RS
Detoni Componentes	Bento Gonçalves, RS
Fuso Serra Parafusos	Carlos Barbosa, RS
Gerdau	Caxias do Sul, RS
Panatlantica Tubos	Caxias do Sul, RS
Alcont Alumínio	Caxias do Sul, RS
Perfipar	Curitiba, PR
Tevere	São Lourenço do Oeste, SC
Euro Telhas	Caxias do Sul, RS
Braselha	Erechim, RS

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

2.4.2 Macroambiente

A partir de agora são elencadas as variáveis do Ambiente Externo: econômicas, naturais e ambientais, tecnológicas, políticas, legais e culturais.

2.4.2.1. Econômicas

Após um ano de 2018 muito turbulento em virtude das eleições, da incerteza de quem iria comandar o país nos próximos 4 anos e dos muitos escândalos de corrupção, o ano fecha positivamente com os empresários otimistas em relação ao mercado e ao novo governo.

No setor são dois os mercados que interferem diretamente, o mercado do aço e o da construção civil, em que um interfere nos custos e outro na demanda, ambos estão andando em marcha lenta, mas com tendências favoráveis para este ano.

Por parte das siderúrgicas, pode-se dizer que é um cartel, pois no Brasil são poucas as empresas que beneficiam o minério de ferro, tendo o mercado concentrado. Com isso, já estão anunciando reajuste neste primeiro trimestre mesmo com o mercado devagar, mas as expectativas são de uma boa retomada para este ano.

Já o mercado da construção civil vem muito otimista seguindo um ciclo clássico em que se teve a expansão, subsequente um recesso, seguido de uma forte recessão e agora para este ano espera-se a recuperação do setor com retomada de obras paradas e novos incentivos por parte do governo.

Olhando o mercado como um todo, para a empresa, este primeiro trimestre de 2019 é muito satisfatório dando projeção de um ano muito bom.

2.4.2.2. Naturais/Ambientais

A Esquadria Pasqualli tem seu licenciamento ambiental feito por uma empresa terceirizada Boff Engenharia, em que a licença é vinculada ao município.

A cada seis meses é feita a renovação do Laudo junto à prefeitura do município, declarando para onde são destinados os resíduos.

Temos empresas devidamente licenciadas que fazem a coleta dos resíduos sólidos e a parte dos contaminantes oriundos dos resíduos de tinta são devidamente mandados a aterros licenciados que são credenciados junto a FEPAM.

2.4.2.3. Políticos

Com a recessão que ainda está presente houve um endurecimento do crédito, reduzindo financiamentos como Minha Casa Minha Vida, até mesmo elevando taxas de juros e tornando mais complicada a liberação do crédito.

O mercado de aço não começou muito bem com algumas restrições por parte do mercado externo, em que o governo terá que tomar medidas para contornar a situação.

Como se pode perceber, precisa-se de medidas por parte do governo, que movimente o mercado fazendo aquilo que está estagnado começar a girar e criar uma confiança para investimentos nos mais diversos setores.

2.4.2.4 Fatores Competitivos

O mercado de aço possibilita inúmeras alternativas para um mesmo material, variando a espessura. Diante disso, orçamentos podem dar diferenças significativas de valor.

Vem-se sofrendo muito com os concorrentes neste quesito, pois grande parte utiliza materiais de qualidade inferior aos que utilizamos, mas que não são descritos nos orçamentos.

2.5 EVOLUÇÃO DAS VENDAS

O nosso serviço está muito ligado de acordo com os fatores climáticos. O inverno apresenta um desaquecimento nas vendas, mas, em contrapartida, o fim do ano atinge o pico das vendas e o início do ano se mantém constante com um bom nível de pedidos.

Sempre quando se fecha um serviço, há o acompanhamento da obra, pois conforme o andamento, a instalação do produto vai sendo realizada, e ajustada conforme o necessário.

2.6 CAPACIDADE PRODUTIVA

Nos últimos meses estamos trabalhando quase no limite da capacidade, muitas vezes, ocorrendo atrasos nos prazos de entrega, principalmente devido a fatores climáticos que quebram todo planejamento, acumulando pedidos prontos.

Existe a busca por mais um colaborador para a linha de produção. Há uma enorme dificuldade de encontrar uma pessoa que se enquadre no requisito para preencher a vaga, pois na maioria das vezes os candidatos que aparecem têm breves passagens como soldador, sendo que nosso serviço como é técnico faz com que exija um pouco mais do candidato para se obter resultados, pois cada produto é diferente.

2.7 ANÁLISE FINANCEIRA

A empresa está equilibrada quanto as suas finanças, mas realiza tudo de um modo grotesco e ultrapassado, sem utilizar um sistema de cadastro, controle das contas, acarretando por parte dos clientes um alto índice de atraso nos pagamentos e até mesmo em vários casos perdas.

Várias vezes por falta de um controle mais específico há a necessidade de ir atrás para cobrar as contas fazendo várias viagens para cobrar um mesmo cliente.

3 ÁREA ADMINISTRATIVA

A área administrativa é onde os administradores estão diretamente ligados a tudo que acontece na empresa, ligados a um vasto conjunto de teorias que nos auxiliam na tomada de decisões corretas.

Segundo Chiavenato (2011, p. 13), “Administrar é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização e utilizar todos os recursos organizacionais disponíveis para alcançar objetivos organizacionais definidos”.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.1.1 Objetivos

Objetivos são as metas que a empresa deseja atingir. Para Chiavenato (2011, p. 217) “Objetivo é um enunciado escrito sobre resultados a serem alcançados em um período determinado”.

O objetivo da empresa em estudo é produzir sempre dentro de rigorosos padrões de qualidade e inovação, que atendam às necessidades de cada cliente específico.

3.1.2 Missão

Toda empresa tem uma missão bem traçada, pois a missão engloba todos os motivos pelo qual a empresa foi criada

Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de quem a empresa atende com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser empresa. (OLIVEIRA, 2012, p. 50)

A Esquadria Pasqualli tem como missão transformar o aço em produtos que gerem segurança e qualidade e obras de arte a seus clientes, sempre respeitando o meio ambiente, buscando sempre uma constante excelência nos produtos e no atendimento a seus clientes de maneira a garantir a prosperidade da empresa e satisfação de seus colaboradores.

3.1.3 Visão

A visão dentro da empresa demonstra um horizonte a frente onde seus fundadores almejam chegar com o passar dos anos.

É conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos de empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser. (OLIVEIRA, 2012, p. 65)

A Esquadria Pasqualli tem como visão:

Ser uma empresa reconhecida pela qualidade de seus produtos e atendimento e se tornar referência em sinônimo de segurança para clientes e colaboradores.

Por fim, entende-se que a visão se torna de suma importância, sendo um instrumento para que os gestores se mantenham motivados e a empresa ganhe força para atingir seus objetivos sempre com excelência e plena satisfação.

A visão podem ser as metas que a empresa tende a obter dentro de um determinado período de tempo ou como um sonho de seus gestores.

3.1.4 Filosofia, Princípios e Valores

Para Oliveira, valores: “representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões” (OLIVEIRA, 2012, p. 67).

Para a Esquadria Pasqualli os valores estão em uma melhora contínua dos serviços prestados aos seus clientes e ao bem-estar de seus colaboradores, sempre ligados a princípios da ética, comprometimento, valorização humana, superação de resultados, inovação, na conquista de novos clientes e a responsabilidade ambiental.

De modo que a empresa busca estar sempre em um constante melhoramento e preocupada com o bem-estar de todos que estão ligados a ela.

3.1.5 Plano Operacional

De forma informal a empresa tem um plano operacional. Segundo o Sr. Antonio Pasqualli a produção é feita de acordo com a entrada de pedidos e em caso

de emergência são tomadas medidas que ajustam a produção para atender os pedidos de urgência sempre prezando o bom atendimento.

3.1.6 Formas de Avaliação

No fim de cada mês são feitas avaliações dos setores para verificar como estão perante o seu desempenho, se estão dentro do objetivo ou não. Já com o setor de expedição verifica-se a qualidade, se o pedido está no prazo e a satisfação do cliente, pois na empresa alvo deste estudo expedição também está encarregada de cuidar da instalação dos produtos.

3.2 INOVAÇÃO

As inovações vão acontecendo sempre que necessárias. Ainda conforme Palmer: “a inovação deve estar alinhada aos objetivos da empresa e, obviamente, deve estar relacionada com as necessidades dos consumidores” (PALMER, 2006, p. 237).

Pensando nisso a empresa busca sempre se manter atualizada e buscando o melhor do mercado. Por ser uma empresa de pequeno porte, a tecnologia de ponta tem um custo muito alto para ser adquirida, assim trabalhando com terceiros que detêm estes equipamentos que nos atendem e fornecem os produtos com extrema rapidez e qualidade.

Buscamos constante inovação para agilizar nossos processos mantendo a empresa competitiva e atendendo aos clientes com o que há de melhor no mercado.

3.3 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Hoje a empresa não conta com nenhum sistema dentro de suas instalações o que acarreta muitas deficiências e falta de controle em diversas áreas.

Um dos principais problemas que está vinculado com a falta de um sistema de informação se confirmam na área financeira que acarreta num descontrole interno gerando atrasos nas cobranças deixando os prazos se estenderem.

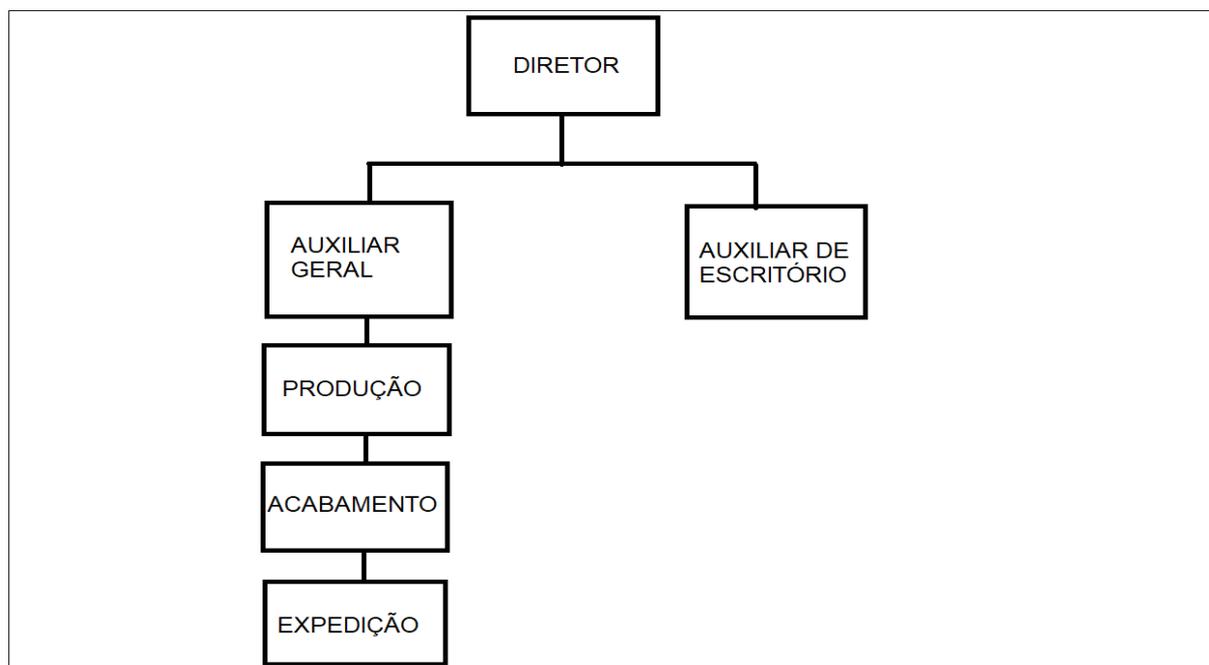
3.4 ORGANIZAÇÃO

Nesta seção, será abordado o organograma da empresa, em que os níveis hierárquicos dentro da empresa são de suma importância para uma organização e boa gestão, pois dividem-se em cargos com diferentes níveis de autoridade que, por sua vez, não deixam problemas de pouca ênfase chegar até a direção, sendo resolvidos pelo poder gerado pelo cargo dentro da hierarquia da empresa.

As estruturas organizacionais da empresa são as usuárias e ao mesmo tempo as geradoras de informação. Elas favorecem o desenvolvimento dos sistemas de informação, à medida que estão plenamente organizadas e harmoniosas, com estruturas departamentais ativas, com definição de responsabilidades, com formalidade de processos e participação efetiva nos procedimentos e atividades de toda empresa. (REZENDE e ABREU 2013, p. 94).

A seguir, o organograma da empresa alvo do estudo:

Figura 20 - Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

O organograma é feito de forma simples. Composto pelo diretor, Antonio Pasqualli, abaixo está a esposa Salete como auxiliar de escritório e o filho Adriano Pasqualli auxiliar geral. Após estão os demais colaboradores da Esquadria Pasqualli.

3.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

3.5.1 Pontos Fortes

- a) possui plano operacional definido pelo proprietário;
- b) a empresa possui um organograma mesmo que de maneira informal;
- c) a empresa possui visão e valores definidos pelo proprietário;
- d) vasta experiência no ramo;
- e) produtos de alta qualidade;
- f) preocupação com meio ambiente.

3.5.2 Pontos Fracos

- a) não tem planejamento estratégico;
- b) não conta com um sistema de gestão financeira;
- c) não tem uma área administrativa bem desenvolvida.

4 ÁREA COMERCIAL

Neste capítulo, estão elencados os assuntos relacionados à área comercial da Esquadria Pasqualli, levando em conta pesquisa de mercado.

4.1 PESQUISA DE MERCADO

Neste subcapítulo, são apresentados aspectos referentes a pesquisa de mercado com relação a Esquadria Pasqualli.

“A pesquisa de mercado procura determinar as características de um mercado em relação a tamanho, condições, taxa de crescimento, segmentação e posicionamento competitivo” (PALMER, 2006, p. 125).

Ainda segundo Dias (2015, p. 135) “Por mais sofisticada que seja a técnica estatística utilizada o resultado da pesquisa não será satisfatório os dados coletados não forem confiáveis e se a pesquisa não for bem planejada”.

As citações acima indicam que a pesquisa de mercado procura determinar as características de um mercado, mas é preciso que haja um bom planejamento antes de ser lançada. Além disso, necessita-se um grande cuidado com os dados coletados para que sejam exatos e não haja distorções no resultado final. Sendo assim, a pesquisa ajuda a resolver ou até mesmo prevenir futuros problemas da empresa.

A Esquadria Pasqualli, segundo o Sr. Antônio, busca sempre estar se atualizando e pesquisando o mercado que atua, utiliza-se de maneiras simples de pesquisa de mercado. Há duas formas principais, uma diretamente com os clientes em que a partir de mostruários de modelos nos indicam os que tem mais aceitação, outra por parte de pedreiros, carpinteiros, arquitetos, engenheiros, construtores, os quais nos indicam os modelos que tem mais aceitação no mercado, pois a empresa trabalha muito com indicações.

4.2 PRODUTOS E SERVIÇOS

Há mais de 20 anos no mercado, a Esquadria Pasqualli detém um alto grau de experiência, sendo reconhecida por seus produtos e serviços de qualidade.

4.2.1 Classificação dos produtos/serviços na empresa

A empresa atua com uma vasta linha de produtos, cada qual com a sua finalidade, atendendo a tudo o que o cliente precisa da parte de serralheria e funilaria, executando tudo conforme o gosto do cliente e o que a obra demanda. A Esquadria Pasqualli tem sua produção focada na parte de aberturas, cercamentos de casas e de rufos tudo realizado com o máximo de competência e profissionalismo com uma qualidade e garantia que poucos concorrentes podem igualar.

4.2.2. Estágio no CPV (Ciclo de Vida dos Produtos)

Dentro da Esquadria Pasqualli não há muitas alterações quanto aos produtos onde se encontram em período de maturidade. Vem ocorrendo nos últimos anos o declínio de alguns produtos devido ao fato de uma migração de aberturas de ferro para alumínio e pvc.

Os produtos, como os seres vivos podem ser vistos passando por certos estágios de vida. O ciclo de vida do produto é, portanto, um modelo dos estágios do histórico de vendas e lucros de um produto. Os quatro estágios do ciclo de vida do produto são introdução, crescimento, maturidade e declínio. (CHURCHILL e PETER, 2012, p. 238).

Quanto ao que diz respeito a tempo de duração dos produtos no mercado, eles têm grandes dificuldades de serem extintos, pois são componentes básicos de construções que independente do passar dos anos apenas aperfeiçoam-se, mas não são extintos.

4.2.3 Decisão Sobre Marca

Nesta etapa são abordados aspectos relacionados a marca da empresa.

O conceito de marca Honorato (2004, p. 183) a considera como “o nome, o termo, o *design* ou a sua combinação, que identifica o produto ou serviço de uma empresa em relação a concorrência”.

Ainda segundo Kotler (1998, p. 393) “Essencialmente, uma marca representa a promessa de o vendedor entregar um conjunto específico de características, benefícios e serviços aos compradores”.

Já para Cobra (1992, p. 346) “A marca é um nome, um sinal, um símbolo, ou *design*, ou uma combinação de tudo isso, com o objetivo de identificar produtos ou

serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferencia-los de seus concorrentes”.

A marca da empresa depois de consolidada funciona como um cartão de visitas podendo adicionar valor aos produtos e serviços, diferenciando-a dos demais concorrentes.

Para a Esquadria Pasqualli, com mais de 20 anos no mercado, a sua marca já se encontra consolidada, lembrada por muitos em sua região de abrangência, em que desde sua fundação mantém altos padrões de garantia, qualidade e eficiência.

4.3 PREÇO

Neste subcapítulo, aborda-se a política de preços adotada pela Esquadria Pasqualli. Sobre o preço um conceito que se pode afirmar:

O preço é o único elemento composto do *marketing* que produz receita, ou outros elementos geram custos. O preço é um dos elementos mais flexíveis do composto de *marketing* porque pode ser rapidamente modificado, o que não ocorre com as características de um produto ou com os compromissos assumidos com os canais de distribuição. (KOTLER, 1998, p. 435).

Para toda e qualquer empresa a definição de preço é uma questão crítica, pois deve cobrir todos os custos operacionais e geradores de custos. Além disso, é preciso estar dentro dos valores praticados pelos concorrentes.

Para a Esquadria Pasqualli, quem estabelece o preço de venda de seus produtos é o proprietário. Para isso, são analisadas todas as despesas envolvidas na fabricação do produto e encargos, adicionando-se a margem de lucro desejada.

Há grandes dificuldades de reajustar os preços dos nossos produtos, devido à concorrência, que por sua vez, muitas vezes, torna-se desleal. Outro fator que agrava a situação é o setor de aço comandado por poucas empresas que detém o mercado em suas mãos e mesmo com a recessão do mercado anunciam reajustes.

Numa breve comparação com nossos concorrentes, a empresa trabalha com preços um pouco mais elevados, sendo justificados pela qualidade e a força da marca no mercado.

4.4 COMUNICAÇÃO

Tudo que a empresa desenvolve a fim de apresentar e promover seus produtos no mercado é comunicação. Pode ser entendida como: “O composto de

comunicação de *marketing* (também denominado composto promocional) consiste em cinco modos de comunicação: propaganda, promoções de vendas, relações públicas e publicidade, venda pessoal e *marketing* direto”. (KOTLER, 1998, p. 526).

A propaganda está relacionada com a comunicação da empresa e afirma-se que:

A propaganda também é de extrema importância para a atividade mercadológica. Através dela as empresas podem manter cooperação de seus intermediários, familiarizar seus clientes com o uso de produtos fabricados, criar imagem de credibilidade, lançar novos produtos, estimular demanda, criar lealdade de marca, enfatizar características dos produtos entre outros propósitos (LAS CASAS, 1997, p. 247).

Ainda, segundo Las Casas:

Propaganda é uma forma paga, não pessoal, em que há um patrocinador identificado. A propaganda pode ser usada para informar ou persuadir determinada audiência. São utilizadas geralmente mídias de massa, como jornais, televisão, revistas e *outdoors*. É a que recebe a maior verba orçamentária entre todas as mídias e pode atingir vários receptores ao mesmo tempo, em nível regional e nacional. (LAS CASAS, 2013, p. 380).

A empresa se utiliza muito de programas de rádio para suas propagandas, geralmente anúncios oriundos de patrocínios a festas de capelas. Não se utiliza de outros meios como jornal, panfletos e *internet*.

O principal meio de divulgação da empresa está pela sua já formada cartela de clientes, em que pela boca a boca se tem grande divulgação devido aos serviços prestados com excelência, qualidade e dentro do que o consumidor exige.

Um grande ponto explorado são as parcerias com construtoras, pedreiros, carpinteiros e pintores, que por sua vez caso a obra precise de algum serviço ligado a funilaria ou esquadrias passam para o proprietário o contato da empresa.

4.5 VENDAS

Segundo Cobra (1994, p. 474): “A venda não é uma ciência e talvez nem mesmo seja uma arte. O que ela exige e aplicação de métodos adequados acompanhados sempre de boa dose de criatividade”.

Ainda, segundo Cobra (1994, p. 474): “Para que a venda seja realizada, é preciso que existam necessidades e desejos latentes de um lado e formas de satisfaze-los de outro. Daí a importância dos métodos ou técnicas na condução da venda e do uso da criatividade na persuasão do comprador”.

Além disso, Cobra (1994, p. 474) refere-se: “A venda pressupõe a existência de pessoas, vendedores e compradores, e de produtos ou serviços que possam satisfazer a necessidades e desejos”.

A Esquadria Pasqualli no que se diz respeito a vendas não conta com vendedores externos, suas vendas são feitas de modo direto ou as vezes intermediadas por alguém que indica a empresa, em que o contato é feito pessoalmente ou por telefone. Após o contato nos deslocamos até a obra para realizarmos as medições, verificando as necessidades do cliente quanto ao que ele deseja e modelo, por fim orçamos e enviamos o orçamento *por E-mail, whatsapp, telefone ou redigido e impresso*.

4.6 DISTRIBUIÇÃO

Depois do produto ficar pronto por todo processo de montagem e acabamento, ele chega a expedição, em que a equipe de montagem a partir de transporte próprio leva esse produto até o cliente. Cerca de 90% do que se produz necessita que seja montado na obra.

Figura 21 - Veículos da empresa



Fonte: Arquivo da empresa 2019.

Na figura 21 observa-se os dois veículos da empresa utilizados para entrega dos produtos.

4.7 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Um bom relacionamento com os clientes acarreta numa maior facilidade por parte da empresa de identificar as necessidades do seu mercado e melhorar seus produtos.

Para a fidelização do cliente a empresa busca atendê-los sempre dentro dos prazos estipulados, sempre desenvolvendo o produto de acordo com o gosto do cliente. Caso haja alguma insatisfação, juntamente com o cliente se estuda a melhor forma para solucionar o problema e garantir a sua satisfação quanto ao produto ou serviço.

Para a Esquadria Pasqualli, o foco não está em conseguir mais um cliente, mas sim em torná-lo um amigo. Diante disso, ocorrendo qualquer problema ou dúvida, ele poderá sempre entrar em contato que estaremos prontos para resolver. Gerando desta forma um vínculo forte entre empresa-cliente e obtendo, em consequência disso, uma fidelização deste cliente.

4.8 PONTOS FORTES E FRACOS

Nesta etapa, vamos ressaltar os pontos fortes e fracos referentes à área comercial.

4.8.1 Pontos Fortes

- a) entrega a partir de caminhão próprio;
- b) fidelização de clientes;
- c) marca bem-conceituada lembrada pelos clientes;
- d) produtos de acordo com o gosto do cliente.

4.8.2 Pontos Fracos

- a) dificuldade de se atingir um preço ideal nos produtos devido à concorrência;
- b) falta de mais canais de propaganda;

c) não se realiza pesquisa de mercado formal e precisa.

5 ÁREA DE MATERIAS

A gestão de materiais é uma área que vem ganhando um destaque enorme dentro das empresas, pois com uma boa gestão evita-se estoques desnecessários e previne-se a falta de matéria-prima, levando em conta ainda que quando bem aperfeiçoado gera inúmeras vantagens competitivas.

Uma administração de materiais bem estruturada permite obtenção de vantagens competitivas por meio da redução de custos, da redução de investimentos em estoques, das melhorias na condição de compras mediante negociação com fornecedores e da satisfação de clientes e consumidores em relação aos produtos oferecidos pela empresa. (Segundo Gonçalves, 2010, p. 4).

Ainda, segundo Francischini e Gurgel (2002, p. 82): “A administração de materiais tecnicamente bem aparelhada é, sem dúvida, uma das condições fundamentais para o equilíbrio econômico e financeiro da empresa”.

5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

Para Francisquini e Gurgel (2002, p. 82): “A administração de estoques deverá conciliar da melhor maneira possível os objetivos dos quatro departamentos (compras, produção, vendas e financeiro), sem prejudicar a operacionalidade da empresa”.

A Esquadria Pasqualli, a partir do Sr. Adriano cuida das compras e do planejamento para adquirir as matérias-primas.

Há empresas com logística própria, com data de entrega dos produtos, em que os perfis especiais tem um prazo de produção e os demais são a pronta entrega. A empresa trabalha sempre com um bom nível de estoque para que não ocorra a parada de produção por falta de matéria-prima.

Não existe nenhum programa de controle de estoques, a conferência é feita pelo nível de material nas prateleiras. No momento de fechar algum orçamento que demande um volume maior, logo após a confirmação do cliente já é feito o pedido do material necessário para executar a obra.

5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS

A empresa trabalha com fornecedores de tradição no mercado, geralmente cotando os produtos entre dois ou três. Sempre se busca produtos de qualidade Gerdau que é referência em qualidade na parte de laminados e por produtos de

fabricação nacional e não de importados, que respeitem as normas da ABNT. Quanto ao pedido, é feita uma análise do custo da matéria-prima e o valor do frete do produto, pois alguns fornecedores dão o produto posto e outros não dão com frete posto. Sendo assim, sempre se analisa minuciosamente esta questão porque as vezes uma pequena diferença no preço por aquilo não cobre os custos de frete.

Outro fator na compra é por fardos ou amarados fechados que geram uma quantidade um pouco maior, mas se tem grande compensação por um preço melhor no valor da matéria-prima.

5.3 CONTROLE DOS MATERIAIS

Nesta etapa, aborda-se normas de controle de materiais e também controle de custos relacionados a matéria-prima.

A Esquadria Pasqualli tem seu controle de mercadorias descentralizado, em que junto a linha de produção ficam os laminados, chapas, tubos e perfis, junto a sala de pintura fica o depósito das tintas e solventes e em um almoxarifado ficam dispostos todos insumos desde parafusos, solda, silicone, fechadura e demais componentes necessários aos processos de fabricação.

Os principais critérios que são utilizados pela empresa no controle de estoque de materiais são de fornecedores fidelizados, de boa qualidade e com prazos extremamente rápidos de entrega dos produtos, evitando o risco da falta de matéria-prima que seria por consequência a parada da produção.

O responsável pelas compras, Sr. Adriano trabalha sempre em sincronia com o Sr. Antonio responsável da área financeira, em que antes de efetuar a compra é analisado a forma de pagamento se à vista ou parcelado e se for parcelado em quantas vezes.

Nesta seção está descrita a forma utilizada pela Esquadria Pasqualli para o controle de seu estoque de materiais, tendo como princípio o de não parar a produção por falta de material.

5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

5.4.1 Pontos Fortes

- a) empresa trabalha em sincronia compras e financeiro;

- b) dispõem de fornecedores idôneos que honram os prazos;
- c) rapidez no recebimento de mercadorias.

5.4.2 Pontos Fracos

- a) não tem um sistema de controle de estoque;
- b) por adquirir amarrados fechados ocasiona estoques maiores.

6 ÁREA DE PRODUÇÃO

A área de produção é de suma importância dentro de uma empresa, pois é a responsável em transformar a matéria-prima nos bens comercializados pela organização, com eficiência, produtividade, processos de produção, *layout*, manutenção, movimentação de materiais, qualidade e pontos fortes e fracos.

Figura 22 - Vista completa da área de produção da empresa



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Figura 22 representa a área de produção da empresa, sendo na parte direita estoque e maquinário de corte e a esquerda as mesas de montagem.

6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

Nesta seção será apresentada a forma de planejamento, programação e controle de produção utilizada pela Esquadria Pasqualli.

Para Laugeni e Martins (2012, p. 234): “ O sistema a PPCP e uma área de decisão da manufatura, cuja o objetivo correspondente tanto ao planejamento quanto ao controle dos recursos dos processos produtivos, a fim de gerar bens e serviços”.

Ainda, segundo Slack, Chambers, Harland, Harrison e Johnston (1996, p. 57): “[...] planejamento e controle e a atividade de se decidir sobre o melhor emprego dos recursos da produção, assegurando, assim, a execução do que foi previsto”.

Para a Esquadria Pasqualli, a programação da produção é feita diariamente, procurando atender seus clientes conforme a ordem de entrada dos pedidos, sendo que, muitas vezes, esta sequência é quebrada, pois ocorre a entrada de pedidos com urgência ou até mesmo clientes que veem a empresa para fazer um serviço e ficam aguardando até ele ser realizado.

6.2 OBJETIVOS DA PRODUÇÃO

O objetivo da produção está em atender os pedidos dos clientes dentro dos prazos estipulados. Além disso, o objetivo da produção não está no fato de produzir, mas sim numa resolução constante de problemas e mais que isto estar sempre desenvolvendo processos que visam uma melhora na produção e nos produtos.

6.3 PRODUTIVIDADE

Nesta etapa, abordam-se a capacidade de produção da Esquadria Pasqualli.

O estudo da produtividade já faz parte do currículo de vários cursos, como administração, economia e engenharia. Nas empresas, é comum encontrarmos programas de melhoria da produtividade em andamento. Avaliar a produtividade e compara-la com a de outras empresas concorrentes ou não, tornou-se ação corriqueira entre os gerentes preocupados com o futuro, não só da empresa como também de si mesmo. (Laugini e Martins, 2012, p. 14).

Dentro do segmento de atuação da Esquadria Pasqualli fica um pouco difícil mensurar a produtividade por produtos, pois há uma gama muito alta de itens produzidos. De acordo com o Sr. Antonio, o controle de produção é feito individual pela produção de cada funcionário em que passado o item a ser produzido pela experiência no ramo já se tem uma base de quanto tempo leva para ficar pronto. Dessa maneira, pode-se analisar se o colaborador está dentro das metas.

Segundo o Sr. Antonio responsável da Esquadria Pasqualli os níveis de produção estão dentro do esperado.

6.4 PROCESSOS DE PRODUÇÃO

Nesta etapa vamos abordar os processos de produção da Esquadria Pasqualli.

A empresa opera na sua totalidade a partir de encomendas, pois seus produtos são sobre medida e de acordo com o que o cliente pede.

Os processos de produção da empresa acontecem da seguinte forma:

1º Medição: nesta etapa há o deslocamento até a obra, em que se efetua a medição, esclarece as dúvidas com o cliente, define parâmetros e o modelo que o cliente deseja.

2º Encaminhamento para a produção: é passado para o colaborador o esboço do que deve ser feito, especificando o modelo e os materiais que vão ser utilizados.

3º Produção: é feita a confecção do item que foi passado para o colaborador.

4º Acabamento: Após o produto ter sido finalizado na linha de produção é feita a retirada dos excessos de solda com o desbaste, retirada dos respingos de solda e quando se trata de perfis tem que se fazer o desengraxe da peça.

5º Pintura: depois de ter limpado a peça ela está pronta para receber a base de fundo primer anticorrosivo que é uma base para qualquer outra pintura.

6º: Montagem: esta é a última etapa em que o produto é instalado na obra.

Durante o processo há perdas que são devidamente encaminhadas a uma empresa de reciclagem que dará o devido destino. No que diz respeito a pintura são utilizados filtros que são trocados periodicamente e armazenados dentro de um tonel, que quando estiver cheio é feito o contato com a empresa licenciada fazendo assim a coleta e destinando a um aterro devidamente credenciado.

6.5 LAYOUT

Nesta etapa será apresentado o *layout* da empresa em estudo.

Layout ou arranjo físico pode ser definido da seguinte maneira:

O arranjo físico de uma operação produtiva diz respeito ao posicionamento físico dos seus recursos transformadores. Isso significa decidir onde colocar todas as instalações, máquinas, equipamentos e pessoal da operação. O arranjo físico é geralmente aquilo que a maioria de nós nota primeiro ao entrar em uma unidade produtiva, porque ele determina a aparência da operação. Também qual os recursos transformados-materiais, informações e clientes fluem pela operação (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTOM, 2009, p. 181).

Também pode-se conceituar *layout* como:

O modo como um processo de fabricação ou armazenagem é projetado afeta os custos de manipulação de materiais, os tempos de produção total e a produtividade do trabalhador. Reprojetar *layouts* pode requerer investimentos significativos em capital, que precisam ser analisados de uma perspectiva contábil financeira. Os *layouts* também afetam atitudes dos funcionários, seja em uma linha de produção seja em um escritório (KRAJEWISKI, RITZMAN e MALHATA, 2008, p. 259).

Para que haja um bom andamento das atividades dentro da empresa, ela deve contar com o *layout* bem organizado evitando perdas. É de suma importância que a empresa cresça com um planejamento, pois se precisar reformular o *layout* pode requerer investimentos significativos de capital.

Fazendo-se uma análise do *layout* da Esquadria Pasqualli no formato que está atualmente, é a melhor forma de arranjo físico que pode se encontrar para o espaço em que está a empresa, mas para uma futura ampliação será demandado um novo *layout* que vai incidir em investimentos de capital.

6.6 MANUTENÇÃO

A manutenção das máquinas da Esquadria Pasqualli é corretiva realizada por terceiros, em que se chama o profissional competente para a devida área que ocorreu o problema. Pelo uso de máquinas robustas e manuais a incidência de manutenção é considerada baixa, a maioria necessita ser engraxadas, sendo esse processo realizado periodicamente pelo Sr. Adriano que é o devido responsável pela manutenção.

6.7 MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS

Os materiais estão armazenados dentro da empresa de uma forma estratégica, em que do local que estão guardados vão para o corte e seguem continuamente o *layout* da empresa sem haver idas e vindas dos materiais. Eles são retirados do estoque conforme a demanda do que está sendo produzido, sempre em quantidades fracionadas.

6.8 QUALIDADE

Neste subcapítulo, aborda-se o tema da qualidade e quais os principais métodos que a Esquadria Pasqualli usa para garantir um excelente produto final.

Para Slack, Chambers, Johnston (2009, p. 131): “O objetivo principal do desdobramento da função qualidade é tentar assegurar que o projeto final de um produto ou serviço realmente atenda às necessidades de seus clientes”.

Sendo que a qualidade do produto reduz custos:

A dedicação de esforços na área da qualidade dos produtos e serviços tem um duplo efeito no aumento da vantagem competitiva, pois está demonstrando que esta melhoria, ao contrário do que sempre se imagina, traz uma consequente redução nos custos de produção. (LAUGENI e MARTINS, 2012, p. 72).

A Esquadria Pasqualli no que se refere a qualidade, prima desde a compra da matéria-prima com certificados e de empresas de renome, tendo em sua linha produtiva pessoas extremamente qualificadas que montam os mais diversos produtos sempre nos mínimos detalhes gerando um produto perfeito de alta resistência e durabilidade, com acabamento primordial que realça o produto.

Toda a montagem dos produtos é realizada pelo proprietário, cuidando todos os quesitos que devem ser seguidos, como plumo, nível e alinhamento para que o produto fique bem acabado no lugar em que foi instalado.

6.9 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

6.9.1 Pontos Fortes

- a) a empresa é reconhecida pela qualidade de seus produtos;
- b) apresenta um *layout* correto;
- c) trabalha com uma boa disponibilidade de estoques.

6.9.2 Pontos Fracos

- a) não tem um programa de manutenção preventiva;
- b) não consegue programar sua produção a longo prazo;
- c) dificuldade na geração de índices de avaliação de produtividade.

7 ÁREA FINANCEIRA

Neste capítulo, aborda-se a estrutura da área financeira, gestão de caixa, contabilidade, custos, planejamento financeiro, orçamentário e pontos fortes e fracos.

Sendo que a área financeira é incumbida de realizar uma gestão eficiente dos recursos financeiros da empresa, em que cabe a ela as tarefas de planejar e decidir quais as melhores formas de obter e alocar recursos para o desenvolvimento da organização.

Segundo Maximiano (2007, p. 9): “A função financeira de uma organização tem por objetivo a proteção e a utilização eficaz dos recursos financeiros, que inclui a maximização do retorno dos acionistas no caso das empresas”.

7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA

Nesta etapa será apresentada a estrutura da área financeira da Esquadria Pasqualli.

Se representarmos a empresa como uma pizza, então sua estrutura de capital determina o modo como ela é fatiada em outras palavras, qual porcentagem do fluxo de caixa vai para os credores e qual vai para os acionistas. As empresas têm uma flexibilidade muito grande na escolha de uma estrutura financeira, descobrir se uma estrutura é melhor do que qualquer outra é crucial para a questão da estrutura de capital. (Ross, Westerfield, Jordan e Lacombe, 2013, p. 4).

Ainda, segundo Assaf.

A administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital. Nesse contexto, a administração financeira envolve-se tanto com a problemática da escassez de recursos, quanto com a realidade operacional e a prática da gestão financeira das empresas, assumindo uma definição de maior amplitude. (Assaf ,2014, p. 9).

Na empresa em estudo, a pessoa responsável pela área financeira é o Sr. Antonio que é proprietário da empresa.

Na Esquadria Pasqualli o financeiro está organizado em duas partes: contas a pagar e a receber, em que não há nenhum controle aprofundado.

As contas a pagar são bem controladas para não haver problemas com fornecedores, já no momento de receber se deixa muito a desejar por falta de uma pessoa direta nessa área e uma falta de controle nos prazos de pagamento, extrapolando os prazos.

7.2 GESTÃO DE CAIXA

Nesta seção, aborda-se a maneira de controle de contas a pagar, receber e o fluxo de caixa.

O Sr. Antonio é quem controla as contas a pagar e as a receber, como também o fluxo de caixa. Segundo ele, as contas a pagar são verificadas, juntando aquelas que vencem na semana e efetuando o pagamento sempre na segunda-feira, quanto as contas a receber é um pouco desorganizado, sem um sistema informatizado, apenas anotado em um caderno sem controle de datas de pagamentos e quem está em dia ou com pendência.

7.3 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS

A contabilidade da Esquadria Pasqualli é terceirizada ficando a cargo do escritório Foragatto, em que a empresa envia mensalmente ao escritório as notas fiscais de entrada e saída, para que assim seja feito o fechamento do mês, o cálculo de impostos, folha de pagamento entre outros. Porém o plano de contas do sistema contábil não atende as necessidades da empresa em conhecer seus custos.

Os balancetes são emitidos anualmente pelo escritório contábil geralmente estando pronto em média de 60 dias após o fechamento do ano.

7.4 CUSTOS E FORMAÇÃO DOS PREÇOS DE VENDA

Nesta etapa será abordado os métodos para o controle de custos e formação do preço de venda utilizados pela Esquadria Pasqualli.

De acordo com Assaf e Lima (2017, p. 125): “ A análise custo-volume-lucro, também chamada de análise do ponto de equilíbrio é utilizada visando conhecer o volume necessário para cobrir todos os custos e despesas operacionais e analisar o lucro associado ao nível de vendas”.

Ainda, segundo Gitman (2010, p. 469) diz que: “O primeiro passo para identificar o ponto de equilíbrio operacional consiste em classificar o custo das mercadorias vendidas e as despesas operacionais em custos operacionais fixos e variáveis”.

A empresa em estudo para chegar a um ponto para seu preço de venda analisa alguns fatores como: impostos, matéria-prima, dependendo o serviço as perdas, custos de mão-de-obra, custos de transporte e margem de lucro.

A Esquadria Pasqualli tem como principal forma de controle de custos reduzir ao máximo os desperdícios de matéria-prima, organizar os processos produtivos para não haver gargalos e sempre em seus pedidos fazer cotação das mercadorias com três de seus fornecedores.

Nesta etapa, está descrito a maneira que a Esquadria Pasqualli forma seu preço de venda e a maneira que dispõe para reduzir seus custos.

7.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

A empresa se utiliza de dinheiro em caixa, mas costuma realizar orçamentos quanto aquisição de matéria-prima e investimentos.

A Esquadria Pasqualli busca sempre manter-se competitiva, sendo que alguns gastos se tornam necessários, mas antes de cada investimento são realizados orçamentos e analisado profundamente o custo benefício de cada investimento.

Por fim, antes de qualquer investimento são realizados orçamentos que serão analisados pelo Sr. Antonio que é o responsável, ele verifica a melhor maneira a ser seguida.

7.6 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

7.6.1 Pontos Fortes

- a) Não há atrasos nos pagamentos a fornecedores.
- b) realiza orçamentos e planeja investimentos.

7.6.2 Pontos Fracos

- a) contas a receber ainda anotadas em um caderno;
- b) alto índice de contas a receber atrasadas;
- c) falta de um colaborador para controlar a área de finanças;
- d) pouca diversidade de meios de pagamentos.

8 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Neste capítulo serão abordados os seguintes temas: rotatividade, absenteísmo e horas extras, sistema de recrutamento e seleção, descrição e especificação de cargos, remuneração e benefícios, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, motivação, medicina e segurança do trabalho e pontos fortes e fracos.

Para Gil (2001, p. 17) “Gestão de pessoas é a função que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

8.1 ROTATIVIDADE, ABSENTEÍSMO E HORAS EXTRAS

Nesta seção serão abordados os temas: Rotatividade, Absenteísmo e Horas extras com base nos dados da Esquadria Pasqualli.

8.1.1 Rotatividade

O termo rotatividade pode ser definido como:

O termo rotatividade de recursos humanos ou *turnover* é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente e definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. (CHIAVENATTO, 2009, p. 40).

A Esquadria Pasqualli é uma empresa com baixo índice de rotatividade, pois há uma busca constante em fazer com que os colaboradores estejam satisfeitos com o emprego não tendo interesse em deixar a empresa.

No último ano o primeiro funcionário da empresa se desligou em virtude de ter se aposentado, logo após esse fato outro colaborador veio a adoecer por causa da doença ser um câncer e faleceu, a partir disso efetuamos a contratação de mais um colaborador e ainda se busca mais um para área de produção, que ainda não apareceu ninguém que preenchesse os requisitos básicos.

8.1.2 Absenteísmo

Nesta etapa será abordado o grau de absenteísmo da empresa em estudo.

Segundo Chiavenatto (2010, p. 55): “Absenteísmo é a quantidade de faltas e atrasos no trabalho e está intimamente relacionado com a insatisfação no trabalho e na empresa. Quando as pessoas estão satisfeitas com o que fazem, elas tendem a permanecer no emprego”.

A Esquadria Pasqualli tem um índice quase nulo de absenteísmo, pois seu quadro de funcionários é composto de pessoas extremamente profissionais que vestem a camisa da empresa e gostam do ambiente de trabalho.

8.1.3 Horas Extras

Nesta seção, será apresentado o momento que a Esquadria Pasqualli demanda de horas extras de seus colaboradores.

Segundo o Sr. Antonio, apenas há uma incidência de hora extra que é quando se faz a montagem dos produtos que batendo o horário de serviço é visto que falta pouco para terminar e se utiliza de horas extras, pois recolher as ferramentas e voltar no dia seguinte gera mais gastos e perda de tempo.

8.2 SISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Nesta etapa, será apresentado o sistema de recrutamento e seleção utilizados pela Esquadria Pasqualli.

8.2.1 Recrutamento

Nesta seção vai ser abordado a maneira de recrutamento da Esquadria Pasqualli quando necessário. Para Tanke (2014, p. 52): “O programa de recrutamento pode, então, ser desenvolvido com base em um conhecimento bem fundamentado de quantas pessoas são necessárias, quais terão de ser os níveis de aptidões e uma boa indicação das necessidades de treinamento”.

O recrutamento do pessoal na Esquadria Pasqualli é baseado geralmente no título do cargo a ser preenchido e na experiência na área que será feita a contratação. Geralmente o candidato entra na empresa com um contrato de experiência, em que se for aprovado e efetivado.

8.2.2 Seleção

Neste subcapítulo, são apresentados os critérios que a empresa em estudo utiliza para seleção do pessoal quando necessário.

Para Chiavenatto (2014, p. 118):

Em termos mais amplos, a seleção busca entre os vários candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização ou que possuam as competências requeridas pelo negócio, visando a manter ou aumentar a eficiência do desempenho humano, bem como a eficácia da organização.

Para a Esquadria Pasqualli, segundo Sr. Antonio os principais critérios utilizados na seleção do pessoal são a experiência anterior no setor e também a busca de referências em que o selecionado já tenha trabalhado.

8.3 DESCRIÇÃO E COMPETÊNCIA DE CARGOS

Nesta seção, apresentam-se as descrições e especificações dos cargos da Esquadria Pasqualli.

A descrição de cargo especifica com detalhes, todas as características que o cargo exige, fazendo com que haja uma padronização no perfil organizacional dos cargos da empresa e evitando, assim, que cada requisitante faça exigências descabidas ou com uma visão estritamente pessoal. (Marras, 2016, p. 55).

A Esquadria Pasqualli conta com os seguintes cargos: montador interno, pintor, montador externo e gerente administrativo, cada cargo com uma descrição e especificação, em que consta responsabilidades, objetivos e requisitos para o cargo, como experiência, escolaridade e treinamento necessário.

8.4 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

Nesta seção, vão ser apresentados as formas de remuneração utilizadas pela empresa em estudo e os benefícios oferecidos.

8.4.1 Remuneração

Nesta etapa, aborda-se a maneira utilizada pela Esquadria Pasqualli para remunerar seus colaboradores.

A remuneração total dos seus funcionários é constituída de quatro componentes principais. A proporção relativa de cada um desses componentes varia de uma organização para outra. Algumas delas enfatizam a remuneração básica, outras preferem enfatizar incentivos salariais em um composto de remuneração variável em sintonia com a contribuição de cada funcionário ao negócio. (Chiavenatto, 2014, p. 241).

A empresa define seus salários tendo como base informações obtidas junto ao sindicato. Além disso, utilizar como base também os salários que os demais empresários do ramo exercem e o principal fator levado em conta é o desempenho do funcionário no serviço.

8.4.2 Benefícios

Nesta etapa, são apresentados os benefícios oferecidos pela empresa em estudo.

“Benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários a totalidade ou a parte de seus funcionários” (CHIAVENATTO, 2010, p. 340).

A Esquadria Pasqualli oferece como benefícios previstos em lei férias, 13º salário e no final de cada ano uma bonificação para os colaboradores que tenham atendido as expectativas da empresa.

8.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Neste subcapítulo, apresenta-se a forma de avaliação de desempenho utilizado pela Esquadria Pasqualli.

São as pessoas que dão vida e dinâmica à organização. Elas constituem a mola mestra do sucesso organizacional. Na moderna organização não há mais tempo para remediar um desempenho sofrível ou abaixo da média. O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e se sair bem no mundo globalizado de hoje. (Chiavenatto, 2010, p. 210).

Na Esquadria Pasqualli as avaliações são feitas pelo Sr. Antonio que se necessário, conversa individualmente com o colaborador de forma a incentiva-lo a alcançar os objetivos esperados, mencionando os pontos positivos e negativos e onde ele deve melhorar.

8.6 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Treinamento compõe um processo de desenvolvimento das habilidades dos colaboradores, tendo por finalidade repassar ou reciclar conhecimentos.

Treinamento é o processo sistemático de alteração do comportamento do funcionário visando a atingir as metas organizacionais. O treinamento está relacionado as habilidades e capacidades atuais do funcionário. Sua orientação é atual e ajuda o funcionário a dominar habilidades e capacidades específicas necessárias para o êxito do trabalho. (IVANCEVICK, 2008, p. 399).

A Esquadria Pasqualli realiza treinamentos conforme as suas necessidades, sendo realizado treinamento junto aos bombeiros, os específicos das NRs e os treinamentos quanto a maneira correta e conscientização do uso de EPIs.

8.7 MOTIVAÇÃO

A Esquadria Pasqualli busca sempre manter um ambiente de trabalho, em que o colaborador se sinta bem, caso haja algum problema a empresa está sempre pronta a auxiliar.

No final de cada ano para que todos possam descansar e aproveitar as festas a empresa oferece 20 dias de férias coletivas. Além disso, é feito uma confraternização em que se convida todos os familiares, para que haja uma integração com todos e ao final se entrega uma sexta de final de ano como bonificação.

Segundo Sr. Antonio, esses eventos renovam os laços de empregador-empregado fazendo com que quando retornem as atividades sintam-se bem e motivados para mais um ano.

8.8 MEDICINA E SEGURANÇA DO TRABALHO

A Esquadria Pasqualli conta com os seguintes programas de Medicina e Segurança do Trabalho:

- a) PPRA que é Programa de Prevenção de Riscos Ambientais;
- b) PCMSO que é o Programa de Controle Medico de Saúde Ocupacional;
- c) PPCI que é o Programa de Prevenção e Combate de Incêndios.

Referindo-se as condições de trabalho, a empresa disponibiliza todos os EPIs necessários, assinando uma ficha de data de entrega e na troca dos EPIs.

Quanto ao ambiente, sempre se busca ao máximo ter um ambiente limpo e organizado para que a empresa possa ter uma produção organizada e sem acidentes.

Neste subcapítulo, está escrito as formas que a empresa utiliza para se manter organizada conforme exigido por lei e também garantir a segurança de seus colaboradores.

8.9 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

8.9.1 Pontos Fortes

- a) investimento em Medicina e Segurança do Trabalho;
- b) baixo índice de absenteísmo;
- c) promove treinamentos;
- d) valoriza seus colaboradores.

8.9.2 Pontos Fracos

- a) a empresa não efetua avaliação de desempenho.

9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DA MELHORIA

A partir da análise das áreas da Esquadria Pasqualli, obteve-se um detalhamento da situação atual. Isso, facilita a análise dos principais aspectos a serem trabalhados para garantir o contínuo crescimento e modernização da empresa.

Sendo assim, será feita uma análise da situação atual, em que será apontada as ameaças, oportunidades e os principais pontos fortes e pontos fracos, por meio da Matriz *Swot* (*Strengths Weaknesses Opportunities e Threats*). Além do tema da proposta, justificativa do tema e os objetivos gerais e específicos.

9.1 PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

9.1.1 Pontos Fortes

- a) ótimo controle das contas a pagar;
- b) qualidade de seus produtos;
- c) boa disponibilidade de estoque;
- d) fornecedores idôneos e de tradição no mercado;
- e) ótima fidelização de clientes;
- f) preocupação com o meio ambiente;
- g) vasta experiência no ramo de esquadria e funilaria.

9.1.2 Pontos Fracos

- a) contas a receber anotadas em um caderno sem controle aprofundado;
- b) índices elevados de atrasos nas contas a receber;
- c) falta de opções de pagamento;
- d) dificuldade de atingir preço ideal dos produtos em função da concorrência;
- e) falta de um sistema de gestão financeira;
- f) não há um área administrativa bem desenvolvida;
- g) falta uma pessoa para tomar conta e organizar a área administrativa.

9.1.3 Ameaças

- a) concorrência de empresa do mesmo ramo;
- b) mão de obra com altos salários;
- c) carga tributária e impostos altos;
- d) poucas empresas produtoras de aço no país;

- e) exportação do aço.

9.1.4 Oportunidades

- a) expansão do mercado para outros municípios;
- b) surgimento de novas tecnologias (máquinas mais ágeis e produtivas);
- c) ampliação do quadro de produtos;
- d) confiança do consumo na empresa;
- e) procura de empresas que tenham respeito ao meio ambiente.

9.2 MATRIZ SWOT

Pontos fortes e fracos encontram-se presentes dentro de todas as organizações. É de suma importância para a gerência estar a par desses pontos, pois possibilitam uma descrição e análise do ambiente interno, servindo de suporte para a empresa, para um controle de mercado, como servir de base para uma análise de fatores externos as ameaças e oportunidades.

Segundo Porter (2004, p.), a matriz FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças) ou *Swot* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é uma ferramenta usada para analisar o ambiente externo e interno de uma organização.

Ainda, de acordo com Porter (2004), o seu principal objetivo é mapear quais são as oportunidades do mercado e tentar tirar o máximo proveito delas com as forças internas da organização. Permitir o combate às fraquezas internas, permitindo que a companhia entre num processo de melhoria contínua. As ameaças devem ser também mapeadas para que a empresa possa ter soluções e alternativas previstas em caso de concretização dos fatos negativos.

Para a análise da relação entre pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades diagnosticadas, utiliza-se a Matriz *Swot*.

Figura 23 - Matriz Swot

FATORES CRÍTICOS		ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO													
		PONTOS FRACOS						PONTOS FORTES							
		alto custo fixo	contas a receber anotadas em um caderno sem controle aprofundado	índices elevados de atrasos nas contas a receber	falta de opções de pagamento	dificuldade de atingir preço ideal dos produtos em função da falta de um sistema de gestão financeira	não há uma área administrativa bem desenvolvida	falta uma pessoa para tomar conta e organizar a área administrativa	ótimo controle das contas a pagar	qualidade de seus produtos	boa disponibilidade de estoque	fornecedores idôneos e de tradição no mercado	ótima fidelização de clientes	preocupação com o meio ambiente	vasta experiência no ramo de esquadria e funilaria
ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS	aumento do valor do dólar													
		concorrência de empresa do mesmo ramo													
		mão de obra com altos salários													
		carga tributária e impostos altos													
		poucas empresas produtoras de aço no país													
		exportação do aço													
	OPORTUNIDADES	expansão do mercado para outros município													
		surgimento de novas tecnologias (máquinas mais ágeis e produtoras)													
		ampliação do quadro de produtos													
		confiança do consumo na empresa													
		procura de empresas que tenham respeito ao meio ambiente													
LEGENDA															
	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA														
	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO														
	SOB CONTROLE														
	SEM RELAÇÃO														

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Aqui está a explanação dos itens críticos levantados a partir do desenvolvimento da matriz swot.

a) Dificuldade de atingir preço ideal dos produtos em função de alta concorrência X concorrência de empresas do mesmo ramo. Sendo assim, a concorrência traz muitos problemas por ser de forma desleal por usar de produtos inferiores e os clientes não tem esse conhecimento.

b) Contas a receber anotadas em um caderno sem controle aprofundado X mão de obra com altos salários. A falta de um controle no que há de receber somado a mão de obra com alto valor pode gerar atrasos nas suas obrigações por falta de caixa.

c) Índices elevados de atraso nas contas a receber X mão de obra com altos salários. Com o atraso nas contas há dificuldade para gerir o caixa eficientemente, gerando grande dificuldade de controle.

d) Falta de uma pessoa para tomar conta e organizar a área administrativa X mão de obra com altos salários. Uma pessoa coordenaria toda área financeira, facilitando uma gestão de caixa atualizada e coordenando mais a fundo contas a receber e a pagar.

e) Altos custos fixos X carga tributária, impostos elevados. Gerir seus custos para buscar melhores oportunidades para torna-los mais leves.

f) Falta de opção de pagamento X carga tributária, impostos elevados. Facilita pagamentos, gera uma maior e mais rápido fluxo de caixa.

9.3 TEMA DA PROPOSTA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Esta etapa contempla o tema proposto do trabalho, sua justificativa, problema de pesquisa e, por fim, objetivos gerais e específicos.

9.3.1 Tema

Proposta de implantação de um sistema de gestão de caixa para uma empresa do ramo de esquadrias metálicas.

9.3.2 Justificativa do tema

Nesta seção, é apresentada a justificativa do tema para efetuar melhoras na Esquadria Pasqualli.

A elaboração de implantação de um sistema de gestão de caixa para uma empresa do ramo de esquadrias metálicas vem da análise desenvolvida pelo acadêmico da Universidade de Caxias do Sul, com o intuito de controlar melhor sua gestão financeira com dados mais efetivos e sempre atualizados, tendo assim dados mais atualizados para qualquer tomada de decisão.

Uma gestão de caixa eficiente torna mais competitivos e eficazes, pois ter um melhor caixa e dados mais aprofundados é essencial para qualquer tomada de decisão.

Verificando-se também a questão dos produtos mais vendidos que dão uma proporção, além de que o controle possibilita verificar se as metas estão sendo obtidas.

9.3.3 Problema

Proposta de implantação de um sistema de gestão de caixa para um empresa de Esquadrias metálicas.

9.3.4 Objetivo Geral

A partir do estudo realizado e de levantado os pontos fortes e fracos haverá a elaboração da proposta de melhoria e acompanhamento da empresa em estudo.

9.3.5 Objetivo Específico

- a) Determinar e classificar receitas e despesas;
- b) propor metodologia para acompanhamento e controle das receitas e despesas;
- c) elaborar e propor implantação de projeção de faturamento mensal;
- d) elaborar e propor implantação de gestão de caixa diária.

10 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa havum levantamento teórico das áreas que vão ser abordadas na proposta deste trabalho.

10.1 GESTÃO FINANCEIRA

Gestão financeira compreende um conjunto de procedimentos administrativos que envolve o planejar, analisar e controlar as atividades financeiras. Onde os gestores têm de estar sempre numa perfeita interação com todos os setores da empresa e até mesmo com a contabilidade.

Profissionais de todas as áreas de responsabilidade em cada empresa precisam interagir com o pessoal e os procedimentos de finanças para desempenhar suas tarefas. Para que o pessoal de finanças possa fazer previsões e tomar decisões uteis, devem estar dispostos e habilitados a conversar com colegas de outras áreas. Por exemplo, ao avaliar um novo projeto, o gerente financeiro precisa obter da equipe de *marketing* previsões de vendas, diretrizes de precificação e estimativas de publicidade e promoção. (GITMAN, 2010, p. 8).

As nossas empresas, muitas vezes, por parte de nossos gestores não se utilizam de todos os meios possíveis para uma boa gestão, não sabendo se a empresa está operando com lucro ou prejuízo e, por consequência, serem levadas ao fracasso.

Se uma empresa almeja um futuro em sua frente deve dispor de uma boa gestão financeira que explore os mínimos detalhes, organize e planeje não só no momento, mas para o seu presente e futuros investimentos. Empresas com boas gestões demonstram solidez no mercado e bons lucros nos fechamentos de seus balanços.

Segundo Hoji (2001, p. 21): “Para a administração financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado a longo prazo pois, dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários.”

Para Groppelli e Nikbakht (2010, p. 3): “Finanças são a aplicação de uma série de princípios econômicos e financeiros para maximizar a riqueza ou o valor total de um negócio.”

Ainda, segundo Groppelli e Nikbakht.

O conhecimento de finanças não deve se restringir aos tesoureiros, controladores e planejadores financeiros. Em qualquer empresa se contadores, estatísticos e profissionais de *marketing* possuírem uma avaliação e um entendimento dos princípios de finanças poderão participar mais efetivamente do processo decisório. Diferentes departamentos devem participar da finalização dos planos elaborados pela área financeira. (Groppelli e Nikbakht, 2010, p.4).

10.2 GESTÃO DE CAIXA

Uma empresa se assemelha aos seres humanos, não se pode viver sem oxigênio, e as empresas não sobrevivem sem um bom e estruturado fluxo de caixa.

Os empreendedores que não controlam com pontualidade seu caixa correm riscos futuro, pois em sua trajetória podem encontrar problemas, mesmo que estejam tendo lucro. Uma boa saúde financeira de uma empresa vai muito além de resultados, de faturamento, sendo os indicadores do fluxo de caixa essenciais para dar respostas.

Tendo um fluxo de caixa bem controlado, há pleno conhecimento de onde o dinheiro está indo, mas para que isso aconteça se torna necessário que sejam registradas todas as entradas e saídas de valores. Ainda dentro de uma boa gestão de caixa, é de suma importância saber qual são as despesas fixas e as variáveis, mantendo ambas bem divididas, o que torna fácil a identificação de pontos de corte e auxiliam a otimizar recursos. Além disso, consegue-se ter uma visão global da situação da empresa, proporcionando um relatório de quais vendas geram mais ou menos entradas de caixa.

Para que haja um fluxo de caixa efetivo e seguro, é preciso dispor de informações atualizadas diariamente, realizar projeções realistas, utilizar-se de planilhas que permitam um controle aprofundado, não esquecendo de considerar o ciclo de entradas de caixa e pagamento de obrigações.

O orçamento de caixa ou fluxo de caixa tem por objetivo principal estabelecer o equilíbrio financeiro entre as receitas projetadas (orçamento de vendas) e os custos projetados (orçamento de produção e despesas operacionais), antecipando as disponibilidades ou necessidades entre as entradas e saídas financeiras. (WELSCH, 1983).

O fluxo de caixa das empresas é uma demonstração financeira que traz as entradas de caixa, principalmente representadas pelas vendas (a vista ou a prazo), e as saídas de caixa (relativas a compras de matérias-primas, pagamentos de salários, impostos, empréstimos bancários e despesas operacionais). Deve trazer também o

saldo final de caixa do período anterior, que deverá ser coberto por alguma forma de financiamento ou disponibilidade para novos pagamentos ou investimentos se constituindo em uma peça fundamental do processo de planejamento financeiro (FREZATTI, 2009).

10.3 CONTAS A PAGAR

Contas a pagar estão ligadas a funcionalidade da empresa, em que elas englobam fornecedores, funcionários, impostos a pagar e despesas provisionadas (despesas realizadas em períodos anteriores, pendentes de pagamento).

Uma empresa que preze por sua imagem no mercado deve manter suas obrigações sempre em dia, pois bons pagadores sempre terão crédito liberado facilitando a negociação de prazos e condições.

Os fornecedores, através dos prazos para pagamento, se tornam financiadores das atividades da empresa, transformando as contas a pagar em uma forma de empréstimo rotativo permanente. Da mesma forma os funcionários, que prestam serviço para a empresa e aguardam o próximo mês para receber por eles. Assim, a imagem da empresa junto a seus fornecedores e um ativo importante e não contabilizado, sujeito a extinção imediata se não for bem administrado. (ROSS et al., 2002).

Para Gitman, Madura (2004), o controle de contas a pagar é feito através do registro das informações contidas na nota fiscal de compra, duplicata, boleto bancário, cheque emitido pela empresa, ou outro formulário interno, seja feito pelo sistema de informações gerenciais da empresa ou manualmente em planilha de cálculo.

Esse controle, disponibiliza informações dos compromissos diários da empresa, é repassado a gestão de fluxo de caixa junto com as informações das contas a receber. Irá analisar a existência ou não de quitação dos compromissos do período. Caso haja uma eventual indisponibilidade o gestor do fluxo de caixa deve tomar as medidas cabíveis para a empresa não ter sua reputação afetada.

10.4 CONTAS A RECEBER

O processo de contas a receber envolve atividades que vão desde a análise e concessão de crédito, até a cobrança e recebimento de clientes. Enquanto o objetivo

de contas a pagar é obter prazo para pagamento de contas, o objetivo de contas a receber é conceder o mínimo de prazo necessário aos clientes. Para tanto a empresa deve se utilizar de meios que possibilitem a aceleração dos recebimentos e controle da inadimplência (GITMAN; MADURA, 2004).

10.5 POLÍTICAS DE CRÉDITO

A concessão de prazo nas transações realizadas entre empresas e seus clientes, implica automaticamente em conceder crédito. A concessão de crédito poderá estar dentro de uma política mais rigorosa ou mais liberal, de acordo com o segmento do negócio e suas necessidades e disponibilidades financeiras. Uma política liberal favorece o aumento de 15% nas vendas, porém aumenta o risco da inadimplência. Uma política mais conservadora busca minimizar essa inadimplência, estabelecendo certos critérios para aprovação de crédito; porém, poderá restringir o aumento de vendas (ROSS et al., 2002; GITMAN; MADURA, 2004).

Para Santos (2011), uma vez determinado o posicionamento de crédito da empresa, deverão ser estabelecidos instrumentos e procedimentos formais de aprovação de crédito como:

- a) Verificar os registros internos (volume de compras e adimplência);
- b) Buscar informações junto a SERASA, SPC e informações setoriais;
- c) Verificar referências comerciais (principais clientes e fornecedores) e bancárias;
- d) Solicitar documentos contábeis (prática normal em Bancos e agentes financeiros);
- e) Analisar o custo/benefício da concessão de crédito.

Conforme Weston e Brigham (2000), a análise tradicional de crédito baseia-se no princípio dos 5 Cs do crédito:

- a) Caráter: probabilidade e disposição de honrar compromissos;
- b) Capital: condição financeira geral da empresa;
- c) Capacidade de pagamento;
- d) Colaterais: garantias;
- e) Condição ou Conglomerado: tendência econômica setorial ou regional.

Obs.: O caráter não é passível de flexibilização, um “caráter duvidoso” não merece crédito.

10.6 POLÍTICAS DE COBRANÇA

A política de cobrança é outro fator essencial do departamento de contas a receber, objetivando reduzir as dívidas incobráveis sempre que for possível.

Os saldos de contas vencidas devem ser reduzidos a um mínimo mediante uma cobrança eficaz. As cobranças devem ser realizadas com profissionalismo e cortesia, sem linguagem injuriosa, sejam quais forem as circunstâncias, e dentro da normativa legal vigente.

Todos os procedimentos de cobrança devem estar redigidos de forma que se tornem claros e precisos. A meta é criar documentos que sirvam para dar uniformidade às políticas e procedimentos. Clientes em atraso com seus pagamentos devem ser alvo de ações imediatas no sentido de alertá-los de seus compromissos (SANTOS, 2011).

Para Santos (2011), as ações empregadas para cobrança de contas vencidas dependerão da estrutura de cada empresa e de seu relacionamento com os clientes, alguns exemplos são:

- a) Envio de cartas lembrando ao cliente que existem contas vencidas;
- b) Telefonemas;
- c) Visitas pessoais;
- d) Contratação de agências de cobrança;
- e) Protesto de duplicatas incobráveis;
- f) Moção de ações judiciais contra o cliente.

10.7 FORMAS DE COBRANÇA E RECEBIMENTOS

As transações comerciais de qualquer empresa são formalizadas por meio da troca, prática ancestral na civilização humana. Com o passar do tempo evoluímos do processo de escambo (troca de mercadorias diversas) para um sistema econômico e financeiro estruturado, complexo e globalizado, onde instrumentos de crédito e meios representativos de valor passaram a substituir a prática ancestral das trocas.

Como exemplo de instrumentos de cobrança e recebimento, podemos citar:

- a) **Cheques pré-datados**, quando custodiados em instituições financeiras, podem fazer parte de uma carteira que, em uma necessidade poderá

compor uma operação de antecipação de recebíveis. Mediante pagamento de uma tarifa por cheque custodiado, o banco administra a carteira de cheques efetuando o depósito nas datas previstas e mantendo-os à disposição para serem utilizados em operações de desconto (o Banco não se responsabiliza pela compensação dos cheques custodiados);

- b) **Cartões de crédito e débito** são opções de recebimento, principalmente para estabelecimentos comerciais e de prestação de serviço. O custo para manter as máquinas dos cartões é fixo e pago mensalmente. A inadimplência, neste tipo de recebimento, é eliminada por completo. Em troca dessa segurança, as administradoras de cartões cobram uma taxa percentual sobre as vendas com cartão que depende do valor médio das transações;
- c) **Cartões alimentação e vale *tickets***, seguem a mesma proposta dos cartões de crédito e débito, com desconto de taxa de administração, tendo seu uso limitado a estabelecimentos que comercializam alimentos e/ou refeições;
- d) **Autorizações de débito em conta corrente** são habilitadas desde que a empresa tenha um convênio com a instituição bancária ou administradora de cartões. Essa forma de recebimento também reduz a inadimplência, embora não a elimine e, normalmente, traz consigo apenas o custo do convênio.

Segundo Fortuna (2010) as principais formas de recebimento e que demandam uma maior atenção se referem a emissão de duplicatas e notas promissórias (cobrança não escritural), ou simplesmente o registro eletrônico representativo desses títulos (cobrança escritural), cobrados através de bancos, na forma de cobrança registrada ou não registrada.

A cobrança registrada é aquela em que, após emitido o boleto bancário, ela é registrada no sistema do banco, permitindo seu controle, alteração, baixa e envio a cartório. Já a cobrança não registrada, destina-se a empresas com baixo índice de inadimplência e que não necessitam enviar seus títulos a cartório. Nesse tipo de cobrança não há registro no sistema do banco. A instituição financeira fornece ao cliente um boleto pré-impresso ou um sistema de impressão de boletos, e o cliente

emite e controla sua cobrança, gerando uma economia em tarifas bancárias (FORTUNA, 2010).

Embora menos utilizadas, a nota promissória e a duplicata poderão ser enviadas ao banco para serem processadas e transformadas em boleto bancário de cobrança.

10.8 CONTROLE DE CONTAS A RECEBER

Os sistemas de informações gerenciais, ou sistemas integrados das empresas auxiliam no controle dos fluxos financeiros. Assim, os pagamentos inadimplentes passam a constituir um relatório de cobrança para controle da inadimplência e ações pertinentes por parte do departamento de cobrança da empresa ou terceirizado (GITMAN; MADURA, 2004).

O controle de contas a receber também poderá ser efetuado manualmente ou em caixa da empresa dentro de seu planejamento.

Muito importante que a empresa desempenhe um ótimo controle, pois se a inadimplência atingir níveis considerados a empresa não vai conseguir mais manter suas obrigações em dia e em certos casos acontecendo a falência.

10.9 FATURAMENTO

Faturamento é a soma de tudo o que é vendido, independente de produtos ou serviços que uma empresa gera num determinado período. Isso serve para demonstrar a real capacidade produtiva da empresa, como a participação no mercado. Sendo que o fluxo de caixa do faturamento é responsável pela maioria das entradas de dinheiro.

O volume que uma empresa fatura serve de cálculo de pagamento de tributos e também qual o tipo de regime tributário que se enquadra.

Finalmente, o lucro líquido indica o resultado do exercício após computar a totalidade das receitas de vendas, a dedução dos custos dos produtos, mercadorias ou serviços vendidos, a dedução das despesas operacionais, as receitas e despesas financeiras em geral, o resultado de equivalência patrimonial, as receitas e despesas eventuais, o imposto renda, a contribuição social e as participações. Portanto, o lucro líquido é a parcela do resultado do período que sobrou para os acionistas e sócios. (SILVA, 2001, p. 147).

Assaf destaca que:

As principais bases de comparação adotadas para o estudo dos resultados empresariais são o ativo total, o patrimônio líquido e as receitas de venda. Os

resultados normalmente utilizados, por sua vez, são o lucro operacional (lucro gerado pelos ativos) e o lucro líquido (após o imposto de renda). Todos esses valores financeiros devem estar expressos em moeda de mesmo poder de compra. (ASSAF, 2012, p. 128).

Torna-se importante que ele seja aferido mensalmente, em que o empresário pode manter um excelente controle, de qual mercadoria mais vendida, quantas unidades e valores comerciais.

Pode-se desmembrar o faturamento em duas formas: bruto que é o valor que a empresa recebeu pela venda de produtos ou serviços de um determinado período; líquido que é o recebido pelas vendas já com todos os impostos que incidem descontados.

As empresas, por sua vez, quando efetuam as vendas faturam suas mercadorias de acordo com o combinado com os clientes, podendo ser faturado a vista ou a prazo.

- a) À vista: O pagamento é realizado na hora da compra, ou no momento em que a mercadoria é entregue.
- b) A prazo: O pagamento é realizado de acordo com o número de parcelas combinado com o cliente na hora da negociação podendo ser através de boletos bancários, cartão de crédito, cheques pré-datados, depósitos em conta corrente.

10.10 RECEITAS

É o capital recebido em função da atividade da empresa, ou seja, são os valores que a empresa ganha com a venda dos seus produtos, dos seus serviços, das aplicações financeiras, entre outros.

Pode-se dizer que receita é tudo que é proveniente da atividade da empresa que faz gerar dinheiro para o caixa.

A receita corresponde, em geral, a vendas de mercadorias ou prestações de serviços. Ela é refletida no balanço por meio da entrada de dinheiro no caixa (receita a vista) ou entrada em forma de direitos a receber (receita a prazo) duplicatas a receber. (MARION, 2004, p. 77).

Dentro das receitas, pode-se dividir em receitas operacional bruta e receita operacional líquida. Que segundo Silva (2001, p.137): “Receita operacional bruta muitas vezes aparece também com a denominação vendas brutas, representando portanto o faturamento bruto da empresa.”

Ainda, segundo Silva:

Receita operacional líquida é efetivamente a parte da receita que ficará para empresa cobrir seus custos e despesas e para gerar lucro. Em resumo, a receita operacional bruta, menos devoluções, abatimentos e impostos incidentes sobre vendas, gerando a receita operacional líquida. (SILVA, 2001, p. 138):

Iudícibus define receita como:

Entende-se por receita a entrada de elementos para o ativo, sob forma de dinheiro ou direitos a receber, correspondentes, normalmente, à venda de mercadorias, de produtos ou à prestação de serviços. Uma receita também pode derivar de juros sobre depósitos bancários ou títulos e de outros ganhos eventuais. (IUDÍCIBUS, 2004, p. 164).

10.11 DESPESAS

São valores desembolsados na manutenção do dia-dia da empresa. Enfim, o dinheiro que deve ser gasto para que o negócio funcione. As despesas não geram renda, por isso são vistas como as grandes vilãs da história, pois ninguém gosta de ver o dinheiro saindo.

Para que tenhamos qualquer receita dentro de uma empresa é necessário que haja as despesas.

Despesas, em sentido restrito, representa a utilização ou o consumo de bens e serviços no processo de produzir receitas. Note que a despesa pode referir-se a gastos efetuados no passado, no presente ou que serão realizados no futuro. De forma geral, podemos dizer que o grande fato gerador de despesa é o esforço continuado para produzir receita, já que tanta despesa é consequência de receita, como receita pode derivar de despesa, ou, melhor dizendo, a receita futura pode ser facilitada por gastos passados ou correntes (ou futuros). Ressalte-se, todavia, que, quando bens ou serviços são consumidos na produção de bens que ainda não deixaram a empresa, incorporam-se ao custo do produto, não se caracterizando, ainda, a despesa ou custo do período. (IUDÍCIBUS, 2004, p.168).

Para Marion (2004, p. 78): “A despesa é todo esforço da empresa para obter receita (todo consumo de bens ou serviços com o objetivo de obter receita é um sacrifício, um esforço para a empresa. Ela é refletida no balanço através de uma redução de caixa.”

Segundo Perez, Oliveira e Costa Despesas:

Gastos relativos aos bens e serviços consumidos no processo de geração de receitas e manutenção dos negócios da empresa. Todas as despesas estão diretamente ou indiretamente associadas a realização de receitas. As empresas têm despesas para gerar receitas e não para produzir seus bens e serviços. (PEREZ, OLIVEIRA E COSTA, 2009, p. 22

Depois de abordado no referencial teórico várias áreas podemos ver as inúmeras possibilidades que temos para gerir com êxito e quão importante e para uma

empresa dispor de um bom controle de suas finanças mantendo dados sempre atualizados.

11 METODOLOGIA

Nesta etapa, abordar-se o estudo dos métodos ou dos instrumentos necessários para a elaboração de um trabalho científico, em que são mencionada as principais regras para uma produção científica fornecendo técnicas, instrumentos e objetivos para um melhor desempenho e qualidade. No caso da empresa alvo deste estudo, faz-se uma abordagem de natureza qualitativa e também quantitativa, referente ao tema estudado.

A pesquisa qualitativa procura não enumerar ou medir os eventos estudados, nem usa de dados estatísticos na análise dos dados, e sim abrange a aquisição de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos, através do contato direto com o pesquisador com a situação envolvida, procurando entender os fenômenos segundo as perspectivas. (GIL, 1999).

Para Roesch (1996), a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa, sendo assim, apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção

Em uma segunda etapa desse trabalho se utiliza dos níveis exploratórios e descritivo.

A pesquisa exploratória é recomendada para quem pretende criar mais familiaridade com um problema para, depois, criar hipóteses sobre ele. Na maioria das vezes, esse estudo inclui um levantamento bibliográfico acerca do assunto. Já a pesquisa descritiva, como o nome sugere: “objetiva descrever características de uma população ou um fenômeno, além de identificar se há relação entre as variáveis” (MASCARENHAS, 2012, p. 46-47).

Roech conceitua o estudo de caso como:

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Difere, pois, dos delineamentos experimentais no sentido de que estes deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto. Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado (ROESCH, 1996, p. 146).

Ainda para Mascarenhas (2012), o estudo de caso é uma pesquisa detalhada sobre alguns objetos. Seu maior objetivo é refletir sobre um conjunto de dados e descrever com profundidade o objeto de estudo.

O processo de estudo de caso tem como finalidade a realização de uma pesquisa mais precisa de todas as áreas da empresa, com o intuito de averiguar e identificar onde estão os problemas mais críticos da organização, afim de alcançar os objetivos e responde-los de forma satisfatória.

Para o desenvolvimento desse estudo, participam o proprietário e funcionários da Esquadria Pasqualli. Os dados foram coletados por meio de conversas e entrevistas informais realizadas pelo autor deste trabalho.

O processo de coleta de dados utilizado para o estudo de caso na empresa se deu através de entrevistas semiestruturadas.

A entrevista semiestruturada é uma das principais maneiras que tem o pesquisador para realizar a coleta de dados, baseia-se em certos assuntos que se pretende focar. As perguntas são abertas e podem ser respondidas e entendidas de forma clara. (ROESCH, 1996).

Conforme Gil (1999), as entrevistas semiestruturadas, permitem que o entrevistado tenha total liberdade para desenvolver as respostas de maneira que considere oportuna, explorando de uma forma flexível e aprofundada, os aspectos que considere mais importante.

A coleta de dados foi realizada em todas as áreas da empresa baseando-se na situação atual, houve levantando dos pontos fortes e fracos e com isso elaborou-se a proposta de estágio, a fim de propor melhorias no processo da organização para o crescimento da empresa.

Ainda de acordo com Mascarenhas (2012), a pesquisa bibliográfica faz análise de livros, artigos, dicionários, afim de verificar o que já foi dito sobre o tema a ser estudado. Esse tipo de estudo oferece uma grande quantidade de informações, porém torna-se limitada, por não se basear em uma amostra representativa de dados.

Por fim, verificou-se as técnicas e o objeto de estudo para a realização nas atividades de pesquisa referente ao trabalho proposto.

12 DESENVOLVIMENTO PROPOSTA DE TRABALHO

Nesta etapa, será delineado os elementos necessários para elaboração do objetivo geral.

12.1. DETERMINAR E CLASSIFICAR RECEITAS E DESPESAS

12.1.1 Receitas

A Esquadria Pasqualli tem suas receitas por sua totalidade oriundas dos produtos que ela fabrica e por parte de algumas manutenções que são realizadas quando solicitadas por seus clientes.

Sendo que os produtos que mais giram e põem dinheiro para dentro do caixa mensalmente são:

- a) Portões contrapeso;
- b) Portas de abrir;
- c) Cercas;
- d) Grades;
- e) Calhas;
- f) Algerosas;
- g) Janelas basculante;
- h) Entre outros (corrimões, grades, escadas caracóis).

Na figura a seguir foram levantados os dados correspondentes a receita bruta, em que foram deduzidas as despesas fixas e variáveis e o valor das compras obtendo o resultado do mês.

Tabela 1 - Demonstrativo das movimentações

Mês/Ano	Receita bruta	Compras	Despesa fixa	Despesa variável	Resultado
out/17	62.655,22	13.031,12	17254,59	7594,52	24.774,99
nov/17	49.685,40	11.887,17	17254,59	6264,54	14.279,10
dez/17	46.424,43	8.297,54	17254,59	6038,44	14.833,86
jan/18	47.021	4.616,22	17964,16	6165,13	18.275,75
fev/18	58.363,08	9.869,65	17964,16	7187,31	23.341,96
mar/18	57.853,76	15.484,12	17964,16	7069,38	17.336,10
abr/18	51.379,04	18.184,36	17964,16	6561,90	8.668,62

Mês/ Ano	Receita bruta	Compras	Despesa fixa	Despesa variável	Resultado
mai/18	51.066,10	8.707,83	17964,16	6400,61	17.993,50
jun/18	55.156,02	7.027,23	17964,16	6969,60	23.195,03
jul/18	50.440,67	3.568,41	17964,16	6438,07	22.470,03
ago/18	58.017,66	15.753,47	17964,16	7258,77	17.041,26
set/18	54.657,65	6.280,68	17964,16	6957,77	23.455,05
out/18	66.232,62	17.434,17	17964,16	8244,26	22.590,03
nov/18	57.377,25	6.696,69	17964,16	7220,73	25.495,68
dez/18	41.506,04	1.310,04	17964,16	5557,60	16.674,24
jan/19	48.266,60	27.876,20	18768,58	5714,66	-4.092,84
fev/19	59.771,51	26.603,10	18768,58	7074,15	7.325,68
mar/19	70.882,95	30.621,36	18768,58	8259,30	13.233,72
abr/19	66.650,75	28.285,86	18768,58	7934,08	11.662,24
mai/19	65.783,08	18.430,19	18768,58	7859,31	20.725,00
jun/19	60.197,08	16.657,64	18768,58	6888,71	17.882,15
jul/19	80.133,35	42.040,79	18768,58	9056,34	10.267,65
ago/19	69.982,84	37.240,18	18768,58	8223,28	5.750,80
set/19	53.749,00	12.042,05	18768,58	6616,90	16.321,47

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

12.2 DESPESAS

Para a contabilidade e o gasto necessário para que se alcance as receitas, em que não se identificam com o processo de transformação ou produção de bens ou produtos. Elas estão diretamente ligadas aos gastos com a estrutura comercial e administrativa da empresa.

12.2.1 Despesas fixas

São as que por sua vez não possuem nenhuma relação com o custo do produto (sendo na produção ou aquisição de mercadorias). Em um termo mais simples independente das vendas mensais ou custos com a produção as despesas de origem fixa não se alteram.

Ex: aluguel, salário de funcionários, seguros e outros.

Na tabela a seguir está destacado as despesas fixas referente ao ano de 2019.

Tabela 2 - Demonstrativo de despesas fixas ano 2019

Despesa fixa/2019

Tipo despesa	Incidência	Valor pela incidência	Custo mensal
IPTU	Anual	800	66,67
IPVA	Anual	2.500,00	208,33
Bombeiros	Cada 5 anos	290	4,83
PPRA/PCMSO	Anual	550	45,83
EX Médicos	Anual	600	50
Escritório	Mensal	5.000,00	5.000,00
Funcionários	Mensal	13.000,00	13.000,00
Licença Ambiental	Semestral	300	50
Manutenção veículos	Semestral	960	160
Alvara	Anual	275	22,92
Suporte sistema nfe	Mensal	160	160
Despesa fixa total mensal			18768,58

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Na figura a seguir está destacado as despesas fixas referente ao ano de 2018.

Tabela 3 - Demonstrativo de despesas fixas 2018

Despesa fixa/2018			
tipo despesa	incidência	valor pela incidência	custo mensal
IPTU	Anual	775	64,58
IPVA	Anual	2.700,00	225
Bombeiros			0
PPRA/PCMSO	Anual	550	45,83
EX Médicos	Anual	600	50
Escritório	Mensal	4.700,00	4.700,00
Funcionários	Mensal	12.500,00	12.500,00
Licença Ambiental	Semestral	275	45,83
Manutenção veículos	Semestral	960	160
Alvara	Anual	275	22,92
Suporte sistema nfe	Mensal	150	150
Despesa fixa total mensal			17964,16

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Na figura a seguir está destacado as despesas fixas referente ao ano de 2017.

Tabela 4 - Demonstrativo de despesas fixas 2017

Despesa fixa/2017			
tipo despesa	incidência	valor pela incidência	custo mensal
IPTU	Anual	750	62,5
IPVA	Anual	2.900,00	241,67
Bombeiros			0
PPRA/PCMSO	Anual	550	45,83
EX Médicos	Anual	600	50
Escritório	Mensal	4.500,00	4.500,00
Funcionários	Mensal	12.000,00	12.000,00
Licença Ambiental	Semestral	250	41,67
Manutenção veículos	Semestral	900	150
Alvara	Anual	275	22,92
Suporte sistema nfe	Mensal	140	140
Despesa fixa total mensal			17254,59

Fonte: Elaborada pelo autor 2019.

12.2.2 Despesas variáveis

São as despesas relativas a produção (não devemos confundir com custos). É chamado desta maneira justamente porque o que é gasto com elas é variável, sendo que o valor altera conforme as vendas, produção ou alguma outra atividade da empresa.

Ex: água, luz, telefone entre outros.

Nesta tabela estão descritas todas as despesas variáveis da empresa levando em consideração o período dos últimos 24 meses.

Tabela 5 - despesas variáveis últimos 24 meses

Despesas variáveis							
Últimos 24 meses	Imposto	Luz	Água	Telefone	Combustível	Material Escritório	Total
out/17	6265,522	350	114	240	480	145	7594,52
nov/17	4968,54	340	123	233	470	130	6264,54

Últimos 24 meses	Imposto	Luz	Água	Telefone	Combustível	Material escritório	Total
dez/17	4642,443	300	105	220	600	171	6038,44
jan/18	4702,125	250	111	247	675	180	6165,13
fev/18	5836,308	355	123	227	546	100	7187,31
mar/18	5785,376	360	102	270	432	120	7069,38
abr/18	5137,904	370	104	200	550	200	6561,90
mai/18	5106,61	385	99	214	345	251	6400,61
jun/18	5515,602	415	143	231	510	155	6969,60
jul/18	5044,067	432	97	222	499	144	6438,07
ago/18	5801,766	402	111	234	578	132	7258,77
set/18	5465,765	399	97	252	601	143	6957,77
out/18	6623,262	421	117	225	700	158	8244,26
nov/18	5737,725	403	107	205	567	201	7220,73
dez/18	4150,604	350	114	212	496	235	5557,60
jan/19	4826,66	300	122	224	543	199	6214,66
fev/19	5977,151	450	125	210	623	189	7574,15
mar/19	7088,295	500	128	237	651	155	8759,30
abr/19	6665,075	432	118	243	711	265	8434,08
mai/19	6578,308	506	115	230	723	207	8359,31
jun/19	6019,708	408	127	190	533	111	7388,71
jul/19	8013,335	423	130	180	635	175	9556,34
ago/19	6998,284	554	121	195	677	178	8723,28
set/19	5374,9	548	128	183	689	194	7116,90

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

12.3 PROPOR METODOLOGIA PARA ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DAS RECEITAS, DESPESAS E GESTAO DO CAIXA

12.3.1 Controle de receitas e despesas

Dentro das nossas organizações sempre busca-se resultados positivos e satisfatórios, mas para que isso ocorra precisamos de um excelente controle na nossa administração, não deixando passar nada em branco se ligando a mínimos detalhes.

Finalmente o administrador deve se certificar de que atos dos membros da organização levam-na de fato em direção aos objetivos estabelecidos. Esta é a função de controlar exercida pela administração, e que envolve três elementos principais: (1) estabelecer padrões de desempenho; (2) medir o desempenho atual; (3) comparar esse desempenho com os padrões estabelecidos; e (4) caso sejam detectados desvios, executar ações corretivas. Através da função controlar o administrador mantém a organização no caminho escolhido. (STONER e FREEMAR, 1999, p. 7).

A tabela a seguir mostra os produtos que tem maior interferência nas receitas da empresa.

Tabela 6 - Produtos mais influentes nas receitas da empresa

Nível de influência dos produtos sobre total de receitas	
Produto	% de participação nas receitas
Portões contra peso	18%
Cercas	16%
Calhas	14%
Algerosas	13%
Portas de abrir	8%
Outros	31%
	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

As figuras a seguir são tabelas elaboradas para acompanhamento dos produtos mais vendidos de maneira mais aprofundada e constante.

Figura 24 - Tabela para controle de produção

Produto	Portões contra peso			
Quantidade	Cliente	Município	Data	Valor
Total				

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Figura 25 - Tabela para controle de produção

Produto	Cercas			
Quantidade	Cliente	Município	Data	Valor
total				

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Figura 26 - Tabela para controle de produção

Produto	Calhas			
Quantidade	Cliente	Município	Data	Valor
Quantidade	Cliente	Município	Data	Valor
total				

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Figura 27 - Tabela para controle de produção

Produto	Algerozas			
Quantidade	Cliente	Município	Data	Valor
total				

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Figura 28 - Tabela para controle de produção

Produto	Outros			
Quantidade	Cliente	Município	Data	Valor
total				

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

12.3.2 Controle das despesas

Classificamos em fixas e variáveis onde elas englobam tudo que precisa para a empresa funcionar, são gastos que não se identificam com o processo de transformação ou produção dos bens e produtos. As despesas estão relacionadas aos valores gastos com a estrutura administrativa e comercial da empresa. Podem variar de acordo com a produtividade da empresa.

Na tabela a seguir estão as consideradas como variáveis onde a empresa constantemente as analisa se estão se mantendo dentro de um padrão e buscando diminuir-las, mas não tem muito o que alterá-las pois já estão enxugadas ao máximo.

Tabela 7 - Demonstrativo das despesas variáveis dos últimos 24 meses

Últimos 24 meses	Despesas variáveis						Total
	Imposto	Luz	Água	Telefone	Combustível	Material Escritório	
out/17	6265,522	350	114	240	480	145	7594,52
nov/17	4968,54	340	123	233	470	130	6264,54
dez/17	4642,443	300	105	220	600	171	6038,44
jan/18	4702,125	250	111	247	675	180	6165,13
fev/18	5836,308	355	123	227	546	100	7187,31
mar/18	5785,376	360	102	270	432	120	7069,38
abr/18	5137,904	370	104	200	550	200	6561,90
mai/18	5106,61	385	99	214	345	251	6400,61
jun/18	5515,602	415	143	231	510	155	6969,60
jul/18	5044,067	432	97	222	499	144	6438,07
ago/18	5801,766	402	111	234	578	132	7258,77
set/18	5465,765	399	97	252	601	143	6957,77
out/18	6623,262	421	117	225	700	158	8244,26
nov/18	5737,725	403	107	205	567	201	7220,73
dez/18	4150,604	350	114	212	496	235	5557,60
jan/19	4826,66	300	122	224	543	199	6214,66
fev/19	5977,151	450	125	210	623	189	7574,15
mar/19	7088,295	500	128	237	651	155	8759,30
abr/19	6665,075	432	118	243	711	265	8434,08
mai/19	6578,308	506	115	230	723	207	8359,31
jun/19	6019,708	408	127	190	533	111	7388,71
jul/19	8013,335	423	130	180	635	175	9556,34
ago/19	6998,284	554	121	195	677	178	8723,28
set/19	5374,9	548	128	183	689	194	7116,90

Fonte: Arquivo da empresa (2019).

A tabela a seguir nos mostra as despesas fixas da empresa que não a oque ser alterado, serão necessários, todos os meses, fundos para cobrir esses gastos, independentemente de épocas de dificuldade ou sem lucros.

Tabela 8 - Despesas fixas 2019

Despesa fixa/2019			
Tipo despesa	Incidência	Valor pela incidência	Custo mensal
IPTU	Anual	800	66,67
IPVA	Anual	2.500,00	208,33
Bombeiros	Cada 5 anos	290	4,83
PPRA/PCMSO	Anual	550	45,83
EX Medicos	Anual	600	50
Escritorio	Mensal	5.000,00	5.000,00
Funcionarios	Mensal	13.000,00	13.000,00
Licença Ambiental	Semestral	300	50
Manutenção veiculos	Semestral	960	160
Alvara	Anual	275	22,92
Suporte sistema nfe	Mensal	160	160
Despesa fixa total mensal			18768,58

Fonte: Arquivo da empresa (2019).

12.3.3 Gestão caixa

Para Gitman (2010, p.95) “tidos como o sangue que corre pelas veias da empresa, são o foco principal do gestor financeiro, seja na gestão das finanças rotineiras, seja no planejamento e tomada de decisões a respeito da criação de valor para o acionista.”

Uma boa gestão de caixa em uma empresa, além de controlar a saída e entrada de dinheiro, é uma ferramenta essencial para o planejamento financeiro. Lembrando que se não for dada a devida importância que esse instrumento merece, pode acabar prejudicando o desenvolvimento do negócio. Com um fluxo de caixa em dia, fica-se no controle e no comando total das finanças da empresa.

O gestor tem um papel fundamental para uma gestão eficiente, pois ele tem que coordenar que seja alimentado diariamente o sistema com as movimentações, pois com um fluxo atualizado ele vai ter domínio total da empresa e saber quais medidas tomar e como ele pode agir no curto e longo prazo.

Com um fluxo de caixa atualizado vai estar tendo uma boa noção de como está a situação financeira da empresa, vai estar cem por cento ligado no controle de onde o dinheiro está indo, vai estar conhecendo seus custos podendo mensurar seus custos fixos e variáveis de uma melhor forma mais simplificada. Poderá a partir dele fazer projeções financeiras, auxiliar na tomada de decisões, quais os produtos mais vendidos e mais rentável e nos auxilia a corrigirmos as falhas de maneira mais eficiente.

Por fim o gestor que se dispõe dessa ferramenta atualizada tem sua vida facilitada e uma maior qualidade em seu andar, pois vai estar sempre preparado pra enfrentar desafios, pois sabe a real e atualizada situação da empresa.

12.4 ELABORAR E PROPOR IMPLANTAÇÃO DE PROJEÇÃO DE FATURAMENTO MENSAL

12.4.1 Projeção de faturamento mensal

Para tudo que se deseja alcançar é preciso planejar para que se obtenha êxito, sendo igual para as empresas, que devem estar bem afiadas com seus planos e projeções para um futuro, sabendo o que deve ser feito para atingir as metas, investindo nos pontos certos garantindo o êxito da produção, obtendo realmente o que foi desejado e traçado pelas projeções.

Poderíamos facilmente ver o planejamento como a função inicial da administração, mas nem mesmo essa afirmação consegue capturar a magnitude da importância do planejamento para a administração. Talvez seja melhor pensar no planejamento como a locomotiva que puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar. Ou talvez devêssemos pensar no planejamento como a raiz principal de uma magnífica árvore, da qual saem os ramos da organização da liderança e do controle. (Stoner e Freeman ,1999, p.136)

Ainda para Robbins e Decenzo.

Planejamento envolve a definição dos objetivos e metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para atingir esses objetivos, e o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades. Ele diz respeito, portanto, ao fim (o que deve ser feito) assim como aos meios (como deve ser feito). (Robbins e Decenzo, 2004, p.54).

A tabela a seguir mostra dentro dos últimos 24 meses quanto a empresa desembolsou com o pagamento de impostos.

Tabela 9 - Demonstrativo de imposto

mês	Alíquota	Imposto	
		Receita operacional bruta	Montante a ser pago
out/17	10%	62.655,22	6265,52
nov/17	10%	49.685,40	4968,54
dez/17	10%	46.424,43	4642,44
jan/18	10%	47.021	4702,13
fev/18	10%	58.363,08	5836,31
mar/18	10%	57.853,76	5785,38
abr/18	10%	51.379,04	5137,90
mai/18	10%	51.066,10	5106,61
jun/18	10%	55.156,02	5515,60
jul/18	10%	50.440,67	5044,07
ago/18	10%	58.017,66	5801,77
set/18	10%	54.657,65	5465,77
out/18	10%	66.232,62	6623,26
nov/18	10%	57.377,25	5737,73
dez/18	10%	41.506,04	4150,60
jan/19	10%	48.266,60	4826,66
fev/19	10%	59.771,51	5977,15
mar/19	10%	70.882,95	7088,30
abr/19	10%	66.650,75	6665,08
mai/19	10%	65.783,08	6578,31
jun/19	10%	60.197,08	6019,71
jul/19	10%	80.133,35	8013,34
ago/19	10%	69.982,84	6998,28
set/19	10%	53.749,00	5374,90

Fonte: Arquivo da empresa (2019).

Na figura a seguir está sendo demonstrado a expectativa de lucro traçada pela empresa, esta margem está consolidada pelo proprietário por entender que para se manter uma empresa atualizada e com visão de crescimento e um futuro prospero tem de se alinhar a esta rentabilidade.

		30%	54657,65	16397,30	
Tabela 10 - lucratividade	30%	66232,62		19869,79	Estimativa de
	30%	57377,25		17213,18	
	30%	41506,04		12451,81	
	30%	48266,60		14479,98	
	30%	59771,51		17931,45	
	30%	70882,95		21264,89	
	30%	66650,75		19995,23	
	30%	65783,08		19734,92	
	30%	60197,08		18059,12	
	30%	80133,35		24040,01	
	30%	69982,84		20994,85	
	30%	53749,00		16124,70	

Lucro Estimado			
Margem contribuição	Receita bruta	Resultado	
30%	62655,22	18796,57	Fonte: autor (2019)
30%	49685,40	14905,62	
30%	46424,43	13927,33	
30%	47021,25	14106,38	
30%	58363,08	17508,92	
30%	57853,76	17356,13	
30%	51379,04	15413,71	
30%	51066,10	15319,83	
30%	55156,02	16546,81	
30%	50440,67	15132,20	
30%	58017,66	17405,30	

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

A empresa segundo seus proprietários neste momento alinha-se a uma proporção de crescimento em 5% ano, devido a inflação e a capacidade que a empresa pode crescer sem fazer grandes mudanças neste momento no layout da

empresa, pois o mercado não passa ainda uma confiança inspiradora para correr riscos maiores.

Esta meta de crescimento é obtida através do bom atendimento e da qualidade dos produtos entregues e com algumas propagandas geralmente, optando por anúncio em rádio local em programas estratégicos que tem um público alvo bem definido.

Como a empresa tem uma oscilação nos seus faturamentos mensais foi realizado o cálculo em cima do mês com a alíquota estimada de crescimento, mas só no fim do exercício dos doze meses vai ser mensurado se obteve o esperado ou não, mas acompanhando mensalmente a partir dos dados existentes e do resultado obtido no mês têm se uma nação de como esta perante o exercício anterior.

Tabela 11 - Meta de crescimento

Mês	Receita	Estimativa crescimento	Esperado
out/18	66232,62	0,041	2715,54
nov/18	57377,25	0,041	2352,47
dez/18	41506,04	0,041	1701,75
jan/19	48266,60	0,041	1978,93
fev/19	59771,51	0,041	2450,63
mar/19	70882,95	0,041	2906,20
abr/19	66650,75	0,041	2732,68
mai/19	65783,08	0,041	2697,11
jun/19	60197,08	0,041	2468,08
jul/19	80133,35	0,041	3285,47
ago/19	69982,84	0,041	2869,30
set/19	53749,00	0,041	2203,71

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

13 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Acaba-se por limitar a gestão financeira da empresa, pois foi a área que se achou de maior importância e que estava um tanto defasada.

Não se entra em questões de *layout*, pois isto é para um futuro, que neste exato momento ia estar distorcendo o foco principal do que se queria analisar.

Outro fator limitante para este projeto acabou sendo o tempo que foi em torno de 8 meses, assim, alguns detalhes de algumas áreas podem ter passado despercebidas no diagnóstico da organização, sendo assim, os objetivos que foram delineados pela Esquadria Pasqualli têm relação aos resultados que aqui foram abordados.

Outro fator que não foi abordado aprofundadamente uma pesquisa de opinião com nossos clientes para termos dados de como eles veem a empresa, pois estaríamos partindo para um lado que não era o referencial no momento.

Acaba-se por deixar de lado também a área do *marketing* sem ser aprofundada, pois, já há capacidade no limite que para isto íamos precisar mexer também no *layout*.

No entanto, leva-se em conta as limitações que foram citadas, e como consequência a possível limitação na implantação deste projeto o estudo proporcionou um grande desenvolvimento tanto prático como técnico que permite que o estudo seja desenvolvido melhor em outras oportunidades.

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após ter feito todo o memorial descritivo da empresa e feita a proposta de melhoria na empresa alvo deste estudo podemos chegar à seguinte conclusão.

Sendo avaliado tudo o que foi exposto para que uma empresa possa crescer e ter uma saúde financeira, e de suma importância gerir seus resultados.

Por isso foi desenvolvido no trabalho meios de acompanhar a produção avaliando os itens produzidos que geram mais retorno e tem mais saída, e um controle sobre o caixa da empresa.

A partir de todo o estudo realizado e que se desenvolveu percebe-se que não só para a empresa alvo do estudo, mas, que no geral controlar as finanças de uma forma geral nos mínimos detalhes nos proporciona resultados significativos, e nos faz dar importância a áreas que não eram levadas muito em conta.

Sendo assim tudo o que foi levantado teve o objetivo de mensurar as despesas e receitas da empresa, visando que sejam controladas de uma forma mais sólida e que a partir do plano que foi elaborado que os resultados estejam sempre atualizados, fornecendo aos administradores resultados atualizados e como está a empresa naquele determinado momento, dando uma maior agilidade na tomada de decisões com dados atualizados e se os produtos que são considerados os mais importantes estão atingindo os objetivos esperados.

REFERÊNCIAS

- ASSAF, Alexandre; LIMA, Fabiano. **Fundamentos de Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ASSAF neto, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Produção: uma Abordagem Introdutória**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Manole, 2009.
- CHURCHILL, Gilbert; PETER, Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- DIAS, Marco Aurélio. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 18. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Cengage Learning, 2002.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. ed. rev. E atual. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GITMAN, Lawrence J.; MADURA, Jeff. **Administração financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Addison-Wesley, 2004.

GONÇALVES, Paulo Sergio, 1948 - **Administração de Materiais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GROPPELLI, A.A; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry P.; MALHATRA, Manoj K. **Administração de produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008

LAS CASAS, Alexandre Iuzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LAS CASAS, Alexandre Iuzzi. **Marketing de serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LAUGENI, Fernando; MARTINS, Petrônio. **Administração da Produção Fácil**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PALMER, Adrian. **Introdução ao marketing: teoria e prática**. Tradução Adriana Salles Gomes e Marcelo Ferlin Assami. 1. ed. São Paulo: Ática, 2006.

PEREZ, José Hernandes Junior; OLIVEIRA, Luis Martins de; COSTA, Rogerio Guedes. **Gestao estratégica de custos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de industrias e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REZENDE, D.A.; ABREU, A.F. **Tecnologia da Informação Aplicada**: sistemas de informações empresariais. São Paulo: atlas, 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas. 1996.

ROOS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D.; LAMB, Roberto. **Fundamentos de administração financeira**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

ROSS, Stephen A.; JAFFE, Jeffrey F.; WESTERFIELD, Randolph W. **Administração financeira**: corporate finance. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, José Odálio dos. **Análise de crédito**: empresas, pessoas físicas, agronegócio e pecuária. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeiras das empresas**. 5.ed. São Paulo: atlas,2001.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

STONER, James, FREMAN, A.F, EDUARD, R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TANKE, Mary. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. Tradução Roberto Galman. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac, 2014.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**.10.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.