



IDE
• in company
• management
• online

MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

OLNI LUIZ VANZIN

**APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS PARA VIABILIZAR A RECUPERAÇÃO
OPERACIONAL E FINANCEIRA : UM ESTUDO BASEADO EM UMA INDÚSTRIA
DE COMPENSADOS DE MADEIRAS**

CURITIBA/PR

2018

OLNI LUIZ VANZIN

**APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS PARA VIABILIZAR A RECUPERAÇÃO
OPERACIONAL E FINANCEIRA : UM ESTUDO BASEADO EM UMA INDÚSTRIA
DE COMPENSADOS DE MADEIRAS**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE MBA EM
GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITO-
RIA, PELO INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO
E ECONÔMICA/FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS.**

Orientador: Prof. Augusto Carlos Dalla Vecchia

CURITIBA/PR

2018

OLNI LUIZ VANZIN

**APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS PARA VIABILIZAR A RECUPERAÇÃO
OPERACIONAL E FINANCEIRA : UM ESTUDO BASEADO EM UMA INDÚSTRIA
DE COMPENSADOS DE MADEIRAS**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE MBA EM
GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITO-
RIA, PELO INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO
E ECONOMIA/FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS.**

Orientador: Prof. Augusto Carlos Dalla Vecchia

Aprovado pela Banca Examinadora em: _____ de _____ de _____

Prof. José Carlos Franco de Abreu
Coordenador Acadêmico ISAE/FGV

Prof. Augusto Carlos Dalla Vecchia
Orientador ISAE/FGV

AGRADECIMENTOS

A todos os familiares pelo apoio e incentivos para a conclusão desse MBA

A todos os alunos do curso pela amizade e parceria

A todos os professores que nos orientaram durante as aulas

Ao Professor Orientador Augusto, pelo tempo dedicado ao TCC

A todos os sócios e funcionários da empresa que prontamente nos passaram informações e dados para realização desse trabalho

“Quando você aceita correr riscos, você aprende que haverá vezes em que você será bem sucedido e outras em que você irá falhar, mas que ambas são igualmente importantes.”

Ellen DeGeneres

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS PARA VIABILIZAR A RECUPERAÇÃO OPERACIONAL E FINANCEIRA: UM ESTUDO BASEADO EM UMA INDÚSTRIA DE COMPENSADOS DE MADEIRAS

Olni Vanzin¹

RESUMO

Este estudo busca apresentar soluções para a recuperação operacional e financeira em uma indústria de compensados de madeira, com o objetivo de alinhar todos os processos da empresa. O mercado global vem obrigando as empresas a estarem incansavelmente melhorando seus sistemas produtivos e administrativos no sentido de estarem sempre competitivas, incluindo inicialmente a sobrevivência da empresa, obtenção de lucros e geração de riquezas. Assim as melhorias constantes nos processos produtivos são necessidades que deverão ser aplicadas para garantir as margens de lucratividade e garantindo com que a empresa esteja sempre competitiva. Três ferramentas serão fundamentais nesse trabalho para determinar um bom resultado de recuperação operacional, que são os orçamentos, o fluxo de caixa e o demonstrativo de resultados. Buscou-se em uma empresa de compensados de madeiras, instalada no Sudoeste do Paraná identificar as principais perdas que em sua linha de produção estava incorrendo e suas principais causas, aplicação de ferramentas de gestão e muita disciplina para execução de novas normas e objetivos. Metodologicamente foram realizadas pesquisas bibliográficas e através da realização de entrevistas com colaboradores, gerentes e sócios da empresa na observação *in loco* para identificar suas principais causas e as principais ações de mitigação. Pode-se constatar que nessa organização, dentre as principais causas, estavam a falta de organização administrativa, com pouca base de informações, para que pudesse estar tomando decisões em cima de números precisos.

Palavras-chave: Melhorias Contínuas. Recuperação. competitividade.

¹ e-mail: olnivanzin@hotmail.com

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS PARA VIABILIZAR A RECUPERAÇÃO OPERACIONAL E FINANCEIRA: UM ESTUDO BASEADO EM UMA INDÚSTRIA DE COMPENSADOS DE MADEIRAS

ABSTRACT

This study seeks to present solutions for the operational and financial recovery in a wood plywood industry in order to align all the company's processes. The global market has been forcing companies to be relentlessly improving their productive and administrative systems in order to be always competitive, initially including company survival, profit making and wealth generation. Thus the constant improvements in the productive processes are necessities that must be applied to guarantee profit margins and ensuring that the company is always competitive. Three tools will be fundamental in this work to determine a good operational recovery result, which are the budgets, the cash flow and the income statement. It was sought in a company of wood plywood, installed in the Southwest of Paraná to identify the main losses in its production line was incurring and its main causes, application of management tools and a lot of discipline to execute new norms and objectives. Methodologically, bibliographical research was carried out and interviews were carried out with company employees, managers and partners in on-site observation to identify their main causes and the main mitigation actions. It can be seen that in this organization, among the main causes, were the lack of administrative organization with little information base so that one could be making decisions over precise numbers.

Keywords: Continuous Improvement. Recovery. competitiveness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Foco do processo.....	39
Layout Atual.....	46
Layout montagem sugerida.....	47
Quadro 1 - Teoria do Mercado x Teoria do Planejamento.....	50
Figura 2 – Processo Orçamentário.....	54

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
2. ABORDAGEM TEÓRICA	13
2.1. A EMPRESA – DESCRIÇÃO ATUAL	13
2.1.1 Vendas	13
2.1.2 Concorrência	13
2.1.3 Clientes	14
2.1.4 Fornecedores	14
2.1.5 Marketing – Produto/Promoção/Propaganda/Praça	15
2.1.6 Recursos Humanos	15
2.1.7 Produção	15
2.1.8 Layout da Fábrica	16
2.1.9 Gestão Administrativa e Financeira	16
2.1.10 Diretoria da empresa	17
2.2 METOLOGIA.....	17
2.2.1 Delineamento da pesquisa	17
2.2.2 Local de coleta de dados	18
3 PLANO DE NEGÓCIOS	19
3.1. MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	19
3.2 ANÁLISE S W O T	20
4 ESTRATÉGIAS	24
4.1 ESTRATÉGIAS SOBRE VENDAS	24
4.1.1 Estratégias a serem implantadas ao setor de vendas	25
4.2 ESTRATÉGIAS SOBRE A CONCORRÊNCIA	27
4.2.1 Estratégias a serem implantadas quanto a concorrência	288
4.3 ESTRATÉGIAS SOBRE OS CLIENTES	299
4.3.1 Estratégias a serem aplicadas junto aos clientes	29
4.4 ESTRATÉGIAS COM FORNECEDORES.....	30
4.4.1 Estratégias a serem aplicadas junto aos fornecedores	311

4.5	ESTRATÉGIAS COM MARKETING.....	32
4.5.1	Estratégias sugeridas ao marketing.....	333
4.6	ESTRATÉGIAS COM RECURSOS HUMANOS	33
4.6.1	Estratégias sugeridas para o departamento de R. H.....	344
4.7	ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO	35
4.7.1	Conceitos e estratégias para melhorias na produção.....	366
4.7.2	O Conceito de Superprodução.....	366
4.7.3	O Conceito de Espera na Indústria.....	37
4.7.4	Transporte ou transferência.....	38
4.7.5	Perdas por Superprocessamento ou processamento incorreto	40
4.7.6	Perdas por excesso de estoque.....	411
4.7.7	Perdas por deslocamento desnecessário.....	42
4.7.8	Perdas por defeitos na Indústria.....	43
4.8	LAYOUT DA FÁBRICA	44
4.8.1	LAYOUT ATUAL	44
4.8.2	LAYOUT Sugerido como estratégias de melhorias Erro! Indicador não definido.	8
4.9	ESTRATÉGIAS PARA GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA	49
4.9.1	FILOSOFIA DO MERCADO X FILOSOFIA DO PLANEJAMENTO.....	49
4.9.2	Implantação de orçamentos na administração.....	511
4.10	ESTRATÉGIAS PARA DIRETORIA DA EMPRESA.....	644
5	CONCLUSÃO	655
	REFERÊNCIAS.....	67

1. INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

Este trabalho tem como objetivo, apresentar soluções com estratégias que podem ser implementadas na indústria madeireira, resolvendo e desenvolvendo ações para os problemas desde as linhas de produção em busca de melhorias contínuas até o incansável resultado pretendido. Para isso buscou-se através de pesquisas bibliográficas encontrar respostas teóricas juntamente com experiências práticas relatadas em outros estudos dar suporte ao objetivo desta pesquisa.

Pensando em recuperação de uma empresa, podemos afirmar que o sucesso para qualquer ação, sendo elas individuais ou coletivas, serão atingidas mais facilmente se houver uma reflexão ou uma programação prévia, ou seja, ações com planejamento antecipado.

Lembramos que o planejamento sozinho não vai resolver todos seus problemas e nem tudo o que planejar vai dar certo, porém, vai ficar muito mais fácil atingir os seus objetivos.

O Planejamento, portanto, não lhe dará certeza de realização sem riscos e sim lhe mostrará o caminho para se aproximar de onde você quer chegar.

No cenário atual, as indústrias estão trabalhando com margens minúsculas de lucratividade e para isso deverão ser incansáveis, sempre trabalhando com linhas de produção menos onerosas, melhorando todos os possíveis detalhes da sua produção e sua gestão.

O mercado madeireiro está passando por uma crise econômica muito prolongada, mas que está mostrando melhoras, tanto no mercado interno quanto ao mercado de exportação. Sempre podemos melhorar e o objetivo é mostrar aos gestores que a recuperação é possível e viável desde que: tenhamos objetivos claros juntamente com muita determinação.

Nesse caso específico podemos dizer que a empresa está com as vendas totalmente tomadas, que clientes estão aguardando por pedidos que eventualmente estão atrasados, sendo assim claramente o problema não está nas vendas.

Esse trabalho está voltado para a aplicação de estratégias de recuperação das finanças da empresa, que se dará com muitas ideias e com aplicação de técnicas e ferramentas ainda não usadas pela empresa e com muita determinação atingir os objetivos esperados pelos gestores.

Os tópicos seguintes serão nosso referencial teórico a cerca dos pontos falhos apontados pelos gerentes da empresa, numa visão geral e ampla de todos os setores passando pelo chão de fábrica até a alta gerência.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Buscar a implantação de ações administrativas na gestão da empresa de compensados de madeiras em todos os setores, apresentando soluções para a recuperação operacional e financeira da empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar a estrutura organizacional da empresa
- b) Proporcionar aos gestores o conhecimento dos números da empresa para melhoria na tomada de decisões.
- c) Definir Missão/Visão/Valores da empresa
- d) Demonstrar e analisar os ambientes internos e externos, destacando os pontos fracos e fortes e as ameaças e oportunidades.
- e) Determinar acompanhamento e aplicação de ações administrativas em busca da competitividade e recuperação financeira.

1.3 JUSTIFICATIVA

A empresa tem a necessidade da implantação de ações organizacionais em virtude de querer voltar a ser competitiva no mercado, buscando com isso recuperação da empresa.

Essa implementação administrativa é para buscar novos caminhos, novas atitudes, implantando um novo cenário mais motivado com novas metas e novos objetivos.

Há muito tempo a boa gestão e planejamento nas empresas deixaram de ser um diferencial, e se tornaram sim uma necessidade de sobrevivência. Com a dificuldade financeira em que a empresa está passando é necessário e urgente a implantação de ações para que a gestão sobreviva a essas dificuldades.

Com muito trabalho, dedicação, disciplina e muita determinação é possível sim a recuperação e a volta motivacional.

2 ABORDAGEM TEÓRICA

2.1 A EMPRESA – DESCRIÇÃO ATUAL

A empresa referida atua hoje no setor madeireiro, produzindo chapas de compensados de madeiras no sudoeste do Paraná, região de muitas fábricas do setor, tornando uma concorrência muito forte. A empresa atende somente o mercado interno em vários estados brasileiros. Atualmente possui aproximadamente 120 funcionários, uma gestão familiar e uma estrutura fabril boa com capacidade ociosa de produção, logicamente precisando de muitas ações reparadoras para melhoria de seus indicadores.

2.1.1 Vendas

As vendas é talvez, o setor mais importante da empresa. A economia brasileira passa por um período longo de desaceleração econômica e começando a dar sinais de uma recuperação para a indústria brasileira. Nesse momento podemos afirmar que a empresa está com suas vendas totalmente tomadas, aliás daria para afirmar que com a programação de entregas atrasadas, gerando um ponto negativo a ser corrigido pela gerência. O mercado de compensados neste ano de 2018 começou e permanece muito aquecido, uma indicação para isso pode ser as exportações que estão em alta e com preços atrativos, fazendo com que muitas empresas do setor passem a atender o mercado externo, sobrando assim uma fatia para as demais empresas atenderem o mercado nacional brasileiro.

2.1.2 Concorrência

Embora seja uma concorrência forte, esse mercado é também um mercado difícil de trabalhar, pois há muitas empresas em dificuldades financeiras que acabam fazendo com que o preço permaneça baixo, justamente pela “necessidade” de vender e arcar com suas obrigações. Esses três primeiros meses do ano não está

sendo nenhum empecilho vender, pois o mercado está muito comprador, inclusive a empresa conseguiu repassar um aumento nos preços de aproximadamente 5 %. Diria de ser um momento de aproveitar a oportunidade e adequar suas deficiências e suas margens.

2.1.3 Clientes

Hoje existe basicamente dois tipos de clientes, com a boa procura pelo produto. Os clientes fiéis que sempre estiveram com a empresa, inclusive em épocas de crises nas vendas e os clientes “pula – pula” que precisam de mercadoria e não estão conseguindo no mercado, juntamente com buscar preços melhores, compram onde acham preço, não sendo fiéis. Embora a empresa não está atuando, existe hoje um mercado bom para ser explorado que é o mercado externo, que está sendo um mercado comprador e que houve aumento dos preços em dólar com relação ao ano passado, sendo bem atrativo para as empresas exportadoras.

2.1.4 Fornecedores

Também existem duas situações hoje na empresa com relação aos fornecedores. A primeira situação se dá pelo fato de nossa matéria prima ser florestas, estas estão em poder de empresas de grande porte, criando assim poucas opções de fornecedores e com pouco poder de barganha na compra da matéria prima. A segunda situação seria empresas fornecedoras menores ou pessoas físicas, que em muitos casos só vendem a matéria prima com pagamento antecipado e isso se torna um problema para a empresa por estar com dificuldades de caixa e quando conseguiria um prazo de pagamento se depara com problemas de restrições cadastrais e de credibilidade.

2.1.5 Marketing – Produto/Promoção/Propaganda/Praça

Praticamente inexistente se falando em gestão. Não existe na empresa uma política de investimentos para o marketing. Os investimentos com promoção e propagandas são nulos. Quanta a praça a empresa está localizada em uma região central de empresas produtoras de chapas de compensados, então diria que está bem localizada e com custos de transportes equivalentes a concorrência. O produto fabricado pela empresa é de boa qualidade e ainda tem uma leve vantagem no mercado, pois pratica um mix de produtos que poucos outros concorrentes têm em suas linhas de produção. A Empresa produz chapas de compensados com variações de tamanhos, tipo de colagem, materiais plastificados e demais, sendo que isso agrega ou facilita junto com o cliente o fechamento da venda no quisito fechamento de carga, onde o cliente não precisa comprar um determinado produto de uma empresa e outro produto em outra, isso se torna muito positivo para a empresa.

2.1.6 Recursos Humanos

Existe internamente um departamento de RH para execução das tarefas básicas, contratação, procedimentos de exames obrigatórios, rescisões, acompanhamento diários de funcionários e demais funções do departamento, porém não existe por parte da administração uma política mais aprofundada como apoio social e de incentivos financeiros e motivacionais. A empresa trabalha entre produção, administração e equipe de mato com aproximadamente 120 funcionários, que no meu entender é um número muito elevado para a atual produção, mas esse é um ponto que analisaremos mais a frente quando entrarmos na parte de custos.

2.1.7 Produção

Acredito que esse é um ponto muito deficiente na empresa. A empresa esta trabalhando com 3 gerentes, que seriam um no setor de laminação, um no setor de

secagem e um no setor da montagem das chapas. A produção atual é de 60 m³ de compensados por dia, o equivalente a aproximadamente 1.300 m³ mês. Como o mix de produtos é muito grande, e que repito, são poucas empresas concorrentes que tem esse repertório de produtos, digo que por um lado se torna bom para o departamento comercial que facilita nas vendas, mas para a produção é uma situação delicada que acaba atrapalhando por uma melhor produtividade, devido a muitas variações como, diversos tipos de matéria prima, opções de colas e diversos tamanhos de chapas, isso tudo num mesmo dia e nas mesmas máquinas o que acaba por desacelerar a produção por causa dessa diversidade.

2.1.8 Layout da Fábrica

A empresa, embora desordenado, teve um crescimento grande em sua trajetória de vida, seu parque fabril está em tamanho grande, mas não alinhados com o que deveria acontecer para uma produtividade eficiente. A empresa foi crescendo de uma forma de “aumentar”, aumenta um barracão aqui outro ali e não houve uma sequencia no layout da empresa, isso faz com que a produção esteja acontecendo deficitariamente e não em sequencia correta do produto. Muitas melhorias precisam ser feitas. Muitas empilhadeiras trabalhando desnecessariamente, fazendo trabalhos que não precisariam, basicamente por estar com layout fora dos padrões e evidente o excesso de funcionários, também mostrado nos demonstrativos de resultados com custos fixos altíssimos.

2.1.9 Gestão Administrativa e Financeira

O setor administrativo está com muitas deficiências organizacionais. Falta uma implementação e um planejamento estratégico.

Administrativamente precisa ser criado normas e regras para os diversos setores, pois está trabalhando de uma forma muito básica sem muita responsabilidade com autoridade.

No setor financeiro, não existe orçamentos e controles. A Gestão está com necessidade de conhecer a realidade financeira que se passa na empresa. Acredita-se que o desempenho operacional da empresa seja positivo, porém ausência de números trazem muitas dúvidas. Trabalha-se com o vamos ver quanto entra para ver o que vamos pagar. A implantação de orçamentos e controles está sendo implantada na empresa e tem mostrado grandes surpresas, tanto positivas como negativas, porém a parte positiva é que tem muitos números que poderão ser melhorados e conseqüentemente o resultado operacional da empresa vai melhorar muito.

2.1.10 Diretoria da empresa

A diretoria está composta por três sócios que exercem funções na empresa, que são um na parte Administrativa/financeira, o segundo na parte de compras, manutenção de equipamentos e o terceiro está na função de supervisor da produção. São pessoas sérias, trabalhadoras, mas que precisam de uma reciclagem administrativa para melhor entendimento dos processos produtivos e administrativos, bem como uma necessidade de reorganização, incluindo novos desafios, novas metas e objetivos para o futuro da empresa.

2.2 METODOLOGIA

Segundo Gil (2007), a Metodologia tem como função mostrar a você como andar no “caminho das pedras” da pesquisa, ajudá-lo a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo: um olhar curioso, indagador e criativo.

2.2.1 Delineamento da pesquisa

Ciribelli (2003), escreve que a pesquisa de campo baseia-se no acompanhamento dos fatos, como eles na realidade ocorrem e os dados coletados

que são obtidos de diferentes formas, como por exemplo entrevistas, questionários, consultas, depoimentos e registros das ocorrências. Nesse tipo de pesquisa o pesquisador consegue dados “em campo”, isso quer dizer, diretamente no local da indústria.

Nesse caso, para o desenvolvimento desta pesquisa, contou-se com entrevistas não estruturadas em forma de questionários, com pessoas diretamente ligadas ao processo produtivo da empresa como operadores de máquinas, operadores de empilhadeiras, responsáveis pelos setores e gerentes da fábrica e também com os sócios da empresa.

Segundo Ciribelli (2003) uma das características fundamentais da observação direta é que exige um conhecimento técnico específico.

Esta pesquisa aplicada, tem como objetivo analisar na prática, os desperdícios apontados pelo sistema produtivo, apontando soluções a serem adotadas para os problemas específicos. Conhecer os números da empresa, buscar monitoramento para que se ofereça soluções.

2.2.2 Local de coleta de dados

Foram levantados na indústria de chapas de compensados de madeiras, situada no sudoeste do Paraná, no mês de março/18, números práticos da empresa nos diversos setores, desde o chão de fábrica, gerência até os sócios da empresa. Foram envolvidas várias pessoas e várias situações, cada departamento foram obtidas informações com o intuito de melhorias contínuas, cada desperdício no processo produtivo estudado, tempos de parada, tempos de prensas abertas, tempos de horas extras realizadas, produções desnecessárias, trajetos de empilhadeiras trabalhando em excessos, ajuste de máquinas e equipamentos utilizados na produção de chapas de compensados, números de funcionários da produção e da administração e iniciou-se levantamentos para visualizações de números necessários para o conhecimento da atual situação e para começar um processo de tomadas de decisões .

As estratégias serão demonstradas de forma descritiva e explicativa, figuras de *layout* de forma a indicar a atual capacidade produtiva que a indústria possui.

Serão demonstrados os pontos de perdas existentes, bem como algumas ações que foram tomadas a fim de eliminá-los, também são apresentadas sugestões de possíveis ações ainda não implementadas, buscando esclarecer e ajudar nas tomadas de decisões para melhorias e obtenção dos objetivos pretendidos.

3 PLANO DE NEGÓCIOS

3.1. MISSÃO, VISÃO E VALORES

Missão: Produzir sustentavelmente produtos de base florestal, atuando nacionalmente e internacionalmente com responsabilidade social e ambiental proporcionando a nossos cliente alta qualidade em produtos e serviços.

Segundo Tavares (2.000), missão é a compreensão comum do papel da organização em face da realidade, expressando sua razão de existir.

Ainda Tavares define que a missão corresponde ao enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação as oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócio.

Visão: Se consolidar como uma empresa sólida financeiramente, socialmente e com forte atuação no ramo de compensados de madeiras com excelências em seus produtos.

]

Segundo Tavares (2.000), a visão dever ser apoiada por um conjunto de princípios:

- 1) Estabelecer a direção da organização ante as realidades do mercado e do ambiente competitivo;
- 2) Orientar o estabelecimento de objetivos e metas e o detalhamento de ações;

- 3) Dar significado ao trabalho e motivar as pessoas;
- 4) Permeiar, ser entendida e compartilhada por todos os integrantes da organização;
- 5) Ser orientada por valores ou princípios.

Ainda Tavares define as características de visão como:

- 1) Desafiadoras;
- 2) Vinculada a realidade
- 3) Realistas;
- 4) Flexível
- 5) Atemporal.

Valores: A empresa tem como seus principais valores: Qualidade, Ética, comprometimento com clientes e sociedade.

3.2 ANÁLISE S W O T

Segundo Ambrósio (1999), análise SWOT atua identificando os pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades de uma organização, assim ajudando no processo decisório, evidenciando e tornando mais claro. Dessa forma permite o início da ação, de tal forma que as pessoas envolvidas na decisão tenham uma abordagem qualitativa, enquanto os resultados oferecem uma abordagem quantitativa.

Pontos Fracos:

- Equipe de trabalho não focada:

Equipe de colaboradores em grande quantidade, mas não estão preparados e não sabem realmente suas funções, sem nenhuma mensuração do que e quanto produzir.

- Área de logística interna:

Área produtiva bastante grande, mas com um fluxo de matéria prima sem layout adequado.

- Layout produtivo deficitário:

A empresa cresceu e não conseguiu dar continuidade de um fluxo correto desde a entrada de matéria prima até o estoque do produto final.

- Matéria prima

Devido a falta de capital de giro não há uma sequencia de entrada de toras com quantidades suficientes. Com dias chuvosos e por não ter estoques suficientes de toras acaba por diminuir a produção.

- Capital de giro:

A empresa não tem disponibilidade de caixa suficiente para bancar a compra de insumos para capacidade de produção existente, causando muitos custos financeiros.

- Entrega de produtos:

Pedidos em atrasos, tendo com isso muitas turbulências com os clientes.

- Diretor Administrativo/Financeiro:

O diretor tem sob sua responsabilidade todas as decisões, ou seja, uma administração muito centralizada.

Pontos Fortes:**- Vendas:**

Hoje toda sua capacidade produtiva está vendida

- Espaço produtivo:

Grande parque fabril, tendo assim condições de aumentar a produção.

- Equipamentos produtivos:

Máquinas e equipamentos suficientes para aumentar a produção.

- Mix de produtos:

Poucos concorrentes fazem todos os produtos que a empresa está produzindo. Existe concorrente para todos os produtos produzidos, porém algumas empresas concorrentes produzem alguns produtos e outras os demais produtos do mix.

Ameaças:**- Setor da construção civil:**

Setor imobiliário em baixa. Boa parte da produção é destinada para o setor, outra parcela para o setor de embalagens que também as indústrias estão em recessão.

- Exportação:

Um mercado com muita sazonalidade. Hoje muitos concorrentes estão na exportação, caso isso se inverta, a concorrência no mercado nacional volta a crescer.

- Economia do País:

Crescimento do PIB retraído, com indecisões políticas.

- Produtos similares que possam vir a substituir as chapas de compensados:

Aço e chapas de MDF que possam entrar como substituição de nossos produtos.

- Tecnologia.

A empresa ainda precisa de investimentos para acompanhar a tecnologia de novos equipamentos, porém existe a falta de recursos financeiros.

Oportunidades:

- Mercado Exportação:

Neste ano o mercado da exportação está muito atraente, o qual deveríamos aumentar a produção e entrar nessa fatia de mercado.

- Carga Tributária:

Com o mercado de exportação aberto, uma ótima oportunidade para se adequar e se beneficiar com os incentivos fiscais que a exportação proporciona.

- Mercado Interno:

Com o mercado de exportação aquecido e muitos concorrentes aproveitando a oportunidade, abre também uma fatia para ampliar e selecionar as vendas do mercado interno.

- Vendas em alta:

Com muitas vendas, tem-se a oportunidade de criar a curva ABC para analisar o grande mix e tirar algum produto da linha de montagem com o objetivo de melhorar a produção e as rentabilidades.

4 ESTRATÉGIAS

Montana & Charnov (1999), identificam a estratégia em “determinar as oportunidades, as capacidades, os valores e as obrigações e então compará-los em busca da missão da organização”.

As estratégias são o que definem os comportamentos nas organizações num mundo mutável, dinâmico, globalizado e competitivo.

O processo de planejamento sozinho não produz uma estratégia. Não existe uma teoria única e exclusiva para criação de uma estratégia para que a empresa possa formular e executar suas metas e afirmar que chegarão a um desempenho desejável.

A estratégia organizacional de uma empresa constitui mecanismos pelo qual se interagem seus contextos com seus ambientes.

Então, sugerimos aqui estratégias com base em experiências técnicas, dados obtidos e números levantados para obtenção de ações corretivas e necessárias que sejam implantadas para a obtenção de resultados e com diferenciação dos nossos concorrentes.

Num atual bom momento de vendas e o mercado demonstrando futuros sinais positivos, estamos sugerindo que a empresa trabalhe rapidamente, inteligentemente nas buscas de uma fatia de mercado diferenciado e criando estratégias sem se preocupar unicamente sobre a concorrência e sim que a concorrência também se preocupe com nós, hoje podemos afirmar que não é necessário entrar na briga de preço e sim sermos competitivos com números desejáveis, se estruturando para dias futuros, com competência e eficácia. Em resumo, um momento de maximizar as oportunidades e minimizar os riscos.

4.1 ESTRATÉGIAS SOBRE VENDAS

Para termos sucesso no futuro, devemos nos preparar nos dias atuais. A empresa tem um ponto positivo muito grande em relação aos concorrentes, que é o mix de produtos fabricados por uma só empresa, então precisamos ir além da

competição de preços, precisamos focar em clientes potenciais, criar a curva ABC, eliminando alguns produtos que não estão sendo interessantes na produção devido ao processo produtivo e as margens atuais de lucratividade, aumentar os preços dentro é lógico, do que o mercado permite, mas sabemos que é o momento.

Temos bons pontos a serem melhorados, e podemos dizer que isso é positivo, temos margens para melhorar. Vamos implantar um sistema de alinhamento das vendas com a produção, hoje inexistente.

4.1.1 Estratégias a serem implantadas ao setor de vendas

- Nova política de preços:

Com um bom tempo de vendas escassas, e sem o mercado permitir que elevassem os preços dos produtos, fazer um reajuste nos preços com as metas de lucratividade exigida pela empresa. Aumento sugerido de 5% nos preços, já para o mês de abril. Importante esclarecer que cada cliente, deve ter um tratamento de negociação de preços, pois os mais compradores e fiéis a dificuldade de aumento é maior e aproveitar ajustar tabelas para clientes menores que sabemos que é mais fácil o aumento e o custo um pouco maior, devido a cargas com várias entregas.

- Inovação de valores:

Nova cultura. Dizer a todos que a empresa está mudando. Informar a Missão, Visão e Valores aos Stakeholders do novo projeto.

- Diferenciação do atendimento ao cliente:

. Criar um contato direto com o cliente. Diferenciar do atendimento existente que pouco se conhece do cliente.

. Fazer visitas aos principais clientes. Passar para eles a nova filosofia.

- Trazer os representantes para a fábrica:

- . Criar uma aproximação junto aos representantes, visto que eles não são exclusivos.
- . Normatização das vendas junto aos representantes.
- . Mostrar a eles porque e a que a empresa espera deles.
- . Demonstrar a eles a importância da diferenciação de conduta da empresa junto aos clientes. Foco, singularidade e clareza nos objetivos desejados.

- Prazos de entregas dos pedidos:

- . Prometeu, cumpra.
- . Cumprir com os prazos de entregas que muito raramente são cumpridos.
- . Acabar com o paradigma de que: "o cliente sabe que vai atrasar"...
- . Não aceitar pedidos na fábrica onde o gerente sabe que não poderá atender.
- . Não permitir a pressão dos representantes por menores prazos. Acatar somente os que serão atendidos.

- Condições de pagamentos:

- . Determinar um prazo máximo de pagamento – 30/45/60 dias do faturamento, hoje praticado em alguns casos até 120 dias.
- . Criar condições especiais para pagamento a vista para uma determinada clientela, visando atender o fluxo de caixa.
- . Eliminar ou diminuir "Escambos", haja visto, a necessidade de capital de giro.

- Programação antecipada do setor de vendas para a fábrica:

- . Programar com pelo menos uma semana de antecipação a produção em relação aos embarques da semana seguinte.

- . Programação junto ao setor de compras para abastecimento de insumos necessários para a produção de chapas das entregas futuras, devido a grande variação de lâminas para a produção das chapas.

- . A programação da produção antecipada, vai fazer com que o gerente de vendas tenha maior organização dos embarques e menos pressão sobre as entregas que hoje, ele mesmo não sabe se poderá entregar.

- Departamento de Vendas:

- . Descentralizar – Toda a venda está sob a responsabilidade de uma pessoa. Necessário auxílio de outra pessoa para ajudar nas funções diárias do departamento, inclusive ao atendimento via telefone, para uma melhor e mais rápida resposta.

- . Antecipar-se ao cliente. Qualquer ou eventuais mudanças quanto ao pedido, ligar ao cliente comunicando ou ajustando essas alterações.

- . Normatizar e agir.

- . Criar uma nova imagem perante o cliente.

- . Rapidez ao atendimento.

- . Pesquisa a campo para sentir a necessidade atual do cliente.

- . Implantação de novas estratégias para um crescimento lucrativo, essa é a meta.

4.2 ESTRATÉGIAS SOBRE A CONCORRÊNCIA

Hoje a empresa está com uma carteira excelente de pedidos e clientes. O momento então é visualizar no futuro pensando em inovações, novos produtos, novos mercados e diferenciais na prestação de serviço e ao atendimento ao cliente. Temos que buscar hoje ser diferentes não somente em produtos, mas na busca contínua por resultados destacando baixo custo, foco nos resultados e diferenciação junto aos concorrentes. Este setor madeireiro, diria ser ainda muito pouco explorado quando falamos em diferenciação ao tratamento do cliente, há um espaço a ser

explorado para fazer a diferença, posso dizer em todos os sentidos, atendimento, preços, qualidade, parcerias e principalmente em entregas de produtos.

4.2.1 Estratégias a serem implantadas quanto a concorrência

- Quanto ao preço:

Devido às boas vendas, a estratégia é acompanhar como está se comportando os preços atuais junto a concorrência, mas estar com preços acima dos praticados no mercado, focando em resultados não em volumes, pois esse a empresa já tem.

- Criar espaços em outros mercados:

A empresa está se preparando estruturalmente para atender o mercado de exportação que está em alta em 2018. Com esse mercado de exportação abre margens para trabalhar com melhores condições de vendas no mercado interno como melhores preços, melhores rentabilidades e eliminação de alguns produtos do mix oferecido.

- Tornar a concorrência menos irrelevante:

Focar em num panorama geral com uma visão aberta e futurista, não brigar com uma concorrência que neste setor mais específico só fala em preço. Trabalhar com a estratégia determinada não se preocupando somente em números de vendas e sim em resultados esperados. Foco em ser uma empresa diferenciada em atendimento, qualidade no produto, comprometimento com o cliente, e resultados,

- Criar Imagem de confiabilidade junto ao cliente:

Os grandes clientes precisam de bons parceiros, que possam realmente confiar que seus pedidos serão atendidos em qualidades e prazos pré determinados. Esse mercado necessita disso, há muita deficiência no atendimento principalmente no comprometimento nos prazos de entrega, que normalmente não cumprem. Ser referência no atendimento ao nosso cliente é um grande diferencial com referência aos nossos concorrentes.

4.3 ESTRATÉGIAS SOBRE OS CLIENTES

O cliente fiel da empresa que a tempos vem trabalhando junto, são os cliente que temos que mostrar prioridades e mostrar a eles que nossa empresa está se reestruturando e buscando por melhorias contínuas. Eles também fazem parte de nossas mudanças e precisamos fazer com que eles participem e entendam essa necessidade da empresa. Nossas vendas são contínuas, quero dizer que o nosso cliente está sempre comprando, semanalmente ou mensalmente. Esses clientes parceiros normalmente são fieis, mas em contra partida são cliente que buscam menores preços, então temos um ponto positivo que é a venda e um negativo que eles querem sempre preços baixos, devido sua compras contínuas e normalmente em quantidades grandes. Temos que trazer eles juntos para nossas mudanças e necessidades.

4.3.1 Estratégias a serem aplicadas junto aos clientes

- Busca por uma melhor margem de contribuição:

Temos duas formas de conseguir isso, aumentar o preço de vendas ou diminuir os custos variáveis. Nesse caso falando em cliente temos que trabalhar junto aos clientes para uma melhor valorização dos preços.

- Atendimento aos clientes:

Estamos trabalhando hoje sem diferenciais. Nossas vendas simplesmente estão acontecendo. Será colocado ao setor de vendas, uma pessoa responsável pelo atendimento direto ao nosso cliente, aplicando o princípio da parceria e da transparência. Tornar nosso cliente realmente um parceiro e mantê-lo constantemente informado de todas as ações referente ao seu pedido.

- Aplicar o princípio da credibilidade:

O cliente merece todo o nosso respeito e deve ser tratado dessa forma, mas muitas vezes não acontece. Tudo o que for combinado com o cliente vai ser cumprido, isso é o objetivo. Por exemplo, combinou que a mercadoria vai ser entregue dia 20, isso deverá acontecer, caso por um motivo alheio a vontade não poderá ser cumprido, antecipadamente o cliente vai ser informado desse possível atraso e não esperar o prazo passar para o cliente ligar atrás da mercadoria com certo descontentamento. COMPROMETIMENTO.

- Atendimento direto ao cliente:

Muitas vendas são feitas através de representantes que são nossos olhos junto ao cliente. Será determinado que o responsável pelas vendas da empresa fará visitas aos clientes, começando pelos maiores e aos poucos atender a todos. Isso será um grande diferencial que muitas vezes os clientes não tem, nem de nossa empresa, nem de concorrentes.

4.4 ESTRATÉGIAS COM FORNECEDORES

Fornecedores nesse setor de toras (florestas) são em números reduzidos. Temos grandes empresas fornecedoras com florestas próprias ou pequenas propriedades com quantidades limitadas de matéria prima. Aí

constatamos um problema a necessidade de compra á vista ou muitas vezes antecipada e um segundo problema que é quanto ao preço das toras, não temos muita barganha na compra, o preço já é pré-determinado. Como são poucos fornecedores, muitas vezes não temos opções no preço, temos que montar então estratégias de fluxo de caixa para antecipação de pagamentos e quando de pequenos fornecedores conquistar a confiança e conseguir um prazo para pagamento, nem que seja curto, quando possível. Mas os fornecedores fazem parte do plano de recuperação financeira e operacional da empresa.

4.4.1 Estratégias a serem aplicadas junto aos fornecedores

- Compra de matéria prima posta na empresa:

A Empresa compra matéria prima de duas formas. Uma o caminhão da empresa busca junto à floresta e outra o fornecedor dá posta na empresa com suas devidas variações nos preços dos fretes. Com essa reestruturação a estratégia é de comprar somente matéria prima no pátio da empresa eliminando com isso custos como funcionários e manutenção de veículos de transportes e burocracias com funções de controles.

- Credibilidade junto aos fornecedores:

A estratégia é implantar novos conceitos da empresa junto aos fornecedores, que muitas vezes houve atrasos de pagamento, não cumprimento de acordos, criando com isso, uma certa insegurança aos fornecedores. Chamá-los para a empresa e acordar e prometer que novos acordos serão cumpridos. Precisamos aumentar nossa compra de toras em 20 % para atender a demanda e a ociosidade da fábrica.

- Segurança na compra de matéria prima

Para atendermos a nossa demanda e ociosidade da produção, precisamos aumentar nossa compra de matéria prima, por isso precisamos de uma nova fase de

acordos com nossos fornecedores com a garantia de termos esse acréscimo de toras e em contra partida afirmar que os pagamentos serão cumpridos rigorosamente. Isso já está em prática e tem dado certo, a confiança está voltando, visto que a empresa é composta por sócios sérios e antigos na cidade e no ramo de atividade que atuam proporcionando muitos empregos e sustentabilidade social para a cidade.

- Outra opção quanto à matéria prima

Outra estratégia sugerida para a empresa é de comprar lâminas no lugar de toras para preencher este espaço de ociosidade da fábrica. Estudos estão sendo feitos para demonstrar a direção da empresa que a empresa tem condições de produzir mais com a mesma estrutura, mas com maior aquisição de matéria prima, porém o custo da lâmina que é a principal matéria prima do compensado sobe. Mas como o custo fixo da empresa é alto, mas temos condições de produzir mais, esse estudo está sendo feito e aplicado para melhorar o resultado da empresa.

- Quanto aos demais fornecedores

Os demais fornecedores dos demais itens de matérias primas estão sendo pagos em dia ou compras com pagamento à vista. A Estratégia para isso é a barganha em preços, comprar bem, sempre em busca de baixar custos.

4.5 ESTRATÉGIAS COM MARKETING

A empresa está situada no interior do Paraná, mas atende a diversos estados brasileiros. Muito pouco é feito ou investido no marketing. Quanto ao ponto, a venda é feita em boa parte por representantes, diretamente ao cliente. Promoção diria que não existe nesse mercado, o que acontece são, "guerras de preços". Propaganda somente o boca a boca junto aos representantes. Produto sim é bastante acompanhado pelo cliente. Qualidade é essencial e a empresa tem um bom conceito quanto a isso.

4.5.1 Estratégias sugeridas ao marketing

- Produto:

Aumentar preços é a maneira mais fácil de recuperar os resultados de uma empresa. Sabemos também que o mercado faz o preço. Como temos um bom produto e a demanda está em alta, a estratégia é de aumento nos preços com demonstração ao cliente que temos como atender seus pedidos com bons produtos, comprometimento e diferenciação no atendimento.

- Visitas ao cliente:

Em pesquisa junto aos clientes, constatou-se que as maiores reclamações são de que ninguém da fábrica visita a loja do cliente para conhecê-lo e escutá-lo, somente os representantes terceirizados, quando isso acontece e a outra grande reclamação são da falta de pontualidade nas entregas dos produtos. A estratégia é a implantação de um cronograma para visitas e conhecimento da estrutura do cliente.

- Entrega dos produtos:

Esse é outro item pesquisado junto aos clientes que há muita reclamação. Por isso sugerimos para a empresa estrategicamente a pontualidade da entrega, digo não deixar de entregar, mas sim em cumprir com a data programada.

4.6 ESTRATÉGIAS COM RECURSOS HUMANOS

Na empresa o departamento de Recursos Humanos faz somente a função de contratação, demissão e burocracias pertinentes ao setor e é feito por funcionários internos da empresa.

Os funcionários da empresa, principalmente os líderes, se mostram desmotivados, até acreditam e estão dispostos no novo plano da empresa em reorganização mas falta uma palavra e atitudes por parte dos sócios da empresa de confiança para o animo voltar. O setor de contabilidade é feito por uma empresa terceirizada.

4.6.1 Estratégias sugeridas para o departamento de R. H.

- Departamento de R. H. terceirizado:

A empresa moderna e competitiva tem como uma de suas características, focar com extrema precisão, em sua atividade fim. O que estiver fora de seu foco, deverá ser descontinuado. Como a contabilidade é feita por uma empresa terceirizada, sugerimos e está sendo orçado para aprovação, incluir junto a empresa que faz a contabilidade o setor de recursos humanos.

- Criar um plano motivacional para os colaboradores:

Alguns pontos precisam ser trabalhados com urgência. Os funcionários estão trabalhando sem motivação e sem saber o que a empresa espera deles. Estrategicamente deverá ser implantado um plano para que os colaboradores notem que a empresa está mudando e mostrar a importância que eles possuem junto a empresa. O Objetivo é mostrar a cada um, qual é sua função dentro da empresa e dizer-lhes da necessidade deles estarem trabalhando em suas funções com ânimo e disposto a ajudar a empresa. Os encarregados de setores serão treinados e terão conhecimento das metas e objetivos da empresa para que eles sejam também as pessoas bases para motivação dos demais colaboradores.

- Cobrança aos colaboradores por parte dos gerentes

Com o plano de motivação, será implantada uma série de normas a serem atendidas por parte dos funcionários. Hoje ao que parece não é feita nenhuma

exigência maior ao funcionário em relação a normas internas, tipo cada um cumpre o horário e está tudo certo. Cada funcionário terá normas a serem cumpridas e metas de produtividade a serem atingidas. Fazer com que cada um dos colaboradores se sintam importantes na nova gestão, dando-lhes transparências e objetividade.

- Quadro de funcionários:

Com base em outras indústrias do setor, observamos que a empresa está com um número de funcionários bem acima da média, considerando produção por m³ x funcionários. A estratégia é de diminuição do quadro de funcionários em torno de 20%, considerando demissões e terceirizando alguns departamentos, dentre eles o departamento de R.H. e transportes de toras.

4.7 ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO

Este setor juntamente com o departamento financeiro, são os setores em que mais precisam de medidas corretivas. O Custo fixo da empresa, demonstrado no demonstrativo de resultados está extremamente alto. Vamos trabalhar muito e é crucial para os resultados da empresa que esses custos sejam trabalhados minuciosamente. No setor produtivo está alocado as contas dos custos fixos com maior representatividade no D.R.E. e que precisam ser reduzidos .

Interagir com os custos fixos da empresa para buscar as oportunidades de melhoria contínua é o nosso objetivo no setor produtivo. Neste setor será travada a maior batalha para viabilizar a recuperação operacional e financeira.

Aqui vamos implantar mais conceitos teóricos relacionados a produção para que a diretoria da empresa tenha um maior entendimento das fases e mostrar a importância de uma produção bem alinhada com metas e baixos custos.

4.7.1 Conceitos e estratégias para melhorias na produção

Dentre muitas ferramentas existentes, e das diversas metodologias de gestão, citaremos nessa descrição algumas sugestões da metodologia do Lean Manufacturing, que dizem respeito a perdas na produção, conforme segue:

4.7.2 O Conceito de Superprodução

Produzir itens com antecedência ou quantidades maiores do que a demanda, fazendo aumentar os estoques, causam custos adicionais aos necessários com mão de obra, armazenagem e transportes. (LIKER e Meier, 2007).

Produzir mais do que o necessário, cria um leque de outros desperdícios como: área de estoque, deterioração, custos de energia, manutenção de equipamentos e obsolescência. (MANFREDINI e SUSKI, 2010).

Os conceitos inerentes à filosofia regem-se, basicamente, pela eliminação dos desperdícios existentes tendo como consequência direta o aumento da produtividade e da eficiência nas linhas produtivas. (BASTOS, 2012).

Nesse caso específico da empresa, não há superprodução de produtos acabados. O que podemos notar que não tem um cronograma de preparação de matéria prima com antecedência, fazendo com que muitas vezes se prepara algumas bitolas de lâminas para a produção de futuros pedidos de chapas de compensados sem realmente saber se vão ser utilizadas na sequencia ou vão para estoques. Muitas vezes na produção de produtos acabados precisa ser feito materiais com a improvisação de bitolas ou mesmo trocando várias vezes de pedido para que não haja interrupção na produção, isso se dá não raramente , fazendo que haja aumento nos custos com diminuição na produção.

Em específico na empresa de compensados pesquisada, o produto final é feito somente após liberação do pedido pelo departamento de vendas, no qual o gerente de produção executa somente o material solicitado nas especificações de

cada cliente, que são: bitolas, tipos de cola, cor do produto, quantidade por embalagem e tipo de transporte que vai ser embarcado.

Dentro do conceito de *Lean Manufacturing*, podemos afirmar que com esse sistema existente não existe superprodução de produtos acabados, não gerando outras perdas tais como custos com excesso de pessoal, armazenagem e transporte devido ao estoque excessivo, uma vez que a produção é puxada.

A utilização de técnicas de projeção de demanda tem que ser precisas, que permitam erros de estimativas muito baixas.

A produção de um produto ao menor custo possível é uma busca permanente de toda organização. Na situação atual das empresas onde as margens são pequenas, a estratégia de redução de custos tem impacto muito grande quando repassado ao cliente, trazendo uma vantagem competitiva grande para a empresa e é fundamental para o processo decisório do mercado comprador.

4.7.3 O Conceito de Espera na Indústria

De acordo com Ogayar e Galante (2013), espera refere-se ao tempo ocioso pela falta de produção, que se dá por diversos motivos como a espera da chegada de materiais, ineficácias humana e mecânicas, avarias, setup, falta de manutenção corretiva e gestão centralizadas.

Perdas por espera podem ser reconhecidas por atrasos no processamento, interrupção dos equipamentos e gargalos por falta de capacidade. (FERREIRA, 2011).

Segundo Antunes (2008), as principais causas que levam as perdas por espera são setup, sincronização e falhas não esperadas.

Na produção atual, a espera pela chegada do material é bastante visível, principalmente pela dependência da empilhadeira que tem demasiadamente funções.

Setup também são praticados varias vezes ao dia, pincipalmente pela falta de programação nos pedidos, o que faz com que muitas vezes durante o dia são trocadas as bitolas das chapas produzidas, função essa desnecessária se programada a produção com antecipação.

A estratégia que sugerimos para essa Indústria de compensados quando nos referimos a montagem e prensagem dos compensados, que não se faça *setup*, ou mudanças de ferramentas durante o dia.

A troca de matéria prima para que seja feita com menor tempo possível, o compensado é feito primeiramente a totalidade de uma determinada bitola para depois passar para novas bitolas e assim sucessivamente.

A necessidade de alteração na linha de produção surgiu, por observar muito tempo ocioso nesse processo de montagem. O *layout* do setor será alterado, colocando as máquinas em linhas e com espaços reduzidos para diminuição no processo de montagem pelos colaboradores e para que não haja perda de tempo com as trocas de matérias primas, não ficando mão de obra ociosa e nem máquinas abertas aguardando para ser processada a operação.

Com a mudança do *layout*, os estoques também serão propositalmente armazenados e estrategicamente organizados para ganho de tempo quando da alimentação das linhas de produção.

Outro fator importante para não provocar espera é ter sempre uma quantidade de estoque controlada (nem excesso por custos financeiros e nem pouco para não atrapalhar a produção) de todas as bitolas.

No período de inverno é sempre mais problemático devido a necessidade de secagem natural da matéria prima ao tempo. Nesse período os estoques devem ser sempre comprados com mais antecedência, devido a demanda ser maior e pela instabilidade do tempo chuvoso, gerando um custo financeiro maior.

4.7.4 Transporte ou transferência

Perdas por movimentação estão relacionadas aos movimentos desnecessários de operadores e equipamentos, isso pode ser atacado através de estudos de movimentos e tempos (PAIM, 2009).

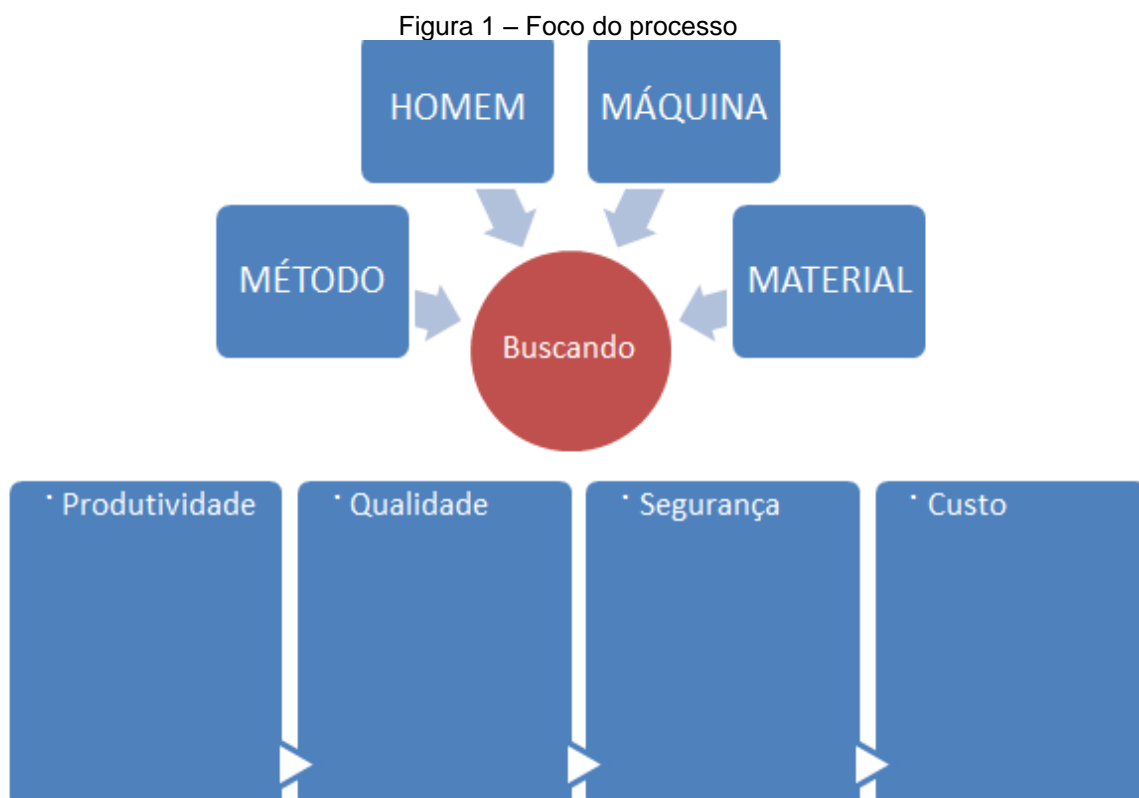
Segundo Karpinski (2009) as perdas com o transporte de materiais e produtos acabados estão associadas ao manuseio excessivo ou inadequado em virtude de um processo mal elaborado ou *layout* ineficiente.

Na produção atual, observa-se muito tempo ocioso, principalmente na dependência da máquina empilhadeira, que atualmente está com excesso de funções. Adiante mostraremos uma sugestão de layout que trará de 11 funções para apenas 03 funções para a empilhadeira dentro da planta total, as demais funções, serão substituídas com o transporte do produto através de carrinhos vagonetes e pistas roletadas.

O transporte não agrega valor ao produto final e sim um custo que se adiciona ao produto final. Torna-se fundamental a busca para eliminação de movimentações desnecessárias para o mínimo possível. No sistema *Lean* a meta é sempre gerar valor ao cliente em todas as funções da empresa.

O fluxo significa reduzir ao mínimo possível o transporte dos materiais e produtos finais. O Objetivo principal não é apenas fazer com que o transporte seja feito com rapidez, mas, sim ligar pessoas e processos para melhorias contínuas para o desenvolvimento das linhas de produção.

Na Indústria de compensados estudada, terá a necessidade de mudanças no *layout* em busca de um processo padronizado na busca de uma meta de redução na movimentação interna das linhas de produção. Conforme a Figura 1 alinhou-se o pensamento, implantando um conjunto de mudanças levando em conta o homem/máquina/material e método.



FONTE: Elaborado pelo autor para a pesquisa,

4.7.5 Perdas por Superprocessamento ou processamento incorreto

Essa é uma etapa em que são realizadas atividades ou tarefas que não seriam necessárias para a fabricação do produto. Processos ineficientes por máquinas ou ferramentas também causam perdas desnecessárias, às vezes, produzindo com defeitos ou em outro caso, produzindo com maior qualidade ou excessos de trabalhos extras, que poderiam ser evitados ou diminuídos em tempos e perdas.

Perdas como excesso nas espessuras, materiais secundários e tempos de máquinas maiores do que o necessário são custos por superprodução (FERREIRA, 2011).

Essas perdas ocorrem quando há atividades desnecessárias ao processo produtivo, realizadas com a finalidade de atribuir ao produto as características de qualidade que são exigidas, Shingo (1996).

Nota-se que muitas vezes a produção é obrigada a elevar a quantidade de cola usada no processo de prensagem por não ter uma matéria prima adequada ou de boa qualidade, gerada pela improvisação do dia a dia, como bitolas diferentes da que deveria ser usada, qualidade na laminação, qualidade da tora, falta de cozimento da tora e isso reflete no aumento do custo nos diversos itens do produto.

Existem métodos de investimentos para curto e longo prazo que apresentam resultados distintos. Os investimentos de longo prazo são os mais difíceis, são aqueles que podem parecer desnecessários como desenvolvimentos de processos para diminuição de tempo, podem não parecer momentaneamente, mas dão bons frutos se aplicados. E outros à curto prazo são rapidamente observados pela redução de estoques por exemplo. Quando aplicados os processos certos se obtém resultados esperados.

4.7.6 Perdas por excesso de estoque

Os estoques podem ter um impacto final com várias perdas e desperdícios, ocultando vários problemas de qualidade, representando para a empresa perdas de investimentos e de espaço, Junior (2008).

Os desperdícios podem ser causados por muitos quesitos como financeiro, política de compra mal definida, previsões mal elaboradas, produção de lotes errôneos em relação a demanda do mercado, formação de estoques para compensar esperas de processos, má conservação de matérias primas. Entre outros.

Assim torna-se primordial a identificação e eliminação das causas geradoras para que haja a redução dos desperdícios.

A empresa tem uma quantidade grande de matéria prima estocada em diversas áreas da empresa que não estão sendo usadas por estarem em desacordo, devido a bitolas, tamanhos, tipo de madeira, etc. Isso se utilizado ou reaproveitado, ou mesmo vendido a um custo menor, traria pra a empresa uma folga de caixa e principalmente ganharia muito espaço físico dentro dos barracões e acabam atrapalhando , pois tiram espaço para demais atividades e sem contar que com o passar dos dias essa mateira prima vai se deteriorando

O excesso de estoque acarreta custos adicionais Nesta empresa de compensado daria para dividir em dois os comentários sobre excessos de estoques, os de matéria prima e os estoques de produtos acabados.

Primeiramente estoques de matéria prima: A matéria prima principal, lâmina, é produzida pela empresa e também comprado de terceiros. No caso da produção própria é feita através de compra de toras e laminado as bitolas mais difíceis de encontrar no mercado fornecedor ou as bitolas com um custo maior e são compradas de fornecedores as demais bitolas, as mais disponíveis ou de custos menores.

Esses estoques são administrados pela pessoa responsável pelo departamento comercial, conforme a demanda dos produtos, ou seja, conforme a previsão das bitolas vendidas para entregas futuras, assim feita a aquisição das bitolas das lâminas que serão utilizadas, isso faz com que haja um equilíbrio no estoque.

Quanto aos estoques de produtos acabados, chapas de compensados, o estoque é sempre baixo por estar sempre com pedidos atrasados, conforme vai produzindo já vai embarcando para os clientes. O gerente de produção tem uma programação de produção passada pelo departamento de vendas e alterada conforme a necessidade de urgência de embarque.

Ao mesmo tempo, que é programado a produção também são agendados os caminhões para os devidos carregamentos. Caso não se tenham caminhões disponíveis para o dia marcado, será tomada a decisão com antecedência de alteração da produção, assim não se faz produção antecipada ou existem caminhões parados esperando.

A estratégia é eliminar excessos de estoques, usando a ferramenta de nivelamento, produzindo conforme a demanda e exigências de clientes.

4.7.7 Perdas por deslocamento desnecessário

Conceituam-se perdas por movimentação todos os movimentos, que na linha de produção podem ser evitados por operadores, Paim (2009).

Todo e qualquer movimento que os colaboradores fizerem durante o período de trabalho que não agregarem valor ao produto são considerados perdas, Liker e Meyer (2007).

Decorre da falta de métodos de trabalhos e de má organização juntamente com *layout* mal planejados.

Nesse caso uma grande perda é no momento do transporte, onde o produto acabado percorre um barracão onde o produto está depositado, passa uma área externa, atravessa outro barracão para colocar o produto em cima do caminhão que fará o transporte.

Embora ainda não medido, o tempo e o combustível gasto pela empilhadeira para esse percurso é desproporcional. Com a implantação do novo *layout*, foi sugerido que o carregamento seja realizado com o caminhão dentro desse mesmo barracão onde sem encontro o estoque.

Foram sugeridas na empresa várias mudanças no *layout* interno, com o objetivo de diminuição de tempo, para agregar valores ao produto.

Nos setores de montagem e prensagem, foram analisados primeiramente três elementos no trabalho para identificação das perdas:

- identificação das etapas básicas do trabalho
- registro do tempo de cada etapa
- mapeamento da área de trabalho.

A estratégia era a eliminação de perdas (tempo), neste caso houve uma implantação de trabalho padronizado e contínuo com eliminação de espaços vazios e com diminuição de espaços que existiam e que eram desnecessários na montagem do produto.

No setor das prensas foram feitas algumas melhorias:

- aproximação das linhas de montagem, encurtando o trajeto entre a montagem e prensagem.
- as prensas foram alinhadas, aumentando a agilidade da movimentação do produto.
- foram padronizadas em seus tamanhos, fazendo sempre montagens niveladas.
- foram instaladas bombas mais rápidas para o fechamento dos pratos.

4.7.8 Perdas por defeitos na Indústria

Perdas por fabricação de produtos defeituosos referem-se a executar atividades com falhas, os quais não atendem às especificações de qualidade exigidas pelo marcador comprador, Abreu (2002).

Os desperdícios por produção de itens defeituosos são considerados os maiores desperdícios do processo. Produzir produtos defeituosos ocasiona em desperdícios de materiais, mão-de-obra, energia elétrica, equipamentos, movimentação e estocagem de produtos defeituosos.

A maior perda por defeito constatado na indústria é pela falta de preparação da matéria prima, mais especificamente a lâmina, que não é cozida adequadamente

e pela improvisação de bitolas que não são usadas corretamente, vem a causar problemas de fabricação principalmente na fixação do filme junto a lâmina.

A maior perda ou defeitos se dá na prensagem do produto. Esses defeitos podem ser ocasionados por alguns motivos como má qualidade na cola, tempo de prensagem, temperatura nos pratos da prensa e pressão da prensa.

Para melhoria nesse tipo de perda a empresa implantou um novo *layout*, instalou novos sistemas de bombas e dosagem para a preparação da cola, onde fica uma pessoa responsável pela preparação e a análise da cola.

Na prensagem o gerente do setor é responsável pela boa qualidade da temperatura dos pratos, medindo constantemente para manter em uma temperatura padrão e pela pressão das prensas.

Baseado nessas possíveis perdas a equipe do setor de montagem e prensagem são orientados, baseados na prática do dia-a-dia a buscarem intensamente melhorias no processo, em busca de melhores índices para diminuição de produtos defeituosos.

Foram implantados sistemas de fichas que são preenchidas a cada prensagem destacando quanto está sendo produzido, qual o produto que está sendo produzido e quantas chapas foram finalizadas com defeitos.

Como este tipo de perda é considerado o item com maior desperdício entre todos, pois envolve perdas com matéria prima, mão de obra, energia e estocagem, pois o produto vai estar praticamente pronto para que daí possa ser notado o defeito, a empresa tem uma atenção especial, buscando diariamente melhorias no processo.

Segundo relatos dos dirigentes da indústria de compensados os produtos defeituosos no último ano caíram em 50%, devido a treinamentos constantes, melhorias contínuas e investimentos que foram feitos nesses setores.

4.8 - LAYOUT DA FÁBRICA

4.8.1 – LAYOUT ATUAL

A seguir um layout atual onde é demonstrado como está sendo executado o processo de montagem das chapas. Destacando o caminho percorrido pelo produto onde é observado no meu entender o quanto errado está o layout. O produto por várias vezes na linha de produção avança e retorna, necessitando com excesso do uso de empilhadeiras, quando o ideal para a linha seria produto sempre para frente,

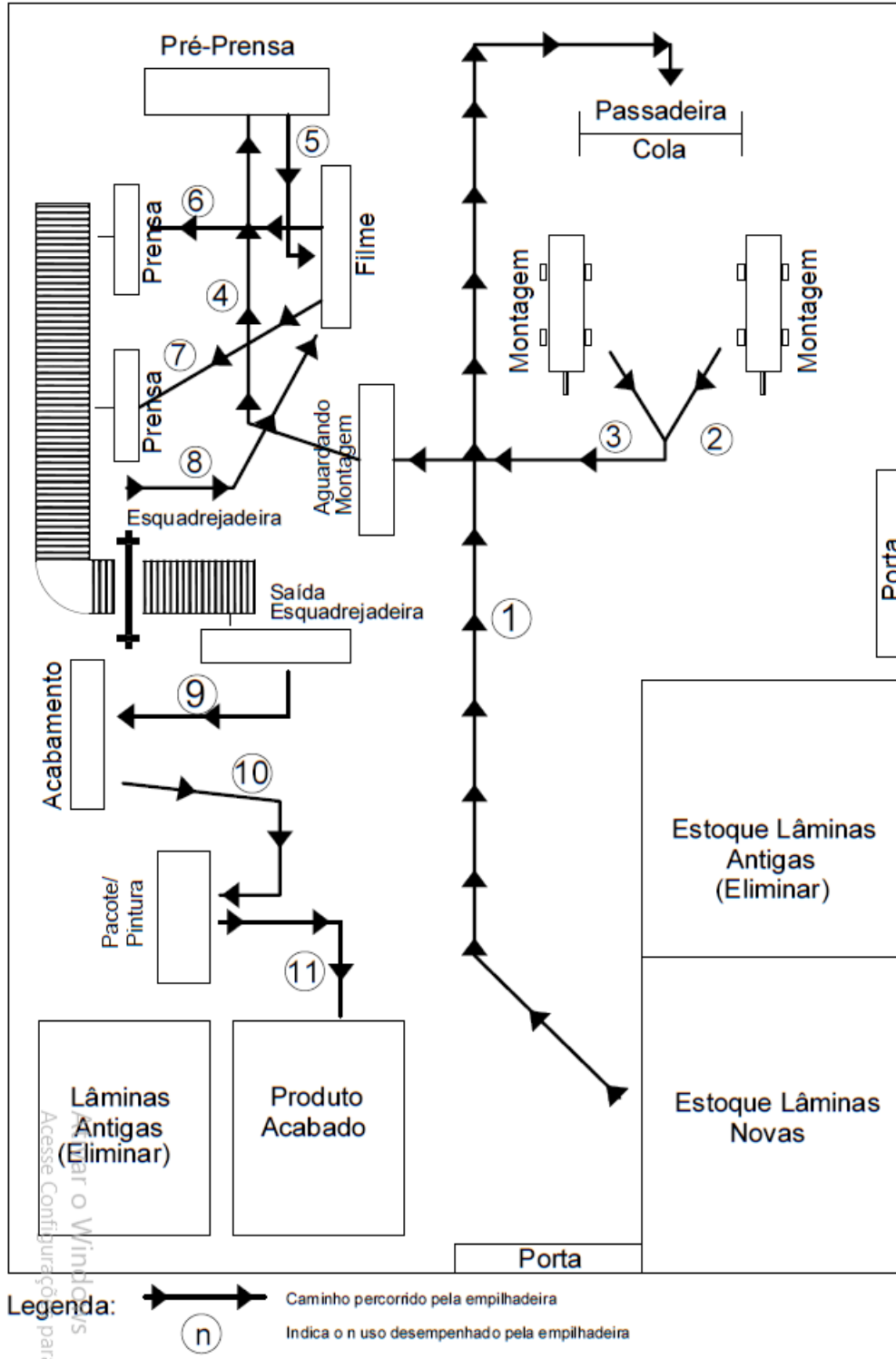
Baseando-se no atual layout observamos várias situações que precisam de melhorias e que diminuirão os custos. Existe um processo desordenado que observamos muito tempo ocioso dos funcionários e máquinas, excesso de funcionários na linha, empilhadeiras andando em demasia, entre outras situações que serão demonstrados nos layout.

MONTAGEM ATUAL

Uso empilhadeira:

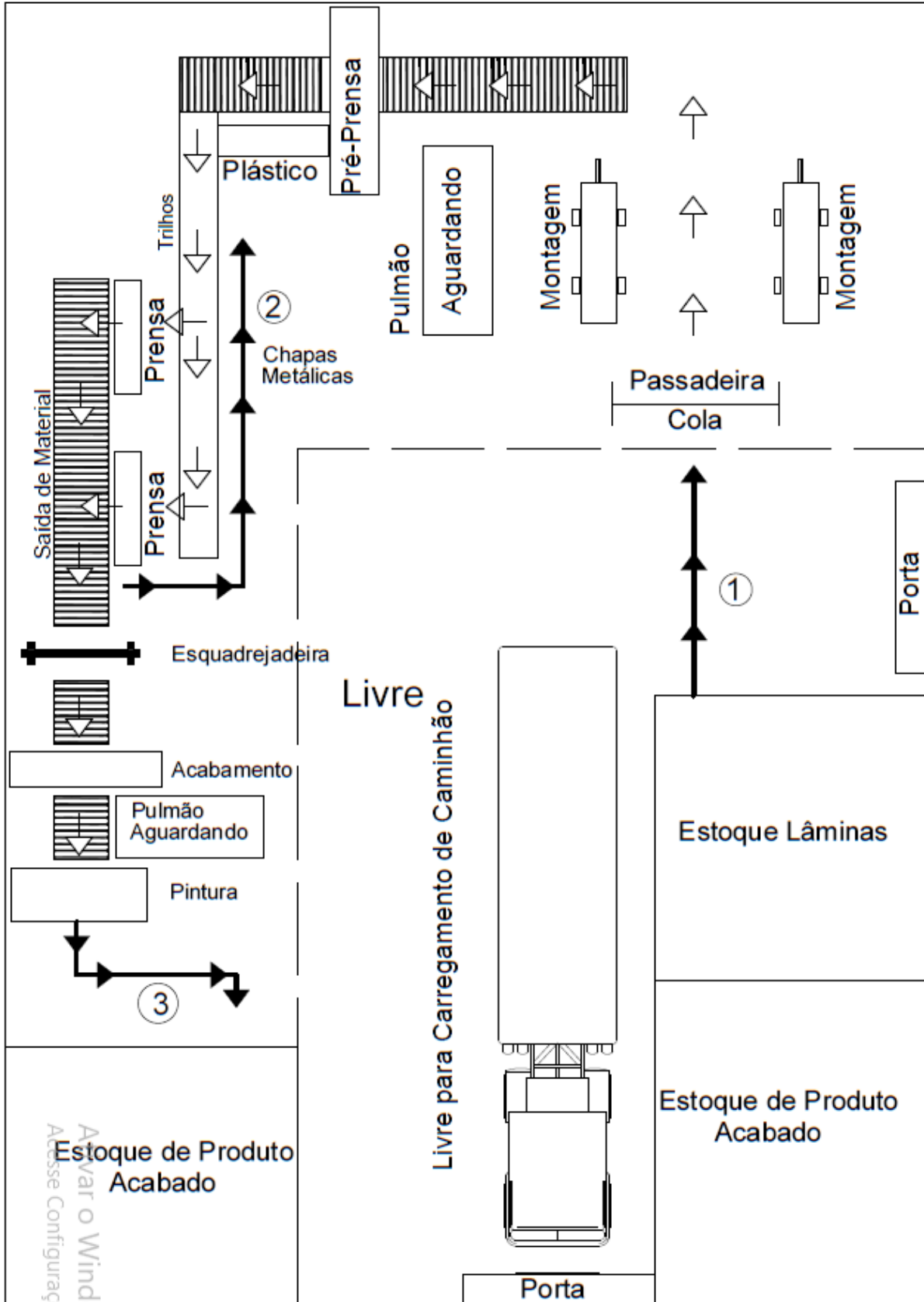
- 1 – Alimentação da passadeira de cola;
- 2 – Retirar produto da montagem 1;
- 3 - Retirar produto da montagem 2;
- 4 – Trazer produto do pulmão/montagem até pré-prensa;
- 5 - Trazer produto da pré-prensa para montagem filme;
- 6 – Transporte da montagem filme para prensa 1;
- 7 – Transporte da montagem filme para prensa 2;
- 8 – Transporte das chapas metálicas;
- 9 – Retirar produto esquadrejadeira até acabamento;
- 10- Retirar produto acabamento para pintura;
- 11- Material acabado para estoque.

MONTAGEM ATUAL



Fonte: Elaborado pelo autor

MONTAGEM SUGERIDA



Acesse o Windows para a Configuração

4.8.2 LAYOUT Sugerido como estratégias de melhorias

Fonte: Elaborado pelo autor

MONTAGEM SUGERIDA

Uso da empilhadeira:

- 1 – Alimentação da Passadeira Cola;
- 2 – Alimentação das Chapas Metálicas;
- 3 – Material Acabado para Estoque.

Eliminação de oito funções da empilhadeira.

Essas otimizações tem como foco um menor custo possível, respeitando sempre um padrão de qualidade em seus produtos e serviços em todos seus aspectos.

Com essa estratégia do novo layout, queremos atingir grandes melhorias na produção, e a redução do custo. Nesse sistema temos como metas a diminuição de mão de obra, redução de gás das empilhadeiras, uma reorganização do estoque de matéria prima e um aumento de produção em pelo menos 20 %.

“Você não pode impor a produtividade, você deve fornecer as ferramentas para permitir que as pessoas se transformem no seu melhor.”

Steve Jobs, empresário e fundador da Apple.

4.9 ESTRATÉGIAS PARA GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Podemos definir Finanças como a arte e a ciência de administrar fundos. Praticamente todos os indivíduos e organizações obtêm receitas ou levantam fundos, gastam ou investem. (GITMAN, 1997).

Perfeito, simplista. As organizações buscam isso mesmo, a obtenção de receitas menos seus custos e buscam um lucro maior possível.

A dimensão da função da Administração depende muito do tamanho da empresa. Em empresa pequena os gestores acumulam funções e gestor financeiro tem um papel mais trabalhoso, pois todos os demais departamentos dependem de uma interação para realização de seus trabalhos.

Na empresa em questão o gestor administrativo financeiro está sobre carregado em suas funções, embora tenha outros gerentes na empresa, basicamente, toma todas as decisões sozinho ou passa por ele.

Para tomada de decisões precisam de conhecimento de números e aí está uma grande dificuldade da empresa, pois tem muita deficiência nos números. Para tanto, sugerimos a criação de planejamento e controle de relatórios, através de orçamentos, que hoje são praticamente ausentes na administração da empresa, dificultando a tomada de decisões.

4.9.1 FILOSOFIA DO MERCADO X FILOSOFIA DO PLANEJAMENTO

A Teoria do mercado apresenta as decisões reativas, onde a administração dos eventos reage a eles, “esperando” que suas necessidades sejam satisfeitas pela realidade. A postura reativa demonstra uma visão imediatista e traz em seu bojo todos os elementos que concorrem para uma situação fora do controle dos seus gestores, remetendo a empresa, como consequência, à situação denominada de gerenciamento por crise.

A teoria do planejamento e controle que apresenta as decisões dinâmicas onde a administração prevê os eventos futuros e prepara planos condizentes, provocando o alcance dos seus objetivos. A postura pró-ativa transporta a empresa para um cenário que ainda está por ser formado e no qual poderá, em algum grau,

avaliar as ameaças e oportunidades que cercam o negócio. Ao mesmo tempo permite a análise e gestão dos pontos fortes e fracos da empresa.

TEORIA DO MERCADO X TEORIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE

TEORIA DO MERCADO

A administração está totalmente sujeita às forças econômicas, sociais e políticas vigentes.

Em consequência, a administração desempenha um papel de um adivinho, "lendo" o meio ambiente

Quando o meio ambiente é interpretado corretamente, a decisão administrativa a ser tomada é evidente

Portanto, a competência (sucesso) da administração depende da capacidade para interpretar o meio ambiente

TEORIA DO PLANEJAMENTO

O futuro da empresa pode ser manipulado portanto pode ser planejado e controlado.

Bons administradores podem conceder meios realistas para executar os planos

A Administração pode manipular as variáveis e tirar proveito integral dos acontecimentos internos

A qualidade das decisões de planejamento e controle pela administração determina a competência da administração e, portanto, o sucesso.

(Welsch, 1993, resumida)

Planejar quer dizer que nem sempre vai dar certo, pois ainda não aconteceu, mas também não é um exercício de chutes, onde se tente adivinhar, mas sim um trabalho de buscar um programa para aquilo que queremos e faremos baseado em perspectivas para chegarmos o mais próximo possível.

Juntamente com o planejamento tem o exercício dos controles, sem eles estaremos desperdiçando energias. Planejamento e controle são atividades que se completam.

Análise e planejamento financeiro dizem respeito a transformação de dados financeiros, de forma que possam ser utilizados pra monitorar a situação financeira

da empresa, avaliação da necessidade de se aumentar ou reduzir a capacidade de produção e a determinação de aumentos ou reduções dos financiamentos requeridos.

Embora essas atividades sejam observadas em demonstrativos financeiros elaborados com base no regime de competência, seu objetivo fundamental é avaliar o fluxo de caixa da empresa e desenvolver planos que assegurem que os recursos adequados estarão disponíveis para o alcance dos objetivos.

4.9.2 Implantação de orçamentos na administração

A Formalização e a sistematização do planejamento e do controle através de orçamentos, criam condições para que se progrida no sentido da otimização da ação administrativa, documentando-se planos e programas e permitindo uma aferição mais objetiva do desempenho da empresa.

Orçamentos constituem-se de dados representativos das expectativas da empresa com ralação a mais provável evolução das condições externas e a mais desejável evolução das condições internas, que podem vir a afetar seus operações, medindo, assim o impacto futuro das decisões tomadas hoje.

A prática orçamentária é uma ferramenta de auxílio à gestão das empresas que consiste na formalização e sistematização dos objetivos, metas e estratégias, permitindo o controle do desempenho da empresa e de seus gestores, através da comparação dos resultados orçados com os resultados realizados.

VANTAGENS DOS ORÇAMENTOS

O processo orçamentário ajuda a coordenar e a harmonizar os esforços e as ações das pessoas de diferentes áreas da empresa, e estabelece um compromisso formal com os objetivos da organização.

Algumas vantagens:

- . Fornecem critérios de desempenho que servem como referencial par a avaliação dos negócios;
- . Impulsionar o planejamento, forçando a implementação do plano;
- . Fornecem a coordenação e a comunicação entre os setores;
- . Interação das metas da empresa com seus colaboradores;
- . Aproveitamento de oportunidades;
- . Visualização de novas expectativas.

DESVANTAGENS DOS ORÇAMENTOS

Embora os potenciais do planejamento e do controle do lucro sejam de grande importância, não se deve supor que a elaboração dos orçamentos sejam perfeitas ou isenta de problemas.

Algumas desvantagens:

- . Obter apoio da administração;
- . Desenvolver as projeções orçamentárias;
- . Promover a cultura de orçamentos dentro da empresa;
- . Trabalhar com padrões realistas;
- . Alcançar flexibilidade na aplicação do orçamento;
- . Manter processos adequados de acompanhamento.

O fato do planejamento, ser um processo formal e contínuo, o que faz com que as decisões sejam expressas antecipadamente através de planos de ação hierarquizados, partindo de planos gerais para os específicos. Devemos citar também que existem limitações e alguns inconvenientes que devem ser entendidos e superados. Podemos citar as seguintes limitações:

. O plano orçamentário baseia-se em estimativas. A força ou fragilidade do programa orçamentário depende, em grande parte, da qualidade com que os dados são estimados;

. Um programa orçamentário deve ser continuamente adaptado para ajustar-se a novas circunstâncias;

. A Execução de um programa orçamentário não se processa automaticamente: Uma vez completo o plano se tornará efetivo somente se todos os gestores responsáveis derem o seu apoio e exercerem um esforço contínuo no sentido de sua execução.

Welsch lista passos de um programa de planejamento e controle de resultados delineados sequencialmente da seguinte maneira:

- 1) Avaliação do efeito potencial das variáveis relevantes para a empresa;
- 2) Especificação dos objetivos gerais da empresa, da administração;
- 3) Estabelecimento dos objetivos específicos para a empresa;
- 4) Formulação e avaliação das estratégias da empresa;
- 5) Preparação das premissas de planejamento;
- 6) Preparação e avaliação dos planos e projetos;
- 7) Preparação e aprovação de um plano de resultados a longo prazo;
- 8) Preparação e aprovação de um plano de resultados a curto prazo;
- 9) Realização de análises suplementares;
- 10) Execução de planos;
- 11) Elaboração, disseminação e utilização de relatórios de desempenho;
- 12) Implantação de medidas de acompanhamento.

O Orçamento não é um evento pontual. Ele exige esforços contínuos de acompanhamento e atualização.

Figura 2 – Processo orçamentário



Fonte: Elaborado pelo autor

O Processo orçamentário exige esforços constantes, às vezes com intensidade cíclicas. É necessário comparar valores reais com os planejados para determinado período visando à análise e revisão das projeções.

A Adaptação organizacional à necessidade de se cumprir as metas orçamentárias, a definição de autoridade e responsabilidade, e a organização do sistema de informações que reproduza tal estrutura, são temas que apresentam significativa interseção com questões organizacionais da empresa.

Isso faz com que as empresas busquem consistir o orçamento com sua estrutura organizacional, desenhando essa estrutura orgânica visando atender as metas orçamentárias, e procurando definir autoridade e responsabilidade compatíveis com o desempenho programado para as equipes.

O Apoio da alta administração é fundamental para a obtenção da participação ativa dos demais gestores, que os orçamentos auxiliam os gerentes em todos os níveis e que não devem ser administrados rigidamente, pois mudanças de condições exigem mudanças de planos. O Orçamento, junto com o planejamento deve constituir-se em um esforço coordenado, não sendo produto de uma só pessoa. A tese que o orçamento ideal é aquele que se constitui num desafio possível de ser alcançado, exequível.

Como estratégia administrativa e financeira, sugerimos para a empresa a implantação dos seguintes orçamentos empresariais:

1) ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS OPERACIONAIS

Os planos de longo prazo devem incluir os programas para aumento, redução ou substituição dos equipamentos, instalações, inovações tecnológicas e outras decisões exigindo o dispêndio de recursos financeiros.

Por se tratar de decisões que envolvem grandes volumes de dinheiro, requer técnicas especiais para análises a serem realizadas antes da aquisição do investimento, além de outras considerações estratégicas e operacionais.

Para tais investimentos, podemos citar algumas técnicas como: Método do Prazo de Retorno (PAYBACK), Método do Valor presente, Taxa Interna de Retorno, Break Even Point, dentre outras que devem ser utilizadas para auxiliar o processo de escolha dos investimentos mais adequados durante o processo de planejamento.

Recentemente a empresa que estamos ajudando no processo de recuperação, fez um investimento de aproximadamente R\$ 300.000,00, digo aproximadamente, porque nem mesmo os gestores sabem o valor certo do equipamento e das demais despesas com montagem, estrutura civil, fretes, parte elétrica e demais despesas, sem nenhum cálculo apurado para ver da viabilidade do investimento. Mas o que podemos afirmar que pela dificuldade de caixa que passa a empresa, o aperto no fluxo de caixa vai ser maior ainda nos próximos meses.

Infelizmente, a grande maioria das pequenas e médias empresas não são geridas com habilidade e sim por intuição e por "depois nós vemos"...

MODELO DE ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS DE CAPITAL
(VALORES EM \$ MIL)

	MAR/18	ABR/18	MAI/18	JUN/18	
Aquisição Equipam.....	150,00				
Ampliação Instalações.....	80,00				
M.O./Mats. Montagem.....	70,00				
TOTAL INVESTIMENTO...	300,00				
Desembolso c/ Invetimento:					
40 % - (+ 30d).....		120,00			
30 % - (+ 60d).....			90,00		
30 % - (+ 90d).....				90,00	
TOTAL DESEMBOLDO INVESTIM.	120,00	90,00	90,00	90,00	300,00

Fonte: autor da pesquisa

2)ORÇAMENTO DE PROJEÇÕES DE VENDAS

Este orçamento deve ser preparado pela equipe comercial, considerando o mercado no qual a empresa opera, suas perspectivas para o período orçado, levando em conta todas as variáveis que achar necessárias como, sazonalidade, economia, concorrência, mercado externo e demais...

Este orçamento de vendas e de receitas deverá ser feito baseando-se em volume e em valores nas perspectivas do período orçado e considerar os impostos diretamente incidentes sobre as receitas, indicando a receita líquida.

Nesse orçamento o ideal que contenha o máximo de informações sobre a receita como tipo de chapas de compensados, tipo de cola a ser usado, se é plastificado ou não, para que essas informações sejam úteis nas informações gerenciais.

A empresa tem atualmente um faturamento médio mensal de R\$ 1.200.000,00 e o orçamento a ser implantado será um faturamento para o mês de abril/18 de R\$ 1.200.000,00, para o mês de maio/18 de R\$ 1.300.000,00 e para o mês de junho/18 de R\$ 1.400.000,00 considerando as mudanças e metas estabelecidas.

MODELO DE ORÇAMENTO DE VENDAS E RECEITAS
(VALORES TOTAIS EM \$ MIL)

PRODUTOS	ABR/18	MAI/18	JUN/18
Produto A (21,0 %)	252,00	273,00	294,00
Produto B (5,5 %)	66,00	71,50	77,00
Produto C (28,5 %)	342,00	370,50	399,00
Produto D (17,5 %)	210,00	227,50	245,00
Produto E (19,0 %)	228,00	247,00	266,00
Produto F (8,5 %)	102,00	110,50	119,00
TOTAL DA RECEITA BRUTA	1.200,00	1.300,00	1.400,00

Impostos s/ Vendas	215,00	235,00	255,00
.....			
TOTAL DAS DEDUÇÕES	215,00	235,00	255,00
.....			
TOTAL RECEITAS LÍQUIDAS	985,00	1.065,00	1.145,00
.....			

Fonte: autor da pesquisa

3) ORÇAMENTO DE PROJEÇÕES DE CUSTOS

A partir da projeção de vendas e receitas, a empresa deverá preparar a projeção de custos para a produção orçada desse período, definindo os respectivos consumos de matérias-primas, insumos, mão de obra direta necessária para a fabricação dos produtos, bem como os demais custos indiretos de fabricação.

No caso estudado, está sendo providenciado na empresa uma ficha técnica também sugerido por nós, de cada chapa de compensado, assim cada produto orçado como venda terá seu custo unitário pré determinado facilitando o orçamento dos custos.

MODELO DE ORÇAMENTO DE CUSTO DE PRODUTOS (VALORES TOTAIS EM \$ MIL)

PRODUTO	ABR/18	MAI/18	JUN/18
.....			
(Ficha técnica)			
Produto A	131,00	142,00	153,00
Produto B	34,00	38,50	40,50

Produto C	178,00	193,00	208,00
Produto D	109,00	118,50	127,50
Produto E	119,00	128,50	138,50
Produto F	53,00	57,50	61,50

TOTAL CUSTO PRODUÇÃO	624,00	678,00	729,00
-----------------------------	---------------	---------------	---------------

Fonte: autor da pesquisa

4) ORÇAMENTO DE PROJEÇÕES DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS

Essas despesas são predominantemente fixas, assim suas projeções se baseiam em valores médios, nesse caso estamos usando valores do último mês, por estarmos ainda num processo de conhecimento dos números da empresa. Essas despesas são salários, encargos sociais, energia elétrica, aluguéis, água/telefone, honorários contábeis e demais despesas fixas.

No demonstrativo de resultados, observamos que os custos fixos da empresa, baseando-se em históricos do setor estão bem elevados e aqui cabe uma atenção especial para os valores dos custos fixos orçados, pois a empresa está com um lucro operacional próximo de zero.

Temos como meta de baixar em 10 % os custos fixos em relação ao faturamento na análise vertical. Missão difícil, mas acreditamos ser possível devido a empresa estar trabalhando sem nenhum planejamento.

MODELO DE ORÇAMENTO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS/FIXAS
(VALORES EM \$ MIL)
(simplificado)

DESPESAS	ABR/18	MAI/18	JUN/18
Salários+Encargos	182,00	191,00	191,00
Água/energia/fone	65,00	62,00	58,00
Comb. Caldeira	60,00	56,00	54,00
Pró labore + honorários	28,00	28,00	28,00
Veículos + Combustível	42,00	40,00	38,00
Manutenção	30,00	27,00	24,00
Demais desp. Empresa	9,00	6,00	6,00
TOTAL DESPESAS	416,00	410,00	399,00

Fonte: autor da pesquisa

5) ORÇAMENTO DE D.R.E.

O orçamento de resultados é estruturado de acordo com a Demonstração do Resultado do Exercício. Este orçamento é uma demonstração dedutiva:

MODELO DE ORÇAMENTO DE RESULTADOS
(VALORES EM \$ MIL)

	ABR/18	MAI/18	JUN/18
TOTAL RECEITA BRUTA.....	1.200,00	1.300,00	1.400,00
(-) Impostos sobre vendas.....	215,00	235,00	255,00
TOTAL DA RECEITA LÍQUIDA...	985,00	1.065,00	1.145,00
(-) Custo Produto Vendido.....	624,00	678,00	729,00,.
LUCRO BRUTO.....	361,00	387,00	416,00
(-) Despesas Administrativas.....	416,00	410,00	399,00
RESULTADO OPERACIONAL....	(55,00)	(23,00)	17,00
(+) Receitas Financeiras	0	0	0
(-) Despesas Financeiras	0	3,00	5,00
RESULTADO ANTES IR/CSSL..	(55,00)	(26,00)	12,00
(-) IR E CSSL	0	0	4,80
RESULTADO LÍQUIDO.....	(55,00)	(26,00)	7,20

Fonte: autor da pesquisa

No caso dessa empresa , estamos deixando propositalmente as Despesas Financeiras e Receitas Financeiras, após o Resultado Operacional com o objetivos de avaliarmos gerencialmente o desempenho da operação da empresa sem os efeitos financeiros.

Com esse Orçamento, teremos antecipadamente um resultado projetado de um determinado período (mensal, nesse caso) Com essas projeções todas, podemos nos basear também antecipadamente se devemos mudar nossas metas ou se teremos condições de chegarmos próximos de nossos objetivos.

6)ORÇAMENTO DE FLUXO DE CAIXA

O orçamento de Fluxo de Caixa inicia pela preparação dos orçamentos de receitas e dos orçamentos de saídas de caixa que refletirão o momento e os impactos dos orçamentos operacionais nesse fluxo, sendo sua finalidade mostrar com antecedência se o período orçado terá sobras ou falta de dinheiro e também terá tempo suficiente para aplicar com eficiência as sobras, se houver, ou se tiver déficits terá tempo hábil para buscar recursos junto a instituições financeiras ou fornecedores, tendo assim um melhor gerenciamento de recursos. Outra situação é quando o fluxo mostrar que haverá falta de dinheiro, o gestor poderá tentar mudanças gerenciais para reverter esse saldo negativo.

MODELO DE ORÇAMENTO DO FLUXO DE CAIXA (VALORES EM \$ MIL – ALEATÓRIOS) (Simplificado)

	ABR/18	MAI/18	JUN/18
Saldo Inicial.....	10,00	6,00	4,00
Recebimentos Operacionais:	1.250,00	1.350,00	1.410,00
Vendas à Vista (30%).....	360,00	390,00	420,00
Contas a receber.....	890,00	960,00	990,00

Pagamentos Operacionais.....	1.224,00	1.309,00	1.374,00
Imposto Sobre Vendas.....	210,00	215,00	235,00
Matéria Prima.....	624,00	678,00	729,00
Despesas Administrativas.....	390,00	416,00	410,00
Saldo Operacional de caixa.....	36,00	47,00	40,00
Desembolso de Investimentos.....	120,00	90,00	90,00
Resgate de investimentos.....	0	0	0
Pagamento de empréstimos.....	0	33,00	46,00
Saldo Parcial.....	(84,00)	(76,00)	(96,00)
Novas Aplicações.....	0	0	0
Novos Empréstimos.....	90,00	80,00	100,00
Saldo Final.....	6,00	4,00	4,00

Fonte: autor da pesquisa

7)ORÇAMENTO DE BALANÇO PATRIMONIAL

Depois de concluirmos o Orçamento de Resultados (econômico) mais o Orçamento do Fluxo do Caixa (financeiro), devemos preparar o Orçamento do Balanço (patrimonial) para o período que estamos orçando. Para isso, devemos ter conhecimento dos saldos anteriores das contas patrimoniais, acumulando as movimentações específicas, ou seja, os aumentos e as diminuições de saldos.

Nesse caso não será discriminado o modelo de Orçamento Patrimonial, por não termos conhecimento de alguns números e base de informações de anos

anteriores da empresa, como por exemplo, os Ativos não circulantes e o Patrimônio Líquido.

4.10 ESTRATÉGIAS PARA DIRETORIA DA EMPRESA

Com a economia com crescimentos não satisfatórios e com a crise econômica que passa o país, as empresas precisam de uma gestão eficaz para conseguir chegar a resultados esperados. A diretoria dessa empresa está consciente e decidida em implantar mudanças necessárias para a boa gestão da empresa, na qual temos a missão de ajudar a reposicionar, buscar informações, números, falhas, medir parâmetros, sugerir e cobrar ações para ajudar na recuperação operacional e financeira da empresa. Todas as estratégias citadas anteriormente em seus diversos setores, são ações em que a empresa está disposta a aplicar na tentativa de melhorias contínuas, buscando seus objetivos desejados com suas metas pré determinadas e com muito trabalho, muito esforço e muita disciplina.

5. CONCLUSÃO

Neste estudo foi apresentado para a administração da empresa, um planejamento e estratégias para iniciar um trabalho, buscando ações para tornar a empresa mais organizada, consistente e lucrativa.

Diante da grande competitividade do mercado, em todos os setores empresariais, podemos afirmar que o que diferencia uma empresa em dificuldades de uma empresa consolidada é sem dúvidas a realização de uma boa gestão.

Toda empresa bem gerida, tende a ser operacionalmente lucrativa e esse estudo teve como finalidade trilhar caminhos para que a atual gestão trabalhe com maior organização em busca dos resultados pretendidos.

As perdas nos processos produtivos promovem aumento de custos em sua produção e com isso uma natural redução em sua lucratividade. Buscamos passar nesse artigo uma contribuição para análise e providências dessas perdas na indústria de chapas de compensados de madeiras, onde através de entrevistas informais, observação *in loco* e a prática do dia-a-dia, foram identificadas as causas e destacadas soluções para tais perdas.

Destaca-se que um ponto negativo significativo das perdas analisadas era a movimentação excessiva das matérias primas e dos produtos acabados, em virtude de um *layout* mal dimensionado.

Com as alterações realizadas no layout da empresa, as perdas foram reduzidas, minimizando os custos e agilizando a produção com um fluxo mais contínuo.

Essas otimizações tem como foco um menor custo possível, respeitando sempre um padrão de qualidade em seus produtos e serviços.

Se a finalidade de um processo produtivo é produzir mais com menos, a implantação dessas mudanças no sistema demonstrou bons resultados.

A empresa está se estruturando também para implantação de uma nova roupagem no que diz respeito a melhorias motivacionais com sua equipe de colaboradores.

Novos estudos estão sendo feitos para um novo investimento a médio prazo para aquisição de novos equipamentos no setor de laminação para que haja uma redução nos custos desse departamento.

Para se obter sucesso, todas as etapas ocorrem com a participação efetiva e rápida de todos.

Como o objetivo era buscar mudanças e aplicação de estratégias na indústria de compensados, desenvolvendo e mostrando soluções para problemas nas linhas de produção e na gestão administrativa e financeira em busca de melhorias contínuas, acredita-se que essa proposta foi cumprida com êxito.

Importante que os gestores tenham uma visão distante do que está próximo e uma visão pontual do que está distante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, R. A; **Perdas no processo produtivo**. RAA Consultoria, 2002.

ALMEIDA, JOSÉ MAURO BACELLAR DE., Apostila Orçamento e Controle, FGV, 2016.

AMBRÓSIO, VICENTE. **Plano de Marketing passo a passo**. Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso Editores, 1999.

ANTUNES, J; ALVAREZ, A; KLIPPEL, M; BORTOLOTTI, P; PELLEGRIN, I. **Sistemas de produção: Conceito e práticas para projetos e gestão da produção enxuta**. Editora Bookman, 2008.

ALMEIDA, JOSÉ MAURO BACELLAR DE., Apostila Orçamento e Controle, FGV, 2016.

BASTOS, B. C; CHAVES, C. **Aplicação de Lean Manufacturing em uma Linha de Produção de uma Empresa do Setor Automotivo**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012

CIRIBELLI, M. C. **Como elaborar uma Dissertação de Mestrado através da Pesquisa Científica**, Rio de Janeiro, 2003.

FERREIRA, G.K.A. **Gestão Estratégica da Informação**, BH, 2011

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 4ª Edição, São Paulo, Editora Atlas, 2007

GITMANN, LAWRENCE J. **Princípios de Administração Financeira**, 7ª Edição, São Paulo, Harbra, 1997.

JUNIOR, E.L.C; **Gestão em processos produtivos**, Curitiba, IBPEX, 2008

KARPINSKI, I. A; PANDOLFO, A; REINEHER, R; GUIMARÃES, J. C. B;

KIM, W. CHAN; MAUBORGNE, RENÉE. **A Estratégia do Oceano Azul**, Rio de Janeiro, Elsevier, 2015.

LIKER, J. K; MEIER, D; **O modelo Toyota**. Editora Bookman, 2007.

LUCATO, WAGNER CESAR, **A Gestão da pequena e média empresa com dificuldades financeiras**. São Paulo, Artliber, 2013.

MANFREDINI, M F; SUSKI, C. A; **Aplicação do Lean Manufacturing para minimização de desperdícios gerados na produção**. Artigo apresentado em Congresso, 2010, tema 1º congresso de inovação e sustentabilidade.

MONTANA, Patrick J. CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo, Ed. Saraiva, 1999.

OGAYAR, J. J; GALANTE, J. T. Guia Lan Management: mejorar los procesos para ser mAls competitivos. Cuba Poraxa, Grupotel, 2013

PAIM, R; CARDOS, V; CAULLIRAUX, H; CLEMENTE, R. **Gestão de processos , Pensar, Agir e Aprender**

SHINGO, S.; **Sistemas de Produção com estoque zero – o sistema Shingo para melhorias contínuas**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

WORMACK, J. P.; JONES D. T.; **A mentalidade enxuta nas empresas**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus 1998.