

# **ATIVIDADE ORIENTADA DE ENSINO**

## **Gestão Financeira de uma Fábrica de Cerâmicas**

Disciplina: Gestão Financeira

Aluno: Igor Karru

Aquidauna – MS, 2026

## 1. Introdução

A gestão financeira é um dos pilares fundamentais para a sustentabilidade e o crescimento de qualquer organização. Em empresas industriais do setor cerâmico, a capacidade de mensurar receitas, controlar custos e identificar oportunidades de melhoria é determinante para a competitividade no mercado.

O presente relatório tem como objetivo apresentar a análise financeira da Cerâmica Karru Ltda., empresa especializada na fabricação de tijolos e telhas, localizada em Miranda no estado de Mato Grosso do Sul. A atividade foi desenvolvida com base em dados reais da operação, organizados em cinco etapas: conhecimento da empresa, levantamento de dados financeiros, análise dos resultados, diagnóstico e propostas de melhoria, e elaboração do relatório final.

A metodologia adotada combina análise documental e observação direta das operações, com apresentação dos resultados por meio de tabelas e cálculos detalhados, em conformidade com as orientações da disciplina.

## **2. Caracterização da Empresa**

### **2.1 Histórico**

A Cerâmica Karru Ltda. foi fundada na década de 1990, em Miranda-MS, pelo empreendedor local, Elton Karru, que identificou a crescente demanda por materiais de construção na região de Miranda. Ao longo dos anos, a empresa expandiu sua capacidade produtiva, investiu em novas tecnologias de forno e atualmente opera como uma das referências regionais na produção de cerâmica vermelha.

A empresa possui registro junto ao Sindicato das Indústrias Cerâmicas do Estado de Mato Grosso do Sul (SINCER-MS) e cumpre todas as exigências legais e ambientais pertinentes à atividade de extração e processamento de argila.

### **2.2 Principais Produtos Fabricados**

- Tijolos de 8 furos (padrão NBR 7171): produto principal, com maior volume de produção
- Tijolos de 6 furos: destinada a construções de maior porte
- Laje (h7 e h12): segundo produto em importância comercial
- Tijolos maciços: linha especial para acabamentos e muros

### **2.3 Capacidade e Estrutura Produtiva**

A unidade industrial opera com dois fornos contínuos do tipo Hoffmann, com capacidade conjunta de aproximadamente 600.000 peças/mês. O processo produtivo envolve extração de argila (própria), preparo da massa, moldagem, secagem e queima a temperaturas entre 850 °C e 950 °C.

### **2.4 Número de Funcionários**

- Área de produção (operadores de de maquinario, carregadores e pátio): 22 colaboradores
- Manutenção: 3 colaboradores
- Área administrativa e comercial: 3 colaboradores
- Total: 28 colaboradores (CLT)

### **2.5 Principais Clientes**

- Construtoras de médio porte em Aquidauna, Corumbá e Bonito
- Revendas de materiais de construção (atacado)
- Prefeituras e órgãos públicos (licitações regionais)
- Clientes diretos (varejo, pequenas reformas)

## **2.6 Mercado de Atuação**

O mercado de atuação da Cerâmica Karru Ltda. concentra-se principalmente no estado de Mato Grosso do Sul, com raio de entrega de até 300 km a partir da unidade produtiva. A empresa compete com outras cerâmicas regionais, diferenciando-se pela qualidade dimensional das peças e pela confiabilidade no prazo de entrega.

O setor cerâmico brasileiro vive um momento de retomada, impulsionado pelo programa Minha Casa Minha Vida e pelo crescimento do agronegócio, que demanda infraestrutura em áreas rurais — segmento de interesse estratégico para a empresa.

### 3. Levantamento das Informações Financeiras (Etapa 2)

Os dados apresentados a seguir referem-se à média mensal do exercício de 2024, levantados junto ao departamento administrativo-financeiro da empresa.

#### 3.1 Receitas Mensais

Produto	Quantidade Média/Mês	Receita Mensal (R\$)
Tijolos de 8 furos	350.000 un.	R\$ 140.000,00
Tijolos de 6 furos	80.000 un.	R\$ 44.000,00
Telhas tipo colonial	120.000 un.	R\$ 72.000,00
Tijolos maciços	15.000 un.	R\$ 14.000,00
<b>TOTAL RECEITAS</b>		<b>R\$ 270.000,00</b>

#### 3.2 Custos Mensais

Item de Custo	Descrição	Valor Mensal (R\$)
Matéria-prima	Argila, areia, aditivos	R\$ 45.000,00
Energia elétrica	Consumo industrial (alta tensão)	R\$ 38.000,00
Lenha / combustível de forno	Eucalipto e resíduos agríc.	R\$ 22.000,00
Mão de obra direta	22 operadores + encargos	R\$ 55.000,00
Transporte / frete	Frota própria + terceirizado	R\$ 18.000,00
Manutenção	Equipamentos e fornos	R\$ 8.000,00
<b>TOTAL CUSTOS</b>		<b>R\$ 186.000,00</b>

#### 3.3 Despesas Mensais

Tipo de Despesa	Descrição	Valor Mensal (R\$)
Administrativas	Salários adm., seguros, TI	R\$ 18.000,00
Comerciais	Comissões, publicidade, feiras	R\$ 7.500,00
Financeiras	Juros, tarifas bancárias, IOF	R\$ 4.500,00
<b>TOTAL DESPESAS</b>		<b>R\$ 30.000,00</b>

## 4. Análise Financeira (Etapa 3)

### 4.1 Demonstrativo de Resultados Mensal

Com base nas informações levantadas, elaborou-se o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) simplificado, conforme apresentado a seguir:

Item	Valor (R\$)	% sobre Receita
<b>(+) Receita Bruta Total</b>	<b>R\$ 270.000,00</b>	100,0%
(-) Custo Total	R\$ 186.000,00	68,9%
<b>(=) Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 84.000,00</b>	31,1%
(-) Despesas Totais	R\$ 30.000,00	11,1%
<b>(=) LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 54.000,00</b>	<b>20,0%</b>

### 4.2 Cálculos Realizados

#### Fórmulas utilizadas:

- Receita Total =  $\Sigma (\text{Qtde} \times \text{Preço Unitário}) = \text{R\$ } 140.000 + \text{R\$ } 44.000 + \text{R\$ } 72.000 + \text{R\$ } 14.000 = \text{R\$ } 270.000,00$
- Custo Total = Matéria-prima + Energia + Combustível + MO + Transporte + Manutenção =  $\text{R\$ } 45.000 + \text{R\$ } 38.000 + \text{R\$ } 22.000 + \text{R\$ } 55.000 + \text{R\$ } 18.000 + \text{R\$ } 8.000 = \text{R\$ } 186.000,00$
- Despesa Total = Adm. + Comercial + Financeira =  $\text{R\$ } 18.000 + \text{R\$ } 7.500 + \text{R\$ } 4.500 = \text{R\$ } 30.000,00$
- Lucro Bruto = Receita Total – Custo Total =  $\text{R\$ } 270.000 - \text{R\$ } 186.000 = \text{R\$ } 84.000,00$
- Lucro Líquido = Lucro Bruto – Despesas =  $\text{R\$ } 84.000 - \text{R\$ } 30.000 = \text{R\$ } 54.000,00$
- Margem de Lucro Líquido =  $(\text{Lucro Líquido} / \text{Receita Total}) \times 100 = (54.000 / 270.000) \times 100 = 20,0\%$

### 4.3 Composição dos Custos e Despesas

O gráfico a seguir (representado de forma tabular) demonstra a participação percentual de cada item sobre a receita total, permitindo identificar os centros de custo mais relevantes:

Item	Valor (R\$)	% sobre Receita
Mão de obra direta	R\$ 55.000,00	20,4%
Matéria-prima	R\$ 45.000,00	16,7%
Energia elétrica	R\$ 38.000,00	14,1%
Combustível de forno	R\$ 22.000,00	8,1%
Despesas administrativas	R\$ 18.000,00	6,7%
Transporte / frete	R\$ 18.000,00	6,7%

Item	Valor (R\$)	% sobre Receita
Manutenção	R\$ 8.000,00	3,0%
Despesas comerciais	R\$ 7.500,00	2,8%
Despesas financeiras	R\$ 4.500,00	1,7%
<b>TOTAL CUSTOS + DESPESAS</b>	<b>R\$ 216.000,00</b>	<b>80,0%</b>

## 5. Diagnóstico e Propostas de Melhoria (Etapa 4)

### 5.1 A empresa apresenta lucro ou prejuízo?

A Cerâmica Karru Ltda. apresenta LUCRO LÍQUIDO de R\$ 54.000,00/mês, equivalente a uma margem líquida de 20,0% sobre a receita total. Trata-se de um resultado positivo e saudável para o setor cerâmico, onde empresas eficientes geralmente operam com margens entre 15% e 25%. A empresa demonstra viabilidade econômica e capacidade de geração de caixa.

### 5.2 Quais são os principais custos?

Os três maiores centros de custo são:

- Mão de obra direta (R\$ 55.000 / 20,4% da receita): maior componente isolado. Inclui salários, férias, 13.º, FGTS, INSS patronal e outros encargos trabalhistas.
- Matéria-prima (R\$ 45.000 / 16,7%): argila, areia e aditivos. Parcialmente controlável via gestão do estoque e negociação com fornecedores.
- Energia elétrica (R\$ 38.000 / 14,1%): custo de difícil redução no curto prazo, dado o perfil energético dos fornos.

Juntos, esses três itens respondem por 51,2% da receita total, destacando a natureza intensiva em mão de obra e energia do processo cerâmico.

### 5.3 Existem gastos que podem ser reduzidos?

#### Energia elétrica

- Implantação de sistema de geração solar fotovoltaica: com demanda mensal acima de R\$ 38.000 em energia, o payback de um sistema solar de porte industrial é estimado em 4 a 6 anos, com vida útil de 25 anos.
- Migração para o mercado livre de energia: empresas com demanda acima de 500 kW podem se beneficiar de contratos de energia livre, com reduções de 15 a 30% na conta.
- Manutenção preditiva dos fornos: fornos com vedações desgastadas consomem até 20% mais combustível. Revisão semestral pode gerar economia significativa.

#### Transporte e Logística

- Roteirização inteligente: uso de software de roteirização (ex.: Rotafácil, Maplink) pode reduzir o custo de frete em até 15%, diminuindo o consumo de combustível e o desgaste da frota.
- Revisão do mix frota própria x terceirizada: em períodos de menor volume de vendas, a terceirização pode ser mais econômica do que manter frota própria ociosa.

#### Despesas financeiras

- Negociação de linhas de crédito mais baratas: substituição de crédito rotativo (custo médio de 3% a.m.) por linhas do BNDES ou Finep para indústrias (1,5% a.m. ou menos).
- Gestão de antecipação de recebíveis: redução da necessidade de capital de giro via políticas de prazo de pagamento mais alinhadas ao ciclo operacional.

## Mão de obra

- Programa de produtividade e redução de perdas: implantação de metas de produção por forno e por turno, com participação nos resultados para operadores.
- Automação seletiva: investimento em equipamentos de moldagem mais modernos pode reduzir a necessidade de mão de obra em etapas com maior índice de retrabalho.

## 5.4 Como a empresa poderia melhorar seus resultados financeiros?

### a) Aumento de Receita

- Expansão para novos municípios: ampliar o raio de entrega para 400–500 km, aproveitando a estrutura logística existente.
- Desenvolvimento de linha de produtos de maior valor agregado: tijolos aparentes e blocos estruturais têm preço unitário até 40% superior ao tijolo convencional.
- Vendas diretas para construtoras via contratos de fornecimento de longo prazo: reduz inadimplência e garante previsibilidade de receita.

### b) Controle e Redução de Custos

- Implantação de custeio por absorção e apuração do custo real por unidade produzida: permite identificar quais linhas de produto são mais rentáveis.
- Criação de indicadores de desempenho operacional (KPIs): consumo de energia por 1.000 peças, taxa de refugo, produtividade por operador.
- Negociação de contratos de argila de longo prazo com proprietários rurais da região: reduz volatilidade do custo de matéria-prima.

### c) Gestão Financeira

- Implantação de fluxo de caixa semanal: permite antecipar necessidades de capital e evitar uso de crédito rotativo oneroso.
- Separação clara entre contas pessoais e empresariais: formalização do pró-labore e adoção de DRE mensal como ferramenta de gestão.
- Constituição de fundo de reserva: retenção de ao menos 10% do lucro líquido mensal (R\$ 5.400/mês) em reserva de contingência.

## 6. Considerações Finais (Etapa 5)

A análise financeira da Cerâmica Karru Ltda. revelou uma empresa economicamente viável, com receita mensal de R\$ 270.000,00 e lucro líquido de R\$ 54.000,00, equivalente a uma margem de 20%. Esses indicadores posicionam a empresa de forma competitiva no setor cerâmico regional.

O levantamento dos custos evidenciou que mão de obra, matéria-prima e energia elétrica são os principais vetores de despesa, respondendo conjuntamente por mais de 50% da receita. A redução desses custos, por meio de automação seletiva, eficiência energética e gestão de processos, representa o maior potencial de melhoria do resultado operacional.

Do ponto de vista financeiro, a empresa tem a oportunidade de melhorar sua gestão de caixa, formalizar seus controles internos e estruturar um planejamento de curto e longo prazo mais robusto. A implantação de ferramentas simples — como DRE mensal, fluxo de caixa semanal e custeio por produto — pode elevar o lucro líquido para entre 25% e 30% da receita sem grandes investimentos adicionais.

Por fim, o estudo demonstrou que a gestão financeira não é apenas uma obrigação legal ou fiscal, mas uma ferramenta estratégica capaz de orientar decisões de investimento, precificação e expansão — contribuindo diretamente para a sustentabilidade e o crescimento da empresa ao longo do tempo.

## Referências

- ASSAF NETO, Alexandre. Finanças Corporativas e Valor. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- SINCER-MS – Sindicato das Indústrias Cerâmicas de Mato Grosso do Sul. Relatório Setorial, 2023.
- SEBRAE. Como elaborar um fluxo de caixa. Disponível em: [sebrae.com.br](http://sebrae.com.br). Acesso em: 2025.
- ANICER – Associação Nacional das Indústrias Cerâmicas. Panorama do setor cerâmico brasileiro, 2024.