
AS INEFICIÊNCIAS OPERACIONAIS E A INTERFERÊNCIA NA ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA E NO PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM UMA EMPRESA DO RAMO TÊXTEIS ACÚSTICOS.

Autor: Daniele Aparecida Couto Rodrigues¹

Orientador: Prof. Dra. Elizabeth Castro Maurenza de Oliveira²

RESUMO

A proposta foi apresentar em que medida os problemas decorrentes da área de logística e controle de qualidade afetam o fluxo de caixa real em uma organização que trabalha exclusivamente em função das operações relacionadas com a entrega, a qualidade, a quantidade e o preço pré-determinado do produto final. Analisando criticamente o atual processo de interferência que os gestores dos departamentos de logística e de controle da qualidade provocam em termos de alteração do planejamento financeiro na corporação, caracterizado por abatimentos referentes as notas de débitos alterando o Fluxo de Caixa. Observando que o fluxograma das atividades que geram motivos de notas de débitos recorrentes no recebimento das faturas devido às ineficiências de ordem operacional no processo de logística das quatro plantas fabricantes de peças para uma empresa do ramo têxteis acústicos. Verificando as distorções que essas notas de débitos provocam no Fluxo de Caixa estimado (orçamento financeiro) tempestivas e que são verificadas após a realização dos recebimentos, ou seja, após o fato gerador ter ocorrido sem prévio conhecimento da área financeira. Propondo uma dinâmica diferenciada para que as causas geradoras de notas de débito sejam conhecidas com antecedência suficiente para alterações do Fluxo de Caixa a tempo.

Palavras – chave: Fluxo de caixa. Notas de débitos. Logística. Qualidade.

¹ Analista Financeiro Pleno – Cursando Pós-Graduação em Controladoria e Finanças – Graduada em Gestão na Universidade Anhanguera - 2013 –E-mail: danyacouto@hotmail.com

² Professora e contadora. Bacharel em Ciências Econômicas e Ciências Contábeis, Especialista em Administração da Educação, Mestre em Administração e Doutora em Comunicação Social. Conselheira no CRC-SP nas gestões: 2008-2009/2010-2011/2012-13/ 2014-15.

INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda como as atividades desenvolvidas no setor de contas a receber são afetadas por fatores externos relacionados a ineficiências operacionais que geraram prejuízos à organização e que são cobrados de imediato, reduzindo os valores previstos para recebimento. A rotina do controle de recebíveis, torna-se morosa por falta de informações sobre a razão das notas de débitos aplicadas pelos clientes por motivos de qualidade e logísticos.

Inicialmente, será necessário descrever o “Fluxo de Caixa”, o “Planejamento Financeiro”, o “Planejamento de Logística”, “Sistema Integrados ERP” e as “Notas de Débitos” e mostrar como pode impactar o desenvolvimento das organizações em busca de bons resultados.

A apresentação de um caso real pretende alertar para a redução das consequências pela demora em desvendar as possíveis soluções para as notas de débitos, que quando emitidas causam ao patrimônio da organização Autoneum Brasil Têxteis Acústicos Ltda um efeito comprometedor no fluxo de caixa.

As decisões tomadas pelo gestor financeiro são fatores muito importantes dentro das instituições, como fazer quando essas decisões não fazem parte de sua rotina, Como administrar uma situação fora do contexto financeiro, dentro de uma equipe de contas a receber?

Uma exemplificação será apresentada neste artigo para entender como as notas de débitos afetam o fluxo de caixa de uma empresa de grande porte.

O objetivo é investigar o processo de interferência das notas de débitos dentro de um fluxo de caixa, como o planejamento logístico e de qualidade pode interferir dentro da organização.

A metodologia utilizada será uma pesquisa exploratória de abordagem quantitativa e análise bibliográfica e documental.

Foram levantados informações através de relatórios feitos em níveis gerencias, para apontar o tamanho desse impacto, no período de 2012 à 2015.

Após compreender os pontos onde são apresentadas as falhas, é possível visualizar situações simples de melhoria continua.

Conclui-se que o planejamento é fator de resultados, apresentando as melhorias quando os departamentos estão movidos em busca dos mesmos

resultados e como cada um dentro da corporação fazendo sua parte podem ajudar a melhorar os efeitos do fluxo de caixa.

METODOLOGIA

O objetivo desse estudo é diagnosticar com ênfase em uma pesquisa de campo envolvendo análise documental e quantitativa. Conforme Marconi (2007, P.74 apud Andrade, 2010, 115), pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema, para qual se preocupa uma resposta, ou uma hipótese, que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Quanto à abordagem quantitativa, refere-se à quantificação de dados, utilizando, para isto, recursos e técnicas. (OLIVEIRA, 1997).

Cabe ressaltar, que Silva; (2005, p.138), considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Referente a coleta de dados, foram utilizados documentos, que constam do sistemas ERP (Sistema Integrados de gestão). Após a coleta, os dados foram tabulados e agrupados através do *software Microsoft office excel 2013*

De acordo com Gil (2008), a pesquisa documental guarda estreitas semelhanças com a pesquisa bibliográfica. A principal diferença entre as duas é a natureza das fontes: na pesquisa bibliográfica os assuntos abordados recebem contribuições de diversos autores; na pesquisa documental, os materiais utilizados geralmente não receberam ainda um tratamento analítico (por exemplo, documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e privados: cartas pessoais, fotografias, filmes, gravações, diários, memorandos, ofícios, atas de reunião, boletins etc). Nessa ocasião foram analisadas as notas de débito e planilhas do fluxo de caixa.

REFERENCIAL TEORICO

FLUXO DE CAIXA

Existem diversas demonstrações contábeis, que indicam os resultados das empresas, apontando onde pode haver falhas para que sejam tomadas ações estratégicas sempre visando melhores resultados.

A **DFC (Demonstração do Fluxo de Caixa)** faz parte dos demonstrativos que devem ser apresentados ao final de cada ano, sendo que, esse controle pode ser semestral ou anual.

São exigidas pela lei 11.638 /2007 que a DFC (Demonstração de Fluxo de Caixa) sejam apresentadas ao final de cada exercício, as sociedades de capital aberto ou com patrimônio líquido superior a R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais).

Para as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), a DFC também é de elaboração obrigatória, conforme item 3.17 (e) da NBC TG 1000. Portanto, independentemente do tipo societário adotado, as entidades devem apresentar o referido demonstrativo, pelo menos anualmente, por ocasião da elaboração das demonstrações financeiras ("balanço").

Equipe Portal da contabilidade, 2016,online

O Fluxo de Caixa é uma ferramenta utilizada pela área financeira para controlar entradas e saídas de recursos monetários, geralmente montadas em planilhas de Excel, elaboradas em três partes, destacando que todas as entradas de recursos de qualquer natureza compõem a primeira parte "**RECEITAS**", a segunda parte da planilha é a área das "**DESPESAS**" onde registra-se a saída de recursos e a terceira parte é o "**SALDO**". Todos os registros atendem ao regime de caixa e não ao de competência como são os registros contábeis.

Ambos são importantes nas tomadas de decisões imediatas e futuras. O planejamento e as ações são sempre baseadas nas informações alimentadas por gestores ligados ao processo financeiro das empresas.

Conforme Benedicto e Salzae (2004, p. 116), as Demonstrações do Fluxo de Caixa reportam resultados tanto da administração financeira quanto da administração operacional, subdividindo-os em três categorias: atividade operacional, atividade de investimentos e atividades financeiras.

O autor define da seguinte maneira cada tópico:

Atividades operacionais são as operações de empreendimento que afetam o Ativo Circulante e o Passivo Circulante, assim como a DRE.

Atividades de investimentos envolvem:

Adquirir ou se desfazer de ativo produtivos de longo prazo, tais como terrenos, prédio e equipamentos;

Atividades de financiamentos envolvem a obtenção de recursos pela tomada de empréstimos de curto e longo prazos, pela emissão de títulos da dívida ativa de curto e longo prazos e de ações, bem como pagamento de dividendos aos acionistas.

É necessário a identificação de receitas e despesas dentro de cada parâmetro citado acima.

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Sabendo que o objetivo de toda empresa é o lucro e que o dinheiro tem valor no tempo, é primordial o planejamento financeiro.

O objetivo é garantir a disponibilidade dinheiro, cumprir obrigações fiscais e legais, oferecer informações precisas para a tomada decisão e ainda obter lucro.

O ciclo financeiro é o espaço de tempo decorrido desde o pagamento ao fornecedor e o recebimento dos créditos gerados pela venda da mercadoria. Constitui-se então o período em que a empresa utiliza-se de recursos próprios ou de terceiros para poder exercer as suas atividades de produção, no caso de uma indústrias: de estocagem, do financiamento de seus clientes até o recebimento de seus créditos originados de suas vendas, etc. Sebrae-PR, 2016, on line

Na linguagem econômica entendemos que a sobra de dinheiro é chamada de superávit ou lucro e a falta é chamada de déficit ou prejuízo e essa visão é nítida quando feito de forma organizada por seus gestores.

Planejamento Financeiro é condição necessária para garantir o sucesso empresarial, entender as necessidades do caixa e de como esses recursos estão sendo aplicados.

O planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. (GITMAN,1997, p. 589):

Tabela 1 – Modelo de fluxo de caixa

Planejamento financeiro							
Modelo de tabela de fluxo de caixa							
		P1	P2	P3	P4	P5	P6
Saldo Iniciais	Caixa		15.000	41.300	67.600	93.900	95.200
	Empréstimo bancário	25.000					
	Outros						
	Total de saldo Iniciais	25.000	15.000	41.300	67.600	93.900	95.200
Entradas	Receitas operacionais		36.250	36.250	36.250	36.250	28.000
	Outros (empréstimos, etc)		28.000	28.000	28.000	3.000	2.000
	Total de entradas		64.250	64.250	64.250	39.250	30.000
	Lucro ou prejuízo no período	15.000	41.300	67.600	93.900	95.200	91.150
Saídas	Contas a pagar - Fixos	10.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
	Contas a pagar - variável		21.450	21.450	21.450	21.450	17.550
	Outros		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
	Total de saídas	10.000	37.950	37.950	37.950	37.950	34.050

Fonte: Elaborado pelo autor

A lógica financeira é que a empresa deve primeiro receber de seus clientes, para depois honrar suas obrigações com fornecedores, isso é comum o fornecedor “custear” suas vendas. Assim o giro financeiro se torna viável.

PLANEJAMENTO LOGÍSTICO

Quando falamos de logística entendemos que se trata da organização sobre o planejamento de entrega de um produto e/ou serviço.

Graças ao conhecimento logístico, podemos perceber que a logística engloba todas as áreas operacionais e é fundamental para obtenção do resultado positivo no destino e na entrega de matérias.

Cadeia de suprimentos abrange todas as atividades relacionadas ao fluxo e transformação de mercadorias desde o estágio da matéria prima (extração) até o usuário final, bem como os respectivos fluxos de informação. (...) O gerenciamento da cadeia de suprimentos (GCS) é a integração dessas atividades, mediante relacionamentos aperfeiçoados na cadeia de suprimentos, com o objetivo de conquistar uma vantagem competitiva sustentável. (BALLOU, 2006, P. 28)

Segundo Avozani e Santos a distribuição física das mercadorias é um problema distinto da criação de demanda, com eventuais falhas das operações de distribuição devido à falta de coordenação, entre a criação da demanda e o fornecimento físico, sendo pois uma questão que deve ser enfrentada e respondida antes de começar o trabalho de distribuição (Logística descomplicada, 2016, on line)

Entretanto, a logística não se refere apenas à distribuição física e sim, a gestão de estoques, armazenagem, distribuição, gestão de compras e transporte, além das atividades de apoio. Ao longo do tempo, a logística vem evoluindo, passando de ações, à logística integrada e, atualmente, *supply chain management* (gerenciamento da cadeia de suprimentos).

Coyle (1992) definiu a missão da logística como: “garantir a disponibilidade do produto certo, na quantidade certa, nas condições certas, no local certo, no tempo certo, para o cliente certo, e a um custo certo”.

De acordo com Vinci, Filho (2016) as principais etapas de logísticas são conferência de cargas após expedição, roteirização de entregas, administração de transportes, controle de fretes e monitoramento e análise de indicadores

SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO ERP

Sistema ERP é um sistema de informática que traz informações, sobre diversas áreas, consegue gerar relatórios, alimentar e transmitir informações de formas rápidas e eficazes, integra os departamentos dentro de um sistema organizacional, apresenta uma visão sistêmica e reduz a necessidade de pessoas e de custos.

Este sistema deverá ser implantado e gerenciado por uma equipe de tecnologia da informação.

No sistema empresa, podemos identificar três componentes básicos: entradas, processamentos e saídas. As entradas constituem a matéria-prima utilizada pela empresa, a qual é processada, gerando um produto final ou serviços. Esses componentes, por sua vez, estão sujeitos as variações do ambiente externo e, portanto, devem ser constantemente monitorados. O ambiente externo de um sistema é um conjunto de elementos que, embora não façam parte do sistema, causam impacto direto neste, caso sofrem qualquer alteração.
(CAIÇARA; 2008, p. 63).

NOTA DE DÉBITO

As notas de débitos são emitidas quando existe uma cobrança a descontar ou a creditar em uma relação comercial.

Tratando de notas de débitos, estão relacionadas ao contas a receber e são muito usadas por montadoras de grandes portes, como Mercedes, Volkswagen, GM e etc, para informar ao fornecedor que o serviço e ou produto de alguma maneira não atendeu o especificado.

Vide em anexo modelos de notas de débitos de algumas montadoras.

Documentos intitulados Notas de Débito, emitidos por empresa interligada e relativos a fornecimentos de material de consumo, são insuficientes para a comprovação de valores contabilizados a título de despesas/custos operacionais, visto desacompanhadas de qualquer documento fiscal (Notas Fiscais, especificamente, relativas a tais fornecimentos) que viesse a lhes dar a devida sustentação, para fins de dedutibilidade.”

De acordo com a legislação fiscal, os documentos hábeis para comprovar operações de venda de mercadorias, prestação de serviços, operações de alienação de bens móveis, locação de bens móveis e imóveis ou quaisquer outras transações realizadas com bens ou serviços, é a nota fiscal, recibo ou documento equivalente (Lei nº 8.846/1994, art. 2º, e RIR/1999, art. 283). (...). Cabe, ainda, acrescentar que a recuperação de custos ou despesas deve ser computada na base de cálculo do imposto de renda e das contribuições sociais – CSLL, PIS/PASEP e COFINS (RIR/1999, artigos 225, 521 e 536; Lei nº 7.689/1988, artigo 6º; Lei nº 8.981/1995, artigo 57; Lei nº 9.718/1998, artigo 3º; Lei nº 10.637/2002, artigo 1º; e Lei nº 10.833/2003, artigo 1º).

Seteco, 2016, online

Normalmente, as notas de débitos são emitidas quando detectado equívocos e devem conter os motivos, a devolução de impostos, a quantidade de material e sempre mencionar a origem, que precisar estar vinculada a uma nota fiscal emitida.

A HISTÓRIA DA AUTONEUM

O Grupo Autoneum consiste nas seguintes divisões, América do Norte, Ásia e Córdoba (América do Sul, Oriente Médio e África), entre outras, bem como funções transversais e empresas subsidiárias. Autoneum Holding é uma sociedade de capital aberto suíço com sede em *Winterthur*.

Cada divisão é organizada por região de mercado e gerenciada por um corpo negócios que se reporta diretamente a Autoneum Holding.

As empresas subsidiárias são fundadas com base legal, negócios e considerações financeiras. Cada empresa é gerenciada por um CEO/CFO da respectiva unidade jurídica. Eles são responsáveis pelo controle financeiro e pelo cumprimento das leis e regulamentos nacionais e as orientações internas.

A Autoneum Brasil, faz parte do grupo SAMEA e é composta por 04 plantas, sendo em Gravataí no Rio Grande do Sul, Betim em Minas Gerais e em São Paulo – Capital e Taubaté.

A Autoneum é líder em tecnologia e com amplo portfólio de produtos focados em acústica, isolamento térmico e acabamento. Otimização interna de desenvolvimento de ferramentas de simulação e um sistema de medição com padrão de indústria.

Figura 1 – Resumo Autoneum



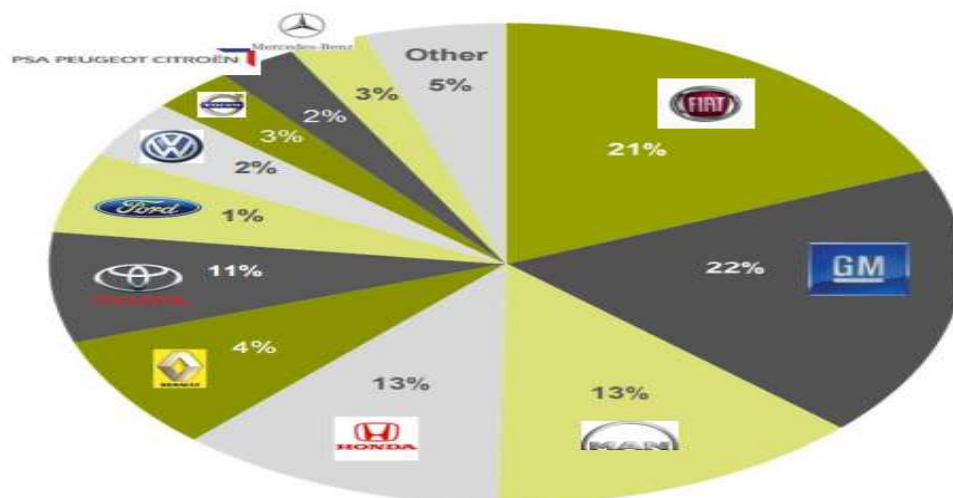
Fonte: Autoneum, 2016,online

O FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa da empresa Autoneum apresenta uma receita em média R\$19 milhões por mês, sendo R\$10 milhões de entradas de montadoras de grande porte, como Fiat, Toyota, Gm e etc. E um gasto de R\$7 milhões para a compra de matéria prima.

Conforme vendas do ano de 2015, vejamos as porcentagens de clientes por montadoras:

Figura 2 – Vendas no 2015 - Porcentagens de cliente



Fonte: Autoneum, 2016, online

Atualmente contam o aporte da matriz na Suíça subsidiar as operações da empresa no Brasil e assim honrar com todas as obrigações, isso gira em torno de R\$ 9 milhões por mês (média).

FLUXO DE CAIXA X NOTAS DE DÉBITOS

O maior problema para o acerto do Fluxo de Caixa, refere-se a diferença causadas pelas notas de débitos que as montadoras emitem e imediatamente fazem o abatimento nos recebimentos. Essas notas de débitos normalmente são relativas a falhas de qualidade e de logísticas, os motivos são referentes a:

- Peças em garantia;
- Frete com retiradas de mercadoria;
- Despesas administrativa referente a devolução ou incidentes;
- Falta ou erro no aviso de embarque (Atraso no MILK RUN);
- Despesas diversas na cliente;
- Cobrança de retrabalho em peça;
- Parada de linha;

- Material faltante;
- Material rejeitado;
- Frete com devoluções ou fora da programação;
- Atraso na entrega de mercadoria;
- Despesas administrativa sobre material faltante.

AS ESTRATÉGIAS DE LOGÍSTICAS E QUALIDADE

O planejamento logístico e de qualidade é feito através de estratégias como o APS (SISTEMA DE PRODUÇÃO AUTONEUM), composto basicamente por elementos como:

Pull flow: fluxo contínuo, mapeamento de fluxo de valor e eliminação de desperdício.

Kaizen: Ferramenta para envolvimento das pessoas, resolução de problemas, Go to Gemba e Jidoka (automação autônoma)

Standardization: 5S, gestão visual, melhoras de práticas e TPM (manutenção total produtiva).

A Autoneum recebe diariamente notas de débitos aplicadas como penalização de seus clientes por falhas em processos logísticos e de qualidade.

AVISO DE NOTAS DÉBITOS

Normalmente, quando acontece algum problema com peças enviadas ao cliente, as montadoras identificam a causa e é enviada uma ocorrência aos responsáveis de qualidade e logísticas da Autoneum.

Essa ocorrência tem um prazo de 15 á 20 dias para os departamentos originários dos problemas analisarem e caso não seja procedente, fazer a contestação, contudo a maioria das ocorrências não são analisadas, e assim o cliente “entende” que a Autoneum está de acordo e faz o abatimentos nas notas fiscais, ocorrendo a falta do respectivo recurso financeiro no fluxo de caixa.

Mesmo criando um programa ERP chamado internamente como **controladoria**, onde os gestores tem acesso a Nota de débito, motivo e valor e a montadora que emitiu a nota de débito, após lançado pela equipe do setor financeiro

e já debitado no contas a receber, os gestores que são responsáveis pela aprovação ou rejeição dos mesmos chegam a ficar 06 meses sem se manifestarem sobre o ocorrido e como as notas de débitos são geradas por equipes das próprias montadoras, o financeiro da Autoneum não tem acesso sobre os motivos, tão pouco do documento físico.

O excesso de controle em planilhas de Excel, que não geram integrações para que todos os setores tenham a mesma informação, ao mesmo tempo, gera ainda mais desgaste na empresa, exposta a erros, pois os setores não dispõem de informações rápidas e seguras.

NOTAS DE DÉBITO RESUMO DAS REJEIÇÕES E ANÁLISES

Tabela 2

Soma de Valor	Plant					Total Geral
	BT	GT	SB	TB	SP	
Atraso na Entrega de mercadoria Cripple			1.241			1.241
Cobrança de retrabalho em peça			20.390	60.069		80.459
Desp. Administrativa ref. Devolução ou incidentes	2.035	1.000	128.928	282.825		414.787
Despesas Adm. sobre material Faltante			1.096	10.604		11.700
Despesas Diversas no Cliente	1.550		2.641	17.696		21.886
Falta ou erro em aviso de embarque		7.000	10.282			17.282
Frete com devoluções ou fora de programação			7.418			7.418
Frete com retiradas de mercadoria			54			54
Material Faltante		317	34.276	18.871	6.090	59.554
Material rejeitado / Scrap - Produção			2.499	7.406		9.905
Parada de Linha			248.727	209.428		458.155
Peças em garantia		206	61.253	20.506		81.965
Total Geral	3.585	8.524	518.805	627.404	6.090	1.164.407

Fonte: Tabela dinâmica através do Razão do Sistema ERP Controladoria, adaptado pelo autor

Tabela 3

NOTAS DE DÉBITO POR ANO

In: BRL

Ref. Nov-15

Status:
Análise/Reprovado

Soma de Valor	Ano				
Planta	2012	2013	2014	2015	Total Geral
BT				3.585	3.585
GT			3.750	4.774	8.524
SB		31.572	83.748	403.485	518.805
TB	4.455	74.910	58.028	490.012	627.404
SP				6.090	6.090
Total Geral	4.455	106.481	145.526	907.946	1.164.407

Fonte: Tabela dinâmica através do Razão do Sistema ERP Controladoria, adaptado pelo autor

NOTAS DE DÉBITO POR CLIENTES E PLANTAS

Tabela 4

Status:
Análise/Reprovado

Ref. Nov-15

In: BRL

Soma de Valor	Planta					Total Geral
Cliente	BT	GT	SB	TB	SP	Total Geral
DaimlerChrysler Trucks			282.444		6.090	288.535
Fiat	796					796
Ford			868	5.263		6.131
GM		8.524	18.019			26.542
Honda			2.265			2.265
MAN Trucks			1.774	606.073		607.847
Nissan			4.300	1.144		5.444
PSA			88.652			88.652
Renault			62.366			62.366
Toyota			218			218
Volvo Global Trucks			926			926
VW			56.973	14.923		71.896
Fiat Group Truck	2.788					2.788
Total Geral	3.585	8.524	518.805	627.404	6.090	1.164.407

Fonte: Tabela dinâmica através do Razão do Sistema ERP Controladoria, adaptado pelo autor

Tabela 5

NOTAS DE DÉBITO POR PLANTA E USUÁRIOS

In: BRL

Ref. Nov-15

Status:
Análise/Reprovado

Planta	Resp Atual	Motivo	Soma de Valor2
BT	SNOVAES	Desp. Administrativa ref. Devolução ou incidentes	2.034,99
		Despesas Diversas no Cliente	1.549,67
BT Total			3.584,66
GT	LSCHERER	Material Faltante	181,66
	MKOJIMA	Falta ou erro em aviso de embarque	7.000,00
		Material Faltante	9,91
		Peças em garantia	206,49
RDUARTE	Desp. Administrativa ref. Devolução ou incidentes	1.000,00	
		Material Faltante	125,57
GT Total			8.523,63
SB	AEVANGEL	Cobrança de retrabalho em peça	16.932,42
		Material rejeitado / Scrap - Produção	617,09
		Peças em garantia	61.253,38
	MKOJIMA	Cobrança de retrabalho em peça	3.255,12
		Material rejeitado / Scrap - Produção	1.881,70
	PSANTOSA	Atraso na Entrega de mercadoria Cripple	1.240,68
		Cobrança de retrabalho em peça	202,35
		Desp. Administrativa ref. Devolução ou incidentes	128.927,86
		Despesas Adm. sobre material Faltante	1.096,00
		Falta ou erro em aviso de embarque	10.281,61
Frete com devoluções ou fora de programação		7.418,28	
Frete com retiradas de mercadoria		54,32	
Material Faltante	34.275,97		
Parada de Linha	248.727,00		
ECOSTA	Despesas Diversas no Cliente	2.641,19	
SB Total			518.804,97
TB	AMOTTA	Desp. Administrativa ref. Devolução ou incidentes	433,84
	ICRUZ	Desp. Administrativa ref. Devolução ou incidentes	265.222,06
		Despesas Adm. sobre material Faltante	10.604,16
		Despesas Diversas no Cliente	526,98
		Material Faltante	18.870,98
		Parada de Linha	209.427,87
	MKOJIMA	Desp. Administrativa ref. Devolução ou incidentes	17.168,64
		Despesas Diversas no Cliente	17.168,64
TSILVA	Cobrança de retrabalho em peça	60.069,24	
	Material rejeitado / Scrap - Produção	7.406,00	
	Peças em garantia	20.505,53	
TB Total			627.403,94
SP	PSANTOSA	Material Faltante	6.090,01
SP Total			6.090,01

Fonte: Tabela dinâmica através do Razão do Sistema ERP Controladoria, adaptado pelo autor

Os valores são relevantes e justificam a construção de um relacionamento de parceria de longo prazo com os nossos clientes, garantindo que todos os materiais diretos e peças são sujeitos a melhoria contínua;

O sucesso de ambas as partes é expresso através da plena satisfação do cliente e garantia de relacionamento a longo prazo. Com a elaboração deste artigo, pretende-se fazer sugestões a partir de observações ao longo do tempo de trabalho nessa organização no setor de contas a receber.

SUGESTÕES DE SOLUÇÕES A CURTO PRAZO:

- Envolver os departamento sobre a importância de cada um dentro do processo;
- Mensurar o valor monetário e o prejuízo causado ao fluxo de caixa.
- Desenvolver reuniões e estabelecer prazos para análises e ações.
- Cobrar dos gestores soluções imediatas para que não ocorram novas notas de débitos.
- Melhorar a comunicação entre o departamento financeiro, logística, qualidade e comercial.
- Verificar com as montadoras o que pode ser melhorado, nortear as falhas e apontar possíveis soluções imediatas.
- Aos débitos não procedente, fazer um acordo financeiro para o ressarcimento a Autoneum, estipulando prazo, assim é possível planejar e apontar no fluxo de caixa.
- Aplicação do APS como estratégia para redução das notas de débitos.

SUGESTÕES DE SOLUÇÕES A LONGO PRAZO:

- Cada departamento que for responsável pela nota de débito deverá ser penalizado, atribuindo para cada setor uma pontuação e assim gerar um estímulo para que o setor busque melhorias.
- Aos departamentos que diminuam as entradas de notas de débitos devem ser reconhecidos, pelo desempenho e compromisso com a melhoria.
- Entender aonde está o erro e o que foi feito para corrigir, qual o efeito da ação e quem será responsável por desenvolvê-la.

- Monitorar a nota de debito antes de ocorrer o abatimento garantindo que o fluxo de caixa não seja atingido.
- Criar um fluxograma e responsáveis com prazos para solução por motivos e valores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após notar o impacto financeiro que as notas de débitos provocam no fluxo de caixa, é preciso entender que a mudança não parte apenas de um departamento, cabe a empresa como um todo, motivar-se para buscar a excelência. Além de colaborar com a realização do fluxo de caixa, mostrará ao cliente o compromisso com a qualidade e o desenvolvimento de produtos confiáveis, a interação para atender o cliente de forma eficiente e eficaz, respeitando suas exigências e procedimentos.

Saber que a nota de débito causa uma perda monetário e compromete a imagem da Autoneum, que mesmo sendo uma empresa inovadora no seu produto e ser líder no seu segmento, ainda não tem estratégias de gestão de evitar que tal fato ocorra.

As notas de débitos devem ser tratadas como um processo significativo e impactante no fluxo de caixa, além de afetar o recebimento, o tempo gasto com análise, levantamentos e investigação gerando um custo sendo que essa avaliação nunca foi contabilizada. A nota de débito afeta também afeta o processo financeiro e é um desgaste que dever ser extinto ou de imediato minimizado.

**THE OPERATIONAL INEQUICIENCIES OF THE LOGISTICS
PROCESS AND THE INTERFERENCE IN THE ELABORATION OF
CASH FLOW AND IN FINANCIAL PLANNING IN A COMPANY OF
THE ACOUSTIC TEXTILE BOUQUET**

ABSTRACT

The proposal was to present the extent to which the problems arising from the area of logistics and quality control affect the actual cash flow in an organization that works exclusively in function of the operations related to delivery, quality, quantity and the predetermined price Of the final product. Critically analyzing the current interference process that the managers of the logistics and quality control departments provoke in terms of changes in the financial planning in the corporation, characterized by rebates referring to the debit notes changing the Cash Flow. Noting that the flowchart of activities that generate reasons for notes of recurring debits in the receipt of invoices due to operational inefficiencies in the logistics process of the four plants manufacturing parts for a company in the field of acoustic textiles. Checking the distortions that these notes of debits Provoke in the Estimated Cash Flow (financial budget) and are verified after the realization of the receipts, that is, after the generating event occurred without prior knowledge of the financial area. By proposing a differentiated dynamics so that the causes generating debit notes are known sufficiently in advance for changes in Cash Flow in time.

Key - words: Cash flow. Notes of debits. Logistics. Quality.

REFERENCIAS:

Autoneum. **Estrutura do grupo**. <http://www.autoneum.com/about-autoneum/organization/>> Acesso em 14 de Novembro de 2016.

AVOZANI, Camila; SANTOS, Aline Regina. **Logística empresarial – conceitos e definições** Disponível em: <http://www.logisticadescomplicada.com/logistica-empresarial-conceitos-e-definicoes>> Acesso em 14 de Novembro de 2016.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: **planejamento, organização e logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Boockman, 2007.
DEMO, Pedro. *Metodologia científica em ciências sociais*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CAIÇARA, Cicero. **A empresa vista como um sistema**. São Paulo: Ibpex. 2008.

Conta Azul. **O que é fluxo de caixa?** Disponível em: <https://contaazul.com/o-que-e-fluxo-de-caixa/> > Acesso em 14 de Novembro de 2016.

COYLE, J. J.; BARDI, E.J; LANGLEY JUNIOR, C. J.; **The management of business logistics**. Saint Paul: West Publishing, 1992.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FREIRE, Maia Newton. **A ciência por dentro**. Petrópolis: Vozes, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Habra, 1997.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira. 1997.

PAULA, Guilles B. **Planejamento Estratégico, Tático e Operacional – O Guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados!** Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional>> Acesso em 14 de Novembro de 2016.

Portal da contabilidade. **O que é fluxo de caixa?** Disponível em: <https://portaldacontabilidade.com/o-que-e-fluxo-de-caixa/>> Acesso em 14 de Novembro de 2016.

Portal da auditoria. **Demonstração do fluxo de caixa** Disponível em: <http://www.portaldeauditoria.com.br/tematica/auxiliar-contabilidade-demonstracao-fluxo-caixa.htm>> Acesso em 14 de Novembro de 2016.

Primeiro negócio. **Sistema ERP – O que é um Sistema integrado de gestão empresarial**. 2016. Disponível em: <http://www.primeironegocio.com/empreendedorismo/sistema-erp/>> Acesso em 14 de Novembro de 2016.

Sage empreendedor. **Demonstração de fluxo de caixa: entenda os diferentes métodos**. Disponível em: <https://blog.sagestart.com.br/demonstracao-de-fluxo-de-caixa-entenda-os-diferentes-metodos/>> Acesso em 14 de Novembro de 2016.

SALAZAR, José Nicolas Albuja; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Contabilidade Financeira**. São Paulo. Pioneira Thomson. 2004

SANTOS, Carlos Jose Giudice. **Tipos de pesquisas**. Sem data, Disponível em http://www.oficinadapesquisa.com.br/APOSTILAS/METODOL/_OF.TIPOS_PESQ_UISA.PDF> Acesso em 26 de Novembro de 2016.

SebraePR. **Planejamento financeiro**. Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Lab-%E2%80%93-Planejamento-financeiro>> Acesso em 14 de Novembro de 2016.

Seteco. **Nota de débito – Documento utilizado para reembolso de despesas**. 2016. Disponível em: <http://www.seteco.com.br/nota-de-da-bito-documento-utilizado-para-reembolso-de-despesas/> Acesso em 14 de Novembro de 2016.

SILVA, E. L. da; Menezes, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p. Disponível em: <www.posarq.ufsc.br/download/metPesq.pdf> Acesso em 14 de Novembro de 2016.

SUCUPIRA, Ana Carolina. **Planejamento logístico: o que é e como realizar?** Disponível em: <https://portogente.com.br/portopedia/91494-planejamento-logistico-o-que-e-e-como-realizar>> Acesso em 14 de Novembro de 2016.

VINCI, Osmar Filho. **Logística de Distribuição: Conheça as etapas chaves do processo e a importância de cada uma delas**. Disponível em: <http://www.painellogistico.com.br/logistica-de-distribuicao-conheca-as-etapas-chaves-do-processo-e-a-importancia-de-cada-uma-delas>> Acesso em 14 de Novembro de 2016.

ANEXO

Modelos de notas de débitos



Volkswagen do Brasil Caminhões e Ônibus Indust LTDA

Local Fabrica

Endereço:	Rua Engenheiro Alan da Costa		
Cidade:	Resende		
Empresa:	0501	Divisão:	0045
Bairro:	Dist. Pedra Selada	UF:	RJ
CEP:	27511-970	Fone:	(24) 3882-1000
CNPJ:	06.020.318/0005-44	Inscr. Est.:	85.586.181

Fornecedor

Razão Social:	Autoneum Brasil Textéis Acusticos L		
Endereço:	AV. MOINHO FABRINI, 128		
Código SAP:	3300050733	Código NET:	X388
Cidade:	SAO BERNARDO DO CAMPO	UF:	SP
Bairro:	Independencia	CEP:	09861-160
CNPJ:	01935393000198	Inscr. Est.:	635012047116

Documento Contábil

Tipo / Número:	KG - 1300153272	Doc. Referência:	1300153272
Fat. Relacionada:		Doc. Fiscal:	
Local Negócio:		NF-Série:	209879
Data Emissão NF:	18/5/2015	Data Venc.:	17/6/2015
Data Lançamento:	18/5/2015	Data Pagamento:	17/6/2015
Cond. Pagto.:	AP01	Num. Dias Pagto.:	0
Valor Total NF (com Imposto):	0	Valor Total KG (com Imposto):	209424,87
Pedido Compras:		Pedido Item:	

Dados Logísticos

Cód. Material:			
Uso:			
Qtde. NF:	0	Qtde. Receb.:	0
Valor Pedido:	0	Valor Nota:	0
Valor Líquido KG:	0	Valor Imposto KG:	0
		Valor Total KG:	209424,87

Impostos

Tributo	Aliquota	Base	Valor
	0	0,00	0,00

Histórico

CALCULO PREJUIZO/REL.INSPECAO/DUVIDAS CONTATAR: 11-4347-5626/2922/

Observação

Para ND Os tributos constantes deste débito foram estomados ou não creditados em nossa escrita fiscal, podendo V.Sas. se for o caso pleitear a restituição junto as autoridades competentes, conforme art 166 do CTN.

Para NC Para pleitear a restituição dos impostos constantes da ND acima historiada (, V.Sas.deverão) deduzir os mencionados nesta NC.

Eventuais reclamações sobre estes abatimentos, deverão ser efetuadas até 90 dias da data das NDS.

Cópia impressa deste documento não é controlada.



PSA PEUGEOT CITROEN
Porto Real

PEUGEOT CITROEN DO BRASIL AUTOMÓVEIS LTDA.
End.: Estrada Renato Monteiro, S/Nº, Porto Real - RJ
CNPJ 67.405.936/0001-73 I.E.: 85.874.047

140231-01 RIETTER AUTOMOTIVE BRASIL ARRELEVADOS
RUA ARCEBIO RIEMMA 128
UMA - TAUBATE - SP
CEP: 12071-000
01935393000279
688140801113
a/c - Contas a Receber

NOTA DE LANÇAMENTO Nº NL 3116 /2016

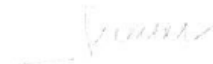
Comunicamos que em sua conta fizemos o seguinte lançamento:

HISTÓRICO	DÉBITO	CRÉDITO
Valor correspondente ao custo decorrente de problemas Logístico.	Valor Acordado FIS COFINS Valor Total	560,00 10,18 46,90 617,08

Observação:
O valor será deduzido de sua próxima Fatura. Em caso de Dívida em Relação a Cálculos e tipos de incidentes, favor entrar em contato com o responsável do sector (Logística o Qualidade)

ALERTA
785 2016-1537 / 1

Porto Real, 30 de Agosto de 2016


Frederico César de Jesus
Gerente de Contabilidade
FCB/CPT/CFOP - Contabilidade de Fornecedores

N / NF descontada:	48219
Planta:	3
Cód. Cliente:	4093
Data:	30/08/16
Observação:	
Resp. Débito	

1700009185



Inscr. Municipal:
Inscr. Estadual:
Inscr. CGC:

Contar a pagar
NOTA DE DÉBITO Diferença de Preço

17/10/2016
15:50:09

Código: 49.024

Empresa: AUTONEUM BRASIL TEXTÉIS ACUSTICOS LTDA
CNPJ: 01.935.393/0002-79 INSC. ESTADUAL: 688140801113
Endereço: AV. ARCEMIO RIEMMA, 751,
CEP: 12072250 TAUBATE - SP

Número:
057270

*Previsão de vencimento: 14/10/2016										
HISTÓRICO										
Diferença de preços(CONTRATO X NF FATURADA) apontada pelo Depo de Compras. Favor solicite o detalhe do débito no e-mail: fiscal@toyota.com.br										
Item	NF	Serie	Emissão	Qtd	Vi.Cobrado	Vi.Unit.	Vi.Abto.	ICMS%	VI.ICMS	Total
1	046151	A	09/09/2016	1,00	46.803,60	46.803,60	46.803,60	18,00	8.424,55	46.803,60
Total:										46.803,60

Declaramos para devidos fins previstos no artigo 166 e demais pertinentes do código tributário nacional (lei nº 5.172 de 25/10/1966), não havendo aproveitamento ou termos anulados pelo sistema mecanizado de estornos, os créditos referente ao ICMS e IPI correspondentes à NOTA (S) FISCAL (S) acima mencionada (S). Sendo assim, está a mesma, perfeitamente apta a pleitear a restituição dos referidos impostos, na forma legislação vigente.

* A data de abatimento do débito deverá ser acompanhada no Extrato Contas a Receber.

Banco Itaú S/A

Page 1 of 1

Detalhamento do Documento Notas de Débito nº 1800255639
Data de Emissão: 28/09/2016 Hora: 13:54:27

Dados do Cliente

16/08/2016

Fábrica: **GENERAL MOTORS DO BRASIL LTDA.**CNPJ: **59.275.792/0000-79** Inscrição Estadual: **636003724112**CEP: **09550-900** Cidade: **SÃO CAETANO DO SUL** Estado: **SP****Dados do Parceiro**Destinatário: **AUTONEUM BRASIL TEXTEIS ACUSTICOS L** Código: **1200216646**CNPJ: **01.935.393/0005-11**Endereço: **RODOVIA BR - 290 - COMPL: KM 67 RUA** Cidade: **Gravatá**CEP: **94065-140** Estado: **RS****Dados do Crédito**Texto descritivo: **RECUPERAÇÃO DE CUSTOS DE RETRABALHO CONFORME PRR 822400 GMB Customer Contact Sr. Emerson S. castro Tel. (12) 3908-3160**Valor da nota: **RS 1.308,00** Valor (débito): **RS 1.308,00**Valor da nota por extenso: **um mil e trezentos e oito reais**Crédito CTA: **S010325331** Valor: **RS 1.308,00** Centro de Custo: **7010213741**

Elemento PEP: Ordem:

Informações disponíveis para verificação, sujeita a alterações