

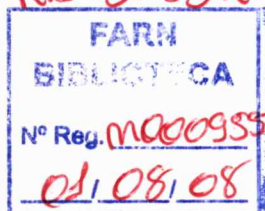
**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

PAULA ADENAIDE DA FONSECA

**UMA ANÁLISE SISTEMÁTICA NA COMPOSIÇÃO DE CUSTOS: UM ESTUDO DE
CASO NA EMPRESA "SABOR DA FRUTA".**

**Natal/RN
2008**

RB-31.132



658.153

F746a

2008

EX:01

PAULA ADENAIDE DA FONSECA

**UMA ANÁLISE SISTEMÁTICA NA COMPOSIÇÃO DE CUSTOS: UM ESTUDO DE
CASO NA EMPRESA “SABOR DA FRUTA”.**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação MBA em Administração Financeira da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para obtenção do grau de Especialista em Gestão Financeira

Orientador: Carlos Eduardo Marinho Diniz,
M.Sc.

Natal/RN
2008

**Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos**

Fonseca, Paula Adenaide da

Uma análise sistemática na composição de custos: um estudo de caso na empresa "Sabor da Fruta" / Paula Adenaide da Fonseca. – Natal: FARN, 2008.

67 f.

Orientador: Carlos Eduardo Marinho Diniz (M.Sc.)

Monografia (Especialização em Administração Financeira) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Administração Financeira – Monografia 2. Impacto de Custos – Monografia. 3. Planejamento de Custos – Monografia. 4. Empresa Sabor da Fruta – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.153

1208
25

PAULA ADENAIDE DA FONSECA

GESTOR DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO:
PERFIL EMERGENTE DO BIBLIOTECÁRIO

Monografia apresentada ao Curso de especialização MBA em Administração Financeira da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, aprovada em ____ de ____ de ____.



Carlos Eduardo Marinho Diniz, M.Sc.
Orientador

“Dedico este trabalho, com muito amor a minha família.”

“Pois, quem de vós, querendo construir uma torre, não começa por sentar-se para calcular a despesa e ver se possui com que acabar?”

Lucas, 14, 28

AGRADECIMENTOS

Agradeço primordialmente, a Deus pela dádiva da vida com todos os seus encantos.

A minha família, pelo incentivo e participação assídua em minha formação pessoal e profissional.

Aos amigos que sempre me deram força para persistir na realização do meu sonho.

Aos professores desse curso de especialização que contribuíram significativamente para meu crescimento intelectual, profissional e pessoal.

Agradeço também, com especial carinho ao professor Carlos Eduardo Marinho Diniz, que aceitou ser meu orientador neste trabalho e com muita paciência me levou a mergulhar nas águas mais profundas do conhecimento.

RESUMO

Analisar financeiramente a composição e o impacto dos custos da “Sabor da Fruta” no resultado financeiro é o objetivo geral deste trabalho. A partir desse objetivo o presente trabalho segue uma linha de pensamento da Administração Financeira, enveredando particularmente para os conceitos voltados aos custos de uma empresa. O trabalho deixa claro o real papel do Administrador Financeiro dentro de uma empresa e dando especial importância a utilização do conhecimento que este possui para implantá-lo dentro das microempresas. Além do conhecimento da atuação da área o trabalho também discorre sobre os conhecimentos específicos das ações do profissional como: Planejamento, Custos, Demonstrações Financeiras, Formação de preço e Mark-up. Por fim, trata de relatar sobre o setor em que a empresa está inserida. A luz das teorias referente aos assuntos acima relacionados fez-se uma correlação com a situação da Área Financeira encontrada na empresa estudada, a partir daí são elaboradas planilhas com o detalhamento e distribuição dos custos da empresa e construída uma Demonstração do Resultado do Exercício. Com esse resultado a empresa está capacitada para dar continuidade à estruturação de sua Área Financeira, especificamente no conhecimento da composição de seus Custos.

Palavras-chaves: Administração Financeira. Custos. Preços. Microempresa.

ABSTRACT

Consider the composition and financial impact of the costs of "Flavor of Fruit" in the financial result is the general aim of this work. From that goal this work follows a line of the Financial Administration, embarking particularly for the concepts aimed to costs of a company. The work makes clear the real role of the Financial Administrator within a company and giving special importance to use the knowledge that this has to deploy it within businesses. In addition to the knowledge of the performance of the work area also talks about the expertise of the professional actions as: Planning, costs, financial statements, training of price and Mark-up. Finally, comes to reporting on the industry in which the company is incorporated. The light of theories concerning the above related issues have been a correlation with the financial situation of Area found in the company studied, from then are prepared with spreadsheets detailing and distribution costs of the company and built a demonstration of Net Profit. With this result the company is able to give continuity to the structuring of its financial area, specifically to know the composition of its costs.

Keywords: Financial Administration. Costs. Prices. Microenterprise.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. O Processo de Planejamento.....	22
Quadro 1. Definição Contábil do Resultado.....	30
Quadro 2. Demonstração do Resultado de Exercício.....	32
Gráfico 1. Balança Comercial de Sucos.....	50
Planilha 1. Planilha dos Custos da empresa “Sabor da Fruta”.....	59
Planilha 2. Planilha dos Custos da empresa “Sabor da Fruta” (Continuação).....	60
Planilha 3. Planilha dos Custos da empresa “Sabor da Fruta” (Continuação).....	61
Planilha 4. Planilha dos Custos da empresa “Sabor da Fruta” (Continuação).....	62
Planilha 5. Planilha dos Custos da empresa “Sabor da Fruta”.....	63
Quadro 3. Demonstração do Resultado do Exercício	64

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	12
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Objetivo Geral.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
1.4 JUSTIFICATIVA.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	17
2.2 O PAPEL DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO.....	19
2.3 PLANEJAMENTO.....	20
2.4 CUSTOS E SUAS CLASSIFICAÇÕES.....	23
2.4.1 Definições.....	24
2.4.2 Classificações.....	27
2.3.3 Demonstrações Financeiras.....	30
2.4 FORMAÇÃO DE PREÇOS.....	41
2.4.1 Mark-up.....	44
2.5 FRUTICULTURA E DERIVADOS.....	47
3 METODOLOGIA.....	52
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	52
3.2 POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA	53
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	54
3.4 TRATAMENTO DE DADOS.....	54
4 DIAGNÓSTICO DO EMPREENDIMENTO.....	56
4.1 PLANEJAMENTO.....	56
4.2 CUSTOS	57
4.3 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	58

4.4 FORMAÇÃO DE PREÇOS.....	64
4.5 PREÇOS UTILIZADOS PELOS CONCORRENTES.....	65
5 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	68
6 CONCLUSÕES.....	70
REFERENCIAS.....	72
ANEXO.....	74

APRESENTAÇÃO

O tema escolhido é consequência de um trabalho monográfico anterior feito pela mesma autora de diagnóstico empresarial, onde, foi identificada a necessidade real de profissionalização e estruturação da área financeira da empresa em estudo focando mais especificamente a composição dos custos.

O objetivo do trabalho é analisar financeiramente a composição dos custos na formação dos preços e comparar sob a ótica de um profissional administrador financeiro os preços utilizados hoje pela empresa em estudo se eles realmente cobrem os custos de produção e comercialização dos mesmos sem causar impactos negativos no fluxo de caixa.

No capítulo 1 tem-se a introdução com a caracterização da empresa e a formulação do problema, objetivos geral e específico e a justificativa. O capítulo 2 compreende o referencial teórico onde se apresenta fundamentações teóricas para o estudo do tema apresentado. O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada segundo o tipo de pesquisa, população-alvo e amostra, instrumento de coleta de dados e tratamento de dados. No capítulo 4 encontra-se o diagnóstico do empreendimento. O capítulo 5 apresenta sugestões e recomendações para a empresa em estudo. O capítulo 6 são as conclusões, logo após a lista de referências utilizadas para o trabalho monográfico e no final encontram-se documentos em anexo que comprovam informações contidas no trabalho.

1. INTRODUÇÃO

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A razão social da empresa em estudo é JOÃO MARIA DA SILVA – ME, cujo nome fantasia é “Sabor da Fruta”. Localiza-se à Av. Carlos Drumond de Andrade, 2100- Rosas / Natal - RN. Atua no mercado desde 1995, no ramo de alimentos, mais especificamente na produção de polpa de frutas. É uma empresa tipicamente regional tendo como sede apenas a matriz e é considerada uma microempresa. Seu início se deu com a comercialização do produto, feita pelo senhor João Maria da Silva, porém, o produto era produzido por um terceiro proveniente da cidade de Aracaju no Estado de Sergipe. A comercialização, como representante do produto, serviu como pesquisa de mercado, conquista de clientes reais e geração de capital.

Sua oficialização como firma mercantil individual aconteceu no dia 29 de março de 1996, a partir de então a empresa além de comercializar passou a também produzir. Sem ainda possuir sede própria a produção era realizada em um local reservado na residência do proprietário e toda a família participava dos processos que envolviam a administração da empresa. Com o crescimento da demanda foram sendo criados postos de trabalho, necessitando-se, assim, de um vendedor externo e dois auxiliares de produção.

A produção ainda era rudimentar, com pouca tecnologia por falta de capital, apenas uma máquina de produção e alguns freezers para congelar e armazenar o produto. Com o passar do tempo o quadro de funcionários e a demanda do mercado foram aumentando proporcionalmente, exigindo assim um maior investimento em tecnologia. Após seis anos de atuação no mercado, a Sabor da Fruta, no dia 01 de janeiro de 2001, é transferida para uma sede própria, com nova estrutura, tecnologias mais avançadas e adequadas à produção e comercialização do produto.

Atualmente o seu quadro operacional e administrativo é composto por vinte e nove pessoas colaboradoras além de uma assessoria contábil, que estão

distribuídos da seguinte forma: um diretor geral (proprietário), uma gerente de processos, uma tesoureira, três auxiliares de escritório, quatro atendentes, um gerente de produção, nove auxiliares de produção, nove entregadores.

A produção trabalha com vinte e dois tipos de frutas, atendendo ao mercado local e a alguns poucos mercados em outros municípios e estados. O produto é envasado em embalagens de 100 gr e acondicionado em pacotes com dez unidades.

Seus fornecedores são produtores e comerciantes de frutas. Algumas são produzidas no próprio Estado impulsionando assim a economia local, outras se originam de outros Estados como, Pernambuco, Paraíba, Bahia, Pará e Rio Grande do Sul e até mesmo de outros países como a Ameixa que vem da Argentina. São também fornecedores os produtores de embalagens, máquinas e equipamentos.

A demanda provém de lanchonetes, escolas, cantinas, restaurantes, hospitais, hotéis, residências e mercados de bairro.

A evolução do empreendimento tem sido visível ao longo destes treze anos de participação no mercado. Com esta percepção e a mesma determinação existente no início da criação, a pretensão do fundador é expandir cada vez mais seu negócio.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE

Grande parte das microempresas são criadas por pessoas que, em sua maioria, não possuem uma formação acadêmica, ou seja, conhecimentos prévios das escolas clássicas da administração e suas áreas afins. Assim, acabam por administrar seus negócios com base em conhecimentos empíricos, que não deixam de ser importantes, porém, a falta do conhecimento acadêmico representa um grande perigo para a sobrevivência e expansão da empresa.

Tal fato acarreta problemas de sobrevivência e de retardamento do seu desenvolvimento, pois se o indivíduo responsável pela gerência da empresa tiver a capacidade de identificar no mercado as oportunidades e ameaças existentes ele

também será capaz de expandir seu negócio no momento ideal e reestruturá-lo adequadamente segundo suas necessidades.

As dificuldades encontradas para a criação de uma empresa existem, partindo desde a oficialização da mesma diante do Estado, ao pagamento de impostos, formação de quadro de funcionários com todas as obrigações trabalhistas, estrutura física, máquinas e equipamentos necessários para suprir o mercado consumidor, sem falar no capital financeiro necessário que atua como mola propulsora para fazer funcionar toda essa engrenagem organizacional.

Diante de todos esses obstáculos para a formação organizacional parece difícil para o micro-empREENDEDOR formar uma equipe administrativa capacitada para atuar nas funções existentes em uma organização que são: Marketing, Produção, Recursos Humanos e Finanças, salvo casos específicos de empresas que exigem outras áreas funcionais como, por exemplo, as áreas de Pesquisa e Desenvolvimento, Segurança e Saúde do Trabalho, Logística dentre outras. No entanto tal caminho, na conjuntura econômica atual, é de suma importância para a manutenção da sociedade capitalista, onde a taxa de desemprego é cada vez mais alta, sendo sanada também com a criação de novas empresas capazes de absorver um maior número da mão-de-obra que está sendo desperdiçada atualmente em nosso país.

O fato de no Brasil haver uma carência de postos de trabalho, tem despertado em nosso povo um espírito empreendedor pode-se observar esse fato pela quantidade de negócios informais espalhados pelas ruas das cidades de forma explícita como, por exemplo, os comércios a céu aberto que são vistos nos centros urbanos. Impulsionados pela falta de oportunidade de trabalho com todos os vínculos empregatícios e seus benefícios proporcionados alguns iniciam o próprio negócio, geralmente muito pequeno e carente de capital, bem como de experiência e capacitação gerencial. Diante da observação da necessidade real exigida pelo mercado da profissionalização das áreas administrativas organizacionais e em especial no caso estudado, a área financeira, focando ainda mais a distribuição dos custos de produção e comercialização dos produtos, apresenta-se o seguinte problema em questão: **Qual a composição sistemática dos custos da empresa ?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

- **Analisar sistematicamente os custos da “Sabor da Fruta”.**

1.3.2 Objetivos Específicos

- **Análise detalhada da composição dos custos;**
- **Comparar os preços utilizados pela Sabor da Fruta com os preços dos concorrentes;**
- **Propor ferramentas que auxiliem a gerência para melhor analisar os custos.**

1.4 JUSTIFICATIVA

Este projeto é importante para a empresa em estudo e também para outras que podem tomá-lo por referência no que concerne a área financeira por propor a mesma sua profissionalização e estruturação como são ensinadas nas escolas científicas de administração.

O mesmo pretende contribuir para melhoria da área financeira focada nos custos organizacionais na empresa em estudo, levando a mesma a atuar no

mercado de maneira mais eficiente e competitiva aumentando conseqüentemente a rentabilidade e as possibilidades de sobreviver e até liderar o mercado onde atua. Sua importância também pode ser identificada não só naquilo que proporciona que é o desenvolvimento econômico da organização em questão, mas, poderá também servir de parâmetro para outras empresas de micro e pequeno porte que sofrem pela desigualdade da estrutura organizacional no que se refere a sua competitividade.

A viabilidade deste trabalho torna-se evidente, pela facilidade encontrada pela pesquisadora em adquirir os dados necessários para analisar detalhadamente o aspecto empresarial. Outro fator facilitador encontra-se no tamanho da organização, por ser uma microempresa, eliminando com isto problemas burocráticos que provavelmente seriam encontrados em uma empresa de grande porte.

Sendo assim, pode-se considerar importante o aprofundamento deste estudo no qual a organização será beneficiada com a análise dos seus custos de produção e comercialização, permitindo assim que sejam identificadas deficiências e sugeridas as devidas soluções.

Partindo de uma aplicação e reestruturação empresarial na área de custos, a organização será a maior beneficiada no processo de análise dos custos, ainda assim, esses benefícios serão de impacto também no ambiente externo à organização uma vez que a sociedade, de alguma forma, por menor que seja esse impacto, será impulsionada através desta melhoria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo 2 contém toda a fundamentação teórica pesquisada a qual se considerou importante para construir idéias referentes ao tema estudado. No entanto, o trabalho não pretende esgotar todo o conhecimento ligado ao assunto. Até porque o tema é aplicado a um caso específico, não podendo ele ser aplicado de maneira igual a outro caso, pois, cada empresa possui suas características particulares, as quais devem ser consideradas no processo de composição de seus custos.

O capítulo 2 está dividido em cinco subtítulos que abordam os seguintes assuntos: A Administração financeira, O Papel do administrador Financeiro, Planejamento, Custos e suas classificações, DRE - Demonstração do Resultado do Exercício, Formação de Preço e por fim Fruticultura e Derivados.

Todos esses temas foram expostos tomando por base conceitos de diversos autores. A partir de tais conceitos a pesquisa é capaz de aplicar o estudo científico a prática empresarial.

2.1 A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A área financeira em uma organização trata do gerenciamento dos fundos. Todas as organizações independentemente de sua natureza ou tamanho ganham ou captam e gastam ou investem dinheiro, ou seja, possuem movimentação de fundos. Sendo assim, a área financeira de uma organização irá lidar com o processo, as instituições, o mercado e os instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre indivíduos, negócios e governos.

Lemes Junior; Rigo; Cherobin (2005, p.4) assim definem a administração financeira: “Administração financeira é a arte e a ciência de administrar recursos financeiros, para maximizar a riqueza dos acionistas”.

Ele ainda cita que as funções principais da administração financeira envolvem atividades como: planejamento, controle, orçamento, previsões, fluxos de caixa, investimentos, financiamentos, crédito, cobrança, câmbio, operações bancárias e gerenciamento de riscos. Atuando dessa maneira o administrador financeiro poderá responder questões como:

- ✓ Quais investimentos devem ser feitos?
- ✓ Quais fontes de financiamento devem ser utilizadas?
- ✓ Qual deve ser a política de remuneração dos acionistas?
- ✓ Estamos agregando valor aos acionistas?

Ainda segundo o mesmo autor pode-se agrupar as funções da administração financeira em duas grandes áreas: tesouraria e controladoria. Ambas podem ser distinguidas pelas atividades exercidas por cada uma que são as seguintes:

Tesouraria: Administração de caixa, Administração de crédito e cobrança, Administração de riscos, Administração de câmbio, Decisão de financiamento, Decisão de investimento, Planejamento e controle financeiro, Proteção de ativos, Relações com acionistas e investidores, Relações com bancos.

Controladoria: Administração de custos e preços, Auditoria interna, Contabilidade, Orçamento, Patrimônio, Planejamento tributário, Relatórios gerenciais, Desenvolvimento e acompanhamento de sistemas de informação financeira. (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005, p.4)

Segundo Brigham; Gopenski; Ehrhardt (2001, p.25),

A administração financeira é a mais ampla das três áreas e a que contém o maior número de oportunidades de trabalho. Essa área é importante para todos os tipos de negócios, inclusive para bancos e outras instituições financeiras, assim como para empresas industriais e comerciais. A área financeira também é importante para operações governamentais de escolas e hospitais até departamentos de rodovias. As oportunidades de trabalho na área de administração financeira abrangem desde a tomada de decisões em relação à expansão de fábricas até a escolha dos tipos de títulos que devem

ser emitidos para financiar expansões. Os administradores financeiros têm também a responsabilidade de determinar os termos de crédito sob os quais os clientes poderão fazer suas compras, o montante de estoque que a empresa deve manter, quanto de caixa manter disponível, se deve ou não comprar outras empresas (análise de fusões) e a quantidade de lucros que a empresa deve reinvestir versus a quantidade que deve ser distribuída na forma de dividendos.

Entende-se com isso que a área da administração financeira está diretamente ligada como o próprio nome diz as finanças da empresa, onde a mesma é responsável pela alocação e distribuição da melhor maneira possível dos recursos financeiros com o intuito de conquistar melhorias para a empresa. Além disso, fica claro que a administração financeira é essencial em qualquer empresa independente do tamanho, ramo de atividade ou finalidade.

2.2 O PAPEL DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO

O administrador financeiro é o responsável pela saúde econômica e financeira da empresa.

Diante das inúmeras atividades atribuídas ao administrador financeiro o objetivo principal desse profissional consiste em criar valor a partir das atividades de orçamento de capital, financeiro e liquidez da empresa. O administrador financeiro deve ser capaz de criar valor para a empresa comprando ativos que gerem mais dinheiro do que custam e vendendo obrigações, ações e outros instrumentos financeiros que gerem mais dinheiro do que custam.

De acordo com Lemes Júnior; Rigo; Cherobim (2005, p.13):

O administrador financeiro tem responsabilidade sobre o nível de endividamento da empresa, não apenas para honrar os compromissos financeiros junto a credores, mas principalmente para garantir sua solvência e a continuidade de suas atividades. Dessa forma, os empregados estarão assegurados; os fornecedores terão certeza quanto à demanda futura; os clientes poderão planejar suas compras, especialmente no caso de produtos que exigem assistência

técnica e peças de reposição. Quanto maior o porte da empresa, maior a responsabilidade ética do administrador financeiro, porquanto maior o grupo de relacionamento da empresa. As decisões financeiras de grandes corporações, de atuação global, têm impacto significativo muitas vezes até nas economias nacionais. No Brasil, país de dimensões continentais, os impactos normalmente são regionalizados.

Segundo Gitman (2001, p.34),

Os administradores financeiros gerenciam ativamente as questões financeiras de muitos tipos de negócios – financeiros e não financeiros, privados e públicos, grandes e pequenos, com ou sem fim lucrativo. Eles trabalham em tarefas financeiras tão variadas como planejamento, concessão de créditos para clientes, avaliação de investimento, assim como meios de obter recursos para financiar as operações da empresa. Em anos recentes, as mudanças nos ambientes econômicos e de regulamentação, aumentaram a importância e a complexidade das tarefas do administrador financeiro. Como resultado altos executivos do setor privado e do governo são provenientes da área financeira.

Diante de tais definições fica claro que o administrador ou gestor financeiro é o sujeito capacitado profissionalmente e com habilidades necessárias para atuar na administração financeira das empresas.

2.3 PLANEJAMENTO

Os autores apresentam definições semelhantes a respeito do planejamento.

Maximiano (1995, p.197) define assim,

“É o processo de definir objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como os meios para atingi-los”;

“É o processo de interferir na realidade, com o propósito de passar de uma situação conhecida para outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo”;

“É tomar no presente decisões que afetam o futuro, visando reduzir sua incerteza”.

Stoner; Freeman (1985, p.5), deixam claro que,

Planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão a organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los. Além disso, os planos são as linhas mestras pelas quais a organização obtém e aplica os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos; os membros da organização realizam atividades consistentes com os objetivos e procedimentos escolhidos; e o progresso na direção dos objetivos é monitorado e medido, de modo que possam ser tomadas atitudes corretivas caso ele não seja satisfatório.

Meggingson; Mosley; Pietri Júnior(1986, p.105), definem assim,

Planejar é escolher um curso de ação e decidir adiantadamente o que deve ser feito, em que sequência, quando e como. O bom planejamento procura considerar a natureza do futuro em que as decisões e as ações de planejamento visam a operar, bem como o período corrente em que são feitos os planos.

Portanto, não há empresa sem planejamento, como não há homem sem decisão.

O planejamento está sempre relacionado com o que se deseja no futuro. Quando se acredita que o curso normal dos acontecimentos irá conduzir a um futuro almejado, o planejamento é desnecessário.

O processo de planejamento tem três finalidades principais: antecipar situações previsíveis, predeterminar acontecimentos e preservar a lógica entre eventos. (Maximiano,1995).

Ainda de acordo com Maximiano (1995) o processo de planejamento é a elaboração de planos. Há pelo menos quatro etapas na elaboração de um plano: avaliação do contexto, definição de objetivos, definição dos meios de execução e

definição dos meios de controle. Tem-se a seguir uma figura que mostra o processo de planejamento.

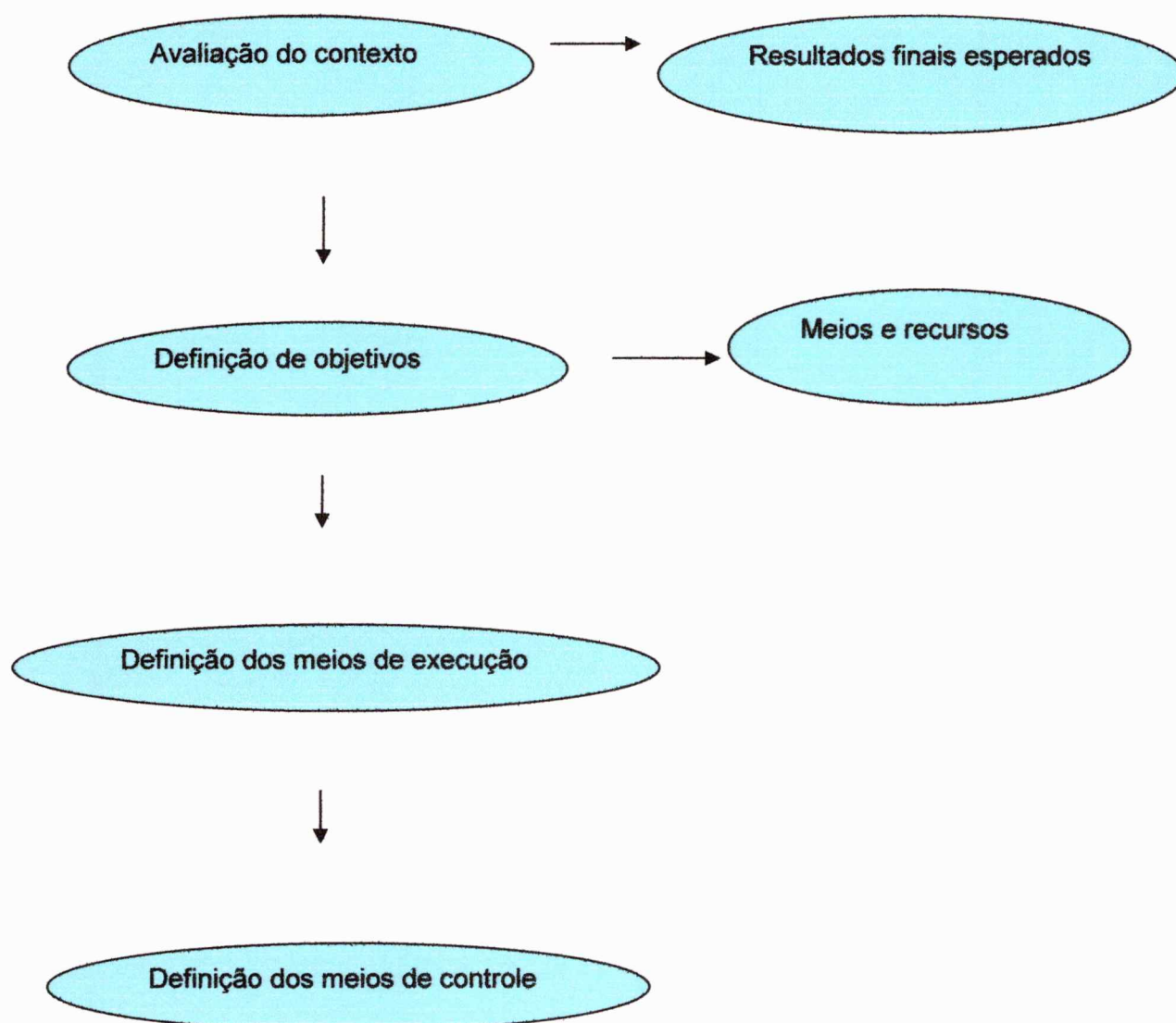


Figura 1. O Processo de Planejamento.

Fonte: Maximiano (1995, p.201)

O planejamento organizacional é o passo primordial para um bom desencadeamento das atividades administrativas subseqüentes. Na gestão empresarial são constantes as tomadas de decisão, onde algumas devem ser

tomadas de imediato, no momento em que o problema ocorre. Outras decisões, ao contrário, visam definir um objetivo ou curso de ação para o futuro, estas estão inseridas no processo de planejamento.

2.4 CUSTOS E SUAS CLASSIFICAÇÕES

Para auxiliar o administrador nos processos de tomada de decisão e planejamento, na determinação do lucro e controlar as operações a contabilidade de custos é uma ferramenta financeira que acumula, organiza, analisa e interpreta os custos dos produtos, dos estoques, dos serviços, dos componentes da organização, dos planos operacionais e das atividades de distribuição, sendo ela utilizada em diversos setores da organização e nos mais variados tipos de empresa. A modalidade do custo utilizado deve se adequar ao objetivo que se deseja atingir.

De acordo com Martins (2001, p.23),

A contabilidade de custos nasceu da Contabilidade Financeira, quando da necessidade de avaliar estoques na indústria, tarefa essa que era fácil na empresa típica da era do mercantilismo. Seus princípios derivam dessa finalidade primeira e, por isso, nem sempre conseguem atender completamente a suas outras duas mais recentes e provavelmente mais importantes tarefas: controle e decisão. Esses novos campos deram nova vida a essa área que, por sua vez, apesar de já ter criado técnicas e métodos específicos para tal missão, não conseguiu ainda explorar todo o seu potencial; não conseguiu talvez, sequer mostrar a seus profissionais e usuários que possui três facetas distintas que precisam ser trabalhadas diferentemente, apesar de não serem compatíveis entre si.

O administrador deve ter uma visão clara da distinção entre Custos, Gastos, Despesas e Perdas, e suas várias definições como: Custos diretos e indiretos, Custos fixos e variáveis. Tendo o conhecimento completo dos custos o administrador financeiro será capaz de utilizar essa ferramenta de maneira mais produtiva dentro da empresa.

2.4.1 Definições

a) Custos

Segundo Padoveze (2007, p.317),

Custos são os gastos, que não investimentos, necessários para fabricar os produtos da empresa. São os gastos por ela efetuados que farão nascer os seus produtos. Podemos dizer, pois, que os custos são os gastos relacionados aos produtos, posteriormente ativados quando os produtos objeto desses gastos forem gerados. De um modo geral, são os gastos ligados à área industrial da empresa. (Grifo do autor)

Para Ludicibus; Marion (2000, p.175),

Custos - Quando a matéria-prima é adquirida, denominamos este primeiro estágio de gasto; em seguida, ela foi estocada no ativo (Ativada); no instante em que a matéria-prima entra em produção (produção em andamento), associando-se a outros gastos de fabricação, reconhecemos (a matéria-prima + outros gastos) como Custos. (Grifo do autor)

Leone (2000), define que o custo deve ser desenvolvido para um uso final específico e baseando-se nesse conceito ele classifica os custos segundo suas finalidades:

- a) Custo para determinação da rentabilidade e avaliação do patrimônio;
- b) Custos para controle de operações;
- c) Custos para tomadas de decisões e planejamento.

Portanto, custos são os gastos efetuados para adquirir ou fabricar um produto. Todos os gastos com itens que estejam diretamente ligados à produção na indústria, a aquisição de mercadorias no comércio ou que forem relacionados a prestação de serviços de forma direta serão classificados como Custos.

b) Gastos

Segundo Padoveze (2007, p.317),

Gastos são todas as ocorrências de pagamentos ou recebimentos de ativos, custos ou despesas. Significa receber os serviços e produtos para consumo para todo o processo operacional, bem como os pagamentos efetuados e recebidos de ativos. Portanto, são ocorrências de grande abrangência e generalização. (Grifo do autor)

Para Ludícibus; Marion (2000, p.175),

Gastos – É todo sacrifício para aquisição de um bem ou serviço com pagamento no ato (desembolso) ou no futuro (criar uma dívida). Assim, a empresa tem gasto na compra de imobilizado, na compra de matéria-prima, na produção etc. Num primeiro estágio, todo sacrifício para aquisição de bem ou serviço é um gasto (é um conceito consideravelmente amplo). Portanto, no momento em que a empresa adquire um bem ou um serviço defrontamos com um gasto. (Grifo do autor)

De acordo com as definições acima citadas pelos autores entende-se que tudo o que acarreta um desembolso à empresa de imediato ou futuro é tido como gasto, no entanto, logo depois esse gasto poderá receber outra definição como, custo ou despesa dependendo do destino do gasto.

c) Despesas

Segundo Padoveze (2007, p.317), “**Despesas** são os gastos necessários para vender e enviar os produtos e, via de regra, ligados as áreas administrativas e comerciais. O custo dos produtos, quando vendidos transformam-se em despesas.” (Grifo do autor)

Para Iudícibus; Marion (2000, p.175), “**Despesa** – É todo o consumo de bens ou serviços para a obtenção da receita. É exatamente aqui que despesa se diferencia de perda, pois enquanto aquela (despesa) representa sacrifícios no sentido de obter receita, esta (perda) não gera receita.” (Grifo do autor)

Fica claro a partir dos conceitos acima que despesa é todo gasto que tem por destino alguma ação que resultará em receita para a empresa e geralmente estão ligadas às áreas administrativa e comercial.

d) Perda

Para Iudícibus; Marion (2000, p.175): “**Perda** – É um gasto involuntário, anormal, extraordinário. Ex.: desfalque no caixa, inundações, greves, incêndios, perda de um veículo em um desastre etc”.

De acordo com o conceito acima compreende-se que perda é todo e qualquer gasto não desejado que exerce influência negativa sobre o fluxo de caixa e não proporciona nenhum retorno positivo sobre o mesmo.

2.4.2 Classificações

Os custos podem ser classificados de duas maneiras para auxiliar a administração na escolha de alternativas e na elaboração de planos:

- a. Quanto ao objeto a ser custeado: Direto e indireto;
- b. Quanto ao volume de produção ou venda: Fixo e variável.

a) Custo Direto

Para Padoveze (2007, p.318),

Custos Diretos são aqueles que podem ser fisicamente identificados para um segmento particular sob consideração. Assim, se o que estiver sob consideração for uma linha de produtos, então os materiais e a mão-de-obra envolvidos na sua manufatura seriam custos diretos. Dessa forma, relacionando-os com os produtos finais, eles são os gastos industriais que podem ser alocados direta e objetivamente aos produtos, podendo ser fixos e variáveis.

Iudícibus; Marion (2000, p.185) conceituam da seguinte forma: **“Custos diretos:** São aqueles que se identificam com o produto. São apropriados (acumulados) diretamente ao produto. Conhece-se exatamente quanto cada produto absorveu de custo”. (Grifo do autor)

De acordo com Martins (2001, p.53),

[...] custos podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo (quilogramas de materiais consumidos, embalagens utilizadas, horas de mão-de-obra utilizadas

e até a quantidade de força consumida). São os **Custos Diretos** com relação aos produtos. (Grifo do autor)

Segundo as definições acima a respeito do custo direto, compreende-se que são considerados custos diretos todo e qualquer gasto que esteja diretamente ligado à composição do produto e necessariamente possa ser medido de alguma forma.

b) Custo Indireto

PADOVEZE (2007, p.318),

Custos indiretos são os gastos industriais que não podem ser alocados de forma direta ou objetiva aos produtos ou a outro segmento ou atividade operacional, e caso sejam atribuídos aos produtos, serviços ou departamentos, será através de critérios de distribuição (rateio, alocação, apropriação são outros termos utilizados). São também denominados custos comuns, podendo ser fixos e variáveis.

Iudícibus; Marion (2000, p.185) conceituam da seguinte forma: "**Custos indiretos**: São aqueles não identificáveis por produto. Não há uma medida objetiva, mas há a necessidade de estimar, de distribuir os custos aleatoriamente por produto (rateio)". (Grifo do autor)

De acordo com Martins (2001, p.53),

Outros realmente não oferecem condição de uma medida objetiva e qualquer tentativa de alocação tem de ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária (como o aluguel, a supervisão, as chefias etc.). São os **Custos Indiretos** com relação aos produtos. (Grifo do autor)

Os custos indiretos são os custos dos quais não se consegue mensurar de maneira objetiva e exata, no entanto, se faz necessário estimar de alguma forma o impacto desse custo sobre o valor final do produto com técnicas como o rateio.

c) Custo Fixo

Custos fixos são aqueles que não variam com o volume da produção. No entanto eles são variáveis por unidade, pois, quanto maior a quantidade produzida menores serão os custos por unidade.

Segundo a definição dada por Martins (2001,p.54), “[...] o aluguel da fábrica em certo mês é de determinado valor, independentemente de aumentos ou diminuições naquele mês do volume elaborado de produtos. Por isso, o aluguel é um **Custo Fixo**”. (Grifo do autor)

d) Custo Variável

Custos variáveis são os que variam proporcional ao volume de produção da empresa. Estes são contrariamente fixos por unidade de produção, pois, sendo variáveis e de acordo com a produção, ambas aumentam proporcionalmente nos custos variáveis unitários.

Para comprovar a afirmação acima feita apresenta-se a seguinte definição feita por Martins (2001, p.54),

[...] o valor global de consumo dos materiais diretos por mês depende diretamente do volume de produção. Quanto maior a quantidade fabricada, maior seu consumo. Dentro, portanto, de uma unidade de tempo (mês nesse exemplo), o valor do custo com tais materiais

varia de acordo com o volume de produção; logo, materiais diretos são **Custos variáveis**. (Grifo do autor)

2.3.3 Demonstrações Financeiras

Demonstrações do Resultado do Exercício (DRE)

O administrador financeiro necessita de fontes de informações internas, sobre a empresa, e externas, sobre o ambiente e uma das principais fontes de informações internas utilizadas pelo administrador financeiro são os relatórios contábeis, aqui iremos enfatizar a Demonstração do Resultado de Exercício, sendo ele fundamental para se desenvolver e atingir objetivo do trabalho em questão. Ou seja, as informações internas serão mais importantes, podendo elas ser de curto prazo como: volume de vendas, preços cobrados, contas a receber, contas a pagar, tributos a recolher e outras receitas e despesas possíveis e de longo prazo onde podem ser citadas: dívidas contraídas, possibilidades de captação e aplicação de recursos e negócios em perspectiva .

Ross; Werteriyels; Jaffe (1995, p.44) definem da seguinte forma: A Demonstração do Resultado mede desempenho ao longo de um dado período, um ano, digamos. A definição contábil do resultado é:

$$\text{Receitas} - \text{Despesas} = \text{Resultado}$$

Quadro 1. Definição contábil do Resultado

Fonte: Ross; Werteriyels; Jaffe (1995)

Sendo assim definida entende-se que a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é uma apresentação dedutiva de forma ordenada na vertical às receitas e despesas da empresa num período determinado, geralmente, doze meses. A partir das receitas se deduz as despesas resultando assim no lucro ou prejuízo.

Para as micro e pequenas empresas a DRE não requer dados pormenorizados, evidencia-se apenas a receita e as deduções das despesas incorridas no período, chegando-se ao lucro o prejuízo.

Entretanto, no caso de empresas de grande porte além de outros relatórios contábeis a lei exige a DRE completa e detalhada, com isso a contabilidade gerencial também pode ceder a administração informações mais completas e necessárias às tomadas de decisão.

A seguir apresenta-se um modelo da estrutura de uma Demonstração do Resultado do Exercício retirado do Manual de Contabilidade Introdutória de Nagatsuka; Teles (2002, p.25) e a definição dos grupos de contas que a compõem.

Demonstração de Resultado de Exercício

Receita bruta das vendas e Serviços**(-) Deduções das vendas****(-) Devolução de vendas****(-) Abatimento sobre vendas****(-) Imposto sobre Circulação de Mercadorias e serviços-ICMS****(-) Imposto sobre serviços de qualquer natureza – ISS****(-) Programa de integração social-PIS****(-) Contribuição para Financiamento da Seguridade Social-COFINS****(=) Receita líquida das vendas e serviços****(-) Custos das mercadorias vendidas e serviços****(=) Lucro bruto (ou prejuízo bruto)****(-) Despesas operacionais****(-) Administrativas****(-) Vendas****(+/-) Resultado financeiro líquido (Despesas financeiras menos as receitas financeiras)****(+/-) Outras receitas e despesas operacionais****(=) Lucro operacional (ou prejuízo operacional)****(+/-) Resultados não operacionais****(+) Receitas não operacionais****(-) Despesas não-operacionais****(=) Lucro (ou prejuízo) antes do imposto de renda e contribuição social****(-) Provisão para o imposto de renda e contribuição sindical****(=) Lucro (ou prejuízo) depois do imposto de renda e contribuição social****(-) Participações****(-) Debêntures****(-) Empregados****(-) Administrativo****(-) Partes beneficiárias****(-) outras participações**
(=) Lucro líquido (ou prejuízo líquido) do exercício.

Quadro 2. Demonstração do Resultado de Exercício.

Fonte: Nagatsuka; Teles (2002)

Segue conceitos referentes a cada ponto da Demonstração do Resultado do Exercício, tentando assim deixar mais claro o entendimento de cada conta e a análise da Demonstração do Resultado do Exercício como um todo.

a) Receita Operacional Bruta

Tomando a definição de Nagatsuka; Teles (2002, p.26) sobre receita operacional:

Receita bruta das vendas e serviços: É formada pela receita principal da empresa, ou seja, das atividades fins da entidade. Podemos citar: as vendas de produtos (na indústria), de mercadorias (no comércio) e serviços (empresa prestadora de serviços), incluindo todos os impostos e contribuições incidentes. (Grifo do autor)

Ainda de acordo com Marion (1998, p.111),

A Receita Bruta constitui a venda de produtos e subprodutos (na indústria), de mercadorias (no comércio) e prestação de serviços (empresa prestadora de serviços), incluindo todos os impostos cobrados do comprador e não excluindo as devoluções de mercadorias (ou produtos) e os abatimentos concedidos pelas mercadorias (ou serviços) em desacordo com o pedido.

Sendo assim entende-se que o total geral das vendas dos produtos ou serviços prestados, realizadas no período, com nota fiscal emitida, porém, não significa que efetivamente esse valor foi recebido pela empresa, pois muitas das vendas podem ter sido realizadas a prazo com vencimento no próximo período ou mesmo não terem sido recebidas por atrasos no pagamento por parte dos clientes e ainda podem ter havido devoluções no período.

b) Deduções das Vendas

De acordo com Nagatsuka; Teles (2002, p.26),

Deduções das vendas: Aqui serão deduzidas as devoluções das vendas, os abatimentos sobre vendas e os impostos incidentes (ICMS, PIS, COFINS e ISS), que estarão incluídos na receita bruta correspondente. Nesse item não consta o IPI, pois, de acordo com a legislação do imposto de renda, ele não deve fazer parte da receita bruta e, apesar de não ser a forma mais adequada, a maioria das empresas industriais não evidencia o IPI na demonstração do Resultado do Exercício. (Grifo do autor)

O segundo item que compõe a DRE é a dedução nas vendas, de forma clara e sucinta a definição relatada acima mostra que as deduções nada mais são que abatimentos na receita bruta referente a devoluções de vendas e aos impostos incidentes, com exceção do IPI.

c) Receita Líquida das Vendas e Serviços

De acordo com Nagatsuka; Teles (2002, p.26),

É a diferença entre a receita bruta e as deduções de vendas, sendo considerada como a receita real da empresa, já que os impostos e contribuições incidentes serão repassados aos órgãos públicos e as devoluções de vendas, porventura ocorridas, deverão ser abatidas da receita bruta. Na realidade, pelo fato de os produtos (indústria) ou mercadorias (comércio) terem sido devolvidos, deixaram de ser verdadeiras receitas.

A receita líquida das vendas e serviços é o resultado da diferença entre receita bruta e deduções, esse resultado é tido como a receita real da empresa.

d) Custo da Mercadoria vendida (CMV)

Ainda segundo Nagatsuka; Teles (2002, p.26),

Representa o quanto a empresa gastou para produzir um produto (na indústria), adquirir uma mercadoria (no comércio) ou prestar um serviço (empresa prestadora de serviço). Dessa forma, existe o confronto entre o valor da venda e o quanto “custou” (qual foi o sacrifício) para obter essa venda. Quando se tratar de uma indústria, teremos o “custo dos produtos vendidos”, e no caso dos serviços, o custo dos serviços prestados.

São os custos de produção e / ou aquisição dos produtos vendidos e / ou dos serviços prestados. Também pode ser chamado de CPV – Custo dos produtos vendidos ou CSP – Custo dos Serviços Prestados. No comércio corresponde ao custo da aquisição do produto, acrescido de custos de embalagem, estocagem e outras agregações de valor. Na indústria os custos correspondem ao somatório dos custos de matéria-prima e insumos, sua transformação, salários dos trabalhadores da produção e tributos diretos.

e) Lucro Bruto (ou Prejuízo Bruto)

Definido por Nagatsuka; Teles (2002, p.27), “Representa a diferença entre a receita líquida das vendas e serviços e o custo das mercadorias vendidas e serviços”.

Fica claro que Lucro Bruto é o resultado da dedução realizada entre a Receita operacional líquida e o CMV, CPV ou CSP.

f) Despesas e Receitas Operacionais

Nagatsuka; Teles (2002, p.27) definem que,

Elas ocorrem no desenvolvimento da atividade operacional da empresa e são agrupadas, para fins de análise, em:

Administrativas: As despesas administrativas estão atreladas a atividade da área administrativa da empresa, ou seja, em sua gestão. Ex.: aluguel do escritório da administração, consumo de energia elétrica da administração, honorários da diretoria, despesas judiciais e salário do pessoal administrativo, entre outros.

Vendas: São despesas inerentes a atividade de venda de mercadorias, produtos ou serviços. Mais especificamente, essas despesas referem-se aos gastos com promoção, comercialização e distribuição dos produtos da empresa. Ex.: comissões sobre vendas, despesas com viagens de vendedores, propaganda e publicidade, despesas com entregas de mercadorias ou produtos vendidos, salário do pessoal de vendas, perdas estimadas com devedores duvidosos, etc.

Resultado financeiro líquido: Representa a diferença entre as despesas financeiras e as receitas financeiras. As despesas financeiras são oriundas, principalmente, da utilização de capitais de terceiros; como exemplos temos: juros de empréstimos e financiamentos, variação cambial de obrigações, correção monetária de obrigações, despesa com desconto de títulos, comissões e despesas bancárias, descontos concedidos a terceiros pelo pagamento antecipado de títulos e outros. Por outro lado, as receitas financeiras são provenientes, em quase sua totalidade, no caso de empresas comerciais e industriais, de investimentos em aplicações financeiras nas instituições bancárias ou correção monetária e juros cobrados pela empresa de seus clientes pelo atraso no pagamento de títulos. (Grifo do autor)

As despesas operacionais é o somatório das despesas gerais e administrativas, despesas de vendas e despesas com depreciação. Como o próprio nome diz são as despesas que a empresa contrai para que possa operar normalmente. Pode-se citar como algumas despesas operacionais: Recursos humanos na administração geral, telefone, energia, Internet, contratos de manutenção e limpeza, prêmios e as comissões de venda, fretes e seguros, canais de comercialização, representantes e campanhas promocionais, desde que não façam parte da atividade fim da empresa.

g) Outras Receitas e Despesas Operacionais

Nagatsuka; Teles (2002, p.27) apresentam a seguinte definição,

Devem ser classificadas nesse grupo todas as receitas e despesas não classificadas em administrativas, vendas e financeiras. Esse grupo é entendido como sendo formado por operações acessórias ao objeto social da empresa; são exemplos: Lucros ou prejuízos de participações em outras empresas quando esses investimentos estão sendo avaliados pelo método de equivalência patrimonial e receita de dividendos provenientes de investimentos em outras empresas que estão sendo avaliadas pelo custo.

Nesse item da DRE são somadas as receitas que não estão diretamente ligadas à atividade fim da empresa e deduzidas as despesas que também não estão diretamente ligadas à atividade fim da empresa e ainda não pertencem ao grupo das receitas ou despesas administrativas, vendas ou financeiras. São operações complementares a atividade principal da empresa.

h) Lucro ou Prejuízo Operacional

O lucro operacional é o resultado da dedução entre o lucro bruto e as despesas com vendas, administrativas e financeiras.

Segundo Lemes Junior; Rigo; Cherobim (2005, p.54),

O lucro ou prejuízo operacional é o resultado das operações da atividade fim da empresa. É quanto a empresa ganha – ou perde, no caso de prejuízo – na atividade de comprar, fabricar, prestar serviço e vender. Calcula-se subtraindo-se do lucro bruto as despesas operacionais.

As empresas são ditas operacionalmente rentáveis quando apresentam saldo positivo nessa linha de Demonstração de Resultado do Exercício.

Segundo Nagatsuka; Teles (2002, p.27),

É a diferença entre o lucro bruto e as despesas operacionais; portanto, representa o resultado da atividade operacional da empresa. Assim, podemos entender o lucro (ou prejuízo) operacional como o resultado das atividades principais ou acessórias que contribuam o objeto social da entidade.

Ambas as definições acima citadas são muito semelhantes no conceito que apresentam em relação ao lucro ou prejuízo operacional, sendo assim, aqui apenas reafirma-se que o lucro ou prejuízo operacional é o resultado obtido da subtração entre o lucro bruto e as despesas operacionais. Caso o resultado do saldo seja positivo a empresa terá lucro, caso o resultado obtido seja negativo a empresa terá prejuízo.

i) Despesas / Receitas não Operacionais

De acordo com Lemes Junior; Rigo; Cherobim (2005, p.54),

É o resultado da subtração das despesas financeiras e da soma das receitas financeiras, se houver do lucro operacional. O lucro líquido antes do IR e da CSL representa o quanto a empresa ganhou em todas as atividades, considerando as receitas e despesas financeiras, ou seja, atividade fim da empresa acrescida do resultado de suas decisões financeiras e investimento.

Entende-se que o valor do Imposto de Renda e da Contribuição social sobre o lucro incidem sobre o lucro tributável do exercício social. No Brasil, as empresas

devem recolher cumulativamente a CSL, cuja alíquota em vigor é 9% sobre o lucro tributável.

Ainda de acordo com Nagatsuka; Teles (2002, p.27),

São constituídos por receitas e despesas consideradas não-operacionais, ou seja, são provenientes de transações (ou acontecimentos) que não estão ligadas ao escopo social da empresa ou que tenham um caráter de excepcionalidade (transações eventuais).Conseqüentemente, o grupo de resultados não-operacionais limita-se a um pequeno número de operações, como, por exemplo: o resultado na venda de bens do ativo permanente ou o recebimento de doações.

No item que corresponde a Despesas/ Receitas Financeiras é subtraído do lucro operacional as despesas financeiras e somado as receitas financeiras que não são provenientes da operação principal da empresa. Pode-se dizer que são ações complementares na empresa.

j) Lucro (ou Prejuízo) Antes do Imposto de Renda e Contribuição Social

A definição dada por Nagatsuka; Teles (2002, p.27) é a seguinte,

Representa a diferença entre o lucro operacional (ou prejuízo) e os resultados não operacionais. Esse lucro ou prejuízo, considerado como contábil, para o caso do cálculo do imposto de renda, será transferido para o Livro de Apuração do Lucro Real (LALUR), para apuração do valor do imposto de renda pessoa jurídica pelas empresas tributadas com base no lucro real (lucro tributável).

Fica claro que o lucro ou prejuízo antes do Imposto de Renda e Contribuição Social nada mais é que a diferença entre o lucro ou prejuízo operacional e os resultados não operacionais, sendo este compreendido pelas receitas e despesas não operacionais.

l) Lucro líquido ou prejuízo

O lucro líquido resulta da dedução realizada entre o lucro antes da distribuição e a participação de terceiros como: o governo com o imposto de renda, administradores e empregados com suas gratificações.

Lemes Júnior; Rigo; Cherobim (2005, p.54) dizem que: "É o lucro líquido, já subtraído o valor do imposto de renda e o da contribuição social sobre o lucro. Representa o que efetivamente restou de lucro para a empresa e seus acionistas, ao final de um exercício fiscal."

Nagatsuka; Teles (2002, p.27) definem assim,

É a última linha de demonstração do Resultado do Exercício (DRE), portanto, representa a confrontação entre todas as receitas realizadas pela empresa e todas as despesas incorridas em um determinado período. Esse resultado será transferido para o balanço patrimonial, no grupo do passivo, subgrupo do patrimônio líquido, em conta intitulada 'lucros ou prejuízos acumulados'.

Enfim, o Lucro Líquido é o último item pertencente à Demonstração do Resultado do Exercício, ou seja, é o resultado final de todas as transações financeiras efetuadas pela empresa no período determinado.

Além disso, o lucro líquido é também um dos termômetros capazes de revelar o desempenho da empresa frente ao mercado. Não se pode considerar como sendo o único, pois assim, estaria se menosprezando as análises vertical e horizontal de relatórios financeiros. Todas as empresas com fins lucrativos tem como objetivo alcançar bons resultados ao final do período, sendo assim, empresas que apresentam prejuízo ao final de cada período se não conseguirem reverter tal situação não poderão ter continuidade de suas atividades, os prejuízos podem acontecer, mas, não podem ser uma constante nas empresas, pois, sem lucros não há sobrevivência, o lucro para as empresas é como o oxigênio para os homens, não há como sobreviver sem o mesmo.

2.4 FORMAÇÃO DE PREÇOS

A formação dos preços dos produtos e serviços comercializados é um dos aspectos financeiros mais importantes em qualquer instituição. Com isso, sabe-se que a formação de preço bem planejada é capaz de proporcionar um bom desempenho da empresa ou até mesmo causar sua ruína.

Para Santos (1995, p.17), “[...] o preço de venda de um produto qualquer é formado pelos seus custos marginais e pela sua margem de contribuição, compostas dos custos estruturais fixos e do lucro.”

Nessa primeira definição apresentada o autor se limita a formar o preço com o somatório dos custos marginais e sua margem de contribuição com os custos estruturais e o lucro, no entanto, a definição do autor a seguir apresenta um conceito mais amplo, onde se consideram outros fatores como influenciadores na determinação do preço de venda.

Segundo Tambelini (2008),

Para definir o valor adequado de venda, no entanto, não basta somar custos, calcular médias e aplicar percentuais. Como o mercado é dinâmico e envolve, entre outros fatores, concorrentes, percepções de marcas, poder aquisitivo da clientela e sazonalidades, é necessário estabelecer estratégias de precificação que levem tudo isso em conta. Ou seja, é preciso conhecer muito bem os seus custos e todos os indicadores financeiros do negócio, mas também é importante ficar de olho no mercado.

Sendo assim, a definição de preços para produtos ou serviços não é uma tarefa simples de soma dos custos e despesas somados ao percentual de lucro desejado. Devido à movimentação constante do mercado deve-se considerar além dos fatores internos os fatores externos capazes de influenciar a atuação da empresa como, por exemplo: concorrentes, público alvo, sazonalidades, entre outros.

Santos (1995, p.148) apresenta o seguinte conceito para a formação de preço:

Na formação dos preços de venda julgamos fundamentais dois conceitos. O primeiro é aquele do procedimento adotado no momento da formação do preço, com base em informações objetivas conhecidas, por exemplo: tempo de fabricação e quantidades de materiais valorados a custos correntes. Ainda partindo-se do pressuposto que o preço do produto seria não só fixado, mas o produto também vendido, produzido entregue e recebido no mesmo momento em que foi formado.

Logicamente, a situação caracterizada como preço antecipado é utópica para a maioria dos negócios empresariais realizados.

A adoção desse primeiro modelo requer o conhecimento do ciclo de venda, composto pelo período de espera, desde o momento em que o preço é formado até a data que ocorrer o recebimento da venda, cujo ciclo compreende: prazo médio de validade do preço, prazo média de entrega do pedido e o prazo de financiamento da venda após a data de entrega.

Essa metodologia exige o conhecimento da expectativa de aumentos de preços dos insumos (materiais, mão-de-obra etc.) do período em que os preços estão sendo determinados até o momento em que em que os produtos vendidos são entregues (realização da receita de venda). A partir desse instante (na maioria dos casos coincidentes com a data de emissão da nota fiscal de venda) até a data do recebimento da duplicata, deve-se cobrar os juros correntes de mercado (custo do dinheiro no conceito dos custos explícitos de capital).

Aqui o autor enfatiza ainda mais em seu conceito a importância do uso de técnicas apropriadas para a formação de preço e a relação do tempo com o valor do dinheiro aplicado, o autor deixa claro em sua definição que o administrador financeiro deve considerar na hora de determinar o preço da mercadoria / produto o tempo gasto entre o início do processo de compra ou produção até a data real da entrada do dinheiro em caixa referente a saída da mercadoria / produto vendido.

Bruni; Famá (2004, p.321) listam os principais objetivos na formação de preços:

- ✓ **Proporcionar, a longo prazo, o maior lucro possível:** a empresa consistiria em uma entidade que deveria buscar sua perpetuidade. Políticas de preço de curto prazo, voltadas para a maximização dos lucros, devem ser utilizadas somente em condições especiais;
- ✓ **Permitir a maximização lucrativa da participação de mercado:** não apenas o faturamento deveria ser aumentado, mas também os lucros das vendas. Algumas razões contribuem com efeitos negativos sobre os lucros: excesso de estoques, fluxo de caixa negativo, concorrência agressiva, sazonalidade e etc.;

✓ **Maximizar a capacidade produtiva, evitando ociosidade e desperdícios operacionais:** os preços devem considerar a capacidade de atendimento aos clientes – preços baixos podem ocasionar elevação de vendas e a não capacidade da manutenção de qualidade do atendimento ou dos prazos de entrega. Por outro lado, preços elevados reduzem vendas, podendo ocasionar ociosidade da estrutura de produção e de pessoal;

✓ **Maximizar o capital empregado para perpetuar os negócios de modo auto-sustentado:** o retorno do capital dá-se por meio de lucros auferidos ao longo do tempo. Assim, somente por meio de correta fixação e mensuração dos preços de venda é possível assegurar o correto retorno do investimento efetuado. (Grifo do autor)

Para que a empresa alcance sucesso, a gestão financeira deve ter uma atenção especial à tarefa de formação de preços, pois, a empresa só irá prosperar e ter continuidade em seu ciclo de vida tendo preços que se adaptem tanto aos custos dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa quanto aos preços utilizados pela concorrência. Deve haver um equilíbrio na construção do preço entre os custos incorridos e o valor de mercado, ou seja, pelo valor atribuído pelos clientes ao produto ou serviço comercializado. Sendo assim, a gestão financeira deve ter uma visão interna e externa no que se refere ao impacto dos preços por ela utilizados, pois, o preço determinado pela empresa está limitado a dois referenciais, o custo e o valor percebido.

Relaciona-se aqui segundo Bruni; Fama (2004) apresentam, uma lista de fatores que influenciam o processo de formação de preço como:

- ✓ Capacidade e disponibilidade de pagar do consumidor;
- ✓ Qualidade / tecnologia do produto em relação às necessidades do mercado consumidor;
- ✓ Existência de produtos substitutos a preços mais vantajosos;
- ✓ Demanda esperada do produto;
- ✓ Níveis de produção e / ou vendas em que se pretende ou que se pode operar;
- ✓ Mercado de atuação do produto;
- ✓ Controle de preços impostos por órgão governamentais;

- ✓ Custos e despesas de fabricar, administrar e comercializar o produto.
- ✓ Ganhos e perdas de gerir o produto.

Todos esses fatores acima listados são capazes de influenciar diretamente na formação dos preços, sendo assim, o administrador financeiro deve ter conhecimento completo sobre tais fatores entre outros que possam existir devido as particularidades de cada produto, para assim poder posicionar estrategicamente sua empresa, garantindo competitividade e até mesmo liderança no mercado.

2.4.1 Mark-up

Diferentes metodologias são utilizadas no processo de formação de preços sob a óptica baseada nos custos incorridos, no entanto, no presente trabalho destaca-se a construção dos preços através do *mark-up*. Método esse escolhido por já ser ele utilizado pelo conhecimento empírico na empresa em estudo e através dos conhecimentos científicos aperfeiçoar tal técnica, de modo a torná-la clara e capaz de integrar e atingir os objetivos acima citados.

O *mark-up* possibilita a simplificação do processo de formação de preços, pois os custos fixos e demais gastos são incorporados diretamente no percentual do *mark-up*, não sendo necessário apurá-los individualmente aos produtos ou serviços comercializados. (COGAN, 1999)

De acordo com Santos (apud CONGAN, 1999, p.133),

Markup é um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para a formação do preço de venda. Esse índice é tal que cobre os impostos e taxas aplicadas sobre as vendas, as despesas administrativas fixas, as despesas de vendas fixas, os custos indiretos fixos de fabricação e o lucro.

Ainda segundo os autores citados acima o *Mark-up* no inglês quer dizer marca acima, é a técnica utilizada pelas finanças da empresa para formar preços baseados em índices aplicados sobre os gastos de determinado bem ou serviço, obtendo com isso o preço de venda. O *Mark-up* pode ser utilizado de três formas:

- ✓ Sobre o custo variável;
- ✓ Sobre os gastos variáveis;
- ✓ Sobre os gastos integrais.

A fórmula apresentada por Bruni; Fama (2004, p. 341), para se calcular o índice *Mark-Up* é a seguinte:

$$P = (1 / 1 - (I + L)) \times G$$

Onde,

P= preço;

I= imposto em percentuais sobre preço de venda;

L= lucro em percentual do preço de venda;

G= gastos (custos e despesas)

Segundo a definição apresentada pode-se entender que o *Mark-up* é um método simples de formação de preços que pode ser bem utilizado nas microempresas por sua característica de fácil aplicação. O método *Mark-up* usa um índice sobre o custo do bem ou serviço para se chegar a um preço de venda capaz de cobrir os custos e despesas inerentes à aquisição ou produção da mercadoria ou produto e ainda se atingir um percentual de lucro predeterminado.

a) Mark-up sobre o Custo Variável

Santos (1995) diz que o fim do *mark-up* sobre o custo variável é de cobrir contas não consideradas no custo, como: impostos sobre vendas, taxas variáveis sobre vendas, despesas administrativas fixas, custos indiretos de produção fixos e por fim o lucro desejado pela empresa.

Duas fórmulas são dadas pelo mesmo autor acima citado para o cálculo do *mark-up* sobre o custo variável:

1. Multiplicador-mais utilizada, representa por quanto devem ser multiplicados os custos variáveis para se obter o preço de venda a praticar.

$$\text{Mark-up} = \text{Preço de venda} / \text{Custo variável}$$

ou

$$\text{Mark-up} = 1 / 1 - \text{Soma taxas percentuais}$$

2. Divisor- menos utilizado, representa percentualmente o custo variável em relação ao preço de venda.

$$\text{Mark-up} = \text{Custo Variável} / \text{Preço de Venda}$$

ou

$$\text{Mak-up} = 1 - \text{Soma das taxas percentuais}$$

A soma taxas percentuais é a soma de valores expressos em percentuais que influenciam no processo de formação de preços, como percentual de lucro desejado, taxa percentual de despesas diversas etc.

b) *Mark-up* sobre o Gasto Variável

Bruni; Famá (2004, p.345) relatam que o *Mark-up* multiplicador é aplicado sobre os gastos variáveis da empresa, incluindo custos e despesas variáveis. As fórmulas do *mark-up* sobre o gasto variável são as seguintes:

1- Multiplicador- Mark-up = Preço de venda / Gasto variável

2- Divisor- Mark-up = Gasto variável / Preço de venda

c) *Mark-up* sobre o gasto integral

A terceira forma de uso do *Mark-Up* apresentada por Bruni; Famá (2004) utiliza-se como multiplicador os gastos totais da empresa. Essa modalidade não é das mais utilizadas devido a complexidade de alocação de custos e despesas indiretas. As fórmulas são as seguintes:

1-Multiplicador- Mark-up= Preço de venda / Gasto total

2-Divisor- Mark-up = Gasto total / Preço de venda

2.5 FRUTICULTURA E DERIVADOS

De acordo com Buainain e Batalha (2007, p.13),

A fruticultura brasileira vem, ao longo dos anos se preparando para competir mais ativamente no mercado internacional e para aumentar sua participação na economia do País. Segundo o Instituto Brasileiro de Frutas(ibrafr), em 2005 a fruticultura nacional movimentou US\$ 5,8 milhões somente com produtos frescos e US\$ 12,2 bilhões quando se consideram todos os derivados das frutas. De acordo com dados de 2005 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística(IBGE), a fruticultura Brasileira representa algo em torno de 11,5% do Produto Interno Bruto Agrícola e 0,625% do Nacional.

Tal informação revela o quanto à fruticultura é importante para o desenvolvimento socioeconômico do país. Os dados numéricos fornecidos pelo IBGE reforçam estatisticamente o real valor desse setor na economia e ainda o quanto ele pode se desenvolver através da industrialização das frutas aqui produzidas.

Os mesmos autores acima citados relatam da importância da fruticultura na geração de empregos,

A fruticultura é uma atividade com grande capacidade de geração de emprego e renda, e por isso apresenta significativa importância social, em particular em regiões mais pobres que não contam com muitas alternativas para dinamizar a economia local. A fruticultura é uma atividade intensiva em mão-de-obra e gera oportunidades de trabalho na razão de 2 a 5 trabalhadores para cada hectare cultivado nos diferentes elos da cadeia produtiva. O volume de investimentos necessários para viabilizar a produção de frutas é em geral consideravelmente inferior ao de outros segmentos dinâmicos do agronegócio, o que torna o setor atraente como objeto de política pública voltada para a promoção do desenvolvimento local sustentável e para o setor privado.

Aqui os autores reforçam ainda mais a idéia do potencial existente e longe de ser esgotado do setor de fruticultura brasileira no que se refere a geração de emprego e renda , não só em sua produção in natura, mas, ainda em toda vasta gama de produtos derivados das frutas brasileiras, fonte de riqueza da qual o país é detentor. A relação custo x benefício da fruticultura é extremamente vantajosa para o país, principalmente comparando-o com outros setores do agronegócio, tornando assim, o setor interessante tanto para o desenvolvimento de políticas públicas quanto para os interesses privados.

Pereira (2007, p.20), fala da crescimento do mercado para os derivados de frutas,

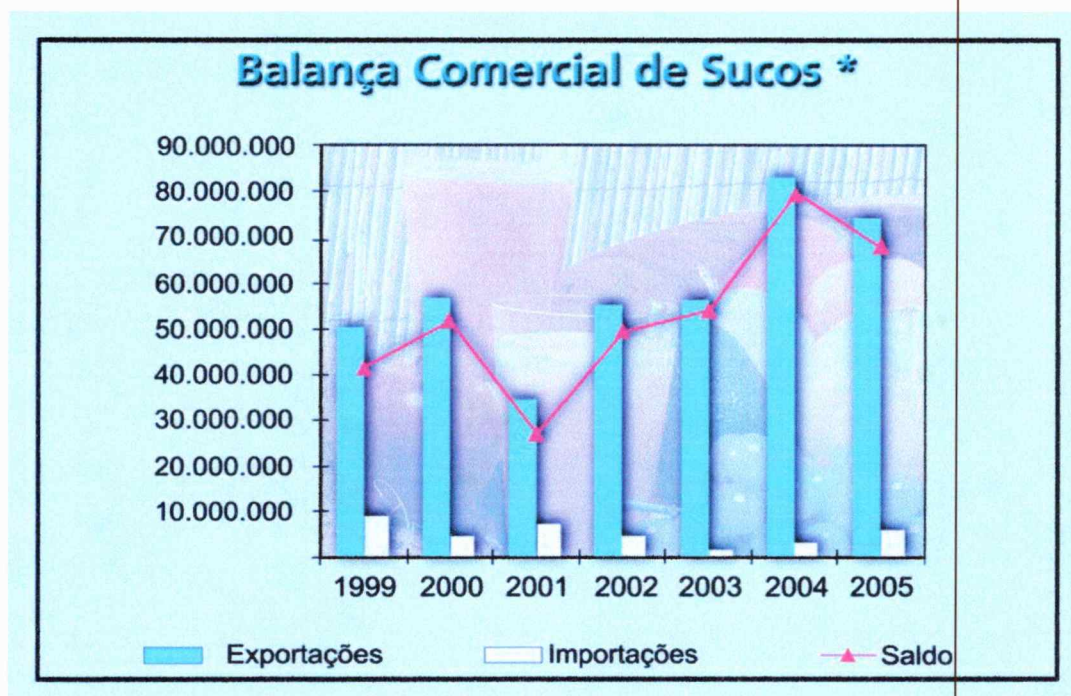
[...] as exportações brasileiras estão basicamente concentradas em sucos de laranjas (mais de US\$ 1bilhão), porém as indústrias de outros setores estão sendo habilitadas para atender à demanda externa. Conforme explica, a proposta é sair do patamar anual de US\$ 75 milhões, gerados pelas exportações de polpas e concentrados de outras frutas tropicais, como maçã e uva, para US\$ 200 milhões, até 2010, por meio do Programa de Promoção das Exportações das Frutas Brasileiras e Derivados, iniciativa do Ibraf com a Agência de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil. Outras ações para impulsionar o crescimento desse mercado são a capacitação de empresas e a adequação de produtos, visando à adoção de gestão pela qualidade, segundo as exigências dos mercados, por meio do Plano de Desenvolvimento Setorial de Frutas Processadas, resultado de parceria entre a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI – com o Ibraf. “Dessa forma, esperamos apoiar com mais efetividade a adequação das indústrias para elas se internacionalizarem com mais facilidade.”

Diante de tantos incentivos e de dados estatísticos que comprovam a capacidade produtiva do país ainda pouco explorada e do potencial na geração de emprego e renda pelo setor de fruticultura e derivados, fica evidente que o mercado no qual a empresa em estudo está inserida, produção de polpa de fruta, tem não só um ambiente favorável interna, mas, também externamente.

Simarelli (2006, p.26) em seu artigo, Frutas do Brasil, destaca a seguinte informação sobre a exportação de polpas e sucos concentrados:

O Brasil exportou US\$ 80 milhões de polpas e sucos concentrados de frutas em 2005 – exceto suco de laranja. Os sucos representam 93% deste total, sendo os de uva, maçã e abacaxi os principais sabores. Quanto às polpas exportadas, destacam-se as de banana, goiaba e manga. Embora tenha evoluído, o Brasil importa mais polpas do que exporta e apresenta um déficit de US\$ 163 mil.

Logo Abaixo tem-se um gráfico retirado do mesmo artigo que mostra o desempenho das importações e exportações de polpas e sucos concentrados de frutas.



*exceto suco de laranja

Principais sucos da balança são maçã, abacaxi e uva.

Fonte: SECEX/DATAFRUTA-IBRAF / Simarelli (2006)

Gráfico 1. Balança Comercial de Sucos

O gráfico mostra quanto tem crescido as exportações de polpas e sucos e faz o comparativo com as importações no período que compreende entre os anos de 1999 a 2005. Apenas 7% desses valores correspondem à demanda de exportação e importação de polpas, todo o restante é referente a sucos concentrados. A partir desses dados pode-se ter uma visão de quanto esse mercado ainda tem a ser explorado dentro e fora do país. E ainda, a autora relata que as polpas de maior destaque no cenário das exportações são as de banana, goiaba e manga. Essa informação deixa claro o quanto o mercado ainda tem a ser explorado, pois, o país é rico não só na quantidade e na qualidade das frutas produzidas, mas também, na variedade. Com dados de estudos feitos como esse, compreende-se que o consumo de polpa de fruta no Brasil e no mundo deve crescer nos próximos anos.

Estando em um país como o Brasil de clima tropical, prevalecendo no nordeste área de atuação da empresa estudada um clima quente e onde existe uma variedade de frutas com aromas, sabores, cores, texturas e características nutricionais bem diversificadas, além de uma oferta abundante dessas frutas encontra-se aí uma fonte de renda e trabalho para o povo brasileiro. Existe no mercado um espaço aberto para ser explorado de várias maneiras no processo de

industrialização dessas frutas como a extração da polpa, doces de frutas, sorvetes, utilização das mesmas para fins de produtos cosméticos e muitos outros produtos que podem ser criados a partir das frutas da região. Essa oportunidade de mercado sendo bem aproveitada só tem a beneficiar o país fomentando seu mercado interno e incentivando a produção para exportação. Tais produtos provenientes das frutas brasileiras, através do processo de industrialização terão maior valor agregado e com isso os produtores podem alcançar preços melhores para suas mercadorias por não serem simplesmente produtos naturais, mas sim, produtos naturais com valor agregado devido o processo de industrialização.

3 METODOLOGIA

O capítulo 3 mostra a metodologia utilizada no presente trabalho, onde este é subdividido em 4 partes, a primeira parte descreve o tipo de pesquisa realizada, a segunda parte fala sobre a população-alvo e amostra, a terceira parte relata os instrumentos de coleta utilizados pela autora e por fim a quarta parte do capítulo mostra como são tratados os dados coletados no estudo.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2000), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será de caráter exploratório e descritiva. Exploratória porque, embora haja um vasto conhecimento no que diz respeito aos princípios da administração financeira, inclusive sua utilização em microempresas, não existem conhecimentos específicos para o caso em questão, ou seja, de uma microempresa familiar produtora e distribuidora de polpa de fruta. Descritiva, porque visa descrever a problemática organizacional e estudá-la à luz da teoria.

Quanto aos meios de investigação é utilizada a pesquisa de campo, documental e bibliográfica, compondo um estudo de caso. Pesquisa de campo, porque será realizada uma investigação sistemática na empresa em estudo, através de entrevistas, aplicação de questionários e observações. Documental, por serem pesquisados documentos internos, como arquivos no sistema de informação utilizado, históricos de vendas, movimento de caixa, folhas de pagamento, registros de estoque, dentre outros. Bibliográfica, a partir do momento em que são desenvolvidos estudos baseados em matérias publicadas em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e outros que estiveram disponíveis. Estudo de caso, porque é

estudada uma empresa, ou seja, a “Sabor da Fruta”, com profundidade e detalhamento.

Denker (1998, p.127) ensina que,

O estudo de caso pode envolver exame de registros, observação de ocorrência de fatos, entrevistas estruturadas e não-estruturadas ou qualquer outra técnica de pesquisa. O objeto de estudo de caso, por sua vez, pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, um conjunto de organizações ou até mesmo uma situação.

3.2 POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA

Segundo o conceito de Lakatos; Marconi (1992), universo ou população é constituído pelos seres animados e inanimados que possuem pelo menos uma característica em comum. Sendo o universo o total da população existente das quais serão pesquisadas de acordo com suas características em comum como: sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc.

Pela especificidade do caso estudado não é necessária a definição de uma amostra. O universo da pesquisa – Sabor da Fruta – foi trabalhado à exaustão no tocante à observação direta, sendo as entrevistas direcionadas ao corpo administrativo da empresa, que é constituído por três pessoas, um diretor geral, uma tesoureira e uma gerente. Porém, uma pequena amostra de três concorrentes participou de uma pesquisa feita para comparação e análise dos preços utilizados pela Sabor da Fruta e os preços utilizados no mercado.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados primários são coletados através de uma documentação indireta, com a pesquisa documental, e documentação direta, com a observação direta intensiva, utilizando-se de técnicas de observação e entrevistas com perguntas estruturadas e não-estruturadas direcionadas a empresa estudada e também aos seus principais concorrentes com a finalidade de pesquisar seu posicionamento frente ao mercado existente. Os dados secundários são adquiridos através de relatórios financeiros fornecidos pela empresa.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Através dos instrumentos de coleta de dados utilizados, a entrevista e a observação, é elaborado uma transcrição literal da qual nos fornece uma visão global da empresa, capacitando assim, a pesquisadora a propor soluções de desenvolvimento da área financeira da empresa em estudo.

Oppenheim (apud ROESCH 1999, p.150) definem assim a técnica de análise de dados quantitativa,

[...] podem-se calcular médias, computar percentagens, examinar os dados para verificar se possuem significância estatística, podem-se calcular correlações, ou tentar várias formas de análise multivariada, como a regressão múltipla ou a análise fatorial. Estas análises permitem 'extrair sentido dos dados', ou seja, testar hipóteses, comparar os resultados para vários subgrupos, e assim por diante.

Considerando tal definição pode-se dizer que os dados são tratados de forma quantitativa onde, os dados numéricos e financeiros da empresa em estudo foram

inseridos em planilhas eletrônicas elaboradas em Excel utilizando-se de suas ferramentas, para delas extrair informações pertinentes ao problema proposto.

Também pode se dizer que os dados foram tratados qualitativamente pela utilização de técnicas como entrevistas, observação e análise de documentos próprios da empresa em estudo.

4 DIAGNÓSTICO DO EMPREENDIMENTO

Baseando-se nos objetivos geral e específicos apresentados no início do trabalho foram feitos dois questionários estruturados. O primeiro é direcionado a administração da empresa em estudo com o intuito de levantar os custos e despesas inerentes à produção e comercialização dos produtos, o faturamento mês e os preços utilizados. O segundo questionário é direcionado aos principais concorrentes diretos da empresa objetivando conhecer os preços utilizados pelos mesmos e posicionar estrategicamente frente à concorrência. Com a aplicação desses dois questionários é possível captar informações importantes e necessárias para atingir os objetivos propostos. Sendo assim, são reunidos e analisados dados da empresa e da concorrência, com o intuito de fornecer orientações e sugestões para possíveis melhorias do desempenho empresarial.

4.1 PLANEJAMENTO

O administrador deve ser capaz de planejar, organizar dirigir e controlar os esforços realizados pelos componentes da organização e utilizar todos os recursos organizacionais disponíveis para alcançar os objetivos estabelecidos. A partir das idéias lançadas no capítulo 2 sobre o planejamento, entende-se a importância dessa primeira e fundamental função administrativa em qualquer empreendimento independente de seu tamanho ou ramo de atividade.

Neste capítulo pretende-se descrever como a empresa em estudo entende o planejamento e como tem aplicado em seu dia a dia.

De acordo com respostas adquiridas no questionário aplicado, compreende-se que a “Sabor da Fruta” possui um planejamento para curto, médio e longo prazo, no entanto, esse planejamento ainda é precário por não estar documentado e analisado de forma que seja possível analisar os impactos causados pelos mesmos a

empresa. O planejamento existente não passa pelas etapas propostas pelas teorias da administração de: avaliar o contexto, definir objetivos, definir meios de execução e definir meios de controle através de documentação formal. Tudo é feito de maneira muito intuitiva, mas, ainda assim buscando alcançar objetivos da melhor maneira possível, para que não se tenham impactos negativos internos e externos.

Por não se ter esse planejamento antecipado, documentado e passando por todas as etapas próprias do planejamento a empresa por muitas vezes acaba passando por situações desnecessárias que focam a atenção da administração em ações de momento ao invés de estar sempre planejando ações que visam atingir posicionamentos futuros traçados antecipadamente, diminuindo assim possíveis surpresas desagradáveis.

Em especial, tratando do planejamento na área financeira da empresa essa deficiência se torna ainda mais grave. Não existe na empresa um bom planejamento dos custos de produção. Com isso, a empresa não pode ter uma visão clara de quanto cada produto lhe custa para ser produzido e comercializado e nem mesmo quanto cada um lhe dar de retorno. Conseqüentemente a empresa não é capaz de saber quanto em valores monetários necessitará para o próximo processo produtivo. O ato de planejar se comporta como uma engrenagem, onde uma ação impulsiona outra, ou seja o planejamento deve ser direcionado para cada área de maneira particular e ao mesmo tempo interagir com todas as outras áreas da empresa, pois, os impactos repercutem em todo o funcionamento da empresa. O planejamento na área financeira terá impactos em todas as demais áreas existentes dentro da empresa e ainda poderá causar impactos externos à organização.

4.2 CUSTOS

Analisando os custos da empresa constata-se que a empresa registra todas as suas despesas em um livro de movimento de caixa com todas as entradas e saídas diárias, no entanto, não existe uma organização ao que compete à distribuição e

nomeação a cada despesa. Como foi mostrado no capítulo 2 existem distinções entre custo, despesa, gasto e perda. E ainda se pode subclassificar os custos em fixos e variáveis, diretos e indiretos. Sem essa definição e distribuição clara dos custos e despesas a tarefa de determinar preços e conhecer os lucros ou prejuízos auferidos por cada produto torna-se impossível.

4.3 DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

Verificou-se através do questionário aplicado que a empresa em estudo não possui relatórios contábeis estruturados como DRE e Balanço Patrimonial, o único controle financeiro encontrado de forma elaborada foi uma planilha com o controle de entradas e saídas do período, no entanto essa planilha apresenta deficiências no que concerne sua organização por não definir de maneira clara a distribuição dos custos como são organizadas numa DRE, como custo da mercadoria vendida, despesas administrativas e de vendas entre outros como foi apresentado no capítulo 2 deste trabalho. Em anexo está uma planilha utilizada atualmente pela empresa.

Finalmente, tomando por base a média das variáveis pertencentes a planilhas de entradas e saídas de caixa da própria empresa em estudo nos últimos seis meses, elaborou-se uma planilha em Excel distribuindo de forma clara todos os custos e despesas e a partir daí construiu-se a Demonstração do Resultado do Exercício.

PLANILHA DOS CUSTOS DA EMPRESA "SABOR DA FRUTA"

Fruta	Rend.	UND	Pr. Unit.	Relação	Custo	Volume	Volume	Preço
			Kg		Kg fruta/Kg polpa	produção/Sem.	produção/Mês	venda
ABACAXI	60%	Unid	R\$ 0,40	1,6666667	R\$ 0,67	11772	1962	R\$ 3,00
AÇAÍ	95%	Kilo	R\$ 3,00	1,0526316	R\$ 3,16	1840,8	306,8	R\$ 8,00
ACEROLA	70%	Caixa	R\$ 0,65	1,4285714	R\$ 0,93	42516,72	7086,12	R\$ 2,50
AMEIXA	90%	Kilo	R\$ 3,30	1,1111111	R\$ 3,67	2112	352	R\$ 8,00
CACAU	95%	Kilo	R\$ 2,50	1,0526316	R\$ 2,63	3133,2	522,2	R\$ 4,00
CAJÁ	50%	Caixa	R\$ 0,80	2	R\$ 1,60	69.994	11665,7	R\$ 3,00
CAJU	60%	Caixa	R\$ 0,40	1,6666667	R\$ 0,67	12372	2062	R\$ 2,50
CUPUAÇU	90%	Kilo	R\$ 3,00	1,1111111	R\$ 3,33	642	107	R\$ 8,00
GOIABA	80%	Caixa	R\$ 1,00	1,25	R\$ 1,25	17570,4	2928,4	R\$ 2,00
GRAVIOLA	60%	Kilo	R\$ 2,50	1,6666667	R\$ 4,17	2796	466	R\$ 7,00
JACA	60%	Unid	R\$ 1,20	1,6666667	R\$ 2,00	3048	508	R\$ 4,00
MAMÃO	50%	Kilo	R\$ 0,60	2	R\$ 1,20	1789,2	298,2	R\$ 2,00
MANGA	50%	Kilo	R\$ 0,40	2	R\$ 0,80	11401,2	1900,2	R\$ 2,00
MANGABA	80%	Caixa	R\$ 1,40	1,25	R\$ 1,75	27145,8	4524,3	R\$ 3,50
MARACUJÁ	70%	Kilo	R\$ 1,40	1,4285714	R\$ 2,00	8311,2	1385,2	R\$ 4,00
MORANGO	80%	Kilo	R\$ 2,80	1,25	R\$ 3,50	1260	210	R\$ 5,00
SERIGUELA	50%	Kilo	R\$ 0,60	2	R\$ 1,20	5954,4	992,4	R\$ 2,00
TAMARINO	95%	Kilo	R\$ 1,30	1,0526316	R\$ 1,37	1680	280	R\$ 2,50
UMBU	95%	Saco	R\$ 0,15	1,0526316	R\$ 0,16	4722	787	R\$ 2,00
UVA	70%	Caixa	R\$ 1,25	1,4285714	R\$ 1,79	29737,2	4956,2	R\$ 3,50
Totais						259798,32	43299,72	

Planilha 1. Planilha dos Custos da empresa "Sabor da Fruta"

Fonte: Pesquisa direta (2008).

PLANILHA DOS CUSTOS DA EMPRESA "SABOR DA FRUTA"

Fruta	Receita	Simples	Receita Líquida	Custo	Mão-de-obra/Kg
	Produção/Mês/R\$	Nacional		FRUTA	de produção
ABACAXI	R\$ 5.886,00	R\$ 72,50	R\$ 5.813,50	R\$ 1.308,00	0,05
AÇAÍ	R\$ 2.454,40	R\$ 11,34	R\$ 2.443,06	R\$ 968,84	0,05
ACEROLA	R\$ 17.715,30	R\$ 261,84	R\$ 17.453,46	R\$ 6.579,97	0,05
AMEIXA	R\$ 2.816,00	R\$ 13,01	R\$ 2.802,99	R\$ 1.290,67	0,05
CACAU	R\$ 2.088,80	R\$ 19,30	R\$ 2.069,50	R\$ 1.374,21	0,05
CAJÁ	R\$ 34.997,10	R\$ 431,07	R\$ 34.566,03	R\$ 18.665,12	0,05
CAJÚ	R\$ 5.155,00	R\$ 76,19	R\$ 5.078,81	R\$ 1.374,67	0,05
CUPUAÇU	R\$ 856,00	R\$ 3,95	R\$ 852,05	R\$ 356,67	0,05
GOIABA	R\$ 5.856,80	R\$ 108,21	R\$ 5.748,59	R\$ 3.660,50	0,05
GRAVIOLA	R\$ 3.262,00	R\$ 17,22	R\$ 3.244,78	R\$ 1.941,67	0,05
JACA	R\$ 2.032,00	R\$ 18,77	R\$ 2.013,23	R\$ 1.016,00	0,05
MAMÃO	R\$ 596,40	R\$ 11,02	R\$ 585,38	R\$ 357,84	0,05
MANGA	R\$ 3.800,40	R\$ 70,22	R\$ 3.730,18	R\$ 1.520,16	0,05
MANGABA	R\$ 15.835,05	R\$ 167,18	R\$ 15.667,87	R\$ 7.917,53	0,05
MARACUJÁ	R\$ 5.540,80	R\$ 51,19	R\$ 5.489,61	R\$ 2.770,40	0,05
MORANGO	R\$ 1.050,00	R\$ 7,76	R\$ 1.042,24	R\$ 735,00	0,05
SERIGUELA	R\$ 1.984,80	R\$ 36,67	R\$ 1.948,13	R\$ 1.190,88	0,05
TAMARINO	R\$ 700,00	R\$ 10,35	R\$ 689,65	R\$ 383,16	0,05
UMBU	R\$ 1.574,00	R\$ 29,08	R\$ 1.544,92	R\$ 124,26	0,05
UVA	R\$ 17.346,70	R\$ 183,14	R\$ 17.163,56	R\$ 8.850,36	0,05
Totais	R\$ 131.547,55	R\$ 1.600,00	R\$ 129.947,55	R\$ 62.385,89	

Planilha 2. Planilha dos Custos da empresa "Sabor da Fruta" (Continuação)
 Fonte: Pesquisa direta (2008).

PLANILHA DOS CUSTOS DA EMPRESA "SABOR DA FRUTA"

Fruta	Embalagem	Energia/Kg	Energia /produção	TOTAL	Lucro Bruto	INDICE
				DESP. OPERACIONAIS		
ABACAXI	R\$ 3,0803	R\$ 0,14	R\$ 279,01	R\$ 380,55	R\$ 4.124,95	0,045
AÇAÍ	R\$ 0,4817	R\$ 0,14	R\$ 43,63	R\$ 59,51	R\$ 1.414,71	0,019
ACEROLA	R\$ 11,1252	R\$ 0,14	R\$ 1.007,68	R\$ 1.374,43	R\$ 9.499,05	0,135
AMEIXA	R\$ 0,5526	R\$ 0,14	R\$ 50,06	R\$ 68,27	R\$ 1.444,05	0,021
CACAU	R\$ 0,8199	R\$ 0,14	R\$ 74,26	R\$ 101,29	R\$ 594,01	0,016
CAJÁ	R\$ 18,3151	R\$ 0,14	R\$ 1.658,92	R\$ 2.262,70	R\$ 13.638,21	0,266
CAJÚ	R\$ 3,2373	R\$ 0,14	R\$ 293,23	R\$ 399,95	R\$ 3.304,19	0,039
CUPUAÇU	R\$ 0,1680	R\$ 0,14	R\$ 15,22	R\$ 20,75	R\$ 474,63	0,007
GOIABA	R\$ 4,5976	R\$ 0,14	R\$ 416,43	R\$ 568,00	R\$ 1.520,09	0,045
GRAVIOLA	R\$ 0,7316	R\$ 0,14	R\$ 66,27	R\$ 90,39	R\$ 1.212,73	0,025
JACA	R\$ 0,7976	R\$ 0,14	R\$ 72,24	R\$ 98,53	R\$ 898,70	0,015
MAMÃO	R\$ 0,4682	R\$ 0,14	R\$ 42,41	R\$ 57,84	R\$ 169,70	0,005
MANGA	R\$ 2,9833	R\$ 0,14	R\$ 270,22	R\$ 368,57	R\$ 1.841,46	0,029
MANGABA	R\$ 7,1032	R\$ 0,14	R\$ 643,38	R\$ 877,54	R\$ 6.872,80	0,120
MARACUJÁ	R\$ 2,1748	R\$ 0,14	R\$ 196,98	R\$ 268,68	R\$ 2.450,54	0,042
MORANGO	R\$ 0,3297	R\$ 0,14	R\$ 29,86	R\$ 40,73	R\$ 266,51	0,008
SERIGUELA	R\$ 1,5581	R\$ 0,14	R\$ 141,12	R\$ 192,49	R\$ 564,76	0,015
TAMARINO	R\$ 0,4396	R\$ 0,14	R\$ 39,82	R\$ 54,31	R\$ 252,19	0,005
UMBU	R\$ 1,2356	R\$ 0,14	R\$ 111,92	R\$ 152,65	R\$ 1.268,01	0,012
UVA	R\$ 7,7812	R\$ 0,14	R\$ 704,80	R\$ 961,31	R\$ 7.351,89	0,132
Totais	R\$ 67,9806		R\$ 6.157,44	R\$ 8.398,48	R\$ 59.163,18	

Planilha 3. Planilha dos Custos da empresa "Sabor da Fruta" (Continuação)

Fonte: Pesquisa direta (2008).

PLANILHA DOS CUSTOS DA EMPRESA "SABOR DA FRUTA"

Despesas com Vendas e Administrativo

Fruta	Sal. motociclistas	COMBUSTÍVEL	Man. dos veículos	Sal. Administrativo	Mt. de escritório	Sal. Balconistas
ABACAXI	R\$ 341,32	R\$ 67,12	R\$ 25,06	R\$ 251,61	R\$ 44,74	R\$ 120,59
AÇAÍ	R\$ 142,33	R\$ 27,99	R\$ 10,45	R\$ 104,92	R\$ 18,66	R\$ 50,29
ACEROLA	R\$ 1.027,27	R\$ 202,00	R\$ 75,41	R\$ 757,29	R\$ 134,67	R\$ 362,96
AMEDA	R\$ 163,29	R\$ 32,11	R\$ 11,99	R\$ 120,38	R\$ 21,41	R\$ 57,70
CACAU	R\$ 121,13	R\$ 23,82	R\$ 8,89	R\$ 89,29	R\$ 15,88	R\$ 42,80
CAJÁ	R\$ 2.029,41	R\$ 399,06	R\$ 148,98	R\$ 1.496,06	R\$ 266,04	R\$ 717,03
CAJU	R\$ 298,93	R\$ 58,78	R\$ 21,94	R\$ 220,37	R\$ 39,19	R\$ 105,62
CUPUAÇU	R\$ 49,64	R\$ 9,76	R\$ 3,64	R\$ 36,59	R\$ 6,51	R\$ 17,54
GOIABA	R\$ 339,62	R\$ 66,78	R\$ 24,93	R\$ 250,37	R\$ 44,52	R\$ 120,00
GRAVIOLA	R\$ 189,16	R\$ 37,20	R\$ 13,89	R\$ 139,44	R\$ 24,80	R\$ 66,83
JACA	R\$ 117,83	R\$ 23,17	R\$ 8,65	R\$ 86,86	R\$ 15,45	R\$ 41,63
MAMÃO	R\$ 34,58	R\$ 6,80	R\$ 2,54	R\$ 25,49	R\$ 4,53	R\$ 12,22
MANGA	R\$ 220,38	R\$ 43,33	R\$ 16,18	R\$ 162,46	R\$ 28,89	R\$ 77,86
MANGABA	R\$ 918,24	R\$ 180,56	R\$ 67,41	R\$ 676,92	R\$ 120,38	R\$ 324,43
MARACUJÁ	R\$ 321,30	R\$ 63,18	R\$ 23,59	R\$ 236,86	R\$ 42,12	R\$ 113,52
MORANGO	R\$ 60,89	R\$ 11,97	R\$ 4,47	R\$ 44,89	R\$ 7,98	R\$ 21,51
SERIGUELA	R\$ 115,09	R\$ 22,63	R\$ 8,45	R\$ 84,85	R\$ 15,09	R\$ 40,67
TAMARINO	R\$ 40,59	R\$ 7,98	R\$ 2,98	R\$ 29,92	R\$ 5,32	R\$ 14,34
UMBU	R\$ 91,27	R\$ 17,95	R\$ 6,70	R\$ 67,29	R\$ 11,97	R\$ 32,25
UVA	R\$ 1.005,90	R\$ 197,80	R\$ 73,85	R\$ 741,54	R\$ 131,87	R\$ 355,41
Totais	R\$ 7.628,18	R\$ 1.500,00	R\$ 560,00	R\$ 5.623,40	R\$ 1.000,00	R\$ 2.695,20

Planilha 4. Planilha dos Custos da empresa "Sabor da Fruta" (Continuação)

Fonte: Pesquisa direta (2008).

PLANILHA DOS CUSTOS DA EMPRESA "SABOR DA FRUTA"

Fruta	Desp. Vendas e Administrativas	Lucro / Prejuízo	Lucro/Prejuízo
	Total		Kg
ABACAXI	R\$ 850,44	R\$ 3.274,50	R\$ 1,67
AÇAÍ	R\$ 354,63	R\$ 1.060,09	R\$ 3,46
ACEROLA	R\$ 2.559,61	R\$ 6.939,44	R\$ 0,98
AMEDA	R\$ 406,87	R\$ 1.037,18	R\$ 2,95
CACAU	R\$ 301,80	R\$ 292,20	R\$ 0,56
CAJÁ	R\$ 5.056,59	R\$ 8.581,62	R\$ 0,74
CAJÚ	R\$ 744,83	R\$ 2.559,36	R\$ 1,24
CUPUAÇU	R\$ 123,68	R\$ 350,95	R\$ 3,28
GOIABA	R\$ 846,23	R\$ 673,87	R\$ 0,23
GRAVIOLA	R\$ 471,31	R\$ 741,41	R\$ 1,59
JACA	R\$ 293,60	R\$ 605,10	R\$ 1,19
MAMÃO	R\$ 86,17	R\$ 83,53	R\$ 0,28
MANGA	R\$ 549,10	R\$ 1.292,35	R\$ 0,68
MANGABA	R\$ 2.287,94	R\$ 4.584,86	R\$ 1,01
MARACUJÁ	R\$ 800,57	R\$ 1.649,97	R\$ 1,19
MORANGO	R\$ 151,71	R\$ 114,80	R\$ 0,55
SERIGUELA	R\$ 286,78	R\$ 277,99	R\$ 0,28
TAMARINO	R\$ 101,14	R\$ 151,05	R\$ 0,54
UMBU	R\$ 227,42	R\$ 1.040,59	R\$ 1,32
UVA	R\$ 2.506,36	R\$ 4.845,54	R\$ 0,98
Totais	R\$ 19.006,78	R\$ 40.156,40	

Planilha 5. Planilha dos Custos da empresa "Sabor da Fruta"

Fonte: Pesquisa direta (2008).

Demonstração de Resultado de Exercício	
Referente Ao Período De Dezembro/07 A Maio/2008.	
Receita bruta das vendas e Serviços	R\$ 131.547,55
(-) Simples Nacional	R\$ (1.600,00)
(=) Receita líquida das vendas	R\$ 129.947,55
(-) Custos das mercadorias vendidas e serviços	R\$ (70.784,37)
(=) Lucro bruto (ou prejuízo bruto)	<u>R\$ 59.163,18</u>
(-) Despesas operacionais	
(-) Administrativas	R\$ (6.623,40)
(-) Vendas	R\$ (12.383,38)
(=) Lucro operacional (ou prejuízo operacional)	R\$ 40.156,40
(=) Lucro líquido (ou prejuízo líquido) do exercício.	R\$ 40.156,40

Quadro 3. Demonstração do Resultado do Exercício

Fonte: Pesquisa Direta (2008).

Alguns itens da DRE foram omitidos pelo fato da empresa em estudo ser optante pelo modo de tributação do Simples Nacional, onde em um só documento de tributação estão inclusos, IRPJ, CSLL, COFINS, PIS/PASEP, INSS, ICMS, ISS e IPI. A empresa não tem resultados não operacionais nem participações para serem deduzidas do lucro operacional, Por esse motivo o lucro operacional é igual ao lucro líquido.

4.4 FORMAÇÃO DE PREÇOS

De acordo com as informações coletadas através do questionário entende-se que a empresa em estudo para formar o preço final dos produtos toma por base o

preço da matéria-prima principal que é a fruta e nessa referencia acrescenta 100% do valor inicial, ou seja, utiliza-se de um índice para formação dos preços utilizados, assim como o Mark-up. No entanto, desses 100% ainda serão retirados todos outros custos inerentes à produção e comercialização do produto como, por exemplo, a mão-de-obra, energia, embalagens, despesas com vendas e distribuição e despesas administrativas. Por esse motivo, pode-se considerar que esse método de formação de preços ainda é precário pelo fato da empresa não possuir relatórios que detalhem esses custos e ainda qual o resultado obtido em cada produto.

4.5 PREÇOS UTILIZADOS PELOS CONCORRENTES

Através de consulta feita ao catálogo telefônico foram identificadas sete concorrentes diretos estabelecidas em Natal e na grande Natal, no entanto, desse universo apenas três se dispuseram a responder as questões propostas. O questionário aplicado pesquisa sobre os preços utilizados pelas mesmas para que seja feita uma comparação com os preços utilizados pela Sabor da fruta. Com esse resultado pode-se comparar o impacto dos preços utilizados pela Sabor da fruta frente ao mercado local. Segue Abaixo as tabelas com os preços utilizados pela "Sabor da Fruta" e de seus concorrentes.

PESQUISA DE PREÇOS DE MERCADO

Produtos	Sabor da Fruta	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
ABACAXI	R\$ 3,00	R\$ 2,50	R\$ 3,40	Não vende
AÇAÍ	R\$ 8,00	R\$ 10,00	R\$ 8,20	R\$ 6,50
ACEROLA	R\$ 2,50	R\$ 2,50	R\$ 3,40	R\$ 3,20
AMEIXA	R\$ 8,00	Não vende	R\$ 7,80	R\$ 7,00
CACAU	R\$ 4,00	Não vende	R\$ 4,20	Não vende
CAJÁ	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ 4,50	R\$ 4,00
CAJÚ	R\$ 2,50	R\$ 3,50	R\$ 3,40	R\$ 2,60
CUPUAÇU	R\$ 8,00	R\$ 10,00	R\$ 8,40	R\$ 8,00
GOIABA	R\$ 2,00	R\$ 2,50	R\$ 3,40	R\$ 2,65
GRAVIOLA	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ 7,40	R\$ 6,00
JACA	R\$ 4,00	Não vende	Não vende	R\$ 4,30
MAMÃO	R\$ 2,00	Não vende	R\$ 3,40	Não vende
MANGA	R\$ 2,00	R\$ 2,50	R\$ 3,40	Não vende
MANGABA	R\$ 3,50	R\$ 3,00	R\$ 4,80	R\$ 3,90
MARACUJÁ	R\$ 4,00	R\$ 3,00	R\$ 4,60	Não vende
MORANGO	R\$ 5,00	Não vende	R\$ 7,20	Não vende
SERIGUELA	R\$ 2,00	Não vende	Não vende	Não vende
TAMARINO	R\$ 2,50	Não vende	R\$ 3,40	Não vende
UMBU	R\$ 2,00	R\$ 2,50	R\$ 4,00	Não vende
UVA	R\$ 3,50	R\$ 3,00	R\$ 4,40	R\$ 4,70

Quadro 3: Pesquisa de preços de mercado

Fonte: Pesquisa direta (2008).

Como resultado dessa pesquisa pode-se perceber que em meio ao mercado que está inserida a Sabor da fruta, sua posição frente aos seus principais concorrentes é a seguinte:

✓ Comparando os preços da empresa em estudo aos preços da concorrente da tabela 2, verifica-se que a variedade de produtos da concorrente é

menor e ainda os preços são maiores, apenas três produtos apresentam preço menor.

✓ Analisando o concorrente da tabela 3, chega-se a mesma constatação, pois, apenas um produto de sua tabela apresenta preço menor.

✓ Visualizando a tabela 4, tem-se o mesmo resultado das duas anteriores uma variedade menor de sabores oferecidos e preços mais altos que os utilizados pela Sabor da fruta.

Diante de tal averiguação fica claro que a posição da empresa estudada frente aos seus principais concorrentes com relação aos preços utilizados é vantajosa, no entanto, deve-se ter clara a idéia de que o uso de preços muito baixos podem desvalorizar os produtos e até mesmo não cobrir os custos dos mesmos, caso, não haja uma aplicação eficiente e eficaz das técnicas financeiras o resultado a médio e longo prazo do uso de preço abaixo do mercado podem afetar negativamente os resultados da empresa.

5 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Diante de todo referencial teórico apresentado relacionado ao tema abordado confronta-se as fundamentações teóricas a realidade existente na empresa “Sabor da Fruta” e são feitas algumas propostas de sugestões para melhoria do desempenho da empresa em seu meio de atuação, tentando com isso conseguir melhores resultados para a mesma e para aqueles que dela se beneficiam.

Notou-se claramente a deficiência existente no processo primordial da administração que é o planejamento, por não ser ele estruturado de acordo com as etapas necessárias. Assim, recomenda-se que a empresa busque formalizar o planejamento existente, passando pelas quatro etapas do planejamento de: avaliar o contexto, definir objetivos, definir meios de execução e definir meios de controle. Tudo isso de maneira formal e documentada para que nada fuja do controle. Tendo um bom planejamento a empresa será capaz de passar para as outras etapas do processo de administrar, que são: Organizar, dirigir e controlar. E ainda será capaz de alcançar resultados antes pré-definidos e minimizar possíveis riscos e prejuízos.

Na parte em que foi verificado na empresa como ela trata os custos inerentes à produção e comercialização dos custos, verificou-se que a empresa não possui uma clara definição e diferenciação quanto a custos e suas devidas variações, despesas, gastos e perdas. O presente trabalho sugere que a empresa utilize-se dos conhecimentos aqui relatados para assim fazer essa diferenciação e estruturar suas planilhas de custos de maneira a conhecer de forma detalhada seus custos e quais impactos causam no desempenho da empresa. Para melhor esclarecer a empresa como utilizar tais conhecimentos foi criada uma planilha de custos tomando por base informações coletadas em documentação da movimentação financeira disponibilizadas pela própria empresa. Tais informações foram analisadas e distribuídas em uma planilha de custos onde ao final se tem os resultados do lucro ou prejuízo gerado por cada produto em seu montante final de produção e individualmente.

Partindo dessa proposta da planilha de custos também se apresenta no capítulo 2 um modelo de DRE que poderá ser utilizada pela empresa. Propõe-se

também que a empresa busque um profissional habilitado e capacitado para que possa organizar de maneira adequada a contabilidade gerencial da empresa, pois, tendo uma contabilidade gerencial bem organizada a empresa também será capaz de ter um bom planejamento e alcançar melhores resultados.

Sendo assim, com um bom planejamento e uma contabilidade gerencial bem organizada a “Sabor da fruta” terá dados importantes para melhor conhecer os custos empresariais. Conhecendo o custo de cada produto pode também saber quanto deve cobrar exatamente por cada um e quanto cada um resulta em lucro sem que ao final se tenha prejuízo e ainda possa se posicionar estrategicamente frente à concorrência.

6 CONCLUSÕES

A sobrevivência das empresas depende da capacidade gerencial de cada uma delas. No presente trabalho percebe-se a necessidade de tal capacitação, independente do tamanho ou tipo de empresa, aqui especificamente focou-se o gerenciamento financeiro voltado aos custos e despesas inerentes a produção resultando na formação dos preços, tomando por base o conhecimento teórico de vários autores detentores de conhecimentos da arte de administrar.

A administração financeira proveniente da contabilidade de custos, sempre existiu, no entanto, nos dias atuais é tratada de maneira particular, onde cada uma tem sua função e ao mesmo tempo trabalham juntas onde a primeira interpreta relatórios emitidos pela segunda que trata do levantamento dos dados necessários para a administração financeira, ou seja, uma complementa a outra. Assim, o trabalho do administrador se mostra como uma corrente de elos onde cada área tem seu papel específico e uma depende da outra para atuar de maneira eficiente.

O estudo de caso foi aplicado em uma microempresa de natureza familiar, que produz e comercializa polpa de fruta, onde se pode conhecer a necessidade de organizar de maneira profissional a área financeira voltada especificamente à composição dos custos da empresa, chegando-se assim, ao conhecimento dos custos e a resultados que dão o conhecimento necessário para que se faça uma leitura de como estão distribuídos os custos dentro da empresa e que decisões podem ser tomadas para melhorar cada vez mais seu desempenho no mercado.

Conclui-se que a união da prática empresarial com os conhecimentos teóricos da administração só tem a resultar em um bom desempenho da empresa frente ao mercado em que atua, tendo com isso impactos positivos interna e externamente. Especificando aqui a área financeira se entendeu que não há como sobreviver no mercado tão competitivo sem que se tenha um bom gerenciamento financeiro capaz de fazer com que a empresa sobreviva em meio à concorrência.

Espera-se que esse trabalho, além de construir na autora um conhecimento mais aprofundado a respeito da formação dos custos de uma empresa possa também proporcionar a empresa pesquisada uma real melhoria em seu

desempenho organizacional e também servir de subsídio para futuros trabalhos acadêmicos e/ou técnicos referente ao mesmo assunto abordado.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRIGHAN, Eugene F., GAPENSKI, Louis C., EHRHARDT, Michael C. **Administração Financeira: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRUNI, Adriano Leal, FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços: Com aplicação na calculadora HP 12C e Excel**. São Paulo: Atlas, 2004.

BUANAIN, Antonio Marcio; BATALHA, Mario Otávio (Coord.). **Cadeia Produtiva de Frutas**. Brasília: IICA/ MAPA/ SPA, 2007.

COGAN, Samuel. **Custos e preços: formação e análise**. São Paulo: Pioneira, 1999.
DENKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em Turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração Financeira**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

IUDICÍBUS, Sérgio de, MARION, José Carlos. **Curso de contabilidade para não contadores**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira**. Princípios, fundamentos e práticas Brasileiras. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LEONE, George guerra. **Custos um enfoque administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 4 ed. São Paulo. Atlas, 1995.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JUNIOR, Paul H. **Administração conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

NAGATSUKA, Divane Alves da Silva; TELES, Egberto Lucena. **Manual de contabilidade introdutória**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PADOVEZE, Luís Clóvis. **Controladoria Estratégica E Operacional: Conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PEREIRA, Beth. Processamento agrega Valor. **Frutas e Derivados**, São Paulo, ano 1, n. 3, p.19-26, Set. 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELDS, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Joel José. **Formação do Preço e do Lucro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SIMARELLI, Marlene. Frutas do Brasil. **Frutas e Derivados**, São Paulo, ano 1, n.1, p. 15 – 27, Abr. 2006.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1985.

TAMBELINI, Fernanda. Quer cobrar quanto?. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, São Paulo, Nº 229, p. 92 a 96. Fev. 2008.

VERGARA, Sykvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO

ANEXO A – Planilha de Movimentação de Caixa

RELATÓRIO DE BALANÇO DO PERÍODO ENTRE 1/5/2008 E 31/5/2008

ÁGUA

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	QTD	ValorUN	UN	DATA	VALOR
228	AGUA	1	200,00		31/5/2008	200,00

TOTAL 200,00

COMBUSTÍVEL

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	QTD	ValorUN	UN	DATA	VALOR
218	COMBUSTIVEL	1	1200,44		12/5/2008	1200,44

TOTAL 1200,44

DESPESAS GERAIS DA PRODUÇÃO

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	QTD	ValorUN	UN	DATA	VALOR

TOTAL 0,00

EMBALAGENS

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	QTD	ValorUN	UN	DATA	VALOR
214	EMBALAGENS	1	8568,50		9/5/2008	8568,50

TOTAL 8568,50

ENERGIA

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	QTD	ValorUN	UN	DATA	VALOR
212	ENERGIA ELETRICA	1	8208,10		7/5/2008	8208,10

TOTAL 8208,10

FARDAMENTO

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	QTD	ValorUN	UN	DATA	VALOR
208	FARDAMENTO	1	867,00		6/5/2008	867,00

TOTAL 867,00

FRUTAS

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	QTD	ValorUN	UN	DATA	VALOR
213	ACEROLA	192	15,73	CX	8/5/2008	3020,16
216	ACEROLA	80	18,00		10/5/2008	1080,00
222	AMEIXA	1	3000,00		19/5/2008	3000,00
198	CAJÁ	300	12,55	CX	2/5/2008	3765,00
217	MAMÃO	849	0,50	KG	12/5/2008	424,50
220	MANGABA	3642	1,41	KG	13/5/2008	5135,22
199	UVA	215	25,00	CX	2/5/2008	5375,00

TOTAL 21780,49

GERAL

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	QTD	ValorUN	UN	DATA	VALOR
203	DIVERSOS	1	1540,35		3/5/2008	1540,35
201	LIMPEZA	1	120,00		2/5/2008	120,00

TOTAL 1660,35

IMPOSTOS

	DARF	1	378,16	5/5/2008	378,16
205	FGTS	1	1248,53	5/5/2008	1248,53
215	GPS	1	930,23	9/5/2008	930,23
204	ICMS	1	159,20	5/5/2008	159,20
207	INSS	1	249,00	5/5/2008	249,00
208	SIMPLES	1	1615,77	5/5/2008	1615,77
TOTAL 4580,89					

MANUTENÇÃO DE MOTO

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	QTD	ValorUN	UN	DATA	VALOR
TOTAL 0,00						

MÃO-DE-OBRA EXTRA

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	QTD	ValorUN	UN	DATA	VALOR
TOTAL 0,00						

MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	QTD	ValorUN	UN	DATA	VALOR
TOTAL 0,00						

MATERIAL DE ESCRITÓRIO

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	QTD	ValorUN	UN	DATA	VALOR
221	MANUTENÇÃO DE MÁQUINA	1	75,00		14/5/2008	75,00
202	MATERIAL DE ESCRITORIO	1	1651,00		3/5/2008	1651,00
TOTAL 1726,00						

MATERIAL DE LIMPEZA

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	QTD	ValorUN	UN	DATA	VALOR
219	MATERIAL DE LIMPEZA	1	67,99		12/5/2008	67,99
TOTAL 67,99						

SALÁRIOS

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	QTD	ValorUN	UN	DATA	VALOR
226	ADMINISTRATIVO	1	4012,43		31/5/2008	4012,43
210	CONTADOR	1	830,00		6/5/2008	830,00
223	DRT	1	1081,00		21/5/2008	1081,00
228	GRATIFICAÇÕES	1	258,78		31/5/2008	258,78
225	PRODUÇÃO	1	5759,89		31/5/2008	5759,89
224	VALES TRANSPORTES	1	350,00		28/5/2008	350,00
227	VENDAS	1	7755,14		31/5/2008	7755,14
TOTAL 20047,24						

SERVIÇOS GRÁFICOS

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	QTD	ValorUN	UN	DATA	VALOR
--------	-----------	-----	---------	----	------	-------

TELEFONE

IGO	DESCRIÇÃO	QTD	Valor	UN	UN	DATA	VALOR
	TELEFONE	1	287,26			2/5/2008	287,26

TOTAL 287,26

VEÍCULO

IGO	DESCRIÇÃO	QTD	Valor	UN	UN	DATA	VALOR
	DIVERSOS VEÍCULOS	1	2321,16			6/5/2008	2321,16

TOTAL 2321,16

TOTAL DE GASTOS: 89315,42

TOTAL DE RECEBIMENTOS: 150128,77

SALDO NO PERÍODO: 80813,35