

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC FLORIANÓPOLIS – CAMPUS LAGES
Pós-graduação lato sensu em Controladoria e Gestão Tributária

Márcia Rank
Maykon Marcon Mesquita
Patrícia Consuelo Rosa Lara
Paula Janaína Costa Correia

PLANEJAMENTO E CUSTEIO EM PMEs:
UM CASO APLICADO À PANIFICADORA E CONFEITARIA OTACÍLIO COSTA
LTDA.

Lages
2016
Márcia Rank

Maykon Marcon Mesquita
Patrícia Consuelo Rosa Lara
Paula Janaína Costa Correia

PLANEJAMENTO E CUSTEIO EM PMES:
UM CASO APLICADO À PANIFICADORA E CONFEITARIA OTACÍLIO COSTA
LTDA.

Projeto Integrador de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Tecnologia
SENAC Lages, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista Controladoria
e Gestão Tributária.
Orientador: Luiz Antônio Baldissera.

Lages
2016

Márcia Rank
Maykon Marcon Mesquita
Patrícia Consuelo Rosa Lara
Paula Janaína Costa Correia

PLANEJAMENTO E CUSTEIO EM PMES:
UM CASO APLICADO À PANIFICADORA E CONFEITARIA OTACÍLIO COSTA
LTDA.

Trabalho apresentado à Faculdade de
Tecnologia SENAC Lages como requisito
parcial para obtenção do título de Especialista
em Controladoria e Gestão Tributária.

Marcio Sartori – SENAC

Luiz Antônio Baldissera - SENAC

Eli Lopes da Silva - SENAC

Lages, 10 de Dezembro de 2016.

AGRADECIMENTOS

Queremos agradecer primeiramente ao bom Deus que nos encorajam todos os dias de nossas vidas a sermos pessoas melhores, buscando o saber e expandindo nossos conhecimentos.

Somos imensamente gratos a nossos amigos e familiares, que acreditam em nós e nos incentivam, entendem quando precisamos nos ausentar do lar e ficar distante deles fisicamente, mas no coração estamos sempre juntos.

Agrademos a todos os professores que compartilharam seus conhecimentos, ao coordenador Maickon Albuquerque pela paciência, ao nosso orientador Antoninho Baldissera, e aos nossas colegas de sala que se tornaram grandes amigos.

Aos nossos chefes por todo o apoio e suporte.

Fica nosso muito obrigado aos proprietários da Padaria Pão Nosso, que nos receberam com muito carinho, e nos cederam seu estabelecimento pra que nós fizéssemos o projeto.

É com a convicção de dever cumprido, de todos os esforços despendidos para a busca de resultados, não apenas de atingir metas, mas saber que somos muito mais capazes do que pensamos, e que com a dedicação podemos sempre aprender mais e descobrir que o novo é somente o começo de tudo que ainda está por vir.

*“Talento é mais barato que sal, o que separa a pessoa talentosa da bem-sucedida é
muito trabalho duro.”
(Stephen King, 1947, Escritor).*

RESUMO

Esse projeto objetiva realizar a análise gerencial da empresa, a fim de verificar quais as necessidades podem ser supridas com uma estratégia organizacional bem definida, e aplicada ao tratamento das informações que servirão de alicerce no momento de tomar decisões. Estes procedimentos e tomadas de atitudes, fazem-se necessários, acompanhar o mercado em ascensão é quase que uma obrigação, estar atenta às mudanças tendo um lucro desejável sem burlar regras fiscais. A localização da empresa esta totalmente favorecida, sendo que atende boa parte dos trabalhadores da indústria papelreira e de madeira, com um crescimento considerável nos últimos anos e expectativas maiores ainda de crescimento o que significa que são grandes as chances da empresa manter-se no mercado por longo período. Com esta aposta de crescimento contínuo é que pensamos neste projeto sabendo das condições atuais da empresa que já vem crescendo a cada dia, coloca-se a proposta para aliar a teoria à prática obtendo assim resultados positivos. A elaboração de controles periódicos é o carro chefe, pois mantém todo um histórico da empresa, possibilitando tomadas de decisões, que irão influenciar no futuro da empresa. Estes resultados baseiam-se em averiguações frequentes a tendência é fazer com que as pessoas que estão à frente da empresa possam basear-se em fatos concretos dando assim uma margem de segurança. E por fim com todos as analise prontas, é possível constatar quais as melhores formas de distribuição dos recursos da empresa, sabendo quais investimentos serão mais lucrativos, quais os riscos, sugestões de melhorias. Cabe ressaltar que toda reestruturação objetiva mostrar um norte para a administração, não mudar o modo como a empresa vem se comportando, mas sim mostrar que tudo que é bom pode ser melhor ainda. Vale ressaltar que o fato de ser uma empresa familiar o cuidado deve ser redobrado atentando para o fato de não haver confronto entre o que é renda da família com recursos da empresa, devendo estar bem explicito que a empresa por si só não sobrevive o que é patrimônio da empresa deverá permanecer como tal. Com a aposta de crescimento contínuo é que pensamos neste projeto, sabendo das condições atuais da empresa, propõe-se aliar o conhecimento teórico à prática, obtendo assim resultados positivos e confiáveis. Fornecendo informações que possibilitem as tomadas de decisões mais seguras e precisas, influenciando positivamente no futuro da empresa. Sendo assim, agrupamos em seu desenvolvimento: Indicação de responsáveis pela organização do ambiente de trabalho, controles internos, gerenciamento de estoque, indicadores de rentabilidade, controles de custos, controle de perdas, Planejamento Tributário analises de balanços, Balancetes e DRE, e por fim definir indicadores de desempenho, oferecendo soluções e métodos confiáveis para a aplicação e melhora no andamento da empresa.

Palavras-chave: Controles Internos. Controles De Custos. Controle De Perdas. Planejamento Tributário.

ABSTRACT

This project aims to carry out the managerial analysis of the company in order to verify that the needs can be met with a well-defined organizational strategy, and applied to the treatment of information that will serve as a foundation when making decisions. These procedures and attitudes taken, it becomes necessary, follow the market on the rise is almost a must, be aware of the changes having a desirable profit without circumvent tax rules. The location of the company is fully favored, and meets many of the workers in the paper industry and wood, with a considerable growth in recent years and higher expectations still growing which means that chances are that the company remains in the market for a long period. With this bet for continued growth is that we think this project knowing the current conditions of the company which has been growing every day, there is the proposal to combine theory with practice thus obtaining positive results. The preparation of periodic controls is the flagship, it keeps an entire history of the company, enabling decision making, which will influence the future of the company. These results are based on frequent inquiries and tend to make people who are ahead of the company can be based on concrete facts thus providing a margin of safety. Finally with all the ready analysis, it can be seen that the best forms of distribution of company resources, knowing which investments will be more profitable, which risks, suggestions for improvements. It notes that all restructuring objective to show a north to administration, not to change the way the company is behaving, but to show that all that is good can be better. It is noteworthy that the fact of being a family business care should be redoubled paying attention to the fact that there is no clash between what is family income with company resources and should be well explicit that the company itself does not survive what is the company's assets should remain as such. With the commitment of continued growth is that we think this project, knowing the company's current conditions, it is proposed to combine the theoretical knowledge into practice, thereby obtaining positive and reliable results. Providing information that allows the taking of safer and more accurate decisions, positively influencing the future of the company. Thus, grouped in their development: Indication responsible for desktop organization, internal controls, inventory management, profitability indicators, cost control, loss control, Tax Planning analysis balances, Balance Sheets and Income Statement, and finally develop performance indicators, providing reliable solutions and methods for the implementation and ongoing improvement in the company.

Keywords: Internal Controls. Cost Controls. LossControl. Tax Planning.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIP – Associação Brasileira da Indústria de Panificação
AICPA – American Institute of Certified Public Accountants (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados)
COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CP – Controle de Produção
CPP – Contribuição Patronal Previdenciária
CPV – Custo dos Produtos Vendidos
CSLL – Contribuição Social sobre Lucro Líquido
CTN – Código Tributário Brasileiro
DRE – Demonstração de Resultado do Exercício
ENA – Exposição de Normas de Auditoria
EPP – Empresa de Pequeno Porte
ET – Efeito Tesoura
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil
ICMS – Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social
IPI – Imposto Sobre Produto Industrializado
IRPJ – Imposto de Renda da Pessoa Jurídica
ISS – Imposto Sobre Serviços
LALUR – Livro de Apuração do Lucro Real
NCG – Necessidade de Capital de Giro
NPC – Norma e Procedimento de Contabilidade
OMS – Organização Mundial de Saúde
PASEP - Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PGDAS – Programa Gerador do Documento de Arrecadação do Simples Nacional
PIS – Programa de Integração Social
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SWOT – Strengths, Weakness, Opportunities and Threats

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Esquema de Custeio por Absorção, sem departamentalização.....	22
Figura 2 - Modelo conceitual do custeio variável/direto com análise de resultados por margem de contribuição.....	24
Figura 3 - Lucro Total	27
Figura 4 - Organograma Balanço.....	29
Figura 5 - Controle de Produção	30
Figura 6 - Logotipo da Empresa	33
Figura 7 - Missão.....	35
Figura 8 - Visão	35
Figura 9 - Valores.....	37
Figura 10 - Identificação das competências essenciais	37
Figura 11 - Matriz SWOT.....	42
Figura 12 - Fatores do ambiente externo que influenciam as organizações	45
Figura 13 - Gerenciamento.....	46
Figura 14–Distribuições de funções dos colaboradores.....	47
Figura 15– Fluxograma setorial.....	48
Figura 16– Fluxograma desmembramento das funções produtivas.....	48
Figura 17 - Ativo Operacional.....	49
Figura 18 - Giro dos Estoques.....	49
Figura 19 - Giro das Contas a Receber.....	50
Figura 20 - Giro das Contas a Pagar.....	50
Figura 21 - Relação das Contas a Pagar com as Contas a Receber	51
Figura 22 - Estimativa de Investimentos Fixos 1	51
Figura 23 - Estimativa de Investimentos Fixos 2	52
Figura 24 - Estimativa dos Custos com depreciação	53
Figura 25 - Alíquotas do SIMPLES.....	53
Figura 26 - Demonstrações de Lucros e Perdas	54
Figura 27 - Cálculo de Receita Operacional.....	56
Figura 28 - Margem de Contribuição e Lucratividade.....	57
Figura 29 - Gráfico Custos Diretos	58
Figura 30 - Gráfico Custos Fixos.....	58
Figura 31 - Descrição dos Custos e Despesas	59
Figura 32 - Relação dos Insumos.....	60
Figura 33 - Produtos Analisados	60
Figura 34 - Insumos	61
Figura 35 - Pão Francês.....	61
Figura 36 - Calculo Custo Produto 1	62
Figura 37 - Calculo Custo Produto 2	63
Figura 38 - Calculo Custo Produto 3	64
Figura 39 - Calculo Custo Produto 4	65
Figura 40 - Calculo Custo Produto 5	66
Figura 41 - Calculo Custo Produto 6	67
Figura 42 - Calculo Custo Produto 7	68
Figura 43 - Calculo Custo Produto 8	69
Figura 44 - Volume de Vendas.....	70
Figura 45 – Custo de Produção.....	71
Figura 46 - Lucros sobre Vendas	71
Figura 47 - Projeções de Vendas com 10% Lucro	72
Figura 48 - Lucro após Dedução dos Custos	73

Figura 49 - Preços Sugeridos.....	73
Figura 50 - Projeções de Vendas sobre preços sugeridos.....	74

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS	15
1.1.1	<i>Objetivo Geral.....</i>	<i>15</i>
1.1.2	<i>Objetivos Específicos</i>	<i>15</i>
1.2	JUSTIFICATIVA.....	16
1.3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
1.3.1	<i>Planejamento Tributário</i>	<i>16</i>
1.3.2	<i>Planejamento tributário como ferramenta de criação de valor para o negócio.</i>	<i>18</i>
1.3.3	<i>Custos e Despesas.....</i>	<i>19</i>
1.3.4	<i>Sistemas de Custeio</i>	<i>20</i>
a)	Sistema de acumulação de custos:	20
b)	Sistema de custeio:	21
c)	Modalidade de custeio:	21
1.3.5	<i>Controles</i>	<i>24</i>
1.3.5.1	Tipos De Controles Internos	25
1.3.5.2	Controle Fluxo de Caixa	26
1.3.5.3	Controle Lucro	27
1.3.5.4	Controle Estoque	27
1.3.5.5	Controle Contas a Receber	28
1.3.5.6	Controle Contas a Pagar	28
1.3.5.7	Controle Custos e Despesas.....	29
1.3.5.8	Controle de Produção.....	30
1.4	METODOLOGIA	31
1.4.1	<i>Caracterização da Pesquisa.....</i>	<i>31</i>
1.4.2	<i>Técnicas de Coleta de Dados</i>	<i>32</i>
1.4.3	<i>Forma e Análise dos Dados</i>	<i>32</i>
1.5	OBJETO DE ESTUDO	32
1.5.1	<i>Histórico do Segmento</i>	<i>33</i>
1.5.2	<i>Caracterização Jurídica.....</i>	<i>34</i>
1.5.3	<i>Missão e Visão.....</i>	<i>35</i>
1.5.4	<i>Políticas e Negócio.....</i>	<i>36</i>
1.5.5	<i>Declaração de Valores.....</i>	<i>37</i>
1.5.6	<i>Objetivos e Metas.....</i>	<i>37</i>
1.5.7	<i>Perfil do Cliente</i>	<i>38</i>
2	DIAGNÓSTICO	39
2.1	CARACTERÍSTICAS DO MERCADO.....	39
2.1.1	<i>Ambiente Externo</i>	<i>39</i>

2.1.2 Ambiente Específico.....	41
a) Principais fornecedores e insumos são:.....	43
b) Principais empresas concorrentes são:.....	43
c) Aspectos Tecnológicos.....	43
d) Aspectos Ambientais.....	44
2.1.3 Análise Financeira.....	45
a) Relato da situação financeira.....	48
b) Levantamento Investimento Fixo Existente.....	51
c) Levantamento Carga Tributária Existente.....	53
d) Histórico de Resultados (Lucratividade).....	54
3 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	55
a) Composição dos Tributos e Impostos.....	55
b) Orçamento de Capital.....	55
c) Composição de Custos de Produção.....	55
3.1 PROJEÇÕES DE VENDAS.....	70
4 CONCLUSÃO.....	75
REFERÊNCIAS.....	77

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios, o pão é um dos alimentos mais consumidos, servindo de base alimentar para as famílias, compõe a cesta básica de todos os lares, vem a cerca de seis mil anos sendo fonte de energia e carboidratos.

De acordo com o site: <http://www.abip.org.br/site>

A pesquisa mundial de 2009 apontou que cada brasileiro consome, em média, 33,11 kg de pão por ano. Esse índice é pouco, se comparado à quantidade recomendada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) que é 60 kg per capita. Em relação a outros países, o consumo no Brasil também é baixo, já que na Argentina são consumidos 73 kg per capita/ano e no Chile, 93 Kg per capita/ano; Alemanha, Bélgica, Portugal e Dinamarca possuem uma média de 75 kg por pessoa/ano, e na recordista, Turquia, cada pessoa consome 154 kg por ano.

Diversos fatores influenciam o baixo consumo de pão no Brasil, como: hábito cultural, concorrência com outros produtos (milho, mandioca), poder aquisitivo populacional, qualidade e variedade de produtos, etc.

“Existem também grandes diferenças regionais no consumo do pão, pois algumas regiões no Sul e Leste consomem cerca de 35 kg per capita, enquanto outras no Nordeste só atinge 10 kg por pessoa/ano.” (<http://www.abip.org.br/site>)

Com este mercado sempre ativo e em crescimento constante, empresas apostam cada vez mais na inovação oferecendo a seus clientes novas ideias, com ambientes agradáveis, alimentos de qualidade, a atrativos diversos, levando o cliente além do consumo do carro chefe da panificadora o pão, o consumo de outros itens existentes, tais como sonhos, bolos, pizzas, salgados.

Com uma visão de futuro surgem às padarias gourmet, que oferecem desde o café da manhã, almoço e jantar, além de todos os produtos de conveniências em geral colocando a disposição do cliente todos os produtos por ele buscados. Lembrando que padarias menores poderão sim manter-se no mercado se oferecem a sua clientela a mesma qualidade das maiores, pois existem aqueles que preferem produtos produzidos artesanalmente as chamadas boulangeries ou boutiques de pão que adota em seu processo pães especial com fermentação natural e um alto valor agregado, voltado para público diferenciado.

Mesmo com o fato de o alimento ser essencial à sobrevivência de todos o seu consumo é afetado juntamente com problemas que surgem com a crise financeira no país, tornando cada dia mais desafiador para as empresas manter-se com o

mesmo padrão oferecido, ter lucratividade sem ter que cobrar preços exorbitantes de seus clientes. Outro dado do site <http://www.abip.org.br/site>:

O preço do pão francês teve redução de 0,59% entre janeiro e março. Já a variação entre maior e menor preço chegou a 53,45%, oscilando entre R\$ 8,90 e R\$ 5,80 o quilo. O preço médio do quilo, por região da Capital, chegou a R\$ 8,25 (Centro Sul); R\$ 7,64 (Oeste); R\$ 7,69 (Leste); R\$ 7,10 (Noroeste); R\$ 6,55 (Nordeste) e R\$ 6,20 (Norte). Dos 20 itens que tiveram aumento, os quatro com maior elevação são os leites longa vida desnatada (14,61%); desnatado (12,85%); integral (11,94%) e leite tipo C saquinho Precioso (11,05%). Outros tipos de leite também tiveram alta de preços.

Para ter controle de todo estes aumentos de valores são necessários controles internos de todo processo desde a produção até a venda, o gerenciamento se faz através primeiramente de estudos a depois aplicação.

O objetivo é identificar deficiências e corrigi-las de modo a mostrar quais são as melhores decisões a serem tomadas afim de que todo o processo seja lucrativo e de satisfação aos empresário e cliente.

Na atual condição econômica em que se encontra o país, as empresas que negligenciam seus custos de produção, perdem o poder da informação confiável e de qualidade. Perdem mercado e até lucros, por investir na produção de um produto, no qual desconhecem seus reais retornos.

Os responsáveis pela administração da empresa devem conhecer todas as etapas do processo, este conhecimento faz com que a tomada de decisões seja assertivas e ofereçam sempre o crescimento.

Ao conhecer a empresa, verificou-se que, mesmo estando no mercado há bastante tempo, de ser pioneira em seu ramo no município, com clientela cativa e variada, necessita de mais aplicação técnica na parte administrativa, voltada a estruturar e fortalecer a mesma.

Estes procedimentos na área administrativa do negócio fazem-se necessários, para cumprir com todas as obrigações legais, fiscais, mercadológicas entre outras, sem perder a lucratividade e mantendo o fisco, fornecedores e sócios com seus valores em dia.

A localização da empresa esta totalmente favorecida, sendo que atende boa parte dos trabalhadores da indústria papelreira e madeireira, com um crescimento considerável nos últimos anos e expectativas maiores pros próximos.

Neste contexto a pesquisa aqui exposta visou analisar de maneira geral, a forma de tributação, controles internos aplicados, custo em relação a cada produto,

expondo através de cálculos a rentabilidade de alguns deles, os que vendem mais, explanando também alguns produtos que se fazem necessários que a empresa comercialize, mas que não se tem um retorno tão viável quanto os outros.

Diante do exposto, foram elaborados os conceitos, e planilhas para melhor entendimento, com o objetivo de contribuir com a empresa através da elaboração do presente projeto.

1.1 Objetivos

Diagnosticar a situação geral da empresa, levantamento dos custos e despesas, fazer análise de oito produtos, os custo de produção de cada um e a elaboração de planilhas e projeção de vendas, com a proposta de novos preços.

Seguem abaixo o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam o desenvolvimento desta pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

Calcular os custos de produção e preços de venda dos produtos mais importantes vendidos na Padaria Otacílio Costa/SC.

1.1.2 Objetivos Específicos

Analisar os oito produtos, elencando todo o processo de produção, matéria prima utilizada, custo da matéria prima, custo do produto, a projeção de vendas com proposta de novos preços, demonstrados através de cálculos.

Para tanto seguem os objetivos específicos

- a) Fundamentar teoricamente a contabilidade de custos, com ênfase na empresa abordar sobre métodos e sistemas de custeio, análise de custos, volume e resultado, e formação de preços;
- b) Descrever os processos de produção da empresa, com detalhamento dos produtos escolhidos para conhecer qual o custo de cada produto em questão;
- c) Apurar os custos e despesas totais da empresa, para conhecer o percentual dos custos sobre vendas;
- d) Calcular e propor novos preços de venda dos produtos analisados;

1.2 Justificativa

Como toda evolução tecnológica, no ramo da panificação não é diferente, hoje além do tradicional pão de cada dia, a oferta de diversificados produtos é essencial para que a empresa possa se manter no mercado, a crescente demanda de pessoas que optam pela comodidade da comida pronta, que se tornou a melhor opção nos lares de todo mundo, fez com que nos últimos anos houvesse um crescimento acelerado no ramo da panificação, obrigando que empresários gerenciem melhor seus processos administrativos e de produção, com o intuito de obter resultados positivos. Para manter-se neste mercado competitivo é preciso inovar, acompanhar e crescer juntamente com as exigências dos clientes, que buscam sempre satisfação, para isto é necessário buscar sempre aperfeiçoamento de novas técnicas, assim elaboramos este projeto para aprofundar os estudos da administração do negócio, aprimorando os conceitos e usando ferramentas que possam contribuir para o crescimento da empresa.

1.3 Fundamentação Teórica

Neste capítulo, são apresentados os conceitos e classificações dos conteúdos usados para a formação da pesquisa, sendo eles importantes para uma boa aplicabilidade da mesma. Foram levantados conceitos técnicos sobre a Contabilidade, Contabilidade de Custos, Sistemas de Produção, Métodos de Custeio, Formação de Preço e Gestão de Custos, Planejamento Tributário, Simples Nacional entre outros, base teórica essencial para o entendimento e desenvolvimento do estudo de caso.

1.3.1 Planejamento Tributário

Planejar é de uma forma geral prever, organizar antecipar-se ante aos tributos que serão pagos pela empresa e contribuintes, para tanto é necessário que gestores ou responsáveis pela execução de tal tarefa, sejam conhecedores dos tributos devidos. Um bom Planejamento Tributário é a melhor forma de redução da carga fiscal, com objetivo de cumprir as exigências fiscais, sem burlar a legalidade para que não sofra efeitos jurídicos e buscando sempre saídas menos onerosas.

Empresas que deixam de lado a questão tributária podem sofrer consequências em virtude de pagar muito além do que é devido, valores estes que podem ser investidos dentro de suas organizações, e revertidos em outros benefícios. O planejamento tributário, conforme Fabretti (2003, p. 32),

O planejamento tributário, conforme Fabretti (2003, p 32), ainda é “O estudo feito preventivamente, ou seja, antes da realização do fato administrativo, pesquisando-se seus efeitos jurídicos e econômicos e as alternativas legais menos onerosas”. A competitividade mercadológica é um advento existente no mundo cada vez mais globalizado; os empresários, por sua vez, devem estar atentos para os altos custos tributários do país. Dessa forma, poderão impedir falência, por estarem preparados. Portanto, planejamento tributário é considerado a melhor alternativa do ponto de vista do equilíbrio financeiro, pois os recursos economizados sempre poderão possibilitar a geração de novos investimentos.

De uma forma geral planejar os Tributos a serem pagos, poderá definir quais empresas irão conseguir manter-se no mercado, em tempos de globalização em que o avanço tecnológico é crescente, e como todo crescimento traz consigo cargas tributárias cada vez mais pesadas permanecem no mercado as que investem em planejamentos eficazes e aplicáveis. Segundo Borges (2000, p. 55), menciona que:

A natureza ou essência do Planejamento Fiscal – ou Tributário – consiste em organizar os empreendimentos econômico-mercantis da empresa, mediante o emprego de estruturas e formas jurídicas capazes de bloquear a concretização da hipótese de incidência tributária ou, então, de fazer com que sua materialidade ocorra na medida ou no tempo que lhe sejam mais propícios. Trata-se, assim, de um comportamento técnico-funcional, adotada no universo dos negócios, que visa excluir, reduzir ou adiar os respectivos encargos tributários.

Além de adoção de medidas para diminuir a carga tributária, ainda se tem a questão do período em que serão pagos tais tributos, pois na maioria das vezes prolongarmos os prazos de pagamento se torna uma boa saída para a empresa.

O prazo é um aliado das empresas lhes proporcionando o poder de organizar-se com os compromissos que no momento possam ser mais importantes no andamento dos negócios.

Neste contexto, Amaral (2007) descreve que são três as finalidades do planejamento:

- Evitar a incidência do tributo;
- Reduzir o montante do tributo;
- Retardar o pagamento do tributo.

Ao se adotar um sistema de economia fiscal se faz necessária à análise de quatro aspectos:

a) Análise econômico-financeira: adotar procedimentos que visem maximizar o resultado do planejamento. Ex.: o depósito judicial na maioria das vezes é prejudicial à empresa, pois além do descaixe do valor, a empresa não pode aproveitar da dedutibilidade da despesa e poderá ainda ter de reconhecer a variação monetária ativa na base de cálculo do PIS e COFINS.

b) Análise jurídica: deve haver fundamento jurídico a ser alegado. Com a modificação do CTN, estabelecendo que a compensação somente possa operar-se após o trânsito em julgado da ação é necessário muito cuidado nesta análise.

c) Análise fiscal: é necessário que as obrigações acessórias estejam cumpridas e em ordem de forma a não desencadear um processo de fiscalização. Dois preceitos constitucionais protegem a adoção da economia legal: Princípio da Ampla Defesa e do Devido Processo Legal.

d) Análise fisco-contábil: adotar procedimentos que permitam a economia de outros tributos, buscando a maximização do lucro e minimização do risco.

“Para tanto, a contabilidade reveste-se de importância fundamental, pois na maior parte das vezes os lançamentos contábeis é que dão suporte às operações.” (AMARAL 2007, p. 22)

Deve haver cuidados especiais quando se trata de pagamentos de tributos, as empresas devem estar dentro da legalidade, afim de não sofrer punições, ou titulações como sonegação. Para tanto, conhecer as brechas que as Leis lhes proporcionam para a redução dos impostos a serem pagos é de suma importância, assim se cumpre o que é correto e em contra partida tem-se o benefício de pagar menos.

1.3.2 Planejamento tributário como ferramenta de criação de valor para o negócio.

O planejamento tributário é uma ferramenta que aplicada, de acordo com a necessidade da empresa, e nos limites da legalidade, só tem a beneficiar, promovendo a economia de impostos. Tem que analisar todas as informações de forma minuciosa, e se for preciso, reestruturar a sociedade, reorganizar o setor contábil, aproveitar os incentivos fiscais e disputar judicialmente os créditos tributários. Um bom Planejamento Tributário é a melhor forma de redução da carga

fiscal, com objetivo de cumprir as exigências fiscais, sem burlar a legalidade para que não sofra efeitos jurídicos e buscando sempre saídas menos onerosas.

De uma forma geral planejar os Tributos a serem pagos, poderá definir quais empresas irão conseguir manter-se no mercado, em tempos de globalização em que o avanço tecnológico é crescente, e como todo crescimento traz consigo cargas tributárias cada vez mais pesadas permanecem no mercado as que investem em planejamentos eficazes e aplicáveis.

1.3.3 Custos e Despesas

Os custos tem por finalidade a atribuição aos produtos finais elaborados, ao contrário das despesas que são de atribuição geral não havendo atribuição ao produto em questão.

Pode-se ainda afirmar que se o valor empregado no produto for substituído ou retirado não poderíamos chegar a finalização do mesmo, aí teríamos a clara noção de que é um custo de fabricação.

De acordo com a NPC 2 do IBRACON, Pronunciamento Instituto dos Auditores Independentes do Brasil - IBRACON nº 2 de 30/04/1999:

Custo é a soma dos gastos incorridos e necessários para a aquisição, conversão e outros procedimentos necessários para trazer os estoques à sua condição e localização atuais, e compreende todos os gastos incorridos na sua aquisição ou produção, de modo a colocá-los em condições de serem vendidos, transformados, utilizados na elaboração de produtos ou na prestação de serviços que façam parte do objeto social da entidade, ou realizados de qualquer outra forma.

Desta forma, custo é o valor gasto com bens e serviços para a produção de outros bens e serviços. Como exemplos estão a matéria prima, Energia aplicada na produção de bens, Salários e encargos do pessoal da produção.

“Valor gasto com bens e serviços relativos à manutenção da atividade da empresa, bem como aos esforços para a obtenção de receitas através da venda dos produtos tais como: materiais de escritório, salários da administração.”
(Pronunciamento Instituto dos Auditores Independentes do Brasil - IBRACON nº 2 de 30/04/1999)

Para tanto é de suma importância que as despesas estejam lançadas e relacionadas de forma correta na contabilidade para que não exista a confusão entre os valores de cada atividade

Classificamos como custos ou despesas variáveis os que se alteram com a demanda de produção, ou seja, quanto maior o volume de produção e vendas efetivadas no período maior o custo e vice e versa , tendo uma relação direta com a demanda do produto exemplos: matérias-primas, comissões de vendas, insumos produtivos (água, energia).

Despesas e custos fixos representam o essencial para a produção, seus valores permanecem os mesmos, independente do aumento ou diminuição da produção, não importa se a empresa produziu mais ou menos eles incorrerão da mesma maneira, em qualquer situação terá que cumprir os compromissos pertinentes da produção.

1.3.4 Sistemas de Custeio

Em termos os Sistemas de custeios são os meios utilizados para a coleta de dados, a organização dos mesmos de forma que produzam informações para empresa, de modo a facilitar tomadas de decisões. Todas as informações geradas por tais controles devem ser exatas, pois através destas pode-se ter uma visão abrangente da situação econômica e orçamentária da empresa, o propósito é transformar todos os dados em resultados, acesso facilitado e clara compreensão, objetivando promover desenvolvimento e aproveitamento máximo dos recursos, uma das formas de entender o sistema de custeio é, conforme afirma Pompermayer (1999, p.23), “o conjunto dos meios que a empresa utilizará para coletar e sistematizar os dados de que necessita para produzir informações gerenciais úteis para toda a organização e seus níveis hierárquicos”.

É de extrema importância que haja sincronismo entre todos os departamentos responsáveis pelos registros das informações, ambos devem concordar entre si, realizar os acompanhamentos periódicos, análises frequentes, com o intuito de fornecer dados concretos e confiáveis.

A composição do sistema de custeio se dá por três elementos:

a) Sistema de acumulação de custos:

O sistema de acumulação de custos corresponde ao ambiente básico no qual operam os sistemas e as modalidades de custeio. Sendo dividido em dois sistemas básicos de produção: Sistema de produção por encomenda que se caracteriza pela fabricação descontínua de produtos não padronizados; e Sistema de produção contínua que é a fabricação em série de produtos padronizados.

De uma forma geral podemos dizer que a empresa em questão utiliza os dois sistemas, pois produz por encomenda para determinados clientes e adota também sistema de produção contínua dos produtos que ficam no estabelecimento para venda diretamente ao consumidor.

b) Sistema de custeio:

Uma vez definido o sistema de acumulação de custos a ser utilizado pela empresa, passa-se à escolha do sistema de custeio a ser adotado.

Essa escolha já não depende do sistema produtivo da empresa e sim, principalmente, do tipo de informação e de controle que a gerência pretende obter a partir do sistema de custeio a ser implantado.

Os sistemas de custeio diferenciam-se pela natureza dos dados contábeis utilizados, são dois os sistemas de custeio: Sistema de custeio baseado em dados reais, atuais ou históricos; e Sistema de custeio baseado em dados estimados ou predeterminados.

c) Modalidade de custeio:

A terceira etapa na estruturação de um sistema de custos refere-se à modalidade de custeio a ser utilizada. A diferença entre as modalidades de custeio relaciona-se com o grau de variabilidade dos gastos apropriados aos produtos ou serviços produzidos pela empresa.

Sendo duas as modalidades de custeio:

- Modalidade de custeio por absorção; e.
- Modalidade de custeio variável ou direto.

E então Megliorini (2001, p. 42) completa dizendo que:

O custeio por absorção é o método que consiste em atribuir aos produtos fabricados todos os custos de produção, quer de forma direta ou indireta. Assim todos os custos, sejam eles fixos ou variáveis, são absorvidos pelos produtos. O sistema de custeio por absorção apropria todos os custos da área de fabricação. São apropriados mediante apontamento de forma objetiva e os custos indiretos são apropriados através de rateio, entre os critérios mais utilizados temos a proporcionalidade ao valor da matéria-prima incumbida, ao valor da mão-de-obra direta, número de horas-homem, horas-máquinas.

Desta forma é possível reconhecer o custo de cada real de cada produto e quanto ele representa para empresa nos termos lucratividade e retorno. Como melhor forma de decisão através deste método é possível a observação se a produção ou o valor atribuído a tal produto é realmente viável.

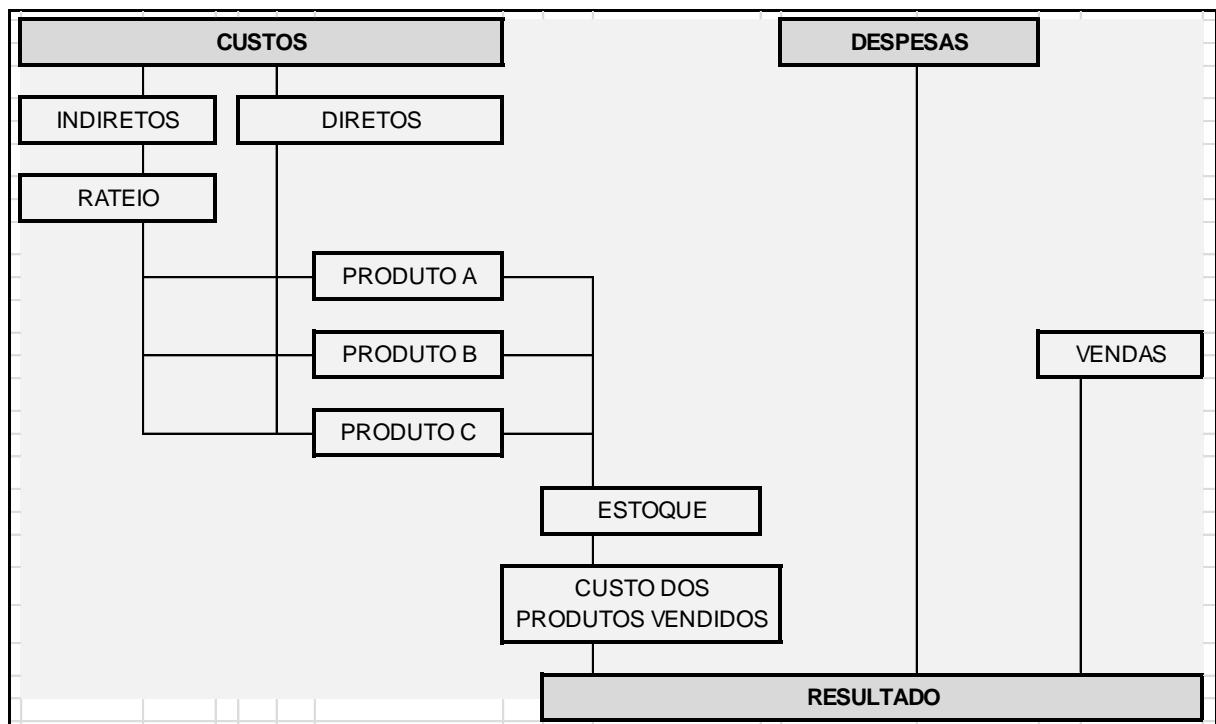
De acordo com Leoni (1996, p. 341):

As vantagens do custeio por absorção são: Considerar o total dos custos por produto; Formação de custos para estoque, Permitir a apuração dos custos por centros de custos. E as Desvantagens: Poderá elevar artificialmente os custos de alguns produtos; Não evidencia a capacidade ociosa da entidade; Os critérios de rateio são sempre arbitrários, portanto nem sempre justos; Apresentar pouca quantidade de informações para fins gerenciais.

Como todo método tem suas desvantagens, neste método não é diferente, um dos cuidados que se deve ter é atribuir o mais correto possível as informações que irão compor o custo do produto, para que não haja distorções

Custeio por Absorção:

Figura 1 - Esquema de Custeio por Absorção, sem departamentalização.



Fonte: Martins (2000, p.62)

Para explicar a metodologia de aplicação do custeamento por absorção Martins (2009) usa três passos básicos:

- Primeiro passo: Separação entre custo e despesas, uma vez que despesas não podem ser alocadas aos produtos, pois pertencem ao período em que incorrem.
- Segundo passo: Apropriação dos custos diretos, por meio da identificação dos custos que estão diretamente relacionados com os produtos.

- Terceiro passo: Apropriação dos custos indiretos, por meio de bases de rateio, já que estes custos não são identificáveis diretamente aos produtos.

O método de custeio variável (direto) não é aceito legalmente, e esse critério requer que as despesas e os custos sejam definidos como fixos e variáveis. Martins (2006, p. 52) fundamenta que “custos fixos são os que num período têm seu montante fixado não em função de oscilações na atividade”. Com isso percebemos que os custos fixos não possuem no seu montante definido, conforme o volume de produção. E Crepaldi (2010, p. 232) complementa que, “a expressão gastos variáveis designa os custos que, em valor absoluto, são proporcionais ao volume de produção, isto é, oscilam na razão direta dos aumentos ou reduções das quantidades produzidas”.

Portanto, quanto maior for o consumo dos materiais diretos no processo de fabricação maior será sua contribuição para o aumento dos custos variáveis.

Leone (1997, p. 341) define custeio:

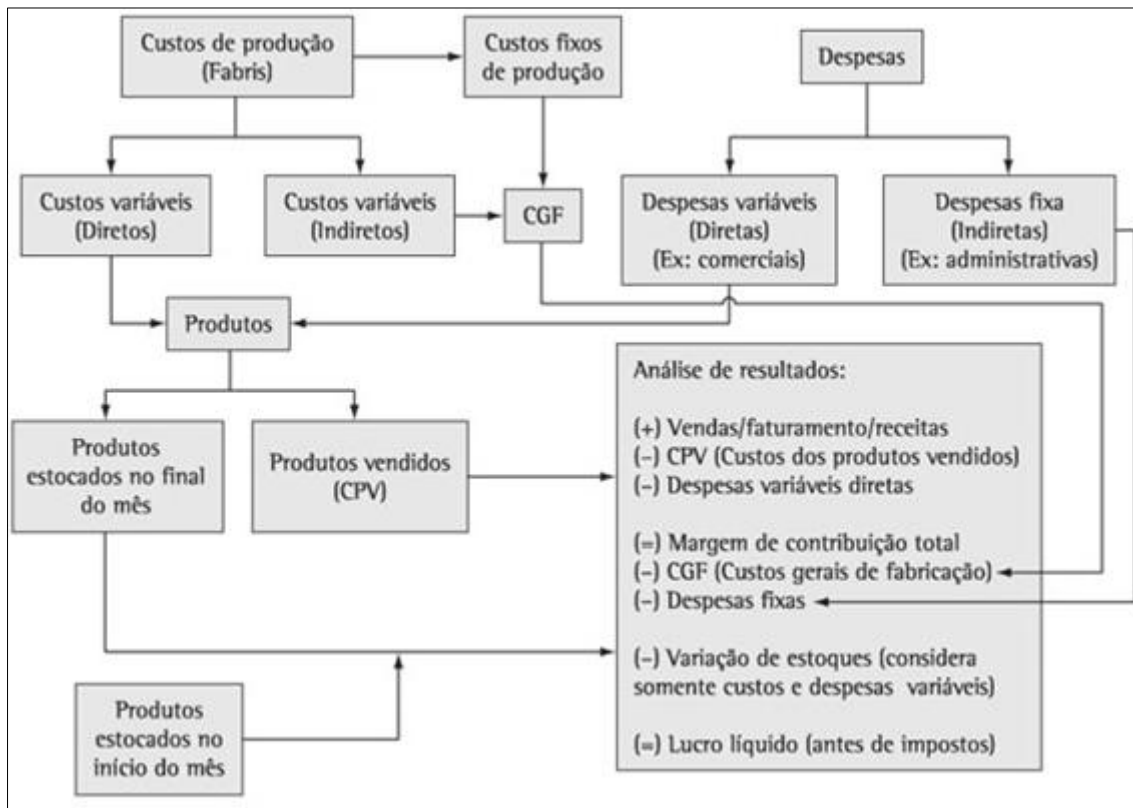
Custeio variável é um método que considera como custo de produção de um período apenas os custos variáveis incorridos, desprezando os custos fixos. Alicerça-se na separação dos gastos em gastos variáveis e em gastos que variam de forma proporcional ao volume de produção ou venda e gastos que se conservam estáveis perante volumes de produção ou venda que mudam dentro de certos limites.

Esse método é aplicado na identificação da quantidade de unidades a serem vendidas, para que um projeto seja viabilizado, no fornecimento de informações gerenciais, por haver relação entre o lucro e o volume de produção. Uma vez que os custos variáveis são inevitavelmente necessários, sua dedução da receita identifica a Margem de Contribuição, sem nenhuma interferência de manipulação devido aos critérios de rateio dos custos fixos.

Dentre suas vantagens estão: Destacar o custo fixo (independente do processo fabril); Não ocorre a prática do rateio, por vezes arbitrário; Evita manipulações; Fornece o ponto de equilíbrio.

E suas principais desvantagens são: Não ser aceito na elaboração dos relatórios contábeis, pois fere os Princípios Fundamentais de Contabilidade; O valor dos estoques não mantém relação com o custo total.

Figura 2 - Modelo conceitual do custeio variável/direto com análise de resultados por margem de contribuição.



Fonte: adaptado de Costa (1998)

1.3.5 Controles

Não seria uma inverdade dizer que Controles são a ferramenta mais importante em uma empresa, ambos se completam, em qualquer passo que se dê dentro de uma organização, esbarra-se no critério de controles. Talvez por um curto espaço de tempo a empresa sem uma organização interna bem implantada consiga manter-se no mercado, o caso é que não se consegue ter uma visão geral das condições reais, se realmente se está lucrando com o negócio, quais as expectativas de manter-se no mercado, até onde se pode arriscar.

Para tanto existem infinitos meios de controlar as atividades diárias, sejam elas de modo mais simples, ou em modos avançados, todos serão válidos se transformam dados coletados em geração de informações para tomada de decisões, é o que diferencia uma organização de outra, as que realmente usam as ferramentas adequadas de trabalho das que somente deixam acontecer para ver qual resultado.

Conforme expõe Marion (2005, p. 31):

Muitas vezes, por desconhecimento ou por falta de assessoria por parte de seus contadores, os pequenos empresários deixam de se beneficiar das informações geradas pela contabilidade que poderão ser de grande utilidade na gestão do negócio. Passam a tomar decisões baseadas apenas na experiência que acreditam ter e na maioria das vezes os resultados ficam aquém do esperado.

O Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) conceitua que:

O controle interno compreende o plano da organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

E afirma que são quatro os objetivos do controle interno: Proteção de ativos; Obtenção de informação adequada; Promoção da eficiência operacional; e Estimulação da obediência e do respeito às políticas da administração.

1.3.5.1 Tipos De Controles Internos

Segundo a Exposição de Normas de Auditoria nº 29 (ENA 29) que estabelece que os controles internos de uma empresa se dividem em dois grupos de controle: os de natureza contábil e os de natureza administrativa.

Os controles contábeis compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados para salvaguardar o patrimônio e a propriedade dos itens que os compõem (CREPALDI, 2007, p.275). Compreendidos ainda segundo o autor por:

Segregação de funções: cria independência entre as funções de execução operacional, custódia dos bens patrimoniais e riscos envolvidos; Sistema de autorização: controla as operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos; Sistema de registro: compreende a classificação dos dados dentro de uma estrutura formal de contas, existência de um plano de contas que facilita o registro e preparação das demonstrações contábeis e a utilização de um manual descritivo para o uso das contas;

Sendo assim temos os controles contábeis e controles administrativos, Crepaldi (2000, p. 204) cita exemplos de controles contábeis:

- a) sistema de conferência, aprovação e autorização;
- b) segregação de funções;
- c) controles físicos sobre ativos;
- d) auditoria interna.

Controles administrativos são exemplificados por Almeida (1996, p. 50):

- a) análises estatísticas de lucratividade por linha de produtos;
- b) controle de qualidade;
- c) treinamento pessoal;
- d) estudos de tempos e movimentos;
- e) análise das variações entre os valores orçados e os incorridos;
- f) controles dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados economicamente.

1.3.5.2 Controle Fluxo de Caixa

Fluxo de caixa é a diferença entre as entradas e as saídas, é a movimentação financeira da empresa, segundo Assaf Neto e Silva (1997), o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e as saídas de recursos monetários de um determinado período.

Tem como objetivo principal fornecimento de informações referente recebimentos e pagamentos da empresa, as informações geradas auxiliam os gestores na avaliação da capacidade da empresa em gerar fluxos de caixa positivos, capacidade de cumprir as obrigações.

Todas as receitas devem ser reconhecidas no exato momento de sua ocorrência, segundo (SILVA, 2006, p.18) O Regime de Competência consiste no reconhecimento das receitas e despesas no momento em que ocorrerem. Pois, tem o objetivo de apurar o resultado econômico medindo as rentabilidades advindas das transações.

Para tanto quando não se faz o reconhecimento das despesas há uma distorção dos resultados, prejudicando desta forma os que se os que utilizam tais informações.

O Regime de caixa apesar de não aceito como o certo é muito utilizado como ferramenta de gestão financeira auxiliando o livro caixa.

De acordo com Marion (2006, p. 94):

O regime de caixa é um excelente instrumento de gestão financeira e controle, apesar de não aceito oficialmente como um regime perfeito, ele é desenvolvido nas empresas como contabilidade auxiliar, adaptado ao livro caixa. Considerando apenas a receita efetivamente recebida num determinado período, constituindo uma “entrada de dinheiro (encaixe)”, e a despesa realmente paga no mesmo exercício, realizando uma “saída de dinheiro (desembolso)”.

A adoção deste controle é uma medida de certa forma projetiva para empresa, informa toda destinação de seus recursos podendo ser verificado em qualquer período se necessário.

1.3.5.3 Controle Lucro

É o resultado positivo através de uma transação financeira seja ela uma negociação econômica ou uma comercialização, pode ser entendido também como todo ganho provindo de esforços do indivíduo ganhou acima do que foi investido.

Logo temos que:

LUCRO (LT) A função lucro total é definida como a diferença entre a função receita, $RT(q)$ e a função custo $CT(q)$.

Assim, indicamos a função lucro total por $LT(q)$, onde:

$$LT(q) = RT(q) - CT(q).$$

Figura 3 - Lucro Total

$$\text{LUCRO TOTAL (LT)} = \text{RECEITA TOTAL (RT)} - \text{CUSTO TOTAL (CT)}$$

Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

1.3.5.4 Controle Estoque

Estoques com níveis altos podem ser considerados prejuízo para empresa, por este motivo os controles de gestão de estoques devem ser considerados de extrema importância, para tanto a contagem física dos itens deve ser confrontado

com os controles de estoque da empresa. Este procedimento se faz necessário para identificar possíveis falhas, tanto nos registros contábeis quanto nos métodos de controle utilizados.

Os sistemas que armazenam as informações relativas aos estoques devem ser de alta confiabilidade de forma facilitada que permita a localização dos produtos em estoque, destas informações dependem inclusive a rentabilidade em relação aos produtos, considerando é claro que a forma como é alimentado este sistema é imprescindível na obtenção dos resultados esperados.

1.3.5.5 Controle Contas a Receber

Um dos controles mais importantes dentro da empresa, pois os valores a receber devem estar devidamente registrados a fim não haja percas de valores devido informações que não foram especificadas.

Alguns pontos devem ser observados na administração dos recebimentos da empresa, sobre isso (ILDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE 2000, p.353), dizem que:

Recebimentos pela venda de produtos e serviços à vista, ou das duplicatas correspondentes no caso das vendas a prazo. Incluem também os recebimentos decorrentes dos descontos das duplicatas emitidas contra as vendas a prazo efetuadas, de curto ou longo prazo em bancos. Recebimento de juros sobre empréstimos concedidos e sobre aplicações financeiras em outras entidades. Recebimento de dividendos pela participação no patrimônio de outra empresa. E quaisquer outros recebimentos que não se originem das transações definidas como atividades de investimento ou financiamento.

É importante ressaltar em se tratando de comprovações dos recebimentos todos deverão ser feitos através de documentos oficiais como notas fiscais ou recibos, evitando assim possíveis fraudes, desvios de caixa, e que não fuja de controle a situação financeira.

1.3.5.6 Controle Contas a Pagar

A adoção de controles de contas a pagar é a forma de manter a liquidez da empresa evitando atrasos pagamentos indevidos de juros e multas. Dever haver sempre uma combinação entre datas de pagamento e recebimentos assim é possível controlar os desembolso negociar melhores prazos com os fornecedores evitando outros percalços.

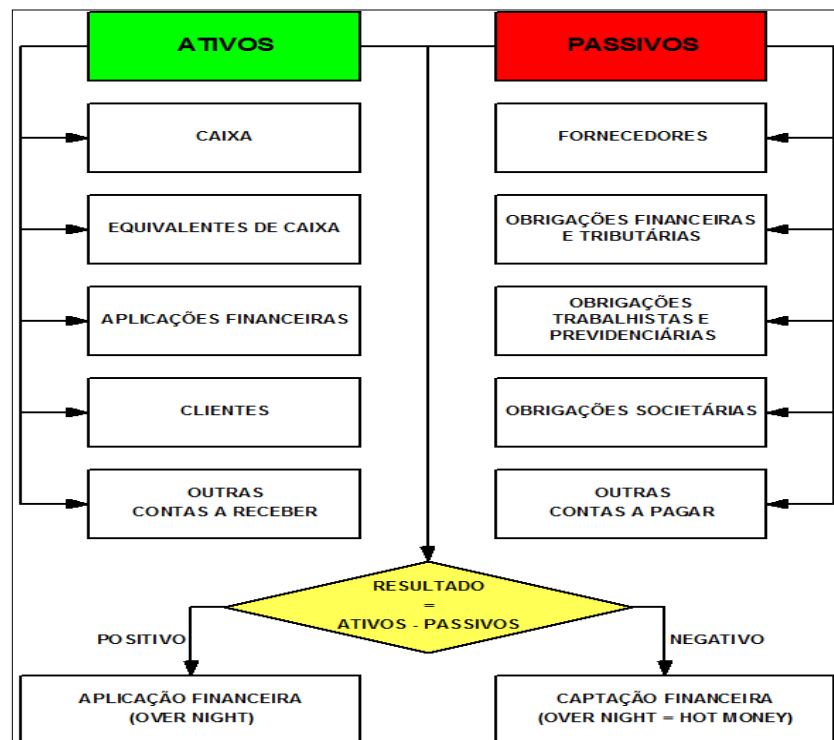
Conforme Zdanowicz(1998, p. 58), desembolsos são:

Matérias-primas para realização da atividade operacional da entidade; salários e encargos sociais como pagamento aos funcionários pelos serviços prestados; despesas incertas de fabricação, sendo estes, a manutenção da fábrica e gastos que poderão ocorrer sem estarem programados; e despesas operacionais ligadas às operações normais da empresa.

A continuidade da empresa depende inclusive dos desembolsos, pois fazem parte das atividades diárias, é importante cumprir todos os compromissos e em suas datas devidas, evitando problemas com os que também têm seus compromissos.

Para que tenha efeito da legalidade e que não sofre efeitos fiscais todos os pagamentos devem ser feitos com notas fiscais observando sempre os impostos gerados em razão das transações efetuadas.

Figura 4 - Organograma Balanço



Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

1.3.5.7 Controle Custos e Despesas

Custos da estrutura são os que independentemente do volume de produção eles irão existir compõe-se de tudo que é empregado para que se chegue ao produto final.

É importante separar as despesas e atribuir ao produto somente o que compete a sua fabricação

No custo de produção Wernke (2004, p. 11 e 12) textualiza custos como:

Gastos efetuados no processo de fabricação de bens ou de prestação de serviços. No caso industrial, são os fatores utilizados na produção como matérias-primas, salários e encargos sociais dos operários da fábrica, depreciação das máquinas, dos móveis e das ferramentas utilizadas no processo produtivo.

Assim, entende-se que somente fazem parte dos custos de produção os esforços empregados na obtenção do produto final.

Despesas Administrativas são os gastos gerais com a Administração da Empresa, exemplo, salários e encargos sociais do pessoal administrativo, aluguéis de escritório, materiais de escritório, depreciação de móveis e utensílios, etc.

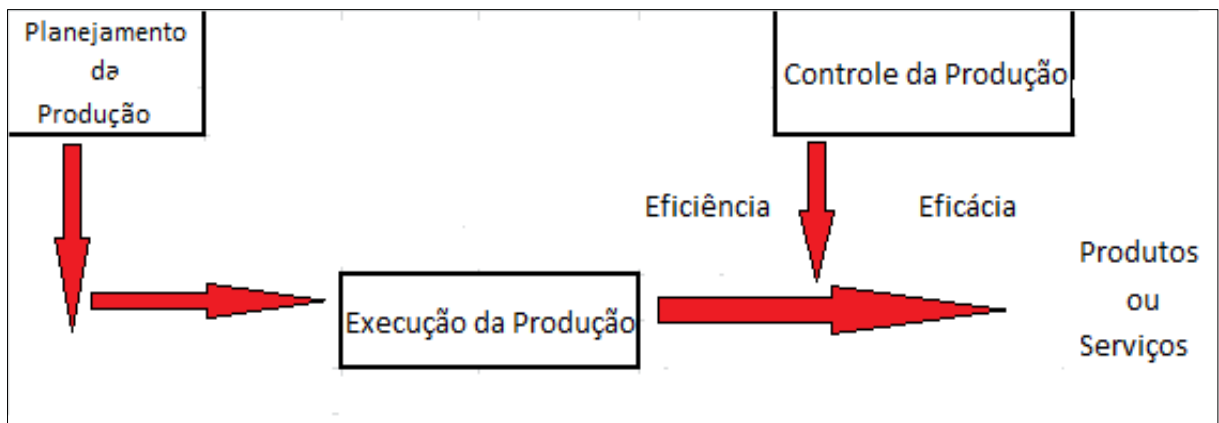
1.3.5.8 Controle de Produção

O controle da produção verifica o cumprimento pelas áreas da produção do que foi programado com relação a que produzir, quanto e para quando produzir.

Segundo Pitkowski (1987, p. 76), O Controle da Produção é a verificação de que a fabricação cumpre o que determina o programa de produtividade, com relação a: Produto especificado; Quantidade solicitada; Prazo previsto.

A função do controle de produção (CP) é assegurar que o que foi planejado realmente seja cumprido para que os objetivos pretendidos sejam alcançados.

Figura 5 - Controle de Produção



Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

1.4 Metodologia

Metodologia é o estudo dos métodos, que tem como objetivo captar e analisar as características dos vários métodos indispensáveis, avaliar suas capacidades, potencialidades, limitações ou distorções e criticar os pressupostos ou as implicações de sua utilização. Ela também é uma explicação minuciosa, detalhada de toda ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa. É a explicação do tipo de pesquisa, dos instrumentos utilizados, do tempo previsto, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

1.4.1 Caracterização da Pesquisa

Pesquisa exploratória: visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A pesquisa bibliográfica afim de um comparativo entre a realidade e os conceitos expostos pelos vários autores

Theóphilo (2007, p. 54) enfatiza que:

A pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente – análise teórica – ou como parte indispensável de qualquer trabalho científico, visando à construção da plataforma teórica do estudo.

Esta pesquisa foi realizada com base em consultas a fontes bibliográficas, especificamente de publicações (livros, teses, artigos, dissertações, etc.), explorando em um contexto geral assuntos pertinentes e relacionados ao tema controladoria, planejamento tributário, custos, controles internos e Pesquisa Documental- análise e interpretação dos documentos pertencentes à empresa transformando-os em dados que serão utilizados neste projeto.

Silva (2006, p. 57) destaca que:

Não se deve confundir pesquisa de campo com coleta de dados, pois todas as pesquisas necessitam de coleta de dados, porém, na pesquisa de campo, os dados são coletados in loco, com objetivos preestabelecidos, discriminando suficientemente o que é coletado.

Severino (2007, p. 122) comenta que “na pesquisa documental, tem-se como fonte documentos no sentido amplo, não só de documentos impressos, de outros tipos de documentos, tais como, jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais”.

1.4.2 Técnicas de Coleta de Dados

a)Entrevista não estruturada: aquela em que é deixado ao entrevistado decidir-se pela forma de construir a resposta;

b)Observação participante: Trata-se de uma técnica de levantamento de informações que pressupõe convívio, compartilhamento de uma base comum de comunicação e intercâmbio de experiências com o(s) outro(s) primordialmente através dos sentidos humanos: olhar, falar, sentir, vivenciar... entre o pesquisador, os sujeitos observados e o contexto dinâmico de relações no qual os sujeitos vivem e que é por todos construído e reconstruído a cada momento;

c)Análise das informações através de documentos e informações disponibilizados pela empresa e sua contabilidade. : análise de relatórios, e documentos em geral com finalidade de obtenção de dados para composição do projeto.

1.4.3 Forma e Análise dos Dados

É a demonstração de como esses dados serão coletados e posteriormente transformados em informações.

a) Quanto aos meios: Instrumentos manuais; instrumentos computacionais (planilha eletrônica).

b) Quanto à apresentação: Gráficos; tabelas; quadros, etc.

1.5 Objeto de Estudo

O objeto de estudo deste projeto é a empresa Panificadora e Confeitaria Otacílio Costa LTDA - ME,

Que atua no ramo de panificação e confeitaria, organizando buffets para eventos, encomendas para festas e de revenda de produtos de mercearia. Os

tópicos seguintes contextualizam o embasamento teórico dos propósitos deste estudo.

De acordo com o Cartão CNPJ da empresa temos os dados:

Nome Empresarial: Panificadora e confeitaria Otacílio Costa Ltda. – ME

Nome Fantasia: Pão Nosso

Endereço: Avenida do Trabalhador, Otacílio Costa / SC - CEP: 88540-000.

Figura 6 - Logotipo da Empresa



Fonte: Elaborada pelos proprietários

1.5.1 Histórico do Segmento

A panificação é uma das artes culinárias mais antigas e sua história mescla com a da humanidade. Acredita-se que o primeiro pão foi feito no período da pré-história, no neolítico. Arqueólogos encontraram vestígios de que a primeira padaria do mundo teria sido na cidade Gizeh, no Egito. O pão foi levado para a Europa pelos soldados romanos na Idade Média, sendo mais bem difundido no período feudal. Neste período, houve um aprimoramento na técnica da panificação, pois os pães passaram a ser pesados e sua fabricação ficou mais bem elaborada, com o tempo certo de espera para a fermentação e a fundação de várias padarias.

Com relação à panificação no Brasil, segundo Gilberto Freyre, o pão feito com trigo, veio ao nosso país juntamente com os colonizadores portugueses, no século XIX. Destaque-se que antes de a farinha de trigo chegar ao Brasil, o que

predominava era a farinha de mandioca, sendo esta última mais aceita pelos colonos por um bom tempo.

A empresa estudada iniciou suas atividades em 01 de fevereiro de 1984, a partir dos ideais e visão de empreendedora de Maria Nilza Costa, e seu sócio investidor Ulisses Truchinski, com o processo totalmente artesanal, produziam pães e bolos pra atender a comunidade próxima ao estabelecimento, tendo como colaboradores um padeiro e uma balconista. Ao longo dos seus 32 anos, o sócio investidor deixou o empreendimento vendendo sua parte nos negócios a João Maria Correia. A Empresa adquiriu um imóvel próprio e passou por diversas reformas de ampliação, hoje conta com 39 colaboradores diretos, possui no local área de produção equipada com maquinários modernos, tendo área de vendas e consumo, atende a todo município, sendo ponto de referencias a viajantes e passantes.

A empresa está estabelecida no município de Otacílio Costa. Com sua matriz em um bairro tradicional, e filial localizada em ponto estratégico de vendas. Distribui de forma consignada seus produtos por mais de quinze pontos espalhados por todo município.

Dispõe de uma estrutura ampla e moderna, com espaço para convivência, para que seus clientes fiquem à vontade para fazer um lanche ou almoçar confortavelmente. Nos últimos 3 anos a empresa atualizou os seus produtos ofertados lançando novidades como versões diferentes de pães, doces e outros. Atualmente conta com grande variedade de produtos de fabricação própria, sendo mais de 230 opções, como tortas suculentas, bolos decorados, docinhos, pães diversos, salgados, guloseimas.

Contata seus clientes via telefone, de modo a realizar delivery a pessoas e empresas. Possui cadeia de fornecimento, distribuindo seus produtos por pontos diversificados na cidade.

E como atrativo dispõe de área de mercearia abrindo um leque de opções a seus clientes. Conta com serviço de Buffet para eventos, aceitando encomendas de pequenas e grandes quantidades.

1.5.2 Caracterização Jurídica

Código e descrição da natureza jurídica: 206-2 Sociedade Empresária Limita.

Código e descrição da atividade econômica principal: 47.21-1-02 Padaria e confeitaria com predominância de revenda.

Início das atividades: 01/02/1984.

Enquadrada no Regime tributário do SIMPLES NACIONAL, desde 01/07/2007; com capital social rateado em quotas, onde a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, respondendo solidariamente pela integralização do capital social. É administrado pelo sócio administrador João Maria Correia, e gerenciada pela sócia Maria Nilza Costa.

1.5.3 Missão e Visão

A missão declara como a empresa pretende realizar a visão, destacando a região em que atua suas atividades e os serviços que oferece. “é a razão de ser da empresa, seu propósito e o que ela faz. Dizem respeito ao relacionamento da empresa com seus clientes, fornecedores e colaboradores.” (BIAGIO, BATOCHHIO, 2005, P. 37).

Figura 7 - Missão

“Produzir e comercializar produtos e serviços de padaria e confeitaria de qualidade, sempre frescos, com grande variedade e inovação, adequando-os as necessidades de todos os envolvidos, buscando a plena satisfação dos clientes.”

Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

A visão da empresa declara o que ela almeja para o futuro, onde pretende chegar, serve como objetivo a ser seguido. “Constitui o conjunto de intenções e a direção que a empresa pretende seguir, projetando, ainda, uma ideia, da empresa no futuro. Deve refletir as aspirações e as crenças da organização.” (BIAGIO, BATOCHHIO, 2005, P. 37).

Figura 8 - Visão

“Ser sempre a primeira panificadora na escolha dos moradores do município e seus visitantes. Sempre com muito bom gosto e respeito aos clientes amigos, ser referencia no setor de panificação e confeitaria da região.”

Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

1.5.4 Políticas e Negócio

Mudanças constantes e aceleradas no ambiente da empresa acabam modificando as ações e estratégias, desenvolvidas e projetadas para os negócios em um determinado período, por mais que sejam feitas diversas análises alguns resultados esperados não serão alcançados.

Existe então a necessidade da criação de políticas internas, com adoção de medidas preventivas priorizando a redução de custos, lucratividade e desperdício mínimo.

Em geral estratégias devem prever mudanças no ambiente interno e externo, é de extrema importância o empenho de quem irá coordenar os trabalhos, e tomada de decisões que serão, determinantes como formulação de preços, prazos para pagamento aos fornecedores, questões ambientais, políticas internas visando satisfação dos colaboradores entre outros.

As empresas sobrevivem quando há entrosamento e alinhamento em um mesmo sentido na busca por resultados eficientes, para tanto podemos assim definir ou sugerir como forma de aprimoramento das técnicas já aplicadas alguns métodos de padronização na obtenção de mais resultados:

Aprimoramento do sistema de comunicação interna e externa: definição de regras, melhor forma de expor o que a empresa busca como essas informações serão absorvidas por seus colaboradores, clientes e parceiros, uniformidade no comportamento e transmissão de informações pertinentes a empresa, restrições no ambiente de trabalho (exe.: caixa em seu trabalho com dinheiro limitar acesso a setor de produção de alimento).

Documentação: elaboração de manual de princípios e regimento interno.

Definições de Liderança: estabelecer qual a função de cada um dentro da organização bem como a hierarquia, como objetivo distribuir as tarefas a serem executadas diariamente.

Políticas de Valorização: elaboração de plano de cargos e salários, investimento em capacitação e treinamentos continuados, reconhecimento de funcionário destaque, reuniões de integração entre grupo.

Adoção de políticas de comportamento na organização: é necessário que todos trabalhem de forma continua na obtenção de resultados do contrário podem ser recebidas de forma negativa pelo restante do grupo, as políticas internas minimizam este problema uma vez que uniformizam o comportamento de todos.

1.5.5 Declaração de Valores

A identificação dos valores é fundamental para a empresa conhecer os pontos em que cria valor aos seus clientes, sabendo qual é o momento em que se tornam fiéis aos seus produtos, fazendo-os pensar apenas nos benefícios que aquele serviço os retribui. “Uma empresa terá ou não sucesso conforme o valor que os clientes atribuem aos seus produtos.” (BIAGIO, BATOCCHIO, 2005, P. 40).

Uma vez identificado os valores, a empresa transforma suas atividades fundamentais em benefícios efetivos aos clientes.

Figura 9 - Valores

“Fidelizar clientes. Apoio e relacionamento com nossos colaboradores que representam o orgulho pela nossa empresa. Agradar a todos que aqui residem e aos que vem prestigiar nossa cidade com qualidade, agilidade e cortesia.”

Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

A figura a seguir mostra algumas das competências essenciais que a empresa pretende desenvolver:

Figura 10 - Identificação das competências essenciais

Administrar com ampla participação de seus colaboradores.				
CONJUNTO DE HABILIDADES QUE O CLIENTE CONSIDERARÁ DE SEU BENEFÍCIO.				
Inovação	Credibilidade	Eficiência	Respeito	Afetividade
CONJUNTO DE HABILIDADES QUE A EMPRESA CONSIDERARÁ BENEFÍCIO A OFERECER.				
Confiabilidade	Atendimento	Responsabilidade social	Entusiasmo	Envolvimento
HABILIDADE DA EMPRESA QUE DIFICILMENTE SERÁ COPIADA				
Formação técnica	Profissionalismo	Experiência Anterior	Segurança alimentar	Administração democrática

Fonte: Biagio e Batocchio

1.5.6 Objetivos e Metas

Os objetivos orientam a direção que a empresa deve seguir, mostra o que a organização deve desenvolver pra conquistar o que almeja.

Os objetivos são conceituados por BIAGIO, BATOCHHIO, 2005, P. 89, como:

O principal motivo de definição dos objetivos de uma empresa é orientar a direção que deve ser seguida para que cumpra sua missão e vá de encontro de sua visão. Os objetivos indicam as intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino por ela desejado.

Metas são os caminhos que a empresa institui e segue a fim de alcançar seus objetivos. “As metas são declarações específicas que correspondem a determinados objetivos, mostrando quais passos devem ser dados e quando devem ser dados.” (BIAGIO, BATOCHHIO, 2005, P. 89).

1.5.7 Perfil do Cliente

A padaria atende a população em geral, tanto física, como jurídica.

A empresa hoje atende em média 10.140 pessoas por mês sendo 8,47% consumidores de cartões de crédito, 4,21% vouchers, 33,38% crediário e 53,92% à vista.

De acordo com pesquisa informal realizada com os funcionários que fazem atendimento ao público, os clientes, em sua maioria são residentes no município, frequentam o estabelecimento em media de três vezes na semana, tem idade entre 25 e 45 anos, compram no valor entre 30 e 50 reais.

2 DIAGNÓSTICO

Com relação ao diagnóstico a empresa destaca-se por oferecer variedade de produtos com alta qualidade, e apresentar boas práticas relacionadas à sociedade e pessoas.

2.1 Características do Mercado

Em uma visão ampla de economia, mesmo com o enfraquecimento do mercado consumidor interno, a empresa em questão não sofreu baixa na demanda de atendimentos. Levando em conta o fator concorrência, não é necessariamente considerado risco.

Outro dado importante é a concentração de fabricas e empresas do ramo madeireiro, que movimentam a economia local, com atração de novos investidores, trabalhadores temporários, o que para os negócios da padaria são de suma importância, pois é de lá que se serve de produtos diversos.

2.1.1 Ambiente Externo

É o conjunto de indivíduos, grupos e organizações que se encontram no meio exterior da organização e que influenciam e são influenciados por ela, podendo trazer resultados positivos e negativos dependendo da situação em que está exposta a empresa no determinado momento do acontecimento.

Podemos citar alguns meios que influenciam o ambiente:

Economia: a influência externa da economia é de extrema importância, tornando a competitividade mais assídua, e coloca as empresas em alerta, quando esta age de forma negativa. Outra forma de entendimento é como os recursos são distribuídos e utilizados no próprio ambiente;

Social: é o próprio meio onde a organização está inserida, suas características, perfil de seus clientes, e influencia exercida por eles;

Política: influências sofridas pelas mudanças nos processos, planos de ação de cada governo;

Legislação: todo conjunto de regras que devem ser seguidas e cumpridas a fim de um bom relacionamento entre fisco e empresa;

Tecnológica: implantação e adaptação aos meios, no intuito de agilizar os processos e obter maior confiabilidade nas informações;

O ambiente na visão operacional é composto por:

Cliente: responsáveis pela compra dos produtos e serviços oferecidos empresa;

Concorrência: a disputa pelo mercado consumidor na busca por mais clientes oferecendo os mesmos produtos e serviços, buscando algum diferencial que lhe ajudem a se destacar no mercado.

Mão-de-obra: representa o desempenho de todas as tarefas desprendidas por todos os colaboradores da organização necessárias para que a empresa funcione;

Fornecedor: é o elemento que fornece produtos ou serviços adquiridos pela empresa que posteriormente, pelo processo produtivo os transforma em mercadorias ou serviços.

O atual momento econômico brasileiro é desafiador para os investidores e para as empresas de uma maneira geral, sempre existiram os percalços, porém a mudanças que vem ocorrendo no cenário político trazem certa insegurança, dúvidas surgem juntamente com o desafio de manter-se no mercado, porém o surgimento de novas ideias para melhorias aparecem juntamente com a crise implanta. A inovação tem sido o grande diferencial às empresas de pequeno porte.

Emprego, renda, saúde e educação. Estes são alguns aspectos que fazem uma população melhorar de vida. Embora esteja em uma das regiões mais pobres do Estado, Otacílio Costa, na Serra Catarinense, apresenta um novo cenário de crescimento. Desponta-se como uma das melhores cidades para se viver da região.

Segundo pesquisa do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o município tem o segundo melhor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) da região. O estudo leva em conta três itens principais: educação, longevidade e renda.

Entre 1991 e 2010, o IDH municipal local subiu 45,9%. Passou de “baixo”, numa escala que vai de 0,500 a 0,599, para “alto” (0.740). O avanço colocou o município na segunda colocação entre as 18 cidades da Serra, atrás apenas de Lages.

Com um orçamento médio de R\$ 44 milhões e população estimada em 16 mil habitantes, Otacílio Costa tem uma posição geográfica privilegiada. É cortado pela SC 114, antiga 425, que por um lado liga à BR 470, e por outro à BR 282. Estas

duas vias representam a espinha dorsal do Estado e são usadas para escoar a maior parte da riqueza catarinense.

Conhecido como Capital Catarinense da Madeira, o município tem a produção de pinus como principal combustível da economia. Detém a maior concentração de florestas com mais de 50 mil hectares plantados, correspondente a cerca de 55% da cobertura de seu território. Diariamente, toneladas e toneladas de madeira saem das florestas para abastecer fábricas do município, como a Klabin e Sudati, consideradas as duas maiores empresas do município. Juntas, elas geram mais de mil empregos diretos. Ou seja, o cultivo de pinus é o “carro-chefe” da economia local. (Texto equipe Jornal Correio Otaciliense).

Segundo a ABIP (Associação Brasileira da Indústria de Panificação) o setor de Panificação é representado por 96,3% de Micro e Pequenas Empresas em 2015, as empresas do segmento de Panificação e Confeitaria brasileiras registram um crescimento de 2,7%, com o faturamento chegando a R\$ 84,7 bilhões. E fica clara a grande contribuição e representatividade desses empreendimentos nos cenários da indústria de alimentação. Este indicador revela, ainda, o surgimento de novas demandas, que impõem um ritmo de inovação mais acelerado de práticas sustentáveis nos negócios.

Assim como os desafios do crescimento, a elevação do nível de exigência dos consumidores nos últimos anos é um fator de alta relevância. Hoje, 52% dos clientes que frequentam padarias têm expectativas muito elevadas sobre os produtos panificados.

2.1.2 Ambiente Específico

O ambiente específico ou microambiente se refere ao ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Cada organização funciona em um ambiente competitivo mais próximo e imediato. O ambiente competitivo compreende organizações específicas com as quais a organizações interage.

Concorrentes é um dos componentes de ambiente competitivo, os concorrentes dentro do setor devem lidar em primeiro lugar um com os outros. As organizações competem pelos mesmos consumidores e tentam ganhar participação de mercado.

Agências Reguladoras, os novos entrantes em um setor competem com as empresas estabelecidas. Muitos fatores dificultam a entrada de novas empresas em

um setor. Se houver poucas barreiras à entrada. Algumas principais barreiras à entrada são as políticas governamentais, as necessidades de capital, a identificação de marcas, as desvantagens de custos e os canais de distribuição.

Fornecedores, as organizações devem adquirir recursos de seus ambientes e converter esses recursos.

Uma empresa está em desvantagem se ela é demasiadamente dependente de fornecedores poderosos. Poderosos constrói custos de mudanças (custos fixos com que os compradores arcarão se quiserem mudar de fornecedores).

São os consumidores compram os produtos ou serviços que as organizações oferecem. Sem consumidores uma empresa não sobrevive. Existem dois tipos de consumidores: O consumidor final é aqueles que compram produtos em sua forma final; e o consumidor intermediário que é aqueles consumidores que compram matérias-primas ou produtos do atacado antes de vendê-las ao consumidor final.

Serviços aos consumidores é oferecer aos consumidores o que eles que querem ou necessitam.

Figura 11 - Matriz SWOT

MATRIZ SWOT		
	FORTALEZAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> -Qualidade dos produtos; -Mix de produtos; -Horário diferenciado; -Espaço Físico amplo para atendimento; -Visual aconchegante na área de almoço; -Estacionamento na frente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Não ter senhas no atendimento; -Dificuldade na Gestão de Pessoas; -Comunicação interna; -Gestor principal da empresa ser restrito e com visão fechada.
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> -Pesquisa de satisfação; -Senha na loja; -Ampliação da área para almoço; -Atender o público que apresenta algumas restrições alimentares; -Público vegano. 	<ul style="list-style-type: none"> -Colaborador indiferente; -Falta Mão-de-obra qualificada; -Aumento do preço dos insumos.

Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

a) Principais fornecedores e insumos são:

Coferpan Comercial Catarinense De Produtos Para Panificação: Matriz localizada em Blumenau/SC fornece insumos que vão desde misturas para os pães até polpas de bebidas e doces prontos, do tipo bombons.

Disantos Distribuidora Ltda: Com matriz em Lages/SC esta empresa é responsável pela reposição e manutenção de máquinas de café, além de fornecer diversos produtos, com destaque para o Selecta Cream (Composto a base de leite em pó próprio para a fabricação de sorvetes que pode ser usado para substituir o leite em pó parcialmente ou totalmente dependendo da receita utilizada. Além disso, ele proporciona uma redução de custo no produto final, e aumenta a qualidade do sorvete, eliminando a necessidade do uso de gorduras vegetais, hidrogenadas e outras gorduras trans.) Usado no preparo de massas de pizza, pães e bolos, entre outros.

Distribuidora Havita Ltda: Com matriz em Lages/SC, fornecedor de produtos diversos, dentre eles; melhoradores especiais, creme de chantilly, margarinas a fermentos químicos e frio-congelados (usados na fabricação de salgados).

Moinho Do Nordeste S/A: Com sede em Antônio Prado/RS, fornecedora de farinhas para panificação, massas frescas, biscoitos.

Oestepan Distribuidora de Alimentos Ltda – Epp: Localizada em Chapecó/SC, é especializada em produtos direcionados ao ramo da panificação; fornece as misturas de bolos usadas na confecção das guloseimas da padaria.

Specht Produtos Alimentícios Ltda: Com matriz em Joaçaba/SC a empresa é uma das principais fornecedoras de farinhas, pré-misturas e mistura pronta para pão francês.

b) Principais empresas concorrentes são:

Cantinho Do Pão Maria Juventina Rodrigues Me, localizada no endereço: R Rufino Correa Da Costa, 36, Santa Catarina, Otacílio Costa, data de abertura: 19/09/2003.

Padaria e Confeitaria Doce Delícia Ltda Me, localizada no endereço: Av. Olinkraft, 2360, Targino, Otacílio Costa, data de abertura: 26/10/2005.

Panificadora Galvani Adilso Paes De Souza Me, localizada no endereço: R Edite Bitencourt, 23, Pinheiros, Otacílio Costa, data de abertura: 08/07/2014.

c) Aspectos Tecnológicos

Com a tecnologia em seu auge, todos os avanços que a indústria teve nos últimos anos, quase que indiretamente forçou as empresas a darem um salto

em busca de métodos inovadores; novas formas de desenvolver atividades e práticas diárias.

A relação entre clientes e fornecedores, está mais próxima, as exigências em relação à agilidade no atendimento, qualidade do produto é uma variável decisiva na hora de optar pelo melhor local.

Essas mudanças estimularam inclusive empresas familiares que buscam modernizar para atender as expectativas.

Em um comparativo da padaria Otacílio Costa Ltda., a análise dos últimos anos em questão dentro do aspecto tecnológico a aquisição de maquinários modernos, com a observação dos cuidados em relação à segurança, a modernização na área de atendimento, priorizando a satisfação do cliente com tempo mínimo de espera, e facilidades como oferecer diversos itens dentro de um único local.

d) Aspectos Ambientais

A análise do ambiente pode ser feita seguindo alguns passos:

Reconhecimento do ambiente: quais as expectativas, o que ela busca, tem um planejamento definido? Vem mudando ao longo dos anos? De que modo essas mudanças aconteceram? As informações por ela geradas são de fácil compreensão?

Se pudermos definir através de perguntas simples, as demais análises irão sendo desenvolvidas conforme necessidade da empresa.

Influências externas ambientais: quais as influências macro ambientais interferem no desenvolvimento e desempenho da empresa. Considerar influências políticas, sociais e tecnológicas como fortes influências dentro organização, estratégias com base em pensamentos futuros prevendo possíveis desaquecimentos econômicos. Forças competitivas – identificação do ambiente competitivo em que a empresa está inserida, de que forma deve se comportar para oferecer o melhor produto ou serviço que seu concorrente, ter foco no aprimoramento constante a fim de garantir a permanência no mercado.

Posição competitiva mais importante – consiste na análise da posição competitiva da empresa, no que diz respeito à forma como se comporta perante as outras empresas que competem pelos mesmos recursos, clientes, etc. Esta análise pode ser feita de vários modos, nomeadamente: análise estratégica do grupo, que situa as organizações em termos de similaridades e diferenças das estratégias seguidas; análise dos segmentos de mercado, que procura estabelecer os

segmentos de mercado que parecem mais atrativos; análise da concorrência e análise da atratividade, que situam o posicionamento competitivo da organização relativamente à atratividade do mercado em que opera. O objetivo de toda esta análise é o de identificar e compreender quais as oportunidades de que a empresa pode retirar proveito e quais as ameaças que terá de enfrentar ou circundar; identificar e compreender quais as necessidades que devem ser consideradas em termos dos recursos e competências da organização (pontos fortes e pontos fracos) que podem contribuir para a escolha estratégica.

Figura 12 - Fatores do ambiente externo que influenciam as organizações



Fonte: adaptado de Churchill, 2000

2.1.3 Análise Financeira

A análise financeira pode ser definida como a avaliação ou estudo da viabilidade, estabilidade e lucratividade de um negócio ou projeto, com uso de ferramentas específicas através do qual é possível realizar diagnósticos sobre a situação financeira de uma organização, bem como projeções os anos seguintes.

Sendo assim, é a capacidade de avaliar a real situação da empresa se o que foi investido está sendo remunerados e reembolsados de forma que as receitas superem as despesas de investimento e de funcionamento.

Para um bom andamento da empresa alguns pontos são fundamentais: Equilíbrio financeiro; Rentabilidade dos capitais; Crescimento; Risco.

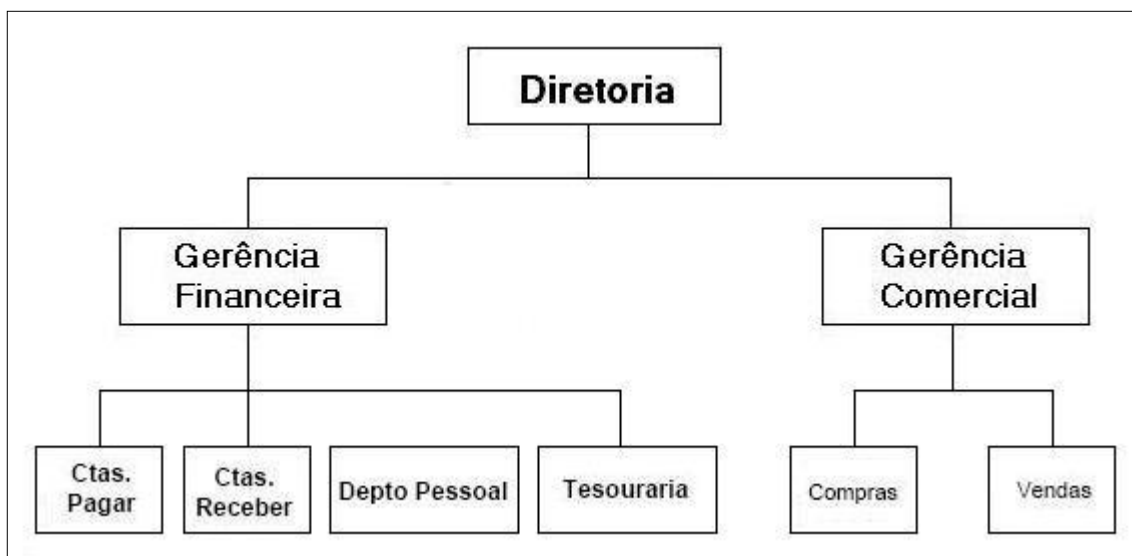
Alguns fatores que podem influenciar ou distorcer tomadas de decisões: Administração dos recursos financeiros da empresa; Prioridades financeiras; Limitações dos Documentos, não refletem valores atuais; Falta de controles internos; Registros contábeis precários; Gerenciamento financeiro profissional.

Na visão de Marion (2002, P. 36) os índices:

São relações que se estabelecem entre duas grandezas; facilitam sensivelmente o trabalho do analista, uma vez que a apreciação de certas relações ou percentuais é mais significativa (relevante) que a observação de montantes, por si só. (...) ressaltamos, entretanto, que o analista deverá tomar uma série de precauções quanto à interpretação dos índices. Muitas vezes, podem dar falsa imagem de uma situação.

São inúmeros os índices-padrão, que permitem uma avaliação da empresa, utilização dos índices traz uma visão, mas ampla, principalmente no que diz respeito a decisões de crédito.

Figura 13 - Gerenciamento



Fonte: Daniel Simonett(18 de maio de 2011)

Sugestões de implantação de controles Internos voltados para análise financeira:

Fluxo de Caixa: Entradas-receitas; Saídas – despesas.

Contas a Pagar: Controle e classificação das despesas; Programação e execução de pagamentos; Negociação com fornecedores.

Contas a Receber: Controles na emissão de notas fiscais; Emissão de cobranças e duplicatas; Controle de recebíveis.

Tesouraria: Distribuição e controle de saldos nas disponibilidades; Controle do Fluxo de Caixa; Preparação de documentação para contabilização; Atendimento a fornecedores e clientes para assuntos pertinentes.

Na área de gerenciamento: Planejamento orçamentário e tributário; Acompanhar e orientar o trabalho de elaboração dos relatórios de despesas e custos; gerenciamento dos pagamentos de fornecedores, faturamento e recebimento de valores; Controle de despesas e custos da empresa; Revisar os controles e balanços contábeis; Planejamento estratégico; Assessorar e instrumentalizar a diretoria na tomada de decisões; Assessoria na formação de preços; Relacionamento e negociação com bancos; Prospecção recursos financeiros; Reestruturação de dívidas; Análise e gerenciamento de investimentos; Emissão de relatórios gerenciais; Reuniões periódicas.

A empresa está definida como EPP - Empresa de Pequeno Porte e tem como características fundamentais, o faturamento e quantidade de funcionários.

De acordo com a Lei 9.317/1996, Lei Complementar 123/2006, Lei Complementar 147/2014, o faturamento deve estar em entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões, se for empresa de comércio e serviço, deve cuidar pra que o numero de funcionários, fique entre 10 e 49, já as indústrias devem respeitar o limite máximo de 99 funcionários.

A Panificadora Pão Nosso, hoje conta com 38 colaboradores, distribuídos da seguinte maneira:

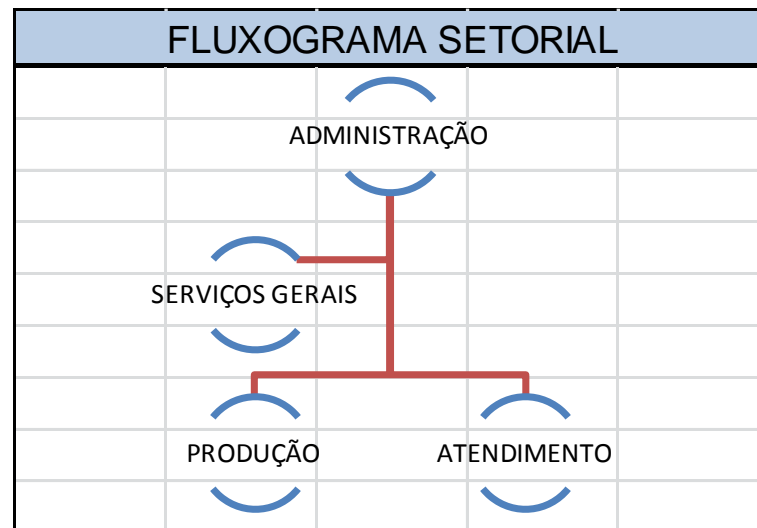
Figura 14–Distribuições de funções dos colaboradores

DISTRIBUIÇÃO DE FUNÇÕES DOS COLABORADORES			
SETOR / FUNÇÃO	QUANT	SETOR / FUNÇÃO	QUANT
ADMINISTRAÇÃO	3	PRODUÇÃO	
ATENDIMENTO		Produção	8
Balconista	10	Padaria	5
Operador de Caixa	2	Confeitaria	3
SERVIÇOS GERAIS	4	Cozinha	3

Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

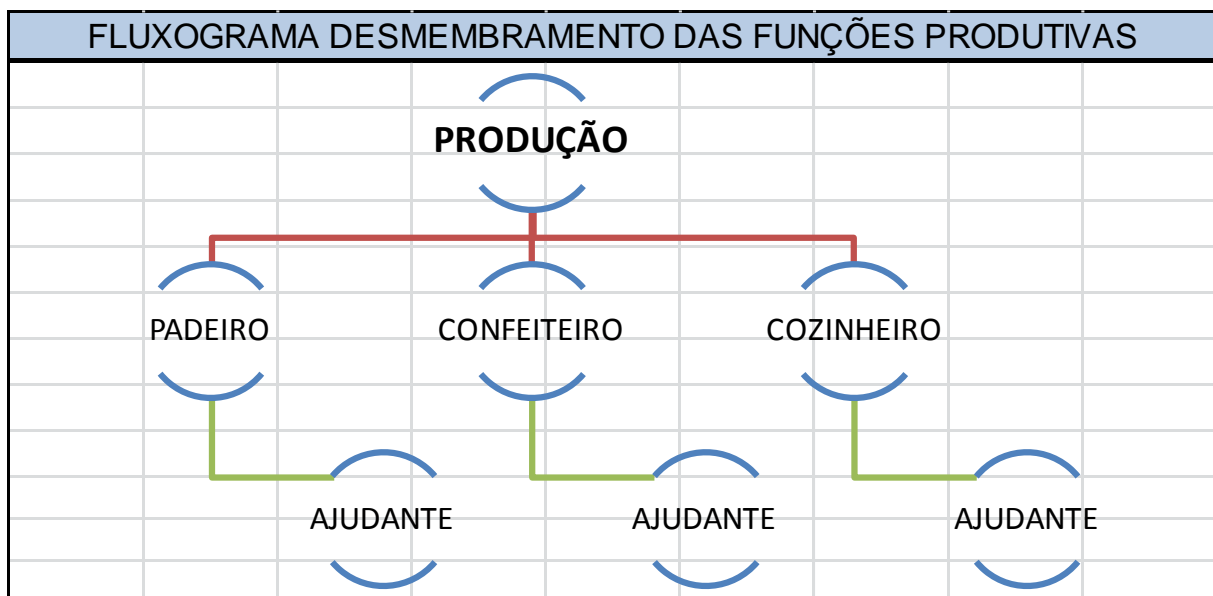
Esses dados também estão representados por figuras em forma de fluxogramas, como a seguir:

Figura 15– Fluxograma setorial



Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

Figura 16– Fluxograma desmembramento das funções produtivas



Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

A forma de tributação no qual a empresa está enquadrada é o SIMPLES NACIONAL.

a) Relato da situação financeira

Os resultados do cálculo de giro representam a eficiência de giro dos recursos que a empresa possui. Por meio destes índices, a entidade pode controlar as

saídas, estabelecendo os devidos prazos para os recebimentos (venda a prazo), acompanhar as suas compras, evidenciando as disponibilidades para os pagamentos. Além destas visualizações, a empresa pode ainda saber o giro de estoques, do ativo, entre outros.

Os dados expressos na planilha abaixo expõem os valores disponíveis no caixa da empresa, com base nos relatórios contábeis.

Figura 17 - Ativo Operacional

ATIVO OPERACIONAL		
PERÍODO: 01/2016 A 09/2016		
ATIVO		2.562.828,76
DISPONIVEL		31.324,56
	CAIXA	31.324,56
OUTROS CREDITOS		20.408,05
	ADIANTAMENTO DE FUNCIONARIOS	20.408,05
CLIENTES		2.169.531,31
	CLIENTES A VISTA	1.182.258,66
	CLIENTES CREDIARIO	310.056,36
	CARTÃO CREDITO	302.315,01
	CLIENTES EXTERNOS	375.224,21
	CLIENTES ENCOMENDAS	66.775,98
	PROVISÃO CLIENTES DUVIDOSOS	- 67.098,91
ESTOQUES		341.564,84
	MERCADORIA PARA REVENDA	290.413,46
	PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS	51.151,38

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Após as análises preliminares, e averiguação dos dados contábeis, a fim de analisar, através de indicadores econômico-financeiros, a situação em que se encontra a empresa. Feita a análise geral, chegou-se a alguns conceitos aqui expostos:

Figura 18 - Giro dos Estoques

CALCULO GIRO DOS ESTOQUES			
CPV	=	Giro estoque	=
			1.089.981,68 = 3,19
ESTOQUE			341.564,84
Demonstram quantas vezes o estoque foi renovado por causa das vendas. Quanto maior a rotatividade melhor.			

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Foram utilizados os valores de CPV e estoque no período de janeiro a setembro, o resultado de 3,19, nos mostra que nesses nove meses o estoque foi renovado mais de três vezes. Os recursos estocados estão com uma rotatividade boa, não permanecem muito tempo na prateleira, nem se faz necessário um espaço grande pra armazenar.

Figura 19 - Giro das Contas a Receber

CALCULO GIRO DAS CONTAS A RECEBER						
CLIENTES	x 270	=	Giro CR	612.371,37	=	0,27 = 73,92
ROB				2.236.630,22		
Demonstra o prazo médio das vendas e o recebimento correspondente.						

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

A empresa leva mais de dois meses para receber os valores referente as vendas, esse resultado deveria ser menor, mesmo com um montante de vendas a vista considerável, possui vendas no crediário, cujo o prazo de recebimento é prolongado, os valores levam um certo tempo para retornar ao caixa o que justifica o índice de retorno elevado.

Figura 20 - Giro das Contas a Pagar

CALCULO GIRO DAS CONTAS A PAGAR						
FORNECEDORES	x 270	=	Giro CP	593.581,18	=	0,54 = 147,04
CPV				1.089.981,68		
Demonstra a média em que serão pagas as compras efetuadas pela empresa.						

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Quanto maior o resultado deste índice melhor, pois representa os tempos médios que os fornecedores esperam pra receber, então se a empresa tiver um prazo grande, terá tempo de vender seus estoques e receber antes de precisar cumprir com suas obrigações com os fornecedores. No caso da padaria, os pagamentos feitos aos fornecedores giram em média de quatro meses e meio.

Figura 21 - Relação das Contas a Pagar com as Contas a Receber

CALCULO RELAÇÃO DAS CONTAS A RECEBER COM AS CONTAS A PAGAR				
PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO	=	Relação CR X CP	73,92	= 0,50
PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO			147,04	
Demonstra a relação entre o tempo médio que a empresa recebe e paga as contas. Esse valor deveria ser menor que 1,00 ou o mais próximo possível, pra se ter uma relação neutra.				

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

O valor da relação entre contas a receber e a pagar, mostra que a empresa tem tempo suficiente para receber de seus clientes e pagar seus dividendos com recursos de aplicações destes valores, em contrapartida tem retorno financeiro, sobre o mesmo.

b) Levantamento Investimento Fixo Existente

O investimento fixo corresponde às despesas e bens que cujo valor não são afetado pelo rendimento financeiro do negocio, e são extremamente necessários para que a empresa funcione de maneira apropriada.

Abaixo apresentamos os principais investimentos fixos;

Figura 22 - Estimativa de Investimentos Fixos 1

ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS				
A - Máquinas e Equipamentos				
Nº	Descrição	Quantidade	Valor Uni.	Total
1	Amassadeira Espiral MEP40 40kg	1	R\$ 23.700,00	R\$ 23.700,00
2	Balanças POP 20/2	2	R\$ 690,00	R\$ 1.380,00
3	Batedeira 20 lts c/ 02 Tachos BT18005 Ferri	1	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
4	Cilindro Ferri FCL	1	R\$ 22.000,00	R\$ 22.000,00
5	Divisora Boleadora RP-14 Progresso	1	R\$ 45.000,00	R\$ 45.000,00
6	Divisora de Mesa	1	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00
7	Divisora Manual FDM	1	R\$ 23.000,00	R\$ 23.000,00
8	Divisora Volumétrica FDVL		R\$ 45.000,00	R\$ 45.000,00
9	Forno Tronik ET - 123/L		R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00
10	Fritadeiras Industrial Elétrica Metvisa FIE.20 BIP	2	R\$ 1.521,00	R\$ 3.042,00
11	Laminadora de Pizza Duplex LP-45	1	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00
TOTAL				R\$ 359.122,00
B - Veículos				
Nº	Descrição	Quantidade	Valor Uni.	Total
1	Veículo Sprinter furgão	1	R\$ 115.000,00	R\$ 115.000,00
TOTAL				R\$ 115.000,00

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Figura 23 - Estimativa de Investimentos Fixos 2

C - Móveis e utensílios				
Nº	Descrição	Quantidade	Valor Uni.	Total
1	Balcão de Serviço	1	R\$ 1.685,00	R\$ 1.685,00
2	Expositor horizontal	1	R\$ 7.972,00	R\$ 7.972,00
3	Banquetas	5	R\$ 135,00	R\$ 675,00
4	Estufas	2	R\$ 1.800,00	R\$ 3.600,00
5	Impressora Fiscal	1	R\$ 3.070,00	R\$ 3.070,00
6	Lavadora de louças	1	R\$ 9.800,00	R\$ 9.800,00
7	Maquina soluvel	1	R\$ 5.175,00	R\$ 5.175,00
8	Batedeira	1	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
9	Servidor torre	1	R\$ 1.986,52	R\$ 1.986,52
10	Fritadeira industrial	1	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00
11	Congelador freezer	1	R\$ 1.660,00	R\$ 1.660,00
12	Lavadora Brastemp	1	R\$ 1.590,00	R\$ 1.590,00
13	Estufa	4	R\$ 1.900,00	R\$ 7.600,00
14	Expositor quente	1	R\$ 2.661,00	R\$ 2.661,00
15	Balcão lanches	1	R\$ 7.465,00	R\$ 7.465,00
16	Balcão Caixa	1	R\$ 6.800,00	R\$ 6.800,00
17	Balcão seco	1	R\$ 6.400,00	R\$ 6.400,00
18	Vascas de centro	2	R\$ 4.600,00	R\$ 9.200,00
19	Coifa	1	R\$ 4.675,00	R\$ 4.675,00
20	Painel	1	R\$ 4.380,00	R\$ 4.380,00
21	Fechamento de geladeira	1	R\$ 1.980,00	R\$ 1.980,00
22	Revestimento	1	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00
23	Estante serviço	1	R\$ 13.960,00	R\$ 13.960,00
24	Estante com gavetas	1	R\$ 9.960,00	R\$ 9.960,00
25	Refrigerador horizontal	1	R\$ 16.465,00	R\$ 16.465,00
26	Expositor cascata	1	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
27	Expositor horizontal	1	R\$ 7.363,00	R\$ 7.363,00
28	Expositor refrigerado duas portas	2	R\$ 5.709,90	R\$ 11.419,80
29	Expositor refrigerado	1	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
30	Mesas	6	R\$ 1.065,00	R\$ 6.390,00
31	Coifa	1	R\$ 2.740,01	R\$ 2.740,01
32	Prateleiras carro	1	R\$ 1.507,60	R\$ 1.507,60
33	Maquina sprint	1	R\$ 5.450,00	R\$ 5.450,00
34	Aparelho split	1	R\$ 1.735,00	R\$ 1.735,00
35	Cilindro	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
36	Prateleira gradeada	1	R\$ 10.320,00	R\$ 10.320,00
37	Estantes 4 planos	1	R\$ 10.320,00	R\$ 10.320,00
38	Divisor mesa	1	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00
39	Geladeira comercial	1	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
TOTAL				R\$ 227.754,93
TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS (A+B+C)				R\$ 701.876,93

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

A seguir calculo estimativo de custos com depreciações dos investimentos fixos citados.

Figura 24 - Estimativa dos Custos com depreciação

ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM DEPRECIÇÃO				
ATIVOS FIXOS	VALOR DO BEM (R\$)	VIDA ÚTIL EM ANOS	DEPRECIÇÃO ANUAL (R\$)	DEPRECIÇÃO MENSAL (R\$)
A Máquinas e Equipamentos	R\$ 359.122,00	23,5	R\$ 15.281,79	R\$ 1.273,48
B Móveis e utensílios	R\$ 227.754,93	12,5	R\$ 18.220,39	R\$ 1.518,37
C Veículos	R\$ 115.000,00	9,84	R\$ 11.686,99	R\$ 973,92
TOTAL	R\$ 701.876,93	45,84	R\$ 45.189,17	R\$ 3.765,76

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Devem ainda ser consideradas como investimentos fixos, outras despesas, como por exemplo, funcionários.

c) Levantamento Carga Tributária Existente

Baseado em análises feitas a partir dos extratos PGDAS do Simples Nacional, destacamos as principais informações por ela transmitida. A empresa esta classificada em duas categorias, comércio e indústria. Sendo o comercio dividido em Seção I e II, sem e com substituição tributaria do ICMS.

A seguir demonstramos essa distribuição;

Figura 25 - Alíquotas do SIMPLES

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	6,68%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	0%
Anexo I- Comércio;							
Seção II: Receitas decorrentes da revenda de mercadorias sujeitas à substituição tributária, exceto as receitas decorrentes da revenda de mercadorias para exportação;							
Tabela 1 – Substituição tributária somente do ICMS.							
Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
Anexo I- Comércio;							
Seção I: Receitas decorrentes da revenda de mercadorias não sujeitas a substituição tributária, exceto as receitas decorrentes da revenda de mercadorias para exportação;							
Tabela 1 – Sem substituição tributária.							

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS	IPI
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,63%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%	0,50%
Anexo II – Indústria;								
Seção II: Receitas decorrentes da venda de mercadorias por elas industrializadas sujeitas à substituição tributária, exceto as receitas decorrentes da venda de mercadorias por elas industrializadas para exportação;								
Tabela 1 – Substituição tributária somente do IPI.								

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade (2016)

d) Histórico de Resultados (Lucratividade)

A empresa analisada está acumulando resultados negativos a cada ano, apesar de ter receitas e produtividade, está operando no vermelho de acordo com as demonstrações contábeis, não existe uma padronização para o que seria a lucratividade ideal quanto maior melhor com índices abaixo de 50% indicando uma necessidade de recursos maior que a lucratividade obtida nas vendas o que vem se mantendo nos dois últimos anos melhor que o índice de 2014 bem baixo como demonstrado.

Figura 26 - Demonstrações de Lucros e Perdas

DEMONSTRAÇÃO DE LUCROS E PERDAS 2016 - 2015 - 2014			
LUCRO	2016	2015	2014
Vendas	1.635.919,72	1.856.879,62	1.686.171,70
Devoluções (redução)	- 736,60	- 2.943,56	-
Descontos (redução)	- 122.384,87	- 125.109,76	- 103.902,04
Vendas líquidas	1.512.798,25	1.728.826,30	1.582.269,66
Custo das mercadorias vendidas	897.267,58	1.025.516,23	1.072.489,21
Lucro bruto	615.530,67	703.310,07	509.780,45
CUSTOS	2016	2015	2014
Salários e remunerações	474.454,46	596.520,33	513.117,72
Depreciação	33.899,21	28.478,39	18.237,47
Material de escritório	22.346,92	22.282,84	11.747,21
Telefone e Internet	3.801,57	6.181,55	2.892,03
Veículos e Combustíveis	2.380,36	234,00	320,00
Energia e Água	90.400,32	135.177,70	82.789,33
Materiais auxiliares	9.524,68	204,00	-
Manutenções	15.451,18	176,74	611,34
Publicidade e Comunicação	2.925,00	272,00	812,00
Outros custos	9.816,08	16.174,19	4.865,46
Total de custos operacionais	664.999,78	805.701,74	635.392,56
Lucro das operações	- 49.469,11	- 102.391,67	- 125.612,11
Rendimentos de juros (despesa)	- 8.903,79	- 16.083,25	- 32.838,93
Lucro antes do Imposto de Renda	- 58.372,90	- 118.474,92	- 158.451,04
Despesa de Imposto de Renda	-	-	-
LUCRO LÍQUIDO	- 58.372,90	- 118.474,92	- 158.451,04
	58.372,90	118.474,92	158.451,04

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade (2016)

3 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Formulação de estratégias, é a maneira que a empresa irá se comportar no mercado, suas perspectivas de crescimento, metas, inovações, meios pelos quais irá buscar vencer o mercado competitivo.

a) Composição dos Tributos e Impostos

A empresa conforme descrito anteriormente encontra-se no regime de tributação simples nacional.

As principais vantagens do Simples são:

- Arrecadação de tributos através de uma única alíquota;
- A redução da carga tributária pode chegar até a 40%, dependendo das condições da empresa;
- Desburocratização: não há necessidade de realização de cadastros estaduais e municipais;
- Tem um processo mais fácil de controle e de contabilidade
- Tem uma redução da carga tributária
- Tem redução dos custos trabalhistas (Folha de Pagamento), pois não há contribuição do INSS Patronal.

Existe uma grande desvantagem no Simples, o fato de unificar os tributos das esferas Federal, Estadual e Municipal faz com que algumas empresas não possam se aproveitar dos créditos de impostos do sistema cumulativo, tal como IPI, PIS, COFINS e ICMS, geralmente empresas que compram insumos ou produtos para a industrialização ou que fazem revenda de produtos adquiridos de outras empresas que também estão no Simples, levando os compradores a optar por empresas enquadradas em outro regime, por serem de certo modo mais vantajoso para eles em algumas negociações.

b) Orçamento de Capital

O projeto sugerido não contempla aquisição de orçamento de capital ou aquisição de máquinas e equipamentos previstos no orçamento de capital

c) Composição de Custos de Produção

Escolhemos oito produtos para realizar os cálculos do custo de produção.

Como base para os cálculos, foram orçados os custos dos insumos de acordo com os dados da ficha técnica dos produtos, apresentados a seguir.

A partir desta etapa seguem os cálculos e análises feitas com base em documentos gerenciais fornecidos pela empresa.

Figura 27 - Cálculo de Receita Operacional

Cálculo de Receita Operacional		
Cálculo de Margem de Contribuição, Ponto de Equilíbrio		
PERÍODO: 01/2016 A 09/2016		Total
(+)	Faturamento Bruto	R\$ 2.236.630,22
(-)	Impostos	R\$ 237.753,79
(=)	Receita Líquida	R\$ 1.998.876,43
(-)	Custos e Despesas Variáveis	R\$ 1.229.974,35
(=)	Receita Operacional	R\$ 768.902,08
(=)	Margem de Contribuição %	34%
(-)	Despesas Operacionais (Despesas Fixas)	R\$ 761.766,92
(=)	Lucro Bruto	R\$ 7.135,16
(=)	Ponto de Equilíbrio (Em R\$)	R\$ 2.215.875,02

Ponto de Equilíbrio acumulado 2016	=	$\frac{2.215.875,02}{9}$	=	246.208,34
Meses				

A empresa deve faturar mensalmente no mínimo R\$ 246.208,34 para cobrir seus custos e despesas

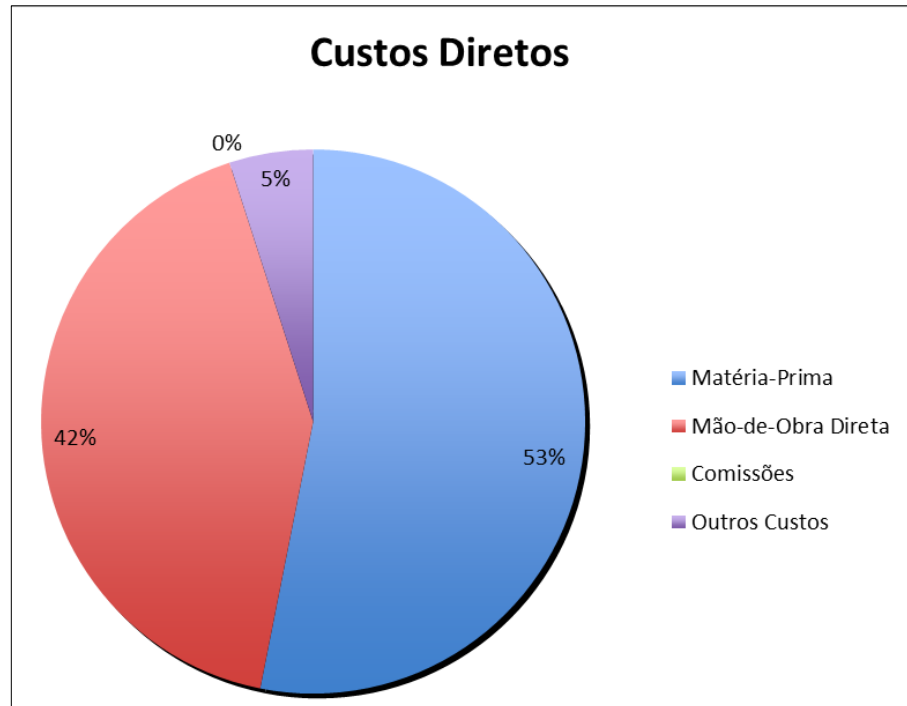
Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Figura 28 - Margem de Contribuição e Lucratividade

Cálculo de Margem de Contribuição e Lucratividade		
RECEITA		
PERÍODO: 01/2016 A 09/2016		
(+)	Receita Bruta	R\$2.236.630,22
(-)	Deduções de Vendas (Impostos)	10,63%
(=)	Receita Líquida	R\$1.998.876,43
CUSTOS DIRETOS		
(-)	Matéria-Prima	R\$542.697,45
(-)	Mão-de-Obra Direta	R\$428.058,18
(-)	Outros Custos	R\$50.883,73
(=)	Margem de Contribuição	R\$977.237,07
(=)	Margem de Contribuição (%)	43,69%
CUSTOS FIXOS		
(-)	Aluguel	R\$0,00
(-)	Pró Labore e Salários	R\$78.787,69
(-)	Encargos e Benefícios	R\$220.514,91
(-)	Marketing	R\$2.925,00
(-)	Telefone e Internet	R\$3.801,57
(-)	Luz, Água, Gás etc.	R\$90.400,32
(-)	Outros Custos Fixos	R\$102.259,02
(=)	Custos Fixos	R\$498.688,51
(=)	Lucro Bruto	R\$478.548,56
	Imposto sobre o Lucro (IRPJ e CSLL)	24%
(=)	Lucro Líquido	R\$363.696,90
(=)	Lucratividade	16,26%

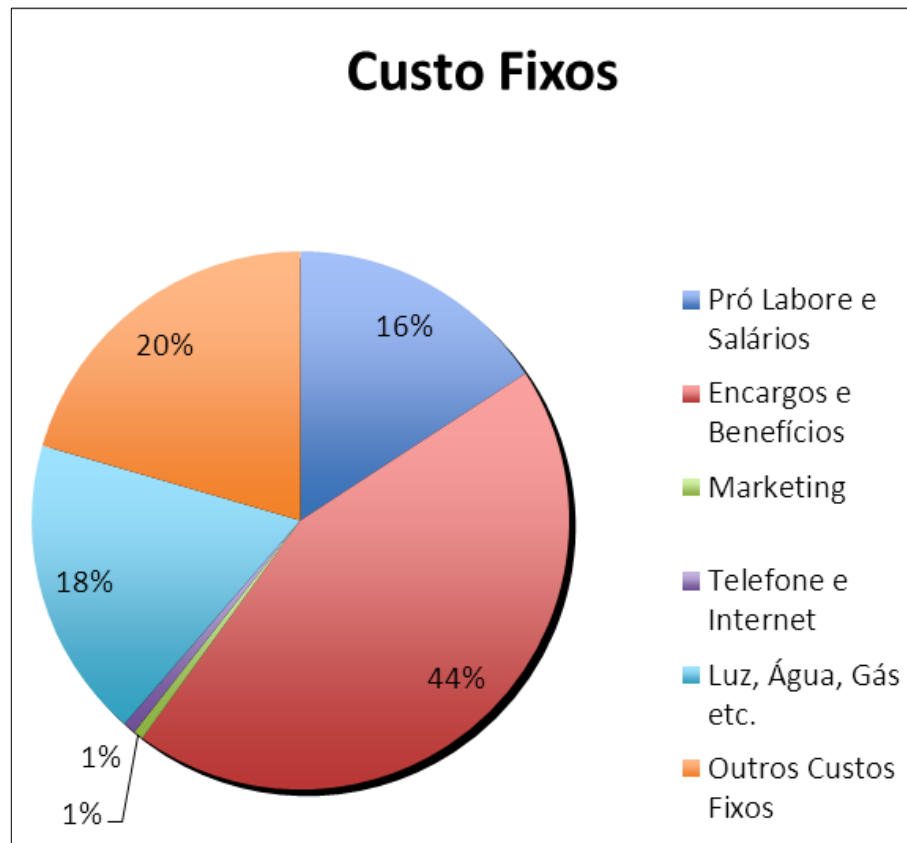
Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Figura 29 - Gráfico Custos Diretos



Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Figura 30 - Gráfico Custos Fixos



Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Valores Mensais e acumulados no período de jan/2016 a set/2016.

Figura 31 - Descrição dos Custos e Despesas

Custos e Despesas		
Período: 01/2016 a 09/2016		
	Valor Total 9 Meses	Valor Mensal
Água	R\$ 7.224,87	R\$ 802,76
Telefone e Internet	R\$ 4.736,86	R\$ 526,32
Manutenção de Máquinas e Equip	R\$ 2.921,80	R\$ 324,64
Salários e Ordenados	R\$ 448.466,23	R\$ 49.829,58
Pró Labore	R\$ 58.379,64	R\$ 6.486,63
Honorários Contábeis	R\$ 4.950,00	R\$ 550,00
Energia Elétrica	R\$ 92.427,21	R\$ 10.269,69
Limpeza e Conservação	R\$ 3.337,00	R\$ 370,78
Encargos e Férias	R\$ 252.559,91	R\$ 28.062,21
Depreciações	R\$ 33.899,21	R\$ 3.766,58
Manutenção de Veículos	R\$ 1.356,25	R\$ 150,69
Manutenção de Software	R\$ 7.758,75	R\$ 862,08
Lenha e Gás	R\$ 5.317,88	R\$ 590,88
Dedetização	R\$ 990,00	R\$ 110,00
Combustível	R\$ 2.640,80	R\$ 293,42
Seguros	R\$ 6.000,03	R\$ 666,67
Material de Uso e Consumo	R\$ 1.205,29	R\$ 133,92
Assinaturas	R\$ 396,25	R\$ 44,03
Material de Expediente	R\$ 330,50	R\$ 36,72
Despesas diversas	R\$ 8.451,30	R\$ 939,03
Publicidade e Propaganda	R\$ 2.350,00	R\$ 261,11
Outras Taxas	R\$ 576,10	R\$ 64,01
Impostos	R\$ 123.393,46	R\$ 13.710,38
Embalagem	R\$ 50.883,73	R\$ 5.653,75
Farmacia	R\$ 515,09	R\$ 57,23
TOTAIS	R\$ 1.121.068,16	R\$ 124.563,13

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Foram feitos os levantamentos do ativo imobilizado da empresa, não constantes nos dados contábeis, para melhor visualização dos valores de cada bem.

Figura 32 - Relação dos Insumos

CUSTOS - INSUMOS					
Tabela de Valores de Insumos	Valor total Prod/Embalagem	Quant / Embalagem	Custo / Kilo R\$	Insumo/Mês	Custo Mês
Farinha de Trigo	R\$ 42,00	25kg	R\$ 1,68000	9.552,00	R\$ 16.047,36
Fermento	R\$ 20,75	2kg	R\$ 10,37500	201,76	R\$ 2.093,22
Açúcar	R\$ 75,00	50kg	R\$ 1,50000	484,56	R\$ 726,84
Fécula de Mandioca	R\$ 66,42	25kg	R\$ 2,65680	24,00	R\$ 63,76
Sal	R\$ 2,00	1kg	R\$ 2,00000	147,77	R\$ 295,54
Banha	R\$ 4,62	1kg	R\$ 4,62000	264,00	R\$ 1.219,68
Vinagre	R\$ 10,43	5 ltr ou 5kg	R\$ 2,08600	24,00	R\$ 50,06
Melhorador	R\$ 155,00	20kg	R\$ 7,75000	2,40	R\$ 18,60
Ovos	R\$ 90,00	21,6kg	R\$ 4,16667	174,24	R\$ 726,00
Selecta Cream	R\$ 1,00	1kg	R\$ 1,00000	48,00	R\$ 48,00
Margarina	R\$ 67,90	15kg	R\$ 4,52667	10,20	R\$ 46,17
Doce de Leite	R\$ 55,04	10kg	R\$ 5,50400	18,00	R\$ 99,07
Farinha Preparada	R\$ 44,63	25kg	R\$ 1,78520	6.600,00	R\$ 11.782,32
Óleo Vegetal	R\$ 90,86	16,3 ltr ou 16,3 kg	R\$ 5,57423	144,00	R\$ 802,69
Polvilho	R\$ 104,02	25KG	R\$ 4,16080	600,00	R\$ 2.496,48
Leite	R\$ 24,00	12 ltr ou 12 kg	R\$ 2,00000	300,00	R\$ 600,00
Reforçador	R\$ 58,90	10kg	R\$ 5,89000	69,84	R\$ 411,36
				-	R\$ 37.527,15
*Apenas Insumos utilizados na produção dos itens selecionados para realizar o calculo do custo					
Calculo Consumo de água na Produção					
Valor Médio Mensal Pago	R\$ 924,65	Consumo em Volume m ³	114	R\$ 8,11	
Calculo conversão Ovos de unidades para gramas na Produção					
OVOS			GRAMAS / ML		
01 ovo inteiro			55 g a 60 g ou 60 ml		
01 clara			40 g ou 30 ml		
01 gema			15 g ou 20 ml		

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Os valores constantes na tabela de insumos foram extraídos das notas fiscais de compras.

Para realizarmos os cálculos do custo de produção e preço de venda, escolhemos oito produtos, esses são responsáveis por boa parte do faturamento, pois estão entre os produtos mais vendidos.

Figura 33 - Produtos Analisados

PRODUTOS ANALISADOS			
1.	Pão de Aipim	5.	Pão São João
2.	Pão Fatiado	6.	Pão de Hambúrguer
3.	Pão Francês	7.	Mini Sonho
4.	Pão de Hot Dog	8.	Rosca de Polvilho

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Figura 34 - Insumos

Valores de Insumos	Valor	Quantidade
Farinha de Trigo	R\$ 42,00	25kg
Fermento	R\$ 20,75	2kg
Açúcar	R\$ 75,00	50kg
Fécula de Mandioca	R\$ 66,42	25kg
Sal	R\$ 2,00	1kg
Banha	R\$ 4,62	1kg
Vinagre	R\$ 10,43	5litros
Melhorador	R\$ 155,00	20kg
Ovos	R\$ 90,00	30 dúzias
Selecta Cream	R\$ 1,00	1kg
Margarina	R\$ 67,90	15kg
Doce de Leite	R\$ 55,04	10kg
Mistura para Cake	R\$ 17,78	3Kg
Óleo Vegetal	R\$ 90,86	16,3 litros
Polvilho	R\$ 104,02	25KG
Leite	R\$ 24,00	12litros
Reforçador	R\$ 58,90	10kg
OVOS	GRAMAS / ML	
01 ovo inteiro	55 g a 60 g ou 60 ml	
01 clara	40 g ou 30 ml	
01 gema	15 g ou 20 ml	
Calculo Consumo de água na Produção		
Valor Médio Mensal Pago	R\$	924,65
Consumo em Volume m ³	R\$	114,00
Valor Pago por m ³	R\$	8,11

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Figura 35 - Pão Francês

Pão Francês
Calculo Perca na Evaporação do Pão na Fase de Crescimento da Massa
Considerando o peso da massa crua de 70g
Considerando o peso da massa assada de 50g
Total de perca no processo de 30% a 40%
Assim temos:
40% $(50 + 50 \times (40/100) = 70)$.
Total de Massa por Receita: 40.300000g
Quantidade de Pães Produzidos por Receita: 575,71 pães
Então depois de assado a receita renderá 572 pães de 50 g

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Ficha técnica dos produtos, com receitas, valores e custo unitário.

Figura 36 - Calculo Custo Produto 1

Produto 1 - Pão de Aipim			
Tempo de preparo: 45 minutos			
Rendimento da Receita: 118 unidades			
Quantidade de receitas produzidas diariamente: 02 receitas			
Total de produtos produzidos diariamente: 236 unidades / dia			
Peso Massa Crua: 680 g		Peso Massa Assada: 500 g	
Ingredientes para 01 receita			
Insumo	quant	Valor / unid.	
Farinha branca	40 kg	R\$	0,5600
Fécula de mandioca	1 kg	R\$	0,0330
Açúcar	3.500 g	R\$	0,0438
Fermento	300 g	R\$	0,0259
Sal	500 g	R\$	0,0083
Banha	2 kg	R\$	0,0958
Vinagre	1 L	R\$	0,0174
Água	32 L	R\$	0,0022
Melhorador	100 g	R\$	0,0064
TOTAL CUSTO UNITARIO			R\$ 0,79
PREÇO VENDA			R\$ 4,50
(-)	CUSTO FIXO	51%	R\$ 2,30
(-)	IMPOSTOS	10,63%	R\$ 0,48
(-)	INADIMPLÊNCIA	1%	R\$ 0,05
(-)	CUSTO UNITARIO		R\$ 0,79
(=)	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO		19,81%

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Figura 37 - Calculo Custo Produto 2

Produto 2 - Pão Fatiado			
Tempo de preparo: 45 minutos			
Rendimento da Receita: 68 unidades			
Quantidade de receitas produzidas diariamente: 09 receitas			
Total de produtos produzidos diariamente: 612 unidades / dia			
Peso Massa Crua: 680 g		Peso Massa Assada: 500 g	
Ingredientes para 01 receita			
	Insumo	quant	Valor / unid.
	Farinha Branca	37 kg	R\$ 0,6216
	Açúcar	1,5 kg	R\$ 0,0225
	Sal	500 g	R\$ 0,0100
	Banha	1 kg	R\$ 0,0575
	Fermento	500 g	R\$ 0,0518
	Água	20 L	R\$ 0,0016
	Reforçador	300 g	R\$ 0,0176
TOTAL CUSTO UNITARIO			R\$ 0,78
PREÇO VENDA			R\$ 4,50
(-)	CUSTO FIXO	51%	R\$ 2,30
(-)	IMPOSTOS	10,63%	R\$ 0,48
(-)	INADIMPLÊNCIA	1%	R\$ 0,05
(-)	CUSTO UNITARIO		R\$ 0,78
(=)	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO		20,04%

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Figura 38 - Calculo Custo Produto 3

Produto 3 - Pão Francês			
Tempo de preparo: 20 minutos			
Rendimento da Receita: 572 unidades			
Quantidade de receitas produzidas diariamente: 10 receitas			
Total de produtos produzidos diariamente: 5.720 unidades / dia			
Peso Massa Crua: 70 g		Peso Massa Assada: 50 g	
Ingredientes para 01 receita			
	Insumo	quant	Valor / unid.
	Farinha Preparada	25 kg	R\$ 0,0780
	Fermento	300 g	R\$ 0,0100
	Água	15 L	R\$ 0,0002
TOTAL CUSTO UNITARIO			R\$ 0,09
PREÇO VENDA			R\$ 0,48
(-)	CUSTO FIXO	51%	R\$ 0,24
(-)	IMPOSTOS	10,63%	R\$ 0,05
(-)	INADIMPLÊNCIA	1%	R\$ -
(-)	CUSTO UNITARIO		R\$ 0,09
(=)	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO		18,75%

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Figura 39 - Calculo Custo Produto 4

Produto 4 - Pão de Hot Dog			
Tempo de preparo: 45 minutos			
Rendimento da Receita: 470 unidades			
Quantidade de receitas produzidas diariamente: 3 receitas			
Total de produtos produzidos diariamente: 1.410 unidades / dia			
Peso Massa Crua: 140 g		Peso Massa Assada: 115 g	
Ingredientes para 01 receita			
	Insumo	quant	Valor / unid.
	Farinha Branca	49 kg	R\$ 0,0960
	Açúcar	1,5 kg	R\$ 0,0032
	Sal	600 g	R\$ 0,0017
	Banha	1 kg	R\$ 0,0082
	Fermento	500 g	R\$ 0,0074
	Água	22 L	R\$ 0,0002
	Reforçador	300 g	R\$ 0,0252
TOTAL CUSTO UNITARIO			R\$ 0,14
PREÇO VENDA			
			R\$ 0,90
(-)	CUSTO FIXO	51%	R\$ 0,46
(-)	IMPOSTOS	10,63%	R\$ 0,10
(-)	INADIMPLÊNCIA	1%	R\$ 0,01
(-)	CUSTO UNITARIO		R\$ 0,14
(=)	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO		21,81%

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Figura 40 - Calculo Custo Produto 5

Produto 5 - Pão São João			
Tempo de preparo: 85 minutos			
Rendimento da Receita: 537 unidades			
Quantidade de receitas produzidas diariamente: 5 receitas			
Total de produtos produzidos diariamente: 2.685 unidades / dia			
Peso Massa Crua: 40 g		Peso Massa Assada: 30 g	
Ingredientes para 01 receita			
	Insumo	quant	Valor / unid.
	Farinha Branca	15 kg	R\$ 0,0672
	Açúcar	3.1 kg	R\$ 0,0062
	Sal	350 g	R\$ 0,0005
	Fermento	300 g	R\$ 0,0041
	Ovos	20 und	R\$ 0,0067
	Selecta Cream	2 kg	R\$ 0,0027
	Margarina	400 g	R\$ 0,0024
	Reforçador	200 g	R\$ 0,0023
TOTAL CUSTO UNITARIO			R\$ 0,09
PREÇO VENDA			R\$ 0,42
(-)	CUSTO FIXO	51%	R\$ 0,21
(-)	IMPOSTOS	10,63%	R\$ 0,04
(-)	INADIMPLÊNCIA	1%	R\$ -
(-)	CUSTO UNITARIO		R\$ 0,09
(=)	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO		15,94%

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Figura 41 - Calculo Custo Produto 6

Produto 6 - Pão de Hamburguer			
Tempo de preparo: 45 minutos			
Rendimento da Receita: 700 unidades			
Quantidade de receitas produzidas diariamente: 2 receitas			
Total de produtos produzidos diariamente: 1.400 unidades / dia			
Peso Massa Crua: 140 g		Peso Massa Assada: 115 g	
Ingredientes para 01 receita			
	Insumo	quant	Valor / unid.
	Farinha Branca	40 kg	R\$ 0,0690
	Açucar	1,5 kg	R\$ 0,0032
	Sal	600 g	R\$ 0,0017
	Banha	1 kg	R\$ 0,0082
	Fermento	500 g	R\$ 0,0074
	Àgua	22 L	R\$ 0,0002
	Reforçador	300	R\$ 0,0252
TOTAL CUSTO UNITARIO			R\$ 0,11
PREÇO VENDA			R\$ 0,90
(-)	CUSTO FIXO	51%	R\$ 0,46
(-)	IMPOSTOS	10,63%	R\$ 0,10
(-)	INADIMPLÊNCIA	1%	R\$ 0,01
(-)	CUSTO UNITARIO		R\$ 0,11
(=)	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO		25,14%

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Figura 42 - Calculo Custo Produto 7

Produto 6 - Mini Sonho			
Tempo de preparo: 60 minutos			
Rendimento da Receita: 1000 unidades			
Quantidade de receitas produzidas diariamente: 1 receita			
Total de produtos produzidos diariamente: 1.000 unidades / dia			
Peso Aprox. de Cada um 0,18g			
Ingredientes para 01 receita			
	Insumo	quant	Valor / unid.
	Farinha	1 kg	R\$ 0,0017
	Reforçador	10 g	R\$ 0,0004
	Fermento	6,5 g	R\$ 0,0004
	Margarina	25 g	R\$ 0,0004
	Açúcar	90 g	R\$ 0,0004
	Sal	7 g	R\$ 0,0003
	Ovo	1 und	R\$ 0,0041
	Doce de Leite	750 g	R\$ 0,0041
TOTAL CUSTO UNITARIO			R\$ 0,0078
PREÇO VENDA			R\$ 0,20
(-)	CUSTO FIXO	51%	R\$ 1,02
(-)	IMPOSTOS	10,63%	R\$ 0,21
(-)	INADIMPLÊNCIA	1%	R\$ 0,02
(-)	CUSTO UNITARIO		R\$ 0,01
(=)	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO		-4,62%
* Valor do Preço e calculo da margem de contribuição considerando 20 unidades			

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Figura 43 - Calculo Custo Produto 8

Produto 8 - Rosca de Polvilho			
Tempo de preparo: 60 minutos			
Rendimento da Receita: 4 unidades			
Quantidade de receitas produzidas diariamente: 5 receita			
Total de produtos produzidos diariamente: 20 unidades / dia			
Peso por porção: 448g			
Ingredientes para 01 receita			
	Insumo	quant	Valor / unid.
	Polvilho	1 kg	R\$ 1,04
	Água	1 xc	R\$ -
	Óleo	1 xc	R\$ 0,42
	Leite	500 ml	R\$ 0,25
	Sal	1 cl	R\$ 0,01
	Ovos	4 und	R\$ 0,25
TOTAL CUSTO UNITARIO			R\$ 1,97
PREÇO VENDA			
			R\$ 5,00
(-)	CUSTO FIXO	51%	R\$ 2,55
(-)	IMPOSTOS	10,63%	R\$ 0,53
(-)	INADIMPLÊNCIA	1%	R\$ 0,05
(-)	CUSTO UNITARIO		R\$ 1,97
(=)	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO		-2,03%

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

3.1 Projeções de vendas

As Projeções de vendas são as previsões da empresa referente o montante das receitas que serão recebidos nos períodos futuros.

É necessário fazer estas provisões, a empresa deve saber qual sua perspectiva de crescimento, para poder saber quais investimentos serão possíveis em longo prazo.

As planilhas a seguir de demonstrações de lucro sobre os produtos, projeção de vendas, e sugestões de novos preços, foram feitos com base nos oito produtos analisados, trabalhamos com uma projeção de aumento de 10% no montante baseado na média de crescimento dos últimos anos.

A Figura 44 mostra as representações dos valores referentes ao volume de vendas diárias, mensais e anuais, com base nos relatórios gerenciais da empresa analisados no período de janeiro a setembro de 2016, mostra que os produtos analisados têm boa representatividade nos lucros da empresa.

Figura 44 - Volume de Vendas

VOLUME DE VENDAS - DIÁRIA - MENSAL - ANUAL						
Produto	Custo Prod/Uni	Preço de Venda	Produção Diária	Total Vendas/Dia	Total Vendas/Mês	Total Vendas/Ano
Pão de Aipim	R\$ 0,89	R\$ 4,50	600	R\$ 2.700,00	R\$ 81.000,00	R\$ 31.995.000,00
Pão Fatiado	R\$ 0,90	R\$ 4,50	600	R\$ 2.700,00	R\$ 81.000,00	R\$ 31.995.000,00
Pão Francês	R\$ 0,09	R\$ 0,48	6.000	R\$ 2.880,00	R\$ 86.400,00	R\$ 34.128.000,00
Pão Hot Dog	R\$ 0,20	R\$ 0,90	1.410	R\$ 1.269,00	R\$ 38.070,00	R\$ 15.037.650,00
Pão São João	R\$ 0,07	R\$ 0,42	2.685	R\$ 1.127,70	R\$ 33.831,00	R\$ 13.363.245,00
Pão de Hamburguer	R\$ 0,23	R\$ 0,90	1.416	R\$ 1.274,40	R\$ 38.232,00	R\$ 15.101.640,00
Mini Sonho	-R\$ 0,92	R\$ 0,02	891	R\$ 17,82	R\$ 534,60	R\$ 211.167,00
Rosca de Polvilho	-R\$ 0,10	R\$ 5,00	20	R\$ 100,00	R\$ 3.000,00	R\$ 1.185.000,00
TOTAL	R\$ 1,36	R\$ 16,72	13.622	R\$ 12.068,92	R\$ 362.067,60	R\$ 143.016.702,00

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Os valores referentes aos custos de produção diárias, mensais e anuais, com base nos relatórios gerenciais da empresa analisados no período de janeiro a setembro de 2016, estão apresentados na Figura 45, analisando os custos, entendemos que alguns produtos analisados não têm o retorno esperado, estando com preço de venda menor do que o necessário para cobrir seus custos.

Figura 45 – Custo de Produção

CUSTO DE PRODUÇÃO - DIÁRIO - MENSAL - ANUAL					
Produto	Custo Prod.uni	Produção Dia	Custo Prod/Dia	Custo Prod/Mês	Custo Prod/Ano
Pão de Aipim	R\$ 0,89	600	R\$ 534,00	R\$ 16.020,00	R\$ 5.847.300,00
Pão Fatiado	R\$ 0,90	600	R\$ 540,00	R\$ 16.200,00	R\$ 5.913.000,00
Pão Francês	R\$ 0,09	6.000	R\$ 540,00	R\$ 16.200,00	R\$ 5.913.000,00
Pão Hot Dog	R\$ 0,20	1.410	R\$ 282,00	R\$ 8.460,00	R\$ 3.087.900,00
Pão São João	R\$ 0,07	2.685	R\$ 187,95	R\$ 5.638,50	R\$ 2.058.052,50
Pão de Hamburguer	R\$ 0,23	1.416	R\$ 325,68	R\$ 9.770,40	R\$ 3.566.196,00
Mini Sonho	-R\$ 0,92	891	-R\$ 819,72	-R\$ 24.591,60	-R\$ 8.975.934,00
Rosca de Polvilho	-R\$ 0,10	20	-R\$ 2,00	-R\$ 60,00	-R\$ 21.900,00
TOTAL	R\$ 1,36	13.622	R\$ 1.587,91	R\$ 47.637,30	R\$ 17.387.614,50

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Foram calculados os lucros sobre as vendas, individualmente alguns produtos não representam ganhos expressivos, mas no montante geral os lucros aparecem de forma substancial ao andamento dos negócios. Esses valores foram calculados com base nos relatórios gerenciais da empresa analisados no período de janeiro a setembro de 2016.

Figura 46 - Lucros sobre Vendas

LUCRO SOBRE VENDAS POR PRODUTO - DIÁRIO - MENSAL - ANUAL						
Produto	Custo Prod. uni	Preço de Venda	Produção Dia	Lucro Venda/Dia	Lucro Venda/Mês	Lucro Venda/ano
Pão de Aipim	R\$ 0,89	R\$ 4,50	600	R\$ 2.700,00	R\$ 81.000,00	R\$ 29.565.000,00
Pão Fatiado	R\$ 0,90	R\$ 4,50	600	R\$ 2.700,00	R\$ 81.000,00	R\$ 29.565.000,00
Pão Francês	R\$ 0,09	R\$ 0,48	6.000	R\$ 2.880,00	R\$ 86.400,00	R\$ 31.536.000,00
Pão Hot Dog	R\$ 0,20	R\$ 0,90	1.410	R\$ 1.269,00	R\$ 38.070,00	R\$ 13.895.550,00
Pão São João	R\$ 0,07	R\$ 0,42	2.685	R\$ 1.127,70	R\$ 33.831,00	R\$ 12.348.315,00
Pão de Hamburguer	R\$ 0,23	R\$ 0,90	1.416	R\$ 1.274,40	R\$ 38.232,00	R\$ 13.954.680,00
Mini Sonho	-R\$ 0,92	R\$ 0,02	891	R\$ 17,82	R\$ 534,60	R\$ 195.129,00
Rosca de Polvilho	-R\$ 0,10	R\$ 5,00	20	R\$ 100,00	R\$ 3.000,00	R\$ 1.095.000,00
TOTAL	R\$ 1,36	R\$ 16,72	13.622	R\$ 227.759,84	R\$ 6.832.795,20	R\$ 2.493.970.248,00

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Na Figura 47 estão os valores referentes às vendas projetadas para um período de três anos, com crescimento e lucro desejado de 10 %, a partir dos valores atuais praticados pela empresa.

Figura 47 - Projeções de Vendas com 10% Lucro

PROJEÇÕES DE VENDAS COM 10% DE LUCRO				
Pão Francês	2016	2.017	2.018	2.019
Lucro desejado em %	10%	10%	10%	10%
Preço Unitário	0,48	0,58	0,68	0,78
Valor R\$ taxa de cresc.	0,00	0,99	0,99	0,99
Total Projetado	0,48	1,57	1,67	1,77
Pão de Hot Dog	2016	2.017	2.018	2.019
Lucro desejado em %	10%	10%	10%	10%
Preço Unitário	0,90	0,90	1,89	2,89
Valor R\$ taxa de cresc.	0,00	0,99	0,99	0,99
Total Projetado	0,90	1,89	2,89	3,88
Pão São João	2016	2.017	2.018	2.019
Lucro desejado em %	10%	10%	10%	10%
Preço Unitário	0,42	0,42	1,41	2,41
Valor R\$ taxa de cresc.	0,00	0,99	0,99	0,99
Total Projetado	0,42	1,41	2,41	3,40
Pão de Hamburguer	2016	2.017	2.018	2.019
Lucro desejado em %	10%	10%	10%	10%
Preço Unitário	0,90	0,90	1,89	2,89
Valor R\$ taxa de cresc.	0,00	0,99	0,99	0,99
Total Projetado	0,90	1,89	2,89	3,88
Mini Sonho	2016	2.017	2.018	2.019
Lucro desejado em %	10%	10%	10%	10%
Preço Unitário	0,02	0,02	1,01	2,01
Valor R\$ taxa de cresc.	0,00	0,99	0,99	0,99
Total Projetado	0,02	1,01	2,01	3,00
Pão de Fatiado	2016	2.017	2.018	2.019
Lucro desejado em %	10%	10%	10%	10%
Preço Unitário	4,50	4,50	5,49	6,49
Valor R\$ taxa de cresc.	0,00	0,99	0,99	0,99
Total Projetado	4,50	5,49	6,49	7,48
Pão de Aipim	2016	2.017	2.018	2.019
Lucro desejado em %	10%	10%	10%	10%
Preço Unitário	4,50	4,50	5,49	6,49
Valor R\$ taxa de cresc.	0,00	0,99	0,99	0,99
Total Projetado	4,50	5,49	6,49	7,48
Rosca de Polvilho	2016	2.017	2.018	2.019
Lucro desejado em %	10%	10%	10%	10%
Preço Unitário	5,00	5,00	5,99	6,99
Valor R\$ taxa de cresc.	0,00	0,99	0,99	0,99
Total Projetado	5,00	5,99	6,99	7,98

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

A Figura 48 mostra como ficam os lucros sobre cada unidade produzida, após deduções e custos.

Figura 48 - Lucro após Dedução dos Custos

LUCROS APÓS DEDUÇÃO DOS CUSTOS						
Produto	Preço de Venda	Custo do Produto	Impostos	Margem de contribuição	Custo fixo	Lucro por Produto
Pão de Aipim	R\$ 4,50	R\$ 0,89	0,480	19,81%	R\$ 2,30	R\$ 0,63
Pão Fatiado	R\$ 4,50	R\$ 0,90	0,480	29,04%	R\$ 2,30	R\$ 0,53
Pão Francês	R\$ 0,48	R\$ 0,09	0,050	18,75%	R\$ 0,24	-R\$ 0,09
Pão Hot Dog	R\$ 0,90	R\$ 0,20	0,100	21,81%	R\$ 0,46	-R\$ 0,08
Pão São João	R\$ 0,42	R\$ 0,07	0,040	15,94%	R\$ 0,21	-R\$ 0,06
Pão de Hamburguer	R\$ 0,90	R\$ 0,23	0,100	25,14%	R\$ 0,46	-R\$ 0,14
Mini Sonho	R\$ 0,02	-R\$ 0,92	0,210	-4,62%	R\$ 1,02	-R\$ 0,24
Rosca de Polvilho	R\$ 5,00	-R\$ 0,10	0,530	-2,03%	R\$ 2,55	R\$ 2,04
Total	R\$ 16,72	R\$ 1,36	R\$ 1,99	1,24%	R\$ 9,54	R\$ 3,82

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Com expectativa de maior retorno da rentabilidade, sugerimos novos preços de vendas, com aumento de 25% no lucro desejado.

Figura 49 - Preços Sugeridos

PREÇOS SUGERIDOS COM AUMENTO DE 25% NO LUCRO					
Produto	Preço Venda	%Aumento	Preço Sugerido de Venda	Deduções	Lucro por Produto
Pão de Aipim	R\$ 4,50	25%	R\$ 5,63	3,87	R\$ 1,76
Pão Fatiado	R\$ 4,50	25%	R\$ 5,63	3,97	R\$ 1,65
Pão Francês	R\$ 0,48	25%	R\$ 0,60	0,57	R\$ 0,03
Pão Hot Dog	R\$ 0,90	25%	R\$ 1,13	0,98	R\$ 0,15
Pão São João	R\$ 0,42	25%	R\$ 0,53	0,48	R\$ 0,05
Pão de Hamburguer	R\$ 0,90	25%	R\$ 1,13	1,04	R\$ 0,08
Mini Sonho	R\$ 0,02	25%	R\$ 0,03	0,26	-R\$ 0,24
Rosca de Polvilho	R\$ 5,00	25%	R\$ 6,25	2,96	R\$ 3,29
Total	R\$ 16,72	25%	R\$ 16,97	12,90	R\$ 4,07

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

Figura 50 - Projeções de Vendas sobre preços sugeridos

PROJEÇÕES DE VENDAS SOBRE PREÇOS SUGERIDOS				
Pão Francês	2016	2.017	2.018	2.019
Lucro desejado em %	10%	10%	10%	10%
Preço Unitário	0,60	0,68	0,85	1,19
Valor R\$ taxa de cresc.	0,00	0,08	0,17	0,33
Total Projetado	0,60	0,77	1,02	1,52
Pão de Hot Dog	2016	2.017	2.018	2.019
Lucro desejado em %	10%	10%	10%	10%
Preço Unitário	1,13	1,74	2,74	3,73
Valor R\$ taxa de cresc.	0,00	0,99	0,99	0,99
Total Projetado	1,13	2,74	3,73	4,72
Pão São João	2016	2.017	2.018	2.019
Lucro desejado em %	10%	10%	10%	10%
Preço Unitário	0,53	0,53	1,52	2,52
Valor R\$ taxa de cresc.	0,00	0,99	0,99	0,99
Total Projetado	0,53	1,52	2,52	3,51
Pão de Hamburguer	2016	2.017	2.018	2.019
Lucro desejado em %	10%	10%	10%	10%
Preço Unitário	1,13	1,13	2,12	3,12
Valor R\$ taxa de cresc.	0,00	0,99	0,99	0,99
Total Projetado	1,13	2,12	3,12	4,11
Mini Sonho	2016	2.017	2.018	2.019
Lucro desejado em %	10%	10%	10%	10%
Preço Unitário	0,03	0,03	1,02	2,02
Valor R\$ taxa de cresc.	0,00	0,99	0,99	0,99
Total Projetado	0,03	1,02	2,02	3,01
Pão de Fatiado	2016	2.017	2.018	2.019
Lucro desejado em %	10%	10%	10%	10%
Preço Unitário	5,63	5,63	6,62	7,62
Valor R\$ taxa de cresc.	0,00	0,99	0,99	0,99
Total Projetado	5,63	6,62	7,62	8,61
Pão de Aipim	2016	2.017	2.018	2.019
Lucro desejado em %	10%	10%	10%	10%
Preço Unitário	5,63	5,63	6,62	7,62
Valor R\$ taxa de cresc.	0,00	0,99	0,99	0,99
Total Projetado	5,63	6,62	7,62	8,61
Rosca de Polvilho	2016	2.017	2.018	2.019
Lucro desejado em %	10%	10%	10%	10%
Preço Unitário	6,25	6,25	7,24	8,24
Valor R\$ taxa de cresc.	0,00	0,99	0,99	0,99
Total Projetado	6,25	7,24	8,24	9,23

Fonte: Elaborada pelos autores baseado nas informações da contabilidade gerencial (2016)

4 CONCLUSÃO

Em cumprimento Legal da disciplina de Projeto Integrador como requisito de para aprovação, no Curso de Pós-Graduação em Controladoria e Gestão Tributária, elaborou-se este projeto, que teve como objetivo calcular o custo de produção de oito itens produzidos na padaria e de maior relevância, que compõe boa parte dos custos e receitas da empresa.

Foram feitas também as projeções de vendas e sugestão de valores, através de todo um estudo com pesquisas bibliográficas, para elaboração de conceitos, levantamento de insumos e seus valores, aplicação em planilhas de cálculos, e demonstrações financeiras com embasamento em relatórios contábeis e gerenciais.

O conhecimento de estrutura e funcionamento, foram essenciais para elaboração do projeto, nos proporcionou conhecer melhor as atividades desenvolvidas diariamente, formar conceitos e exemplificá-los da melhor maneira possível.

Como resultado de todo estudo, e com a convicção de empenho ao qual nos submetemos nos últimos meses, é que nos permite não apontar erros mais sim contribuir com nossos conhecimentos para melhorar os processos já estabelecidos.

Primeiramente foi descrito todo embasamento teórico, referente, Custeio do produto, cálculos rentabilidade, lucratividade, projeções de vendas e entre tantos outros.

Posteriormente procedeu-se a análise dos valores expressos, aqui neste trabalho, cada cálculo demonstrado remete, a pontos importantes, através dos quais, é possível a tomada de decisões.

Elaboraram-se as demonstrações do processo de produção elencando seus principais custos e despesas, na fabricação e elaboração do produto, com a finalidade de calcular os preços de vendas de oito produtos escolhidos.

A finalidade, desta apuração é detalhar a lucratividade de cada produto, quanto custa para a empresa produzir e a projeção destes valores para o ano posterior possibilitando a visão de volume vendas futuras, percentual de lucro que poderá ser obtido, e custo de financiamento deste processo.

Percepção pós-finalização do projeto, a empresa tem uma grande capacidade de crescimento, possui diversos pontos positivos, com todo um histórico de crescimento ano após ano.

Para tanto às vezes se faz necessários mudanças comportamentais, processo este que deve partir primeiramente dos líderes, e aplicados posteriormente no restante do grupo.

Manter-se no mercado por tanto tempo já demonstra que seus líderes possuem extrema competência, o que precisa é somente transformar e aliar as atividades já desenvolvidas com a modernização e avanços tecnológicos no sentido de controles internos, e adequações de melhorias.

Para finalizar deixamos aqui os conhecimentos adquiridos, a oportunidade de aprendizagem de aliar a teoria á pratica, esperamos que tenhamos contribuído para melhorar, e que um pouco do que colocamos no papel sirva para aplicação na rotina diária.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 1996.

AMARAL, Gilberto Luiz do. **Seminário nacional de excelência na gestão tributária**. 18. ed. Curitiba: Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário – IBPT, 2007.

Análise de Balanço - Contabilidade Gerencial, disponível em: <http://www.portaldeauditoria.com.br/tematica/contger_analisedebalanco.htm>>>>, acessado em 23 de novembro de 2016.

ASSAF NETO, Alexandre, SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. São Paulo, ed. Atlas, 2000, p.110. (AICPA)

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A.. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. Barueri-SP: Manole, 2005.

BORGES, Humberto Bonavides. **Gerência de impostos: IPI, ICMS e ISS**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CELENTE, Administração Financeira ; disponível em <<http://professorcelenteaf.blogspot.com.br/>>, acessado em: 20 nov. 016.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**; 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FABRETTI, L. C. **Contabilidade Tributária**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FLECK, Augusto, **Giro de Estoque**, disponível em:< <http://sol7.com.br/blog/giro-de-estoque-o-que-e-como-calcular-e-como-afeta-na-empresa/>>, acessado em 23 de novembro de 2016.

IUDÍCIBUS, Sérgio. MARTINS, Eliseu. GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações (aplicável às demais sociedades)**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIZARDO, Elisa; Avaliação Econômica, disponível em: <<http://slideplayer.com.br/slide/3989521/>>, acessado em: 20 de novembro de 2016.

MARION, José Carlos. Contabilidade Empresarial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 502p.

MARION, José Carlos; REIS, Arnaldo. **Mudanças nas Demonstrações Contábeis**. São Paulo: Saraiva 2006.

MARTINS, E. Contabilidade de Custos. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEGLIORINI, Evandir. Custos. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001. LEONI, George S.G.

PITKOWSKI, Andre. **Planejamento Programação e Controle de Produção**. 4. ed. Mogi das Cruzes: O e M, 1987.120p.

Planejamento, Implantação e Controle. São Paulo: 2 ed.; Atlas, 1996.

POMPERMAYER, Cleonice B. **Sistemas de gestão de custos: dificuldades na implantação**. FAE, Curitiba, n. 3, p. 21-28, set./dez. 1999.

Pronunciamento Instituto dos Auditores Independentes do Brasil - IBRACON nº 2 de 30/04/1999

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

THEÓPHILO, Carlos Renato; IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Uma análise crítico - Epistemológica da produção científica em Contabilidade no Brasil**. UnB Contábil, v. 8, p. 147-175, 2007.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos: Uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZANLUCA, Jonatan de Sousa, **Custo e Despesa**; disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/custo-ou-despesa.htm>>; acessado em 03 de outubro de 2016.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa Uma Decisão de Planejamento e Controle Financeiro**. São Paulo: D.C. Luzzatto, 1988.