Aplicação do modelo de apuração de resultado sob a ótica da gestão econômica à micro e pequena indústria de panificação: um estudo de caso.

Francisco Carlos Fernandes (FURB) fernandes.francisco@uol.com.br

Isair Sell (FURB) isairsell@hotmail.com

Resumo

Este trabalho apresenta um modelo conceitual de apuração de resultados aplicado à micro e à pequena indústria da panificação, sob a ótica da gestão econômica. O objetivo é contribuir na qualidade da informação, adequando-a à realidade da micro e pequena indústria, e paralelamente disponibilizar ao gestor instrumentos que sirvam a gestão estratégica no processo de gestão empresarial. A abordagem dos fundamentos da gestão econômica - GECON tem por objetivo dar suporte conceitual ao modelo proposto. A metodologia utilizada para pesquisa, do tipo qualitativa, é o estudo de caso, através de um estudo exploratório. Quanto ao estudo realizado, verifica-se a viabilidade e a necessidade da aplicação do modelo à micro e à pequena indústria da panificação, para que possa servir como instrumento de informação, gestão e apuração de resultados.
Palavras-chave: Informação. Gestão. Resultado.

1. Introdução

No processo de modernização, as empresas estão realizando sensíveis melhorias no sistema produtivo. A competitividade exige concentração de esforço no negócio da empresa, no contínuo aperfeiçoamento de sua estrutura organizacional e na eliminação de desperdícios.

Nesse cenário de mudanças, as informações devem ser precisas e oportunas, proporcionando o conhecimento da trajetória do resultado alcançado. As informações alimentam o processo decisório e geram informações quanto à formação de preços, lucratividade por produto e avaliação de oportunidades de terceirização de novos investimentos, entre outros.

Usar o resultado econômico como medida de eficácia empresarial é avaliar se o desempenho apresentado por uma empresa foi capaz de assegurar a sua continuidade e cumprir sua missão.

A intenção deste trabalho não é esgotar o assunto, mas contribuir, através do estudo da atividade da indústria da panificação, para que o gestor de pequenas indústrias, tenha não só as informações geradas pela contabilidade financeira, mas também, através da controladoria, tenha a modelagem para a correta mensuração da riqueza decorrente de suas operações.

2. Modelo de gestão econômica

No desenvolvimento de cenários aplicados à organização, são utilizados modelos que permitem a simulação e conseqüentemente, a avaliação de alternativas de ação no processo de análise e tomada de decisão conduzida pelos gestores, para posterior implementação ou não.

No contexto da gestão empresarial, um modelo é uma ferramenta de tomada de decisão desenvolvida com o objetivo de fornecer ao gestor informações que possam conduzir à escolha da melhor alternativa. Desconsiderando todos os demais aspectos, o modelo mostra o que é relevante para uma questão específica. Portanto, os modelos são uma representação da realidade.

Observa-se que são vários os direcionamentos dados na construção de modelos sob a ótica da Gestão Econômica, no entanto, na pesquisa bibliográfica, não se encontrou algum trabalho voltado a definição de um modelo de apuração de resultados específico que, sob a ótica da gestão econômica, possa ser utilizado pelo gestor das micro e pequenas indústrias de panificação, para tomada de decisão e gestão estratégica no processo de gestão empresarial.

As vantagens que se podem obter são: informações detalhadas da atividade; histórico para análise e planejamento; evidenciação da margem de contribuição, por produto e por família de produtos; identificação de custos diretos por produto e por família de produtos; apuração do resultado econômico da atividade.

O modelo apresentado neste trabalho procura analisar os eventos que estão ligados à atividade da indústria da panificação, com o objetivo de otimizar o resultado da entidade.

3. Apuração de resultados

Sob a ótica da gestão econômica, os benefícios gerados pelo modelo permitem maior consistência e confiabilidade das informações, maior controle, transparência e envolvimento dos gestores e promove a monitoração eficaz dos processos de gestão e eliminação de riscos.

Demonstra que o resultado pode ser melhorado pela diminuição dos custos diretos, incremento no volume, diversificação de produtos, utilização eficiente de recursos e administração de outros eventos que envolvem terceiros.

Apesar das diretrizes estratégicas serem genéricas, é possível realizar simulações apenas com indicações dos rumos que a empresa pretende seguir. Entretanto, é necessário que haja o processo de planejamento operacional, mesmo que informal ou simulado, para que o sistema possa fornecer as informações sobre as conseqüências do estabelecimento de determinada estratégia ou tática.

4. Fundamentos da gestão econômica - gecon

Gestão Econômica significa administração por resultado. O objetivo da gestão econômica é a melhoria da produtividade e da eficiência operacional, sendo inteiramente voltado para a eficácia empresarial, cuja concretização se verifica pela otimização do resultado econômico.

A abordagem da Gestão Econômica assume que a empresa é um conjunto de processos contínuos e integrados. Ao se medir cada evento, verifica-se a eficácia dos processos e da entidade, pois a otimização da partes - áreas de responsabilidades, departamentos, atividades, eventos e transações - contribui para a otimização de toda a entidade.

Beuren (1994), afirma que *"é de fundamental importância que a empresa estabeleça parâmetros que direcionem as partes para a otimização do resultado econômico global da organização"*.

As atividades acontecem nas operações da empresa. Os eventos econômicos decorrem das atividades realizadas pelas áreas de responsabilidade da empresa. As transações impactam tanto qualitativamente como quantitativamente o patrimônio de uma entidade e conseqüentemente o seu resultado.

O resultado econômico deve ser entendido como a variação da riqueza em determinado período. Na gestão econômica o resultado é considerado durante o processo produtivo, desde quando a empresa agrega valor aos recursos consumidos nas suas atividades e não apenas quando transfere o produto ou serviço ao cliente.

Como ferramenta de auxílio à tomada de decisão são criados modelos com o objetivo de fornecer aos gestores informações que possam contribuir para a escolha da melhor alternativa.

Para Chiavenato (1987), *"Decisão é optar ou selecionar uma, dentre várias alternativas de cursos de ação, aquela que pareça mais adequada"*.

O custo de oportunidade ocorre quando o gestor faz a opção por uma alternativa em detrimento de outra, que trará maior benefício decorrente da decisão tomada. O beneficio efetivamente obtido é que expressa o custo de oportunidade. Esta visão é respaldada por Kassai et al. (2000), que afirmam que *"Não existe decisão a ser tomada considerando-se alternativa única."*

5. Micro e pequena empresa

Caracterizar uma empresa como micro ou pequena é um ato que exige sempre o uso de algum critério arbitrário. No entanto, o enquadramento dentro de um padrão pré-determinado é algo necessário para atender objetivos diferentes, mas em geral, entre os critérios adotados para a definição de micro e pequena empresa não é levado em consideração o potencial do investimento na geração de receita, o potencial de produção dos equipamentos ou o potencial de gestão dos administradores/investidores.

Órgãos de apoio a micro e pequenas empresas criaram uma classificação própria para enquadramento do porte das empresas. Verifica-se que o critério mais usado para classificação é o faturamento, caso do Estatuto da Micro e Pequena Empresa, do SIMPLES e do BNDES, com exceção do SEBRAE que utiliza o número de empregados para estabelecer o porte da empresa. A forma arbitrária e taxativa de definição do porte pode limitar o crescimento da ME ou da EPP. A sua capacidade de pagamento, quando da obtenção de empréstimos para investimento e alavancagem do seu negócio, é calculada sobre a receita gerada no passado e não sobre o que pode gerar no futuro.

A revista Anuário da Padaria Moderna (2003), trás o perfil das panificadoras no Brasil e segundo os dados, em 2002, 85% das panificadoras tiveram faturamento mensal de até R$ 50.000,00 e 74,37% tiveram até 10 empregados.

Segundo dados disponibilizados pelo SEBRAE, com base na Relação Anual de Informações Sociais – RAIS de 2001, do Ministério do Trabalho e Emprego, no Brasil existem cerca de 5.600.000 empresas e destas 99% eram micro ou pequenas empresas. Desse universo, o setor da indústria participa com cerca de 18%, o setor do comércio com 45% e o setor de serviço com 37%. Segundo o porte, na indústria, as micro e pequenas empresas respondem por 51% dos trabalhadores formais.

6. A indústria da panificação

A indústria da panificação é um ramo que tem suas atividades praticamente em todas as cidades do país e geralmente é formada por micro e pequenas empresas, que na maioria são de origem familiar. Tem grande relevância para a economia nacional, por utilizar no desenvolvimento de suas atividades grande efetivo de mão-de-obra e consumir produtos gerados por grandes empresas.

Segundo os dados levantados pela ABIP – Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria, em 2001, a indústria da panificação no Brasil empregou cerca de 600 mil pessoas em 52 mil indústrias e apresentou um faturamento em torno de R$ 19 bilhões. O setor é composto também por cerca de 105 mil pequenos empresários.

Na busca de oferecer um serviço mais adequado ao cliente, as indústrias de panificação diversificaram seu foco de venda, se adaptaram e se especializaram, agregando outras atividades para atender a demanda. Podem ser classificadas em quatro categorias: 1ª) tipo boutique; 2ª) de serviço; 3ª) de conveniência; 4ª) pontos quentes.

Para dimensionar o ptencial que a indústria de panificação possui no Brasil, deve-se lembrar que a Organização Mundial da Saúde – OMS, recomenda o consumo de 60kg/capita/ano e a *Food Agricultural Organization – FAO*, recomenda o consumo de 50kg/capita/ano. Na Europa o consumo por pessoa, em países como a França é de 56k, na Alemanha é de 91k e em Portugal é de 70k. Na América do Sul em países como o Chile, o consumo por pessoa é de 93k, na Argentina é de 73k e no Uruguai é de 51k. No Brasil, o consumo de pão representa praticamente a metade da porção recomendada pelos organismos mundiais de alimentação. Em 1984 era de 19k/capita/ano, em 1997 era de 27k/capita/ano e em 2002 estava na faixa de 28k/capita/ano.

7. Modelo de apuração de resultado da indústria de panificação

O modelo que segue foi elaborado através de um estudo de caso aplicado a uma indústria da panificação instalada na região da Grande Florianópolis/SC. É composto por tabelas que identificam: os produtos e a família de produtos; os preços unitários dos materiais aplicados na produção; o custo direto para fabricação de cada produto; o custo da mão-de-obra direta; a receita operacional por produto; o preço unitário para compra à vista ou a prazo do trigo; custo e a receita financeira da compra a prazo; a remuneração do capital investido; o resultado econômico por produto e por família de produtos.

O resultado é apurado segundo os conceitos de Gestão Econômica, considerando os preços a valor de mercado à vista e a realização de receita no momento da ocorrência de cada evento.

Para cálculo da quantidade de matéria-prima utilizada na produção mensal de cada produto, a empresa utiliza o método do padeiro onde são calculados em relação à farinha que representa 100% da fórmula. Dividindo-se o peso de cada ingrediente pelo peso total da massa, encontra-se o percentual real do ingrediente na massa.

Cada item a seguir apresenta os dados e informações, para que se tenha conhecimento e condições de apurar o resultado econômico, segundo os eventos verificados:

a) Identificação dos produtos e família de produtos

	Produtos		Peso	Família	
01	Pão francês	(pão de trigo, dágua, cacetinho, etc.)	50 gramas		
02	Pão doce	(pão com farofa, creme, liso, enrolado, etc.)	50 gramas	**A**	Pães
03	Pão grande	(pão bisnaga, trança, forma/etc.)	500 gramas		
04	Doces	(sonhos, roscas, broas, etc.)	90 gramas		
05	Tortas	(tortas, bolos, pudins, etc.)	2.000 gramas	**B**	Doces

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 1 – Identificação dos produtos e família de produtos

A empresa pesquisada fabrica os produtos da Tabela nº 1, e os divide em duas famílias: A e B. A família "A" compõe os produtos de padaria e a família "B" os produtos de confeitaria.

b) Valor total dos custos diretos dos produtos

Matéria-Prima	PRODUTOS					Valor Total $
	Pão Trigo	Pão Doce	Pão Grande	Doces	Tortas	
	1	2	3	4	5	
Farinha	775,59	380,29	166,26	85,45	7,10	1.414,69
Outros Produtos	85,22	260,60	18,09	307,31	1.015,77	1.686,99
T O T A L	**860,81**	**640,89**	**184,35**	**392,76**	**1022,87**	**3.101,68**

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 2 – Quantidade e valor total dos custos diretos dos produtos

A tabela acima registra o valor total dos custos diretos da matéria-prima utilizada na produção de cada produto. Observa-se aqui o valor a preço de mercado à vista da matéria-prima trigo no valor de $ 1.414,69 (comprado a prazo) e dos outros produtos (fermento, sal, açúcar, gordura, reforçador, ovos, farofa, doce de leite, óleo, recheio/cobertura, emulsificante) no valor de $ 1.686,99 (comprados à vista).

c) Custo direto da mão-de-obra da produção

Quantidade	Função do Empregado	Salário Mês $
1	Padeiro	700,00
1	Confeiteiro	800,00
1	Ajudante (Padeiro/Confeiteiro)	400,00
	Soma	**1.900,00**
	Encargos sobre a folha de pagamento = 24,66%	468,54
	Total do custo da mão-de-obra da produção	**2.368,54**

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 3 - Custo direto da mão-de-obra da produção

Para atendimento da produção, a empresa possui um padeiro, um confeiteiro e um ajudante que auxilia os dois profissionais. Paga o salário acima identificado mais os encargos sobre a folha de pagamento, totalizando o custo da mão-de-obra da produção.

d) Receita operacional do período a preço de mercado à vista

PRODUTOS	QUANTIDADE VENDA NO DIA	QUANTIDADE VENDA NO MÊS	VALOR UNITÁRIO	RECEITA
1 Pão francês	700	18.200	0,20	3.640,00
2 Pão doce	400	10.400	0,20	2.080,00
3 Pão grande	15	390	2,00	780,00
4 Doces	50	1.300	0,70	910,00
5 Tortas	2	104	15,00	1.560,00
	RECEITA TOTAL.			**8.970,00**

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 4 – Demonstração da receita operacional do período.

A tabela acima apresenta a quantidade de cada produto vendido no dia e o total no mês. Cada torta tem 2 kg. Cada quilo é vendido por $ 15,00. (2 tortas = 4 kg x 26 dias = 104 kg/mês x $ 15,00/kg = 1.560,00). Demais produtos, é a multiplicação do valor unitário pela quantidade das vendas no mês, constituindo assim, o valor total da receita de cada produto.

e) Compra de mercadoria a prazo

Dados	Valor	Unidade
Quantidade da compra de trigo	2.000	kg
Preço de mercado à vista	1,05	$
Preço unitário à vista	1,00	$
Preço unitário a prazo	1,10	$
Prazo de pagamento	1	mês
Taxa de aplicação no mercado financeiro	2%	ao mês
Taxa de captação no mercado financeiro	5%	ao mês
Taxa de inflação	0	zero

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 5 – Informações sobre a compra de mercadoria a prazo

Comprando 2.000 quilos do produto à vista, o mercado oferece por $ 1,00, mas se a compra for para pagamento em 30 dias, o preço unitário a prazo sobe para $ 1,10 o quilo do produto farinha de trigo. A tabela informa também o preço de mercado à vista do produto farinha de trigo, o prazo para pagamento da compra, a taxa de aplicação e captação no mercado financeiro, considerando ainda a taxa de inflação no período igual a zero.

f) Custo financeiro da compra a prazo

Valor da compra a prazo	2.200,00
Valor da compra à vista	2.000,00
Custo financeiro	200,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 6 – Custo financeiro da compra a prazo

O custo financeiro corresponde à diferença entre o preço para pagamento a prazo ($ 1,10 x 2.000) e o preço para pagamento à vista ($ 1,00 x 2.000).

g) Receita financeira gerada pela compra de mercadoria a prazo

A receita financeira (RF) é o valor da compra a prazo, equivalente a valor à vista, considerando uma taxa de aplicação no mercado financeiro. Ela representa a economia gerada pela aplicação dos recursos liberados pela decisão de compra a prazo. No seu cálculo usa-se a fórmula: RF = Valor da Compra - (Valor da Compra / (1+ taxa) elevado a "n" meses para pagamento). Aplicando-se os valores, na fórmula, chega-se ao resultado da receita financeira da compra para pagamento a prazo: RF = 2.200,00 – (2.200,00 / $(1 + 0{,}02)^{1}$) = 2.200,00 – 2.156,86 = 43,14.

h) Remuneração do capital investido

O valor do capital integralizado é de $ 40.000,00. A taxa de aplicação no mercado financeiro é de 2%, ao mês. A taxa de inflação é igual a zero. Assim, o valor da remuneração do capital investido é de $ 800,00 (40.000,00 x 2%). Todo o valor do capital investido foi destinado à produção e a remuneração representa o custo de oportunidade para os donos do capital, por deixarem de aplicar no mercado financeiro, onde teriam um ganho decorrente da taxa de aplicação paga pelo mercado, para aplicar na empresa.

i) Apuração do resultado econômico por produto

Ref.	Contas	Produtos					Total
		1	2	3	4	5	
1	Receita operacional	3.640,00	2.080,00	780,00	910,00	1.560,00	**8.970,00**
2	(-) Custos operacionais	(860,81)	(640,89)	(184,35)	(392,76)	(1.022,87)	(3.101,68)
3=1-2	**Margem cont. operacional**	2.779,19	1.439,11	595,65	517,24	537,13	**5.868,32**
3/1	*% Margem cont. operacional*	*76,35%*	*69,19%*	*76,37%*	*56,84%*	*34,43%*	*65,42%*
4	(-) Custo MOD panificação	-	-	-	-	-	(1.900,00)
5=3-4	**Margem da Panificação**	-	-	-	-	-	**3.968,32**
6	Receita financeira	-	-	-	-	-	43,14
7	(-) Custo/despesa financeira	-	-	-	-	-	(200,00)
8=6-7	**Margem financeira**	-	-	-	-	-	**(156,86)**
9=5-8	**Resultado antes da remuneração do capital . . . . . .**						**3.811,46**
10	**(-) Remuneração do capital**	-	-	-	-	-	**(800,00)**
11=9-10	**RESULTADO ECONÔMICO . . . . . .**						**3.011,46**

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 7 – Apuração do resultado econômico por produto

Observando o resultado da margem de contribuição operacional, pode-se verificar que o produto 5 (tortas) apresenta a menor margem de contribuição, provocada pelo custo operacional que é superior ao custo operacional dos outros produtos. Os produtos 1, 2, 3 e 4 apresentaram uma boa margem de contribuição. No conjunto pode-se observar que o resultado econômico positivo foi proporcionado por uma boa margem de contribuição de todos os produtos. Para melhorar o resultado econômico por produto, cabe ao gestor o gerenciamento dos custos diretos de cada produtos e também das despesas fixas, já que estas são da estrutura da empresa.

j) Apuração do resultado econômico por família de produtos

Ref.	Contas	Família de Produtos		Total
		A	B	
1	Receita operacional	6.500,00	2.470,00	**8.970,00**
2	(-) Custos operacionais	(1.686,05)	(1.415,63)	(3.101,68)
3=1-2	**Margem contribuição operacional**	**4.813,95**	**1.054,37**	**5.868,32**
3/1	*% Margem contribuição operacional*	*74,06%*	*42,69%*	*65,42%*
4	(-) Custo MOD panificação	-	-	(1.900,00)
5=3-4	**Margem da Panificação**	-	-	**3.968,32**
6	Receita financeira	-	-	43,14
7	(-) Custo/despesa financeira	-	-	(200,00)
8=6-7	**Margem financeira**	-	-	**(156,86)**
9=5-8	**Resultado antes da remuneração do capital . . . . . .**			**3.811,46**
10	**(-) Remuneração do capital**	-	-	**(800,00)**
11=9-10	**RESULTADO ECONÔMICO . . . . . .**			**3.011,46**

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 8 – Apuração do resultado econômico por família de produto

Na apuração do resultado por família de produtos, pode-se observar que a margem de contribuição da família "A" foi mais alta que a "B", isso confirma as informações levantadas durante a pesquisa quando o administrador afirmou que o pão tem uma margem de contribuição alta, decorrente do baixo custo operacional para produzi-lo. Verifica-se que a família do produto "B" apresentou uma boa margem de contribuição 42,69%, embora tenha ficado bem abaixo da margem apresentada pela família do produto "A", 74,06%. Observando-se a tabela anterior, verifica-se que o produto 5 apresentou uma margem de 34,43%, isso justifica a baixa da margem de contribuição da família de produtos "B". Pode-se concluir que

a área de produção é rentável, pois apresentou um bom resultado econômico, isto é, 33,57 % em relação à receita, e cabe ao gestor analisar cada evento para otimizar ainda mais o resultado.

Conclusão

A pesquisa foi direcionada a apurar o resultado da atividade da indústria da panificação, tendo como modelo a empresa do estudo de caso.

O modelo proposto é parte de um conjunto de ações que visam alavancar o resultado da organização, através de informações do resultado alcançado nos eventos e transações ocorridas na empresa e disponibilizar estas informações para que possam auxiliar o gestor na escola da melhor opção.

O modelo de apuração de resultados foi concebido segundo conceitos econômicos e a aplicação destes conceitos, permite que a contabilidade gere informações precisas, oportunas e necessárias à tomada de decisão e avaliação dos resultados verificados pela empresa.

O modelo é consistente quanto à apuração do resultado econômico, permitindo a otimização do resultado de cada produto, e assim, objetivando a otimização do todo. Se considerado como um sistema de apuração de resultados, induz os gestores as melhores decisões para a busca da eficiência empresarial.

Segundo os fundamentos da gestão econômica, o modelo proporciona ao gestor condições de decidir dentre as várias alternativas disponíveis, a que for mais favorável naquele momento.

Os benefícios gerados pelo modelo, permitem maior consistência e confiabilidade das informações, maior controle, transparência e envolvimento dos gestores, promovendo a monitoração eficaz dos processos de gestão e minimização de riscos.

Usar o resultado econômico como medida de eficácia empresarial, é avaliar se o desempenho apresentado pela empresa foi capaz de assegurar a sua continuidade e cumprir a sua missão. A continuidade só é possível com resultado positivo.

Qualquer que seja o modelo adotado, ele deve estar preparado para se adaptar a realidade operacional da empresa, considerando os fatores de influência, tanto internos quanto externos.

Referências

ABIP. Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria (2003). Disponível em: www.abip.org.br. Acesso em: 12/08/2003.

BEUREN, Ilse Maria (1994). Modelo de mensuração de resultados de eventos econômicos empresariais: um enfoque de sistema de informação de gestão econômica. São Paulo: Tese (Doutorado). Submetida à FEA-USP, p. 89.

CHIAVENATO, Idalberto (1987). Administração: teoria, processo e prática. São Paulo: McGraw-Hill, p. 49.

KASSAI, José Roberto. KASSAI, Sílvia. SANTOS, Ariovaldo dos. ASSAF NETO, Alexandre (2000). Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, p. 56.

REVISTA. Padaria moderna (2004). Disponível em: www.padariamoderna.com.br. Acesso em: 29/01/2004.

REVISTA. Padaria moderna – anuário 2003 (2003). 4ª pesquisa nacional de preferência de marcas em panificação e confeitaria. São Paulo: Editora Maná. Edição Especial. Janeiro a Dezembro, p. 6.

SEBRAE (2002). Pesquisa de opinião com empresários. SEBRAE, Junho, 2002. www.sebrae.com.br. Acesso em: 29/01/2004.

SEBRAE (2004). www.sebrae.com.br. Acesso em: 29/01/2004.