

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**INÊS CAROSI**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E COMERCIAL EM UMA  
EMPRESA PRODUTORA DE POLPAS E CONCENTRADOS DE FRUTAS DA  
SERRA GAÚCHA**

**CAXIAS DO SUL  
2019**



**INÊS CAROSI**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E COMERCIAL EM UMA  
EMPRESA PRODUTORA DE POLPAS E CONCENTRADOS DE FRUTAS DA  
SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Administração.

Área de concentração: Diagnóstico Empresarial

Orientador TCCI: Prof. Fabio Eberhardt Teixeira

Orientadora TCCII: Profa. Dra. Maria Emilia Camargo

**CAXIAS DO SUL  
2019**



INÉS CAROSI

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E COMERCIAL EM  
UMA EMPRESA PRODUTORA DE POLPAS E CONCENTRADOS DE  
FRUTAS DA SERRA GAÚCHA**

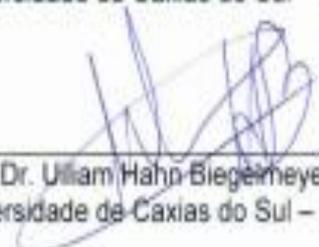
Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.  
Área de concentração: Diagnóstico Empresarial.

Aprovada em: 19/04/2019.

**Banca Examinadora**

  
\_\_\_\_\_  
Prof.ª Dra. Maria Emilia Camargo  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Mateus Panizzon  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Uliam Hahn Biegemeyer  
Universidade de Caxias do Sul – UCS



Dedico este trabalho a Deus por ser essencial em minha vida é ter me dado saúde e força para superar as dificuldades ao meu pai e minha mãe pelo amor e incentivo incondicional e a toda minha família que com muito carinho e apoio não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por ter me proporcionado chegar até aqui. A minha família especialmente a minha mãezinha que durante o TCC partiu para junto de Deus, por toda paciência contribuindo diretamente para que eu pudesse ter um caminho mais fácil e prazeroso durante esses anos.

À Mais Fruta por disponibilizar as informações e dar total apoio para o bom andamento do trabalho. Agradeço a todos os professores, e em especial ao Professor Fábio Eberhardt Teixeira, orientador do TCCI e a Professora Maria Emilia Camargo sem a qual não teria dado andamento ao TCC e pelas orientações prestadas para o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso.



*Sonhos determinam o que você quer. Ação  
determina o que você conquista.*

**Aldo Novak**



## RESUMO

Administrar uma organização em tempos de grandes mudanças socioeconômicas e um grande desafio para quem busca vantagens competitivas no mercado. O presente trabalho enfoca a importância de um melhor planejamento na área comercial e financeira procurando alternativas que possam ajudar a obter um montante necessário capaz de contribuir para um melhor capital de giro na administração da empresa. Com objetivo de controlar e manter o funcionamento da empresa será apresentado os principais conceitos sobre o capital de giro e políticas de crédito indispensáveis no dia-a-dia da empresa para dar suporte para que as organizações atinjam suas metas. Ao observar o gerenciamento e o controle da área comercial e financeira na empresa de concentrados de frutas, que sofrem com a sazonalidade da matéria-prima, por trabalhar com safras de frutas e estoques altos que precisam suprir a demanda do mercado do ano todo, com gerando a falta de capital de giro capaz de atender as despesas. Percebe-se a necessidade de um esforço maior da área comercial, e financeira juntamente com as demais áreas para que controle os gastos desnecessários e não previstos no fluxo sejam mínimos.

**Palavras-chave:** Capital de giro. Planejamento financeiro. Políticas de crédito.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sede da empresa.....	35
Figura 2 – Principais clientes.....	37
Figura 3 – Maiores fornecedores.....	38
Figura 4 – Organograma .....	47
Figura 5 – Marcas da empresa.....	50
Figura 6 – Macro fluxo de compras .....	57
Figura 7 – Fluxograma do processo da maçã no pavilhão 2.....	62
Figura 8 – Fluxograma do processo da maçã no pavilhão 2 – II.....	63
Figura 9 – <i>Layout</i> pavilhão 10 .....	64
Figura 10 – <i>Layout</i> pavilhão 2 .....	64
Figura 11 – Fluxo de caixa .....	68
Figura 12 – Previsões de pagamentos.....	69
Figura 13 – Ciclo operacional, econômico e financeiro .....	70
Figura 14 – Formação de preço .....	73
Figura 15 – Estrutura de plano de contas .....	74
Figura 16 – Balanço patrimonial.....	75
Figura 17 – Demonstração de resultado de exercício 2017/2016 .....	76
Figura 18 – Matriz SWOT.....	85
Figura 19 – Gráfico representativo da evolução do número de documentos publicados por ano, para o período de 1970 a 2019 .....	92
Figura 20 – Gráfico representativo da evolução do número de documentos publicados por países, para o período de 1970 a 2019 .....	92
Figura 21 – Número de artigos por autor no período – 1970 a 2019.....	93
Figura 22 – Número de artigos publicados por universidades no período – 1970 a 2019 .....	94
Figura 23 – Ativos referentes aos anos de 2017 e 2018 .....	104
Figura 24 – Passivos referentes aos anos de 2017 e 2018 .....	105
Figura 25 – Demonstração das mutações do patrimônio líquido referentes aos anos de 2016 a 2018 .....	106



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dados cadastrais.....	31
Quadro 2 – Pontos fortes e fracos da área administrativa .....	48
Quadro 3 – Pontos fortes e pontos fracos da área de Vendas.....	53
Quadro 4 – Pontos fortes e pontos fracos da área de materiais .....	59
Quadro 5 – Pontos fortes e pontos fracos da área de produção .....	66
Quadro 6 – Pontos fortes e pontos fracos da área financeira .....	77
Quadro 7 – Pontos fortes e pontos fracos da área de recursos humanos .....	82
Quadro 8 – Exportações realizadas .....	83
Quadro 9 – Importações realizadas .....	84
Quadro 10 – Pontos fortes e pontos fracos da área de comércio exterior .....	84
Quadro 11 – Artigos que tiveram 20 ou mais citações no período de 1970 a 2019 ..	95
Quadro 12 – Plano de ação.....	112



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Cálculo do capital de giro para o período de 2016 a 2018 .....	106
---	-----



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>31</b>
2.1	DADOS CADASTRAIS.....	31
2.2	HISTÓRICO .....	31
2.3	PRODUTOS.....	35
<b>2.3.1.</b>	<b>Linha industrial .....</b>	<b>35</b>
2.4	AMBIENTE EXTERNO.....	36
<b>2.4.1</b>	<b>Microambiente.....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Macroambiente.....</b>	<b>38</b>
2.5	PARTICIPAÇÃO NO MERCADO .....	39
2.6	EVOLUÇÃO DE VENDAS.....	39
2.7	CAPACIDADE PRODUTIVA .....	40
2.8	GESTÃO DE PESSOAS .....	40
2.9	ANÁLISES FINANCEIRAS UTILIZADAS .....	41
<b>3</b>	<b>ÁREA ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>43</b>
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	43
3.2	INOVAÇÃO .....	44
3.3	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO .....	44
<b>3.3.1</b>	<b>Problemas em equipamentos .....</b>	<b>45</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Sistemas implantados .....</b>	<b>45</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Sistemas de informações gerenciais .....</b>	<b>46</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Comunicação interna.....</b>	<b>46</b>
3.4	ORGANIZAÇÃO.....	46
<b>3.4.1</b>	<b>Organograma.....</b>	<b>46</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Níveis Hierárquicos.....</b>	<b>47</b>
<b>3.4.3</b>	<b>Liderança .....</b>	<b>47</b>
<b>3.4.4</b>	<b>Relacionamento.....</b>	<b>48</b>
<b>3.4.5</b>	<b>Especialização.....</b>	<b>48</b>
3.5	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	48



<b>4</b>	<b>ÁREA COMERCIAL</b> .....	<b>49</b>
4.1	PESQUISA DE MERCADO.....	49
4.2	PRODUTO/SERVIÇO .....	49
<b>4.2.1</b>	<b>Serviços</b> .....	<b>49</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Estágios no ciclo de vida dos produtos</b> .....	<b>49</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Decisão sobre a marca</b> .....	<b>50</b>
4.3	PREÇO .....	50
<b>4.3.1</b>	<b>Critérios utilizados para a fixação de preços nos produtos</b> .....	<b>50</b>
4.4	COMUNICAÇÃO .....	51
4.5	VENDAS .....	51
<b>4.5.1</b>	<b>Critérios utilizados para planejamento das vendas</b> .....	<b>51</b>
<b>4.5.2</b>	<b>Técnica para determinação das quotas de vendas</b> .....	<b>51</b>
<b>4.5.3</b>	<b>Análises de vendas</b> .....	<b>51</b>
<b>4.5.4</b>	<b>Equipe de vendas</b> .....	<b>51</b>
<b>4.5.5</b>	<b>Funções exercidas pelo vendedor</b> .....	<b>52</b>
<b>4.5.6</b>	<b>Motivação</b> .....	<b>52</b>
<b>4.5.7</b>	<b>Treinamento</b> .....	<b>52</b>
<b>4.5.8</b>	<b>Reuniões de Venda</b> .....	<b>52</b>
<b>4.5.9</b>	<b>Preços da empresa em relação ao mercado</b> .....	<b>52</b>
<b>4.5.10</b>	<b>Estado da demanda em relação ao preço</b> .....	<b>52</b>
<b>4.5.11</b>	<b>Aprovação de crédito</b> .....	<b>53</b>
4.6	DISTRIBUIÇÃO.....	53
4.7	RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....	53
4.8	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	53
<b>5</b>	<b>ÁREA DE MATERIAIS</b> .....	<b>55</b>
5.1	PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS .....	55
5.2	CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DE MATERIAIS .....	56
<b>5.2.1</b>	<b>Aprovação de pedidos de compra</b> .....	<b>56</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Especificação do material</b> .....	<b>57</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Aprovação de fornecedores</b> .....	<b>57</b>
5.3	CONTROLE DE MATERIAIS .....	58
<b>5.3.1</b>	<b>Controle de custos relacionados à aquisição de materiais</b> .....	<b>58</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Índice de rotação dos estoques</b> .....	<b>58</b>



5.4	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	59
<b>6</b>	<b>ÁREA DE PRODUÇÃO .....</b>	<b>61</b>
6.1	PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DE PRODUÇÃO .....	61
6.2	PAPEL ESTRATÉGICO E OBJETIVOS DA PRODUÇÃO .....	61
6.3	MEDIDAS DE PRODUTIVIDADE.....	62
6.4	PROCESSOS DE PRODUÇÃO .....	62
6.5	<i>LAYOUT</i> .....	63
6.6	MANUTENÇÃO.....	65
6.7	MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS.....	65
6.8	QUALIDADE .....	65
6.9	ENGENHARIA .....	66
6.10	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	66
<b>7</b>	<b>ÁREA FINANCEIRA .....</b>	<b>67</b>
7.1	ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA .....	67
7.2	GESTÃO DE CAIXA.....	67
<b>7.2.1</b>	<b>Fluxo de caixa .....</b>	<b>68</b>
<b>7.2.2</b>	<b>Ciclo operacional e ciclo financeiro .....</b>	<b>69</b>
<b>7.2.3</b>	<b>Contas a receber e risco de crédito.....</b>	<b>70</b>
<b>7.2.4</b>	<b>Contas a pagar .....</b>	<b>71</b>
<b>7.2.5</b>	<b>Volume de estoques .....</b>	<b>72</b>
<b>7.2.6</b>	<b>Estratégias de aplicação de excedentes.....</b>	<b>72</b>
7.3	CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA .....	72
7.4	CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS.....	73
7.5	ANÁLISES DE INVESTIMENTOS .....	77
7.6	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO.....	77
7.7	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	77
<b>8</b>	<b>ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>79</b>
8.1	MODELO DE GESTÃO.....	79
<b>8.1.1</b>	<b>Cultura e clima organizacional .....</b>	<b>79</b>
<b>8.1.2</b>	<b>Gestão do desempenho humano.....</b>	<b>79</b>
<b>8.1.3</b>	<b>Qualidade de vida no trabalho .....</b>	<b>79</b>
8.2	ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO.....	80



8.3	SISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	80
8.4	PLANO DE CARREIRA, REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS .....	80
8.5	MOTIVAÇÃO E TREINAMENTO .....	81
8.6	HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO .....	81
8.7	INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS.....	81
8.8	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	82
<b>9</b>	<b>ÁREA DE COMÉRCIO EXTERIOR .....</b>	<b>83</b>
9.1	EXPORTAÇÕES.....	83
9.2	IMPORTAÇÕES.....	84
9.3	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	84
<b>10</b>	<b>ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA .....</b>	<b>85</b>
10.1	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	85
<b>11</b>	<b>TEMA DE PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA .....</b>	<b>87</b>
<b>12</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>89</b>
12.1	OBJETIVO GERAL .....	89
12.1.1	Objetivos específicos .....	89
<b>13</b>	<b>JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....</b>	<b>91</b>
<b>14</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>97</b>
14.1	PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO .....	97
14.2	CAPITAL DE GIRO .....	98
14.3	FLUXO DE CAIXA.....	99
14.4	POLÍTICA DE CRÉDITO E COBRANÇA .....	99
14.5	FERRAMENTAS DE CONTROLES FINANCEIROS.....	100
<b>15</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>101</b>
15.1	PARTICIPANTES.....	101
15.2	PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	102
15.3	PROCESSO DE ANÁLISE.....	102
<b>16</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>103</b>
16.1	IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO .....	103



<b>16.1.1</b>	<b>Cálculo do capital de giro.....</b>	<b>106</b>
<b>16.2</b>	<b>ANÁLISE DA PESQUISA QUALITATIVA.....</b>	<b>107</b>
<b>16.2.1</b>	<b>Forma estruturada de gerenciamento financeiro .....</b>	<b>107</b>
<b>16.2.2</b>	<b>Como é realizado o planejamento e controle financeiro .....</b>	<b>107</b>
<b>16.2.3</b>	<b>Quem realiza o planejamento e controle financeiro.....</b>	<b>108</b>
<b>16.2.4</b>	<b>Como é realizado o cálculo do retorno financeiro .....</b>	<b>109</b>
<b>16.2.5</b>	<b>Realização periódica do controle do valor das vendas .....</b>	<b>109</b>
<b>16.2.6</b>	<b>Controle dos custos e do fluxo de caixa.....</b>	<b>109</b>
<b>16.2.7</b>	<b>A empresa utiliza uma ferramenta gerencial .....</b>	<b>110</b>
<b>16.2.8</b>	<b>Implantação de mecanismos de melhoria no rendimento.....</b>	<b>111</b>
<b>16.2.9</b>	<b>A empresa possui uma política de crédito e cobrança bem estruturada..</b> <b>.....</b>	<b>111</b>
<b>16.2.10</b>	<b>Importância da utilização de uma ferramenta gerencial para o</b> <b>planejamento e controle financeiro da empresa .....</b>	<b>112</b>
<b>17</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>113</b>
<b>17.1</b>	<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS .</b> <b>.....</b>	<b>114</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>117</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>121</b>
	<b>ANEXO A – PRODUTOS DA LINHA INDUSTRIAL .....</b>	<b>123</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A busca das empresas por qualidade nos serviços, um ambiente adequado e uma estrutura definida para atender as necessidades de seus clientes. O presente trabalho refere-se ao diagnóstico empresarial da empresa Mais Fruta buscando identificar as necessidades e planejando como melhor administrar o capital de giro necessário para tal situação.

Todavia para se integrar neste mundo competitivo e fazer frente aos seus concorrentes é preciso que as mesmas possuam uma estrutura organizacional e administrativa adequada a seus objetivos e que busquem uma melhoria em seus processos, produtos e serviços. A economia brasileira, em diversos setores, está passando por um período no qual seu desenvolvimento está comprometido, devido ao baixo crescimento e diminuição de lucro, vendas e produção. Na tentativa de amenizar esses fortes pontos de desequilíbrio social as empresas buscam um controle maior de suas atividades, observando tanto as ameaças quanto as oportunidades que o mercado proporciona, para que desta maneira, possam operar de forma segura e adequada.

A seguir foi diagnosticado as áreas da empresa Mais Fruta Ind. e Com. S A, empresa que possui mais de 28 anos no mercado, inicialmente com polpas de frutas congeladas e passando a ter mais enfoque em 2017 na linha de sucos concentrados para linha industrial. A Mais fruta conta com uma forte parceira a Dohler a qual impulsionou o crescimento da empresa desde 2013 e continua a contribuir por ser uma grande rede multinacional e atuar por todo o mundo.

Sendo a sazonalidade um forte problema na área comercial, causando a baixa das vendas significativamente no inverno devido ao clima, por outro lado a questão de a matéria-prima ser a fruta que é encontrada em grande quantidade nas safras, geram altos estoques que acabam por ter alto custo.

Com o objetivo de apresentar a importância de um planejamento financeiro e comercial para ajudar a minimizar tais situações, destacando a área comercial, e tendo como foco a obtenção de capital de giro, buscando assim liquidez e equilíbrio financeiro no mercado da organização.



## 2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Empresa é sinônimo de atividade econômica organizada para a produção de bens e serviços. Dentro deste contexto, encontram-se as empresas industriais que são as organizações que transformam a matéria-prima em produto acabados, a fim de proporcionar a satisfação das necessidades humanas, sua principal finalidade é a obtenção de lucro (FRANCO, 1973, p. 15).

Neste capítulo apresentaremos os dados cadastrais e históricos da empresa diagnosticada, algumas características do mercado e qual a participação da empresa diante dele, capacidade de produção, dados sobre vendas e faturamento, informações sobre a estrutura de gestão de pessoas e as análises financeiras feitas pela mesma.

### 2.1 DADOS CADASTRAIS

A empresa Mais Fruta está localizada na cidade de Antônio Prado - RS, no Quadro 1 estão relacionados os dados cadastrais.

Quadro 1 – Dados cadastrais

<b>MAIS FRUTA INDÚSTRIA E COMÉRCIO S. A.</b>	
Endereço	Estrada Velha, 120
Bairro	Aparecida
CEP	95.250-000
Caixa Postal	70
Cidade	Antônio Prado
Estado	Rio Grande do Sul
Inscrição Estadual	003/0008492
CNPJ	93.651.958/0001-23
Telefone	(54) 3293-1935
E-mail	<a href="mailto:maisfruta@maisfruta.com.br">maisfruta@maisfruta.com.br</a>

Fonte: Elaborado pela própria autora com base nos dados fornecidos pela empresa.

### 2.2 HISTÓRICO

Hoje denominada Mais Fruta Indústria e Comércio S.A. com faturamento médio mensal R\$ 5.255.295,97 no último ano, e com a colaboração de 85 funcionários, a empresa atua na fabricação de sucos concentrados de frutas, hortaliças e legumes, a empresa teve início em 31 de outubro de 1990 na cidade de Antônio Prado no estado do Rio Grande do Sul e adotou como natureza jurídica a

sociedade anônima fechada. Iniciou suas atividades comercializando frutas *in natura*, mas já em 1995 passou a ofertar dois sabores de polpa de fruta congelada naquela época com a marca Nono Silvestre atendendo a um restrito público consumidor.

Nos anos subsequentes consolidou-se no segmento de polpa de fruta com a marca Mais Fruta conhecida até hoje. Mesmo assim, para chegar a tais números, muitos foram os esforços desde a criação da empresa, inicialmente, com ideia de crescimento profissional e por meio de uma consciência de oportunidade, tida pelo Sr. Giovan Antônio Zulian, um dos primeiros sócios da empresa e diretor até os dias de hoje, que, não contente somente com a sua vida de agricultor, em 1986 viu na comercialização e distribuição de produtos caseiros – pães, salames, queijos, geleias, frutas *in natura* e maçãs secas – um espaço de crescimento no mercado de trabalho, junto com seu irmão, Sr. Gerson Luis Zulian, as vendas desses produtos atingiram as regiões de Porto Alegre e Passo Fundo, naquele momento, os irmãos não sabiam o espaço que poderiam atingir no mercado devido ao caráter, responsabilidade e determinação que demonstravam junto a seus clientes. Com o aumento das vendas, viram a necessidade de criar uma empresa, e a partir de então o crescimento profissional foi evidente pelas pessoas que os cercavam e pelos esforços para se manter neste meio.

Em 1990 a empresa Flor do Prado Com. De Produtos Agrícolas Ltda, comercializava, principalmente, frutas *in natura*, a sociedade era composta entre Sr. Oscar Borille, Sr. Gerson L. Zulian e Sr. Giovan A. Zulian. Em 1995, passou-se a ofertar dois sabores de polpa de frutas congeladas 100% naturais com a marca Nono Silvestre – a marca era homenagem ao avô dos sócios Giovan e Gerson – atendendo a um restrito público consumidor. Nessa época a empresa contava com 10 funcionários e sua área industrial era de 1.000m<sup>2</sup>. Em 16 de abril de 2001 passou a se chamar Mais Fruta Indústria e Comércio Ltda, com a mudança, a Mais Fruta teve um grande crescimento da marca, e um vínculo maior com o produto oferecido, "Mais Fruta".

Em 2002 ampliou-se a produção de Antônio Prado, além de serem adquiridos equipamentos modernos, que aprimoraram a produção e a qualidade dos produtos, foi construída a primeira estação de tratamento de efluentes (ETE), atrelada a preocupação da empresa na preservação ambiental.

Entre 2002 e 2007, sua área industrial passou a 3.000m<sup>2</sup>, e a produção já estava em mais de 25 sabores de polpas, atendendo ao mercado consumidor,

varejista, institucional e industrial das regiões sul, sudeste e centro-oeste do Brasil, exportando também para Austrália, Europa e Estados Unidos. A partir disto os procedimentos burocráticos das áreas Contábeis e Recursos Humanos passaram a ser realizados na própria empresa. Antes o serviço era terceirizado, e as informações e documentação necessária para realizar as práticas desses setores eram entregues a um escritório externo.

Buscando cada vez mais crescimento e com a visão empreendedora do Sr. Giovan A. Zulian, então diretor da empresa, tendo ainda como sócio na época, somente o Sr. Gerson L. Zulian, surgiu a oportunidade de expansão para a cidade de Jarinu – SP em 2009, um local com boa capacidade de armazenagem bem como uma estrutura pronta para a produção de polpa, que estava disponível para alugar, e, além dos benefícios fiscais oferecidos pela prefeitura local. Pela proximidade de algumas matérias-primas importantes e de empresas concorrentes, o objetivo da ampliação era atender com mais velocidade seus clientes do centro do país a iniciativa tornou a empresa mais competitiva e rentável. Com três anos de atuação, já se podia avaliar uma estabilidade na filial em Jarinu, o que gerou um aumento de 100% no faturamento.

Com a qualificação de seus parceiros, visão empreendedora e um estudo foi realizado com a parceria do Instituto Brasileiro de Frutas (IBRAF), iniciou-se em 2009 as obras de um novo pavilhão tendo como meta a produção de concentrados e sucos clarificados, tendo em vista que mais de 90% da matéria-prima tem sua origem no Rio Grande do Sul, com objetivo de dobrar a produção a cada ano. Em outubro de 2011, foi inaugurado o pavilhão 2, assim chamado o novo empreendimento da empresa.

Em 2011 iniciou-se a busca pela certificação ISO 22000, (Sistema da Gestão da Segurança Alimentar) seu referencial e a segurança alimentar em todas as etapas da cadeia de fornecimento, buscando desenvolver e padronizar processos e os produtos para cada vez melhor, atender as exigências do mercado consumidor e concorrentes. Houve a implantação de apoio gerenciais (sistema ERP e RH) para softwares mais práticos, confiáveis e eficientes proporcionou contar com informações mais precisas e setORIZADAS necessárias para a tomada de decisões.

No ano de 2013 a Döhler, empresa alemã produtora global, comerciante e fornecedor de ingredientes naturais de base tecnológica, sistemas de ingredientes e alimentos integrada e soluções de bebidas, adquiriu 50% de participação na Mais Fruta tornando-se assim acionista da mesma.

Naquele ano a construção das estratégias e metas de vendas foram elevadas para grandes crescimentos na receita da Mais Fruta. A nova acionista levou a Mais Fruta a adotar uma série de estratégias, desde uma equipe gerencial profissionalizada, até a modernização da estrutura fabril e busca por certificações de qualidade. A partir da parceria firmada, a Mais Fruta Ind. e Com. Ltda. passou a ser denominada Mais Fruta Ind. e Com. S. A. Em 2013 deu-se início as obras para ampliação da planta produtiva do Pavilhão 2.

A Mais Fruta está entre as marcas mais lembradas do mercado no seu segmento. O comprometimento e pautado pela ética e transparência em seus negócios. Ela entende também, que a preservação do meio ambiente é o caminho para o crescimento sustentável. A empresa junto com a Dohler quer reforçar a posição atual e os planos de crescimento no mercado de Bebidas e Alimentos no Brasil e na América Latina.

Em outubro de 2017 houve a venda da empresa de São Paulo, onde a mesma deixou de ser filial da Mais Fruta do RS, passando a ser filial somente da Döhler América Latina e a se chamar Dohler América Latina, com isso a Mais Fruta de Antônio Prado ficou somente com a linha industrial ganhando força e espaço no mercado de concentrados.

Atualmente, com 28 anos de mercado, atendendo ao mercado consumidor, institucional e industrial das regiões sul, sudeste e centro-oeste do Brasil, exportando para diversos países, entre eles Europa e Estados Unidos. A marca Mais Fruta vem sendo lembrada no mercado em seu segmento ganhando cada vez mais força devido a parceria de sucesso com a empresa alemã Döhler. Na Figura 1, apresenta-se a sede da empresa.

Figura 1 – Sede da empresa



Fonte: Acervo da empresa (2019).

## 2.3 PRODUTOS

Neste capítulo apresentam-se os produtos da Mais Fruta que são oferecidos a seus clientes.

### 2.3.1. Linha industrial

Linha Indústria – produtos selecionados para atendimento de público industrial. Fazem parte deste portfólio polpas de frutas em tambores, sucos concentrados e clarificados e frutas congeladas a granel.

A linha industrial conta com três tipos de produtos, a polpa de fruta, polpa de fruta concentrada polposa 30/32° brix e suco de fruta clarificado concentrado 68/70° brix.

A linha de concentrados foi desenhada para permitir o processamento de primeira qualidade para uma grande variedade de produtos. Utilizando os mais modernos equipamentos e tecnologias disponíveis, essa linha permite obter concentrados de alta qualidade, mesmo para frutas muito sensíveis.

A polpa de fruta concentrada polposa 30/32° brix é obtida pelo mesmo princípio que a polpa de fruta, passando por um processo a mais, onde toda a água

existente na fruta evapora, o que garante que o produto seja concentrado conforme altos padrões de qualidade. O chamado grau brix é o índice que mede o nível de açúcar no produto, assim, os clientes da empresa solicitam o produto pelo brix e outras especificações que ele contém. Para se ter uma ideia, com um litro de polpa concentrada, consegue-se diluir até 4,5 litros de água sem perder o sabor da fruta.

A polpa concentrada também é utilizada para a formulação de diversos produtos, é disponibilizado nos sabores maçã, morango, pêssego e uva em embalagens de 220kg.

O Suco clarificado, concentrado 68/70º brix, não é diferente dos outros de sua linha, também tem como sua única matéria-prima a sua fruta de origem, é vendido em embalagem de 265kg, produzidos nos sabores de maracujá, maçã, pêssego e uva. O que diferencia ele do suco concentrado polposo é o processo de ultra filtração que ele recebe, onde qualquer sólido é retirado pelo filtro, o produto é utilizado por outras indústrias para formulações de refrigerantes, néctares, geleias, cremes dentais etc.

## 2.4 AMBIENTE EXTERNO

Para Kotler (1998), o que está além das fronteiras da empresa e considerado parte do mercado, são as forças dos clientes, fornecedores, fatores políticos, sociais, econômicos entre outros, que normalmente não podem ser controlados e que não dependem de esforço do gestor para serem ajustados.

Neste capítulo teremos alguns dados sobre o microambiente e o macroambiente da Mais Fruta.

### 2.4.1 Microambiente

Com dados coletados da concorrência, clientes e fornecedores estudaremos o microambiente da mais Fruta, com o qual a empresa tem maior controle sobre o seu mercado.

Abaixo segue alguns concorrentes diretos, ou seja, têm os mesmos produtos e nível de atuação:

- a) De Marchi Indústria e Comércio de Frutas Ltda – localizada em Jundiaí – SP, tem produto semelhantes aos da mais Fruta na linha industrial e de frutas congeladas (IQF). A empresa está a mais de 65 anos no mercado;

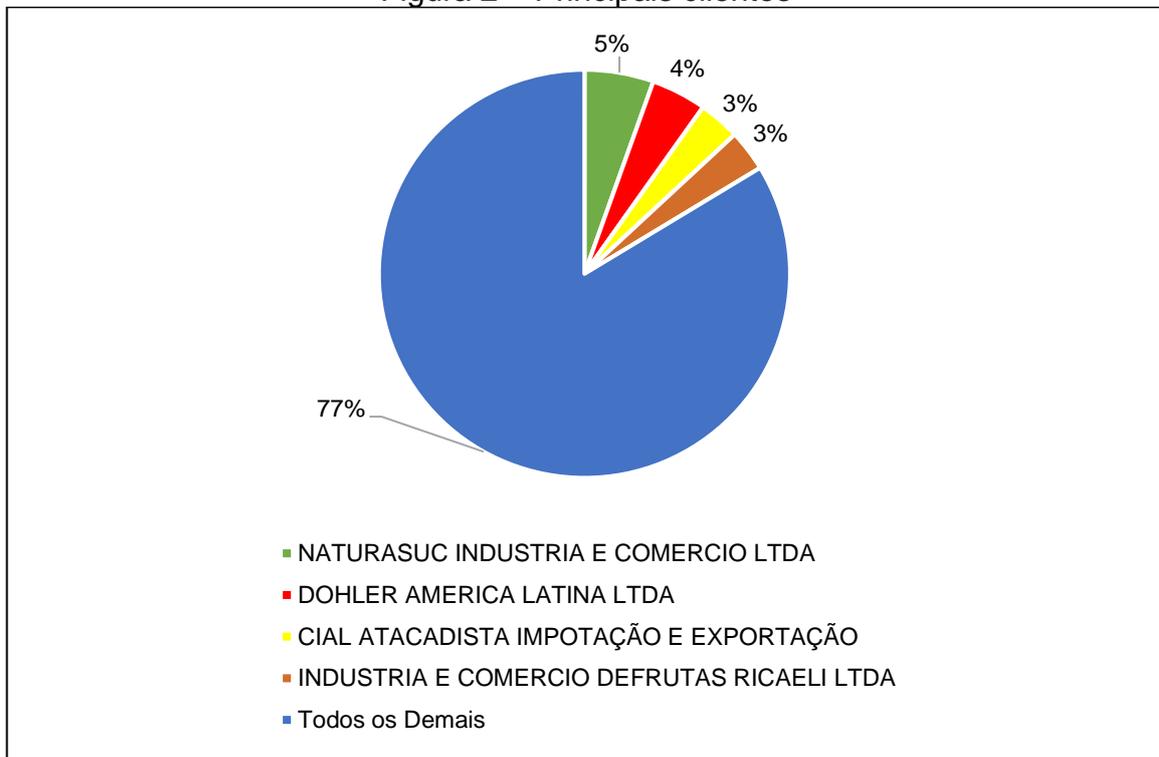
- b) Naturasuc Ind e Com Ltda – localizada em Farroupilha – RS, produz produtos semelhantes a linha industrial da Mais Fruta;
- c) Panizzon, Vinhos, Sucos e Espumantes – Localizada em Flores da Cunha- RS, trabalha como concorrente da Mais Fruta na área Industrial.

Mesmo concorrentes as empresas têm uma excelente relação e juntas conseguem prever ameaças do mercado, e oportunidades de compra e venda de produtos entre elas.

Os concorrentes indiretos, ou seja, que não fornecem o mesmo tipo de produto ou serviço, mas que, para o cliente tal produto pode ter a mesma finalidade, a Mais Fruta tem diversos concorrentes que atuam, com linhas de refrigerantes, néctares, preparados em pó, entre outros.

A praticidade faz com que as pessoas consumam, cada vez mais produtos prontos e industrializados. A empresa conta com uma área comercial, mesmo assim tem como maior motivador de clientes o próprio diretor da empresa Sr. Giovan A. Zulian, a comunicação é bem aberta, isso acontece também nos demais níveis de hierarquia como gestores e coordenadores gerando um clima familiar e de amizade no ambiente. Os principais clientes da empresa aparecem na Figura 2 a seguir.

Figura 2 – Principais clientes



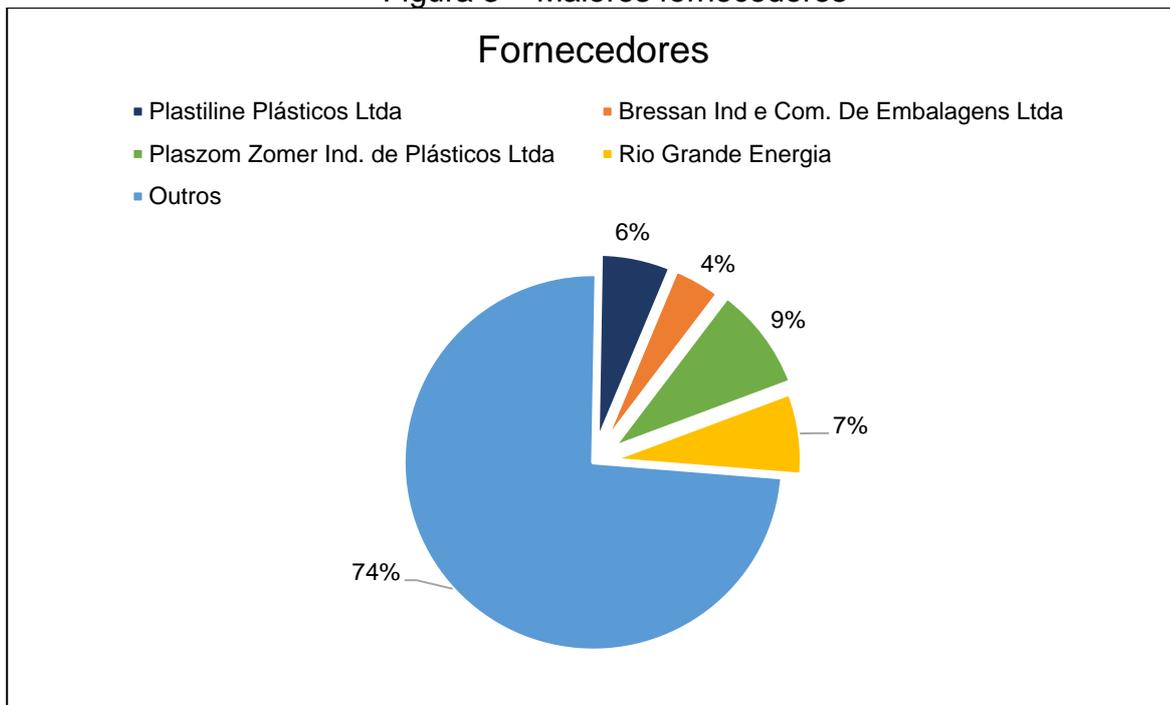
Fonte: Elaborado pela própria autora com base nos dados fornecidos pela empresa (2019).

A seguir estão apresentados alguns fornecedores da Mais Fruta, que a anos vem fornecendo matéria-prima ou produtos de grande importância no planejamento da empresa.

- a) Plastiline Plásticos Ltda – Localizada em Flores da Cunha – RS, fornece embalagens plásticas;
- b) Bressan Ind. e Com. De Embalagens Ltda – Localizada em Canoas – RS, é fornecedora de tambores;
- c) Rio Grande Energia S A – fornece energia;
- d) Plaszom Zomer Indústria de Plásticos Ltda.- Localizada em Orleans – SC, fornece embalagens plásticas.

Na Figura 3, mostra-se a participação dos cinco maiores fornecedores.

Figura 3 – Maiores fornecedores



Fonte: Elaborado pela própria autora com dados fornecidos pela empresa (2019).

## 2.4.2 Macroambiente

A empresa possui profissionais capacitados, que estão sempre atentos as mudanças do mercado, principalmente a questão da alta do dólar e as mudanças referentes a legislação que podem gerar graves prejuízos como multas para a empresa.

O mercado financeiro vem se comportando de maneira que também pode

trazer tanto benefícios como prejuízos, por causa das importações de matéria-prima a alta do dólar e criteriosamente observada.

A diferença da empresa e a utilização da filtragem por meio de membrana de ultra filtração, eliminando assim, a utilização de terras filtrantes, este maquinário ajuda na preservação do meio ambiente, gerando menos resíduos, porém algumas peças são de difícil reposição e alto custo, causando perdas de tempo por ficar sem utilização.

Tendo a fruta como principal matéria-prima, o tempo afeta diretamente as vendas, pois em sua maioria os produtos são mais consumidos no verão, sendo assim em épocas frias as vendas caem bastante, tendo assim a sazonalidade. Por outro lado, também a matéria-prima é comprada na maior parte de produtores rurais pequenos, que quando estes sofrem com as mudanças climáticas, e tem sua produção comprometida, acaba comprometendo a quantidade programada de matéria-prima comprada pela empresa, elevando também o preço dela.

As variáveis externas que podem interferir no funcionamento da empresa são muitas, pensando nisso a Mais Fruta busca analisar tais fatores antecipadamente para que não afetem suas atividades no segmento em que atua.

## 2.5 PARTICIPAÇÃO NO MERCADO

Segundo o diretor da empresa, Sr. Giovan Antônio Zulian a Mais Fruta detém 30% do mercado de polpas de frutas na região sul do país e para os próximos anos, tem expectativa de crescimento de 30% a.a. considerando como foco principal de crescimento o suco concentrado, em virtude da forte parceria realizada com grupo Döhler.

## 2.6 EVOLUÇÃO DE VENDAS

O faturamento da Mais Fruta vem aumentando a cada ano, consequência do aumento da produtividade conseguida com construção do pavilhão 2, responsável pela produção da linha industrial como foco maior do suco concentrado de maçã e uva.

Os produtos industriais – polpas concentradas e clarificadas – mantém um equilíbrio nas vendas mensais, pois esta linha é procurada por outras indústrias, tanto

nacionais quanto internacionais através da parceria da Döhler, a cada dia a Mais Fruta vem crescendo no mercado tanto nacional quanto internacional, mas com grandes expectativas para o futuro.

## 2.7 CAPACIDADE PRODUTIVA

Possuindo altos estoques, por trabalhar com frutas que são encontradas somente em determinadas épocas do ano, e o processamento das mesmas ser feito durante a própria safra, por não possuir local para armazenar a fruta *in natura* para processamento posterior, tem nos períodos de novembro a março a sua capacidade máxima atingida.

Com a implantação do sistema ERP (*Effective*), que utiliza ferramentas do STP – Sistema Toyota de Produção, foi implantado programa de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e o Planejamento e controle da produção (PCP) com o objetivo de atingir a ISO 22000.

## 2.8 GESTÃO DE PESSOAS

Desde 2011 a empresa possui o próprio departamento de Recursos Humanos, composta por dois colaboradores que utilizam o software da Metadados com ferramentas práticas, confiáveis e eficazes, antes era feita por um escritório externo. As decisões que dizem respeito a pessoal são tomadas em conjunto entre o setor de RH e líderes dos setores, aplica-se assim um equilíbrio entre centralização e descentralização das decisões. Atualmente o quadro de funcionários da Mais Fruta conta com 85 colaboradores, porém durante as safras da uva e maçã, são contratados temporariamente várias pessoas, estes colaboradores passam por processos descritos abaixo desde a entrada, permanência e desligamentos da empresa.

- a) recrutamento e seleção;
- b) integração;
- c) descrição de cargos;
- d) benefícios flexíveis;
- e) política de cargos e salários;
- f) avaliação de desempenho;
- g) desligamento.

A empresa também tem convênio com o SENAI, através do menor aprendiz onde possibilita cursos na área administrativa com duração de um ano, os alunos recebem remuneração e após formação podem até ser contratados pela empresa e seguir crescendo com ela.

## 2.9 ANÁLISES FINANCEIRAS UTILIZADAS

A empresa elabora todo ano um orçamento com base no passado e previsões fornecidas pelo diretor e demais gestores da empresa. Com a aprovação do mesmo, ele é disseminado para os gestores e com isso estabelecidas as metas que cada área deverá cumprir. Abaixo seguem as informações analisadas para chegar ao orçamento:

- a) vendas;
- b) produção;
- c) compras;
- d) custos fixos;
- e) despesas variáveis;
- f) fluxo de caixa;
- g) DRE;
- h) balanço patrimonial;
- i) indicadores econômicos e de liquidez.

Os Gestores acompanham mensalmente essas informações e semanalmente e gerado um fluxo de caixa, para que os gestores possam avaliar ameaças e resolvê-las antes que aconteçam.



### 3 ÁREA ADMINISTRATIVA

A administração consiste em interpretar os objetivos da organização e transformá-los em ações que visem o bom desempenho organizacional.

Conforme Chiavenato (1997), a tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de esforços realizados nas áreas e níveis da organização, e conseguir alcançar os objetivos de maneira adequada às situações.

Planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais, e a habilidade com que esta função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro (CATELLI, 2002, p. 43).

Montana (1998), diz que administrar é trabalhar com e por meio das pessoas em busca de objetivos em comum entre elas e a empresa.

A área administrativa da Mais Fruta possui um gerente financeiro, que gere o setor administrativo/financeiro/departamento pessoal e conta com cinco profissionais. Estes estão distribuídos nas funções de recepção, contábil, fiscal e financeiro.

#### 3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento estratégico é a ferramenta gerencial mais utilizada pelas organizações, a Mais Fruta Indústria e Comércio S.A. está no mercado há mais de 27 anos e tem como missão “produzir alimentos saudáveis derivados de frutas, inovando técnicas e processos, visando a satisfação dos clientes”.

O negócio da empresa pode ser traduzido por saúde, praticidade e economia, a empresa tem como visão estar entre as marcas mais lembradas e consumidas no segmento que atua no mercado. Produz alimentos saudáveis, derivados de diversos tipos de frutas, sendo todo o seu portfólio baseado em produtos naturais com alto valor nutricional que buscam agregar hábitos saudáveis a seus clientes.

Os valores, preceitos básicos presentes nas decisões da empresa, são estampados através da lucratividade, comprometimento com as pessoas, determinação e persistência, ética e transparência, sustentabilidade, preservação do

meio ambiente e imagem da empresa.

Os três níveis de planejamento estratégico são considerados desta forma na empresa:

- a) planejamento estratégico: tendo como objetivo a longo prazo, a direção da Mais Fruta juntamente com a acionista Döhler, e os gestores administrativos, compras, vendas, qualidade e produção, realizam todo mês reuniões, para definir metas e soluções para conquistar ainda mais o mercado;
- b) planejamento tático: Com objetivo de médio prazo cada setor e responsável por realizar ações definidas no planejamento estratégico para que atinjam as metas pré-definidas;
- c) planejamento operacional: os funcionários formalizam as atividades pré-determinadas pelos gestores de suas áreas, relacionam-se com os objetivos de curto prazo, para alcançar as metas estabelecidas em cada setor que subseqüentemente irá afetar nas metas gerais da empresa.

### 3.2 INOVAÇÃO

O mundo é movido pelas ideias, segundo Hamel e Prahalad (2004, p. 9), “inovação é um processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e de criação de novos conceitos de negócios”.

A Mais Fruta vem passando por diversas mudanças nos últimos tempos, tanto internas quanto externas. Em 2012 houve a troca do sistema gerencial, antes os serviços eram terceirizados, contabilidade e financeiro em sistemas diferentes, e a produção sem controle, atualmente a empresa conta com um sistema ERP que auxiliou o controle na tomada de decisões.

Em 2013 foi oferecido aos funcionários a possibilidade de escolha de benefícios, estes chamados de benefícios flexíveis e, onde cada funcionário tem um valor x para utilizar com alimentação, combustível, farmácia, etc.

### 3.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

O *software* utilizado é o Effective ERP (um sistema integrado de gestão empresarial que fornece informações gerenciais para a tomada de decisões

assertivas), ele foi implantado na empresa em 2012, entretanto não possui software de RH integrado, ou seja, as informações de gestão de pessoas e feito por meio do Metadados um software separado. Com o Effective e possível integrar as áreas da empresa, o mesmo possui um servidor que pode ser acessado por rede ou por acesso remoto, os controles de acesso do servidor são feito pelo número da estação das máquinas integradas a ele, neste ano estaremos utilizando o Effective Web, acessando direto via net, com um sistema mais rápido e prático, gerando agilidade nos processos.

A recuperação das informações em caso de algum imprevisto e feito por meio de backups manuais que são feitos diariamente. A T.I da empresa e terceirizada até os dias de hoje, mas futuramente a intenção e de contratar um profissional para suprir as necessidades destas áreas, pois o profissional que atende a empresa hoje vai somente uma vez por mês a empresa. O wi-fi não é liberado, para que não haja acesso ao sistema da empresa e demais pastas.

### **3.3.1 Problemas em equipamentos**

Ainda temos algumas dificuldades em alguns programas do sistema Effective, que são desenvolvidos propriamente para empresa, e quando há atualizações acaba se perdendo gerando um transtorno e perda de tempo até a solução do problema. O funcionário também acaba afetando o processo devido a falhas humanas.

A empresa tem problemas com equipamentos devido as oscilações de energia, queda de luz ou por serem instalados de forma incorreta. As linhas telefônicas têm sido uma causa frequente de reclamações de clientes que não conseguem contato com a empresa, principalmente pelo site da empresa não estar atualizado e conter somente um contato.

### **3.3.2 Sistemas implantados**

Em setembro de 2012 a empresa implantou *software* para que os gestores pudessem controlar e planejar a empresa. O software contratado foi o Effective ERP Gestão Empresarial, empresa de Caxias do Sul – RS, a inserção do sistema durou cerca de um ano e meio, onde foram criados módulos de treinamento que eram apresentados por algum profissional do ERP, aos funcionários da empresa, onde eles

passaram por treinamentos.

### **3.3.3 Sistemas de informações gerenciais**

O Effective e Metadados possibilita que a direção e os gestores da empresa tenham um melhor planejamento para as estratégias da empresa e rápidos resultados, através de relatórios, gráficos e a possibilidade de levar as informações para outras ferramentas sem dificuldades, por exemplo para o Excel.

### **3.3.4 Comunicação interna**

A comunicação interna da Mais Fruta e feita principalmente, por meio de murais, e-mails, por meio de ramais telefônicos internos, Skype, Watts app, e reuniões elaboradas pela liderança. Desde o primeiro contato com a empresa os novos funcionários são informados sobre estes murais e a sua importância, para que eles saibam das informações internas da empresa.

## **3.4 ORGANIZAÇÃO**

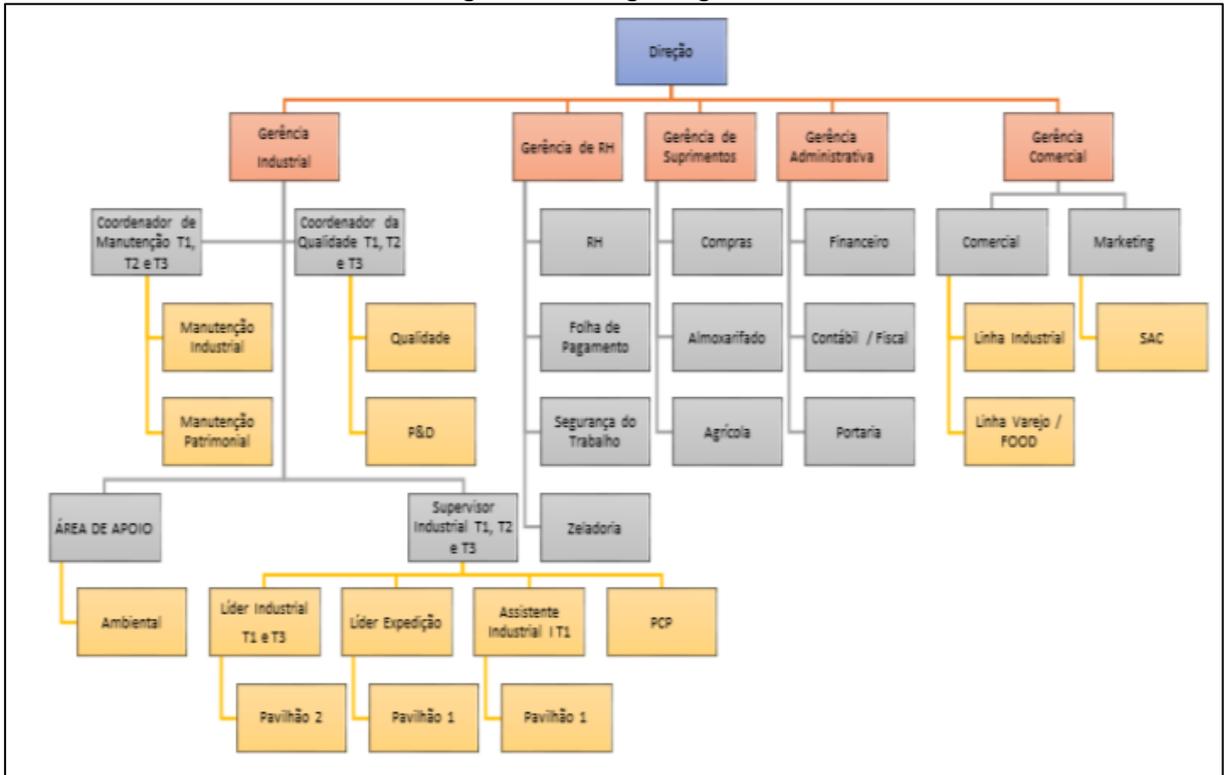
A organização é um tipo de associação em que conforme Cury (2000), os indivíduos se dedicam as tarefas complexas que estão relacionadas entre si por um sistemático estabelecimento e consecução de objetivos, mutuamente aceitos.

Ter a capacidade de utilizar recursos humanos, materiais de forma racional, a Mais Fruta busca junto com seus funcionários alcançar o mesmo objetivo, e para isto faz uso de um organograma.

### **3.4.1 Organograma**

Desde 2002 a estrutura administrativa da Mais Fruta e baseada no organograma, devido ao crescimento da empresa, o qual está mostrado na Figura 4.

Figura 4 – Organograma



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 3.4.2 Níveis Hierárquicos

Acima mostrados os níveis hierárquicos identificados no organograma, pode-se perceber que há quatro níveis de hierarquia o que permite a tomada de decisões nos níveis abaixo ao da direção. Os sistemas avançados de informações, permitem que os níveis hierárquicos superiores se mantenham mais facilmente informados em relação a uma ampla variedade de questões ligadas ao desempenho do dia-a-dia.

### 3.4.3 Liderança

A Mais Fruta, toma decisões descentralizadas, ou seja, cada área tem o poder de tomada de decisão, porém sempre devem estar de acordo com a aprovação do diretor da empresa. Os líderes na sua maioria conseguem transmitir confiança para seus subordinados.

### 3.4.4 Relacionamento

Por ser uma empresa familiar até alguns anos atrás , a relação com o Diretor, e demais líderes, é bem próxima e aberta, Sr. Giovan e considerado humilde pois cumprimenta seus funcionários em qualquer ambiente que se encontre, isso acontece também nos demais níveis de hierarquia como gestores e coordenadores que são abertos a sugestões e geram um bom ambiente de trabalho.

### 3.4.5 Especialização

A empresa percebe que as vezes faz-se necessário a contratação de profissionais especializados, mas até o momento seus colaboradores são flexíveis, na sua maioria sabem um pouco de tudo, mas não conhecem a função na sua profundidade, isso por uma própria escolha da empresa que busca dar o conhecimento igualmente a todos, para caso necessário suprir a falta de um ao outro saiba fazer o trabalho e não parar com a produção. Mas até o momento o nível de especialização e baixo.

## 3.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

No Quadro 2, segue os pontos fortes e pontos fracos identificados para a áreas administrativa.

Quadro 2 – Pontos fortes e fracos da área administrativa

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Gestão e planejamento estratégico	Falta da área de TI
Ambiente de trabalho harmônico	Uso indevido da internet
Plano de ação	Perda de tempo devido ao sistema
Inovação	Ausência de restaurantes
Sistema ERP	Deficiência na comunicação entre turnos
Níveis hierárquicos definidos	Crise econômica
Plano de cargos e salários	Falta de especialização de funcionários
Profissionais comprometidos	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

## **4 ÁREA COMERCIAL**

A seguir abordaremos as ferramentas que a Mais Fruta utiliza na área comercial para conhecer seus clientes e melhor atendê-los.

Kotler (1998), explica que Marketing é um processo tanto administrativo quanto social pelo qual as pessoas obtêm o que desejam e necessitam através da geração de desejo, oferta e troca de produtos de valor.

### **4.1 PESQUISA DE MERCADO**

É considerado essencial a pesquisa de mercado, entretanto de forma informal. A Mais Fruta tem como base de dados a análise do diretor e de vendedores e de informações de outras empresas que atuam no mesmo ramo que a empresa.

### **4.2 PRODUTO/SERVIÇO**

A Mais Fruta busca satisfazer as necessidades do cliente com produtos saudáveis e de qualidade através da linha industrial, os serviços agregados e o ciclo de vida (CPV) do produto.

#### **4.2.1 Serviços**

Prestação de serviços através de seus vendedores, que acompanham a aceitação do produto e acompanham a escolha da melhor transportadora em questão de preços.

#### **4.2.2 Estágios no ciclo de vida dos produtos**

A determinação dos ciclos de vida dos produtos, poderá interferir nas projeções de vendas, a linha industrial se mantém estável a muito tempo, ou seja, enquadram-se na linha da maturidade.

### 4.2.3 Decisão sobre a marca

Desde seu início em 1995 até 2001 trabalhou com a marca Nono Silvestre, após esta data passou a ser Mais Fruta, conquistando espaço no mercado e reconhecida mundialmente.

A marca Nono Silvestre não fazia ideia de produtos relacionados a frutas, isso acabava inibindo a venda dos produtos, com a troca da marca para Mais Fruta houve um crescimento de 50% das vendas e fidelizou clientes importantes até os dias de hoje. Na Figura 5 é mostrado as marcas da empresa.

Figura 5 – Marcas da empresa



Fonte: Acervo da empresa (2019).

## 4.3 PREÇO

Aqui abordaremos os itens utilizados pela empresa para a formação de preço.

Preço significa:

O montante em dinheiro (mais, talvez, alguma mercadoria) exigido para conseguir em troca um tipo qualquer de produto e os serviços que o acompanham. Evidentemente, existem inúmeras combinações possíveis de um produto e os diversos serviços que o acompanham (STANTON, 1980, p. 317).

### 4.3.1 Critérios utilizados para a fixação de preços nos produtos

A Mais Fruta utiliza o cálculo de custo médio, porém nem sempre consegue seguir a regra de formação de preço, pois o mercado e a concorrência interferem na decisão. A Sazonalidade das safras, quando a oferta de fruta é muita, os preços do produto ficam mais baixos, por ter adquirido a matéria-prima mais barata, já quando a matéria-prima tem pouca oferta, a empresa consegue desfrutar de preços mais altos, porém tem déficit de produção.

## 4.4 COMUNICAÇÃO

A Mais Fruta já é conhecida no mercado, devido a marca, mas faz também uso de redes sociais, e tem uma programação diária na rádio da cidade e o próprio boca-boca faz com que a empresa se torne cada vez mais conhecida.

## 4.5 VENDAS

Neste capítulo destacaremos o planejamento de vendas e controles utilizados na área de vendas.

### 4.5.1 Critérios utilizados para planejamento das vendas

A empresa leva em conta a quantidade vendida no mesmo período anterior e as perspectivas do mercado e potenciais clientes. Com isso é definido metas de vendas acrescentando um percentual de aumento nas expectativas de vendas futuras.

### 4.5.2 Técnica para determinação das quotas de vendas

As metas de vendas, ou seja, uma previsão de faturamento para cada mês é estabelecida no início do mês, com isso estimula o esforço da área comercial para atingir tal meta e maior.

### 4.5.3 Análises de vendas

As vendas são analisadas através de planilhas e gráficos mensalmente em reuniões onde se compara a previsão de venda e as vendas realizadas naquele determinado período, para formar caso necessário o plano de ação para atingir os resultados no período a seguir.

### 4.5.4 Equipe de vendas

A equipe de vendas é formada pelo diretor da empresa, e dois analistas/vendedores internos.

#### **4.5.5 Funções exercidas pelo vendedor**

Os vendedores internos, administram o trabalho dentro da empresa (pedidos, faturamento, pós-venda, entre outros), fazem contato com os clientes mantendo e prospectando novos clientes.

#### **4.5.6 Motivação**

A Mais Fruta proporciona a seus representantes comissão sobre as vendas, e a área comercial também recebe um valor extra, em sua folha de pagamento ao atingirem metas estipuladas, isto motiva os responsáveis por estas áreas a vender mais e alcançar as metas.

#### **4.5.7 Treinamento**

Não é feito treinamento ao pessoal de vendas, apenas é informado a política da empresa e um acompanhamento informal para em caso de necessidade tirar as dúvidas.

#### **4.5.8 Reuniões de Venda**

As reuniões são semanais, com a participação do diretor e área comercial, também é dado um feedback por e-mail a todos os vendedores das regiões.

#### **4.5.9 Preços da empresa em relação ao mercado**

A Mais Fruta ainda precisa encontrar o ponto de equilíbrio entre quantidade produzida e custo para poder competir de igual para igual com os principais concorrentes.

#### **4.5.10 Estado da demanda em relação ao preço**

A empresa acaba por fazer algumas promoções com redução de preços para aumentar a demanda em alguns casos, para diminuir os estoques e fazer girar o

produto, e também para ter fluxo de caixa tentando ficar sempre, pelo menos, do preço de custo do produto e manter o cliente e atingir o faturamento estipulado.

#### 4.5.11 Aprovação de crédito

O crédito segue algumas etapas para ter aprovação da empresa começando pela área comercial que analisa o cliente e seu potencial de compra, depois é passado para a documentação de praxe para a área financeira analisar e após ainda e solicitado ao superior a liberação do cliente analisado pelo financeiro.

#### 4.6 DISTRIBUIÇÃO

A Mais Fruta desde 2015 faz uso de frete de terceiros que atende a venda de produtos industriais.

#### 4.7 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

A Mais Fruta tem como a transparência, ética e clareza desde o início de suas atividades, buscando com isso conservar os clientes, faz visitas as empresas, sendo pontual nas entregas, sem deixar faltar produto e entregando produtos de qualidade.

#### 4.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

No Quadro 3 destacamos os pontos fortes e pontos fracos apontados para a área comercial.

Quadro 3 – Pontos fortes e pontos fracos da área de Vendas

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Preços competitivos	Falta de pesquisa de mercado
Marca reconhecida	Inadimplência
Metas de vendas	Dificuldade entre área comercial e financeira
Pontualidade nas entregas	Concorrência alta
Bom relacionamento com clientes	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).



## 5 ÁREA DE MATERIAIS

Segundo Baily *et al.* (2000), o setor de compras é responsável por encontrar em fornecedores externos (bens e serviços) para suprir alguma necessidade interna

A Mais Fruta conta com um gestor na área do compras, este mantém um controle dos recursos comprados, tendo assim uma redução nos custos dos produtos e de gastos com materiais diversos. A área do compras é composta por cinco pessoas, sendo, um gerente, um comprador de materiais diversos e de insumos para produção, e três pessoas que estão focadas principalmente na compra de matéria-prima (frutas) dando mais enfoque na maçã e uva.

A seguir será apresentado o planejamento da compra de materiais, desde a solicitação da compra, a aprovação do pedido e enfim a compra do mesmo.

### 5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

A área do compras tem como base o orçamento anual, na qual a projeção de vendas, para planejar a aquisição de matéria-prima, insumos e embalagens, entre outros. O orçamento anual é preparado pela direção e gestores de cada área, inicialmente em Excel e após passado para o ERP, onde este com o auxílio do MRP que determina as necessidades de compras dos materiais que serão utilizados na fabricação de determinado produto.

O desafio mais encontrado pela área do compras é conseguir matéria-prima suficiente para suprir o crescimento da empresa. Entre outras dificuldades encontradas o tempo/clima e o uso correto de defensivos por parte dos produtores fazem com que as negociações sejam mais demoradas. O setor de suprimentos acaba necessitando de mais atenção em questão da matéria-prima, devido aos picos de safra, pois o sistema não consegue auxiliá-los e acaba sendo feita muitas vezes manualmente, pois dependendo da fruta a safra dura em torno de dois meses, e mantém o estoque durante o ano todo, tendo um grande acúmulo de produção e ocasionando um transtorno à área financeira.

Materiais como embalagens são comprados quando atingem o estoque mínimo (o estoque de segurança), ou observando o prazo de entrega dos fornecedores. A empresa tem importado grande quantidade de matéria-prima, entre eles o morango, framboesa e pêssego, os quais devido à alta do dólar, pode afetar o

resultado do produto.

A área de suprimentos e encarregada por suprir a carência de todas as outras áreas da empresa, porém, em alguns casos excepcionais eles só tomam conhecimento de tal aquisição quando chega a nota fiscal com a cobrança até eles, gerando quebra no fluxo de caixa.

## 5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

Neste capítulo mostraremos como procede a aprovação de pedidos de compra as OC, e de fornecedores, como também algumas normas e políticas para efetuar as compras.

### 5.2.1 Aprovação de pedidos de compra

Quando surge a necessidade de compra de determinado produto e feita uma solicitação de compra via sistema para o comprador, onde deve constar o material, a quantidade e o local para onde será destinado o material para que o comprador saiba em qual centro de custo devera ratear. Em seguida verifica-se com fornecedores homologados a disponibilidade do produto, sendo que conforme as normas e necessário três cotações para cada material solicitado, mediante fechamento da compra é necessária a liberação da ordem de compra no sistema, na OC deve constar os dados do fornecedor, o material a ser comprado, a quantidade, o centro de custo, a condição de pagamento e observações sobre a finalidade deste material.

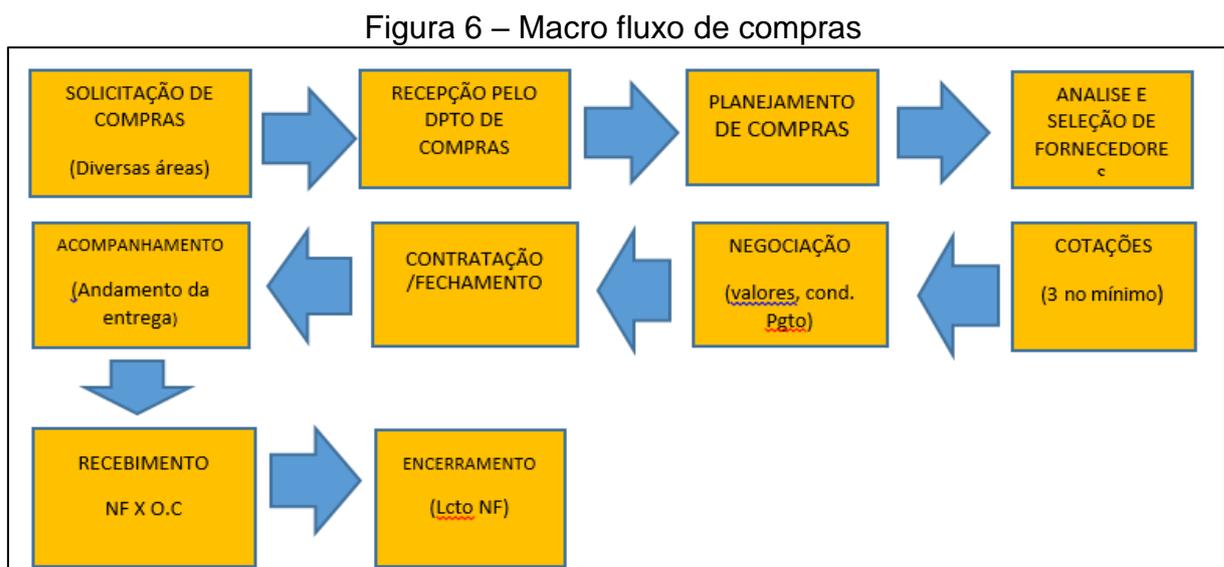
A próxima etapa e a liberação da OC, que após salva no sistema ficará bloqueada e somente será finalizada após a liberação pelo gestor responsável este pré-determinado pelo diretor a partir de alçadas. Para a negociação chegar ao final, tendo a OC liberada, e feito um contato com o fornecedor para fechar a transação.

Após compra efetuada, a ordem e fechada e a compra e acompanhada pelo responsável dos suprimentos. No momento em que a mercadoria chega a empresa é preenchido um formulário presente no POP (processos operacionais padrão), onde e feita a conferencia da OC com a NFe e após da NFe com o produto físico, estas comparações são consideradas conformes ou não conformes, sendo que em caso de não conformidade a nota pode ser devolvida.

Temos também as compras de importações, onde o processo e um pouco

diferente, pois somente são realizadas quando o custo/ benefício for favorável e atendendo os padrões de qualidade, tendo sempre a aprovação da direção e feitas com a ajuda de um corretor (trading).

Estando tudo dentro das conformidades a nota fiscal é lançada pelo setor de suprimentos no ERP, este faz o lançamento de estoques, gera título financeiro e lançamento na contabilidade. A Figura 6, mostra o macro fluxo de compras.



Fonte: Própria empresa (2019).

### 5.2.2 Especificação do material

Os materiais adquiridos pela empresa principalmente as embalagens plásticas que têm contato direto com o produto até as caixas e tambores. Todos os materiais que têm contato direto com o produto precisam ser atóxicos, com base na qualidade os fornecedores são homologados e dentro de processos de homologação.

### 5.2.3 Aprovação de fornecedores

Em 2007 com a implantação das BPF (boas práticas de fabricação) deu-se início ao processo de homologação dos fornecedores que são divididos em dois tipos: matéria-prima e polpas e, insumos e ingredientes.

O Sistema de Homologação de Fornecedores (SIHOF) aprimorou as práticas até então aplicadas na qualificação de fornecedores e passou a utilizar critérios para análise e registro de dados e controle de vencimento de documentos.

No ano de 2013 o controle com fornecedores ficou mais rigoroso e atualmente a empresa possui dois compradores que fazem visita o nas planta es principalmente de maça e uva, acompanhando os produtores e os procedimentos efetuados pelos mesmos durante a safra. Quando as frutas chegam   empresa e feito uma análise por profissionais da qualidade da empresa. São exigidos laudos de análises dos produtos para os fornecedores de polpas, insumos e demais ingredientes.

### 5.3 CONTROLE DE MATERIAIS

Com o constante crescimento da empresa o controle de estoque vem passando por muitos processos que são melhorados e reestudados, separando materiais que tem controle de estoque e materiais que não precisam.

No próprio sistema, quando e feito o lançamento da nota e informado se o produto controla ou não estoque, sendo que as matérias-primas necessitam que seja informado lote também.

A empresa separa os produtos em diversos almoxarifados, que já estão cadastrados no sistema e após a entrada da nota, o responsável pelo recebimento da mesma deve destinar o produto para tal almoxarifado, para que quando venha a ter um inventário as quantidades estejam corretas.

A Mais Fruta usa o método FIFO (onde o primeiro material a entrar, também   o primeiro a sair), para que aconteça um giro correto dos materiais, sem ocasionar problemas com prazos de validade, principalmente em rela o a matéria-prima.

#### 5.3.1 Controle de custos relacionados   aquisi o de materiais

A partir do lançamento da nota fiscal,   essencial que haja no sistema a ordem de compra da mesma e nesta OC onde   informado os centros de custos onde o custo deste produto deve ser alocado.

#### 5.3.2  ndice de rota o dos estoques

O controle de custos   cuidadosamente acompanhando pela área financeira, mesmo sabendo que o estoque da empresa deve estar sempre com bom nível de

itens armazenados, a empresa também se preocupa em não adquirir quantidades muito elevadas destes materiais, para não descapitalizar o caixa da empresa.

A empresa compra matéria-prima em safras, que duram aproximadamente dois meses dependendo da fruta, e se prolongam pelo ano todo, as compras precisam dar suporte a demanda do ano que está para acontecer, ocasionando um acúmulo de estoque armazenado e gerando altos custos, pois os estoques não tem um alto giro, portanto a empresa busca sempre zerar o estoque de frutas para na safra seguinte poder adquirir novamente o produto.

#### 5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

No Quadro 4 destacamos os pontos fortes e pontos fracos apontados para a área de materiais.

Quadro 4 – Pontos fortes e pontos fracos da área de materiais

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Gestores para cada área	Altos custos com estoque
Homologação de fornecedores	Sistema não tem um cálculo específico para aquisição de matéria-prima
Controle por almoxarifado	
Codificação de produtos	
Controle de mercadorias com qualidade	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).



## 6 ÁREA DE PRODUÇÃO

No capítulo a seguir, será mostrado as formas de planejamento de produção. A produção deverá ser planejada e sua capacidade de elaboração será diretamente proporcional ao nível de detalhamento que se deseja, considerando a qualidade e a quantidade de dados disponíveis, permitindo que a receita projetada supere os custos operacionais, tornando positiva a situação econômico-financeira da empresa (ZDANOWICZ, 1995).

### 6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DE PRODUÇÃO

A Mais Fruta tem seu planejamento feito com base em dois pontos: a demanda das vendas e a ociosidade da matéria-prima angariada durante a safra das frutas.

Com informações da área do compras e feito um planejamento tendo como base a quantidade de matéria-prima que é prevista durante o ano. Este planejamento é feito através de um software, que destaca a necessidade de produção quando é feita uma venda. O diretor da empresa diz que o que determina o lucro da empresa é a produção feita com um bom planejamento e qualidade, tendo uma redução de custo.

### 6.2 PAPEL ESTRATÉGICO E OBJETIVOS DA PRODUÇÃO

A empresa busca cada vez mais reduzir custos e produzir mais, para isso gestores da produção estão visitando empresas que trabalham na mesma linha de produtos para melhor minimizar o tempo e produzir mais.

Devido a quantidade adquirida em safras ser superior, as frutas disponíveis durante o ano, e a produção ser o que determina o lucro da empresa, a produção bem planejada, com qualidade e em quantidades adequadas, faz com que o custo reduza, gerando lucro na hora da venda.

A Mais Fruta busca aperfeiçoar ao máximo a capacidade dos equipamentos, produzir dentro dos critérios estabelecidos pelo cliente, e com máxima qualidade e segurança, buscando atingir as metas estabelecidas pela empresa.

### 6.3 MEDIDAS DE PRODUTIVIDADE

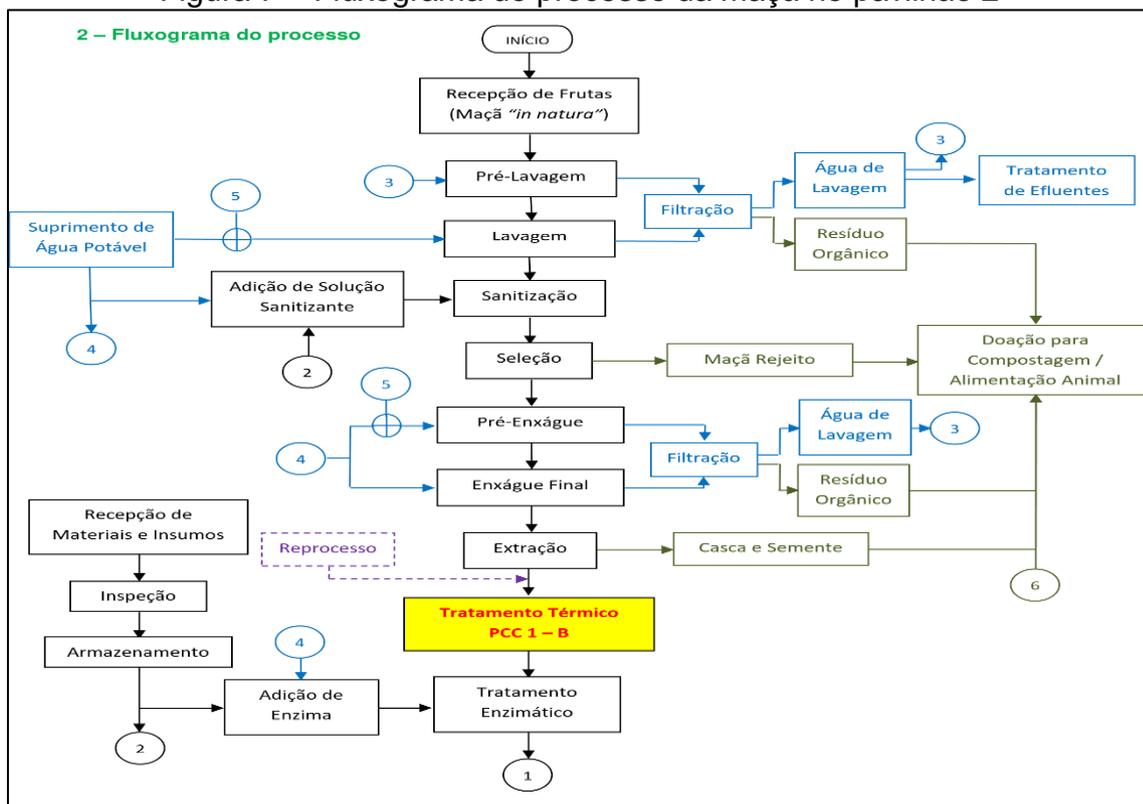
O gerente industrial é responsável pela análise da capacidade das máquinas com a quantidade produzida, identificando como alcançar maior produtividade em um menor tempo. Também é monitorado o rendimento do produto para saber se está sendo utilizado mais ou menos materiais para a produção, para ter maior produtividade em menor tempo e custo.

### 6.4 PROCESSOS DE PRODUÇÃO

O processo inicia-se quando o gerente industrial cria no ERP uma ordem de operação que é encaminhada ao pavilhão 2, com o recebimento da matéria-prima, a mesma passa por uma seleção e lavagem e após para a extração a frio. Em seguida passam por um processo de aquecimento e depois de resfriamento para uma melhor higienização, após e retirado qualquer resíduo sólido que tenha sobrado da fruta, passando para o processo onde todo o líquido é retirado deixando o suco concentrado.

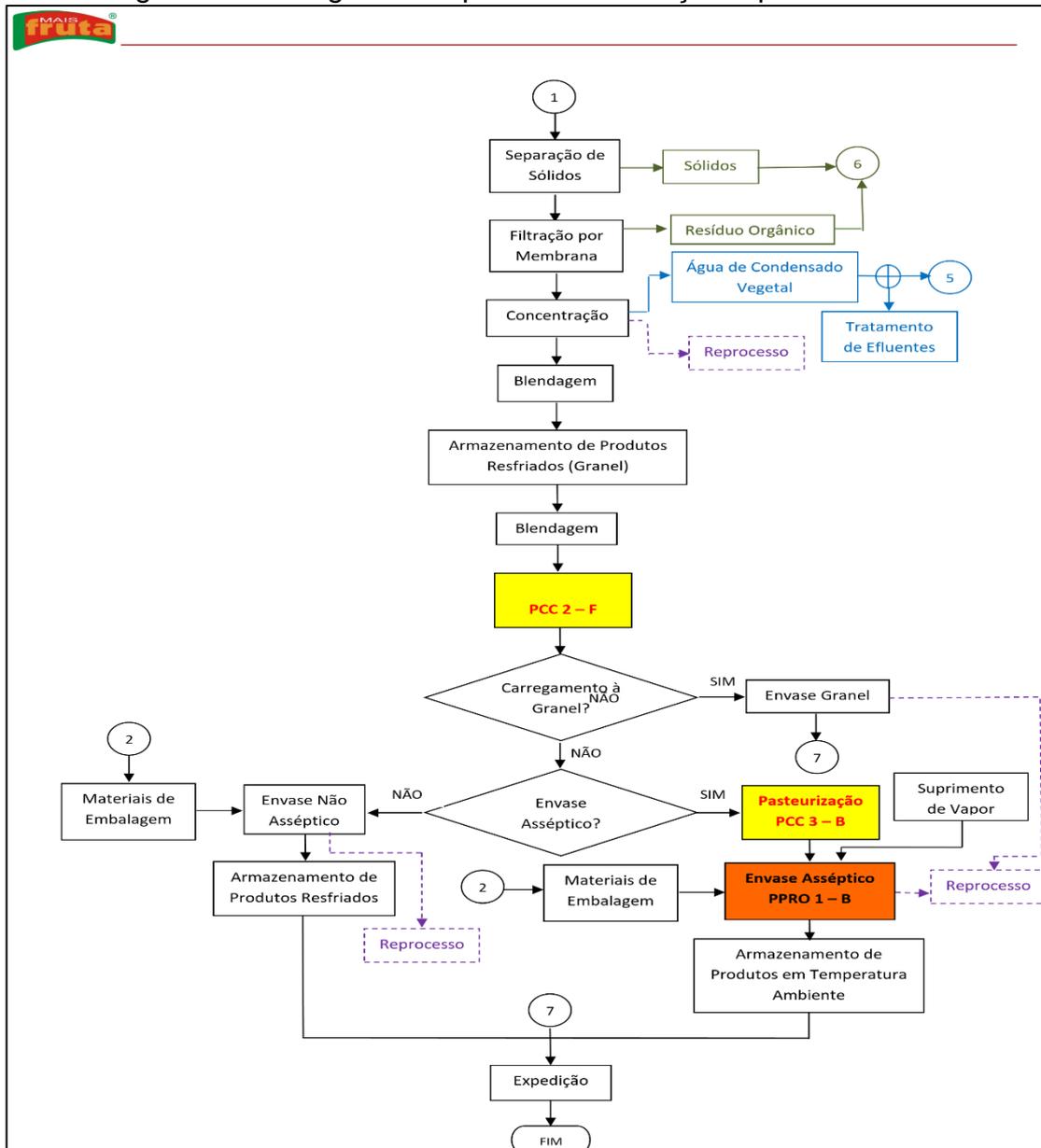
As Figuras 7 e 8 mostram o fluxograma do processo da maçã no pavilhão 2.

Figura 7 – Fluxograma do processo da maçã no pavilhão 2



Fonte: Fornecido pela empresa (2019).

Figura 8 – Fluxograma do processo da maçã no pavilhão 2 – II

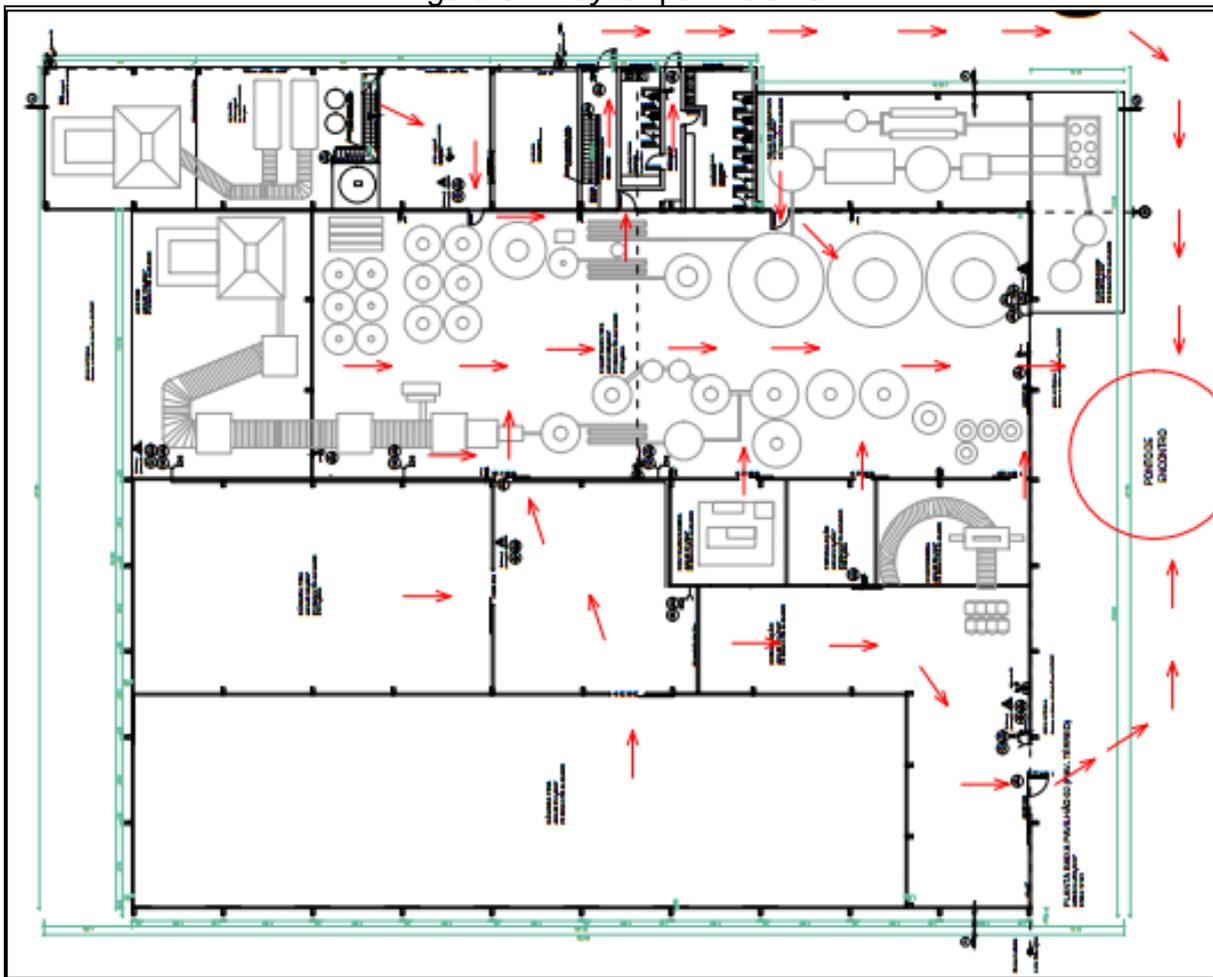


Fonte: Fornecido pela empresa (2019).

## 6.5 LAYOUT

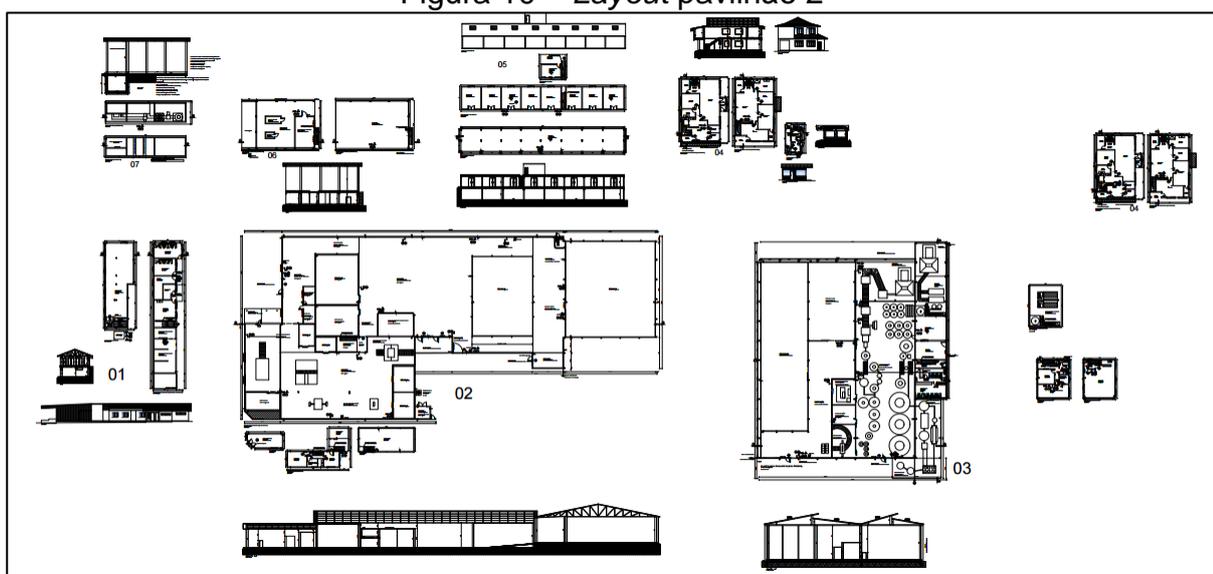
O *layout* da empresa permite que as atividades logísticas sejam eficientes possibilitando a eliminação contínua das perdas, minimizar a movimentação das pessoas, redução de custos, diminuição do lead time (levar tempo) e aumento da qualidade, na Figura 9 está apresentando o *layout* do pavilhão 1 e na Figura 10 do pavilhão 2.

Figura 9 – Layout pavilhão 10



Fonte: Fornecido pela empresa (2019).

Figura 10 – Layout pavilhão 2



Fonte: Fornecido pela empresa (2019).

## 6.6 MANUTENÇÃO

A empresa possui uma equipe de profissionais na área da manutenção, responsáveis pelo planejamento e controle das instalações, maquinário, e todos os serviços necessários para o andamento da empresa. O processo necessário quando algum serviço surge, e que a pessoa faça uma solicitação no sistema indicando em qual setor e qual é o problema e nível de urgência, o responsável pelo setor organiza para que o problema seja solucionado. Está sendo implantado no sistema um controle para que os colaboradores saibam quais equipamentos, peças e até mesmo problemas tem ou houve na empresa.

## 6.7 MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS

Como já comentado a empresa possui dois pavilhões, no pavilhão 1 e feito o recebimento da matéria-prima, frutas recebidas em menor quantidade exemplo amora, framboesa, etc., onde estas são armazenadas nas câmaras e em seu respectivos almoxarifados conforme definido pela empresa, estes fazem o transporte manualmente até pallets e após utilizam uma empilhadeira que faz o transporte das caixas de matéria-prima, após a área produtiva do pavilhão 1 transforma as frutas em produto pronto e as mesmas retornam para as câmaras.

Já no pavilhão 2 existe dois tombadores que são utilizados no descarregamento, principalmente de uva e maçã, onde a matéria-prima passa direto por uma esteira, onde são higienizadas e selecionadas, depois o processo continua diretamente com máquinas sem contato do funcionário, para evitar o risco de contaminação, após envasado em tanques.

## 6.8 QUALIDADE

A empresa possui uma equipe de profissionais especializados para análise dos produtos, também faz uso do processo de Boas práticas de Fabricação (BPF), conta com um laboratório e analistas qualificados. Em 2016 a empresa foi certificada com a ISO22000, isto traz mais credibilidade ao mercado demonstrando que a empresa fornece produtos seguros aos clientes.

O setor da qualidade compreende o desenvolvimento, analisa e criação das

especificações para produtos novos e analisa a matéria-prima, através de fichas preenchidas por fornecedores homologados e também faz análise de produto pronto, para caso surja alguma inadequação no produto.

## 6.9 ENGENHARIA

A empresa não tem um setor específico para esta área.

## 6.10 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

No Quadro 5, destaca-se os pontos fortes e fracos identificados para a área de produção da empresa.

Quadro 5 – Pontos fortes e pontos fracos da área de produção

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Planejamento anual/mensal e semanal	Falta de pessoal qualificado
ISO 22000	Manutenção corretiva
Controle de manutenção	Sem engenharia
Vantagem tecnológica	Recursos financeiros insuficientes.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

## 7 ÁREA FINANCEIRA

Hoji (2004, p. 21) salienta que “para a administração financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado, pois dessa forma será aumentada a riqueza de seus proprietários”.

A gestão financeira das empresas e de fundamental importância no processo de tomada de decisão, pois é neste momento que se leva em consideração as informações de todos os setores.

A área financeira da Mais Fruta encontra-se junto ao administrativo, portaria e setor contábil/fiscal, a empresa, a mesma conta com duas responsáveis pelo financeiro onde as mesmas buscam dividir as tarefas de tal maneira que as duas saibam todos os processos do setor.

O próximo capítulo citara alguns itens que fazem parte da gestão financeira que compreende uma série de atividades em um ciclo de controle e planejamento financeiro.

### 7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA

A Mais Fruta conta com dois profissionais na área financeira e dispõe de seis bancos, possui aplicações e empréstimos financeiros, e conta também com um caixa na empresa onde mantém um pequeno saldo em espécie. Visto que a previsão e de trabalharmos com apenas um banco futuramente.

### 7.2 GESTÃO DE CAIXA

As funções do setor financeiro entre outras são: Registro das informações financeiras, execução dos pagamentos e recebimentos, analisar o crédito e consulta Serasa, executar e registrar os movimentos de caixa, analisar o fluxo de caixa e previsão financeira, registrar os dados cadastrais financeiros e a realizar a movimentação e conciliação bancária diariamente da empresa.

## 7.2.1 Fluxo de caixa

Para Yoshitake e Hoji (1997), o fluxo de caixa é um esquema que representa os benefícios e os dispêndios ao longo do tempo. Sua gestão visa fundamentalmente manter certo nível de liquidez imediata para fazer frente à incerteza associada ao fluxo de recebimento e pagamento.

A Mais Fruta analisa seu fluxo de caixa semanalmente com a ajuda de informações do sistema transferidas ao Excel quando preciso. Nele consta o período no qual deseja o fluxo, valor do contas a pagar e receber, previsões dos mesmos.

A Figura 11 mostra a tela utilizada para elaboração do fluxo de caixa, são feitos diversos ajustes para chegar o mais próximo da realidade da empresa, em seguida na Figura 12 destaca-se a planilha de previsões que são levadas em consideração para o fluxo de caixa.

Figura 11 – Fluxo de caixa

		Saldo do Período								
Descrição		Saldo Anterior	Total à Receber	Prev. Ped. Venda	Total à Pagar	Prev. Ped. Compra	Prev. Fluxo Créd.	Prev. Fluxo Déb.	Saldo Período	S
09/10/2018	09 terça-feira	-49.867.866,81	0,00	0,00	2.383,04	800,00	0,00	0,00	-49.880.733,77	
10/10/2018	10 quarta-feira	-49.880.733,77	20.056,00	0,00	20.031,11	0,00	0,00	50.000,00	-49.653.057,97	
11/10/2018	11 quinta-feira	-49.653.057,97	22.951,98	456,90	4.947,40	331,00	0,00	0,00	-49.963.941,67	
12/10/2018	12 sexta-feira	-49.963.941,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-49.963.941,67	
13/10/2018	13 sábado	-49.963.941,67	0,00	1.332,80	0,00	0,00	0,00	0,00	-49.962.608,87	
14/10/2018	14 domingo	-49.962.608,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-49.962.608,87	
15/10/2018	15 segunda-feira	-49.962.608,87	75.800,00	54.717,78	527.039,98	1.990,00	0,00	48.000,00	-50.409.121,07	
16/10/2018	16 terça-feira	-50.409.121,07	179.492,57	0,00	30.789,32	3.887,86	0,00	0,00	-50.264.305,68	
17/10/2018	17 quarta-feira	-50.264.305,68	122.980,91	0,00	99.106,25	350,00	0,00	15.000,00	-50.255.781,02	
18/10/2018	18 quinta-feira	-50.255.781,02	46.640,60	0,00	66.513,36	889,56	0,00	0,00	-50.276.543,34	
19/10/2018	19 sexta-feira	-50.276.543,34	989,00	0,00	142.596,69	6.286,28	0,00	0,00	-50.424.437,31	
20/10/2018	20 sábado	-50.424.437,31	0,00	0,00	0,00	1.943,60	0,00	0,00	-50.426.380,91	
21/10/2018	21 domingo	-50.426.380,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-50.426.380,91	
22/10/2018	22 segunda-feira	-50.426.380,91	150.799,50	0,00	120.828,69	0,00	0,00	0,00	-50.396.410,10	
23/10/2018	23 terça-feira	-50.396.410,10	297.187,36	0,00	50.103,94	13.565,90	0,00	0,00	-50.162.892,58	
24/10/2018	24 quarta-feira	-50.162.892,58	24.964,98	0,00	81.531,74	145,20	0,00	0,00	-50.219.604,54	
25/10/2018	25 quinta-feira	-50.219.604,54	105.227,32	0,00	992.211,71	3.420,00	0,00	0,00	-51.110.008,93	
26/10/2018	26 sexta-feira	-51.110.008,93	75.232,20	0,00	113.344,87	3.886,68	0,00	0,00	-51.152.008,28	
27/10/2018	27 sábado	-51.152.008,28	0,00	0,00	0,00	4.841,63	0,00	0,00	-51.156.849,91	
28/10/2018	28 domingo	-51.156.849,91	0,00	0,00	0,00	2.300,00	0,00	0,00	-51.159.149,91	
29/10/2018	29 segunda-feira	-51.159.149,91	141.607,10	0,00	161.770,56	785,68	0,00	125.000,00	-51.305.099,05	
30/10/2018	30 terça-feira	-51.305.099,05	4.531,70	689,00	356.929,73	490,00	0,00	15.000,00	-51.672.298,08	
31/10/2018	31 quarta-feira	-51.672.298,08	38.679,06	0,00	359.686,09	2.800,30	0,00	0,00	-51.996.105,41	

Fonte: Própria empresa (2019).

Figura 12 – Previsões de pagamentos

Lançamentos	Descrição	Data		Tipo	Situação	Valor
1195	4 - IMP 6 PESSEGO - MERCADORIA	07/01/2019	31	Paqamento	Realizado	9
1283	1 - SINOCHEM HEALTH SCB1801 DESPESAS	15/01/2019	31	Paqamento	Realizado	2
1284	2 - SINOCHEM HEALTH SCB1802 MERCADORIA	15/01/2019	31	Paqamento	Realizado	9
1285	2 - SINOCHEM HEALTH SCB1802 ICMS	15/01/2019	31	Paqamento	Realizado	2
1281	1 - SINOCHEM HEALTH SCB1801 MERCADORIA	15/01/2019	31	Paqamento	Realizado	9
1286	2 - SINOCHEM HEALTH SCB1802 DESPESA	15/01/2019	31	Paqamento	Realizado	2
1282	1 - SINOCHEM HEALTH SCB1801 ICMS	15/01/2019	31	Paqamento	Realizado	2
1305	0 - EURO ASIA - 1 CARGA - IMPOSTOS E DESPESAS	25/01/2019	31	Paqamento	Realizado	5
1265	5 - IMP 4 PESSEGO A.V.A - MERCADORIA	29/01/2019	31	Paqamento	Realizado	8
1297	1 de 4 - honorarios advocaticios - CLEBER	05/02/2019	31	Paqamento	Realizado	
1287	1 de 10 - CLEBER	05/02/2019	31	Paqamento	Realizado	
1199	4 - IMP 7 PESSEGO - MERCADORIA	08/02/2019	31	Paqamento	Realizado	9
1311	3- KOCH MEMBRANES - MEMBRANAS - MERCADORIA	15/02/2019	31	Paqamento	Realizado	7
1306	0 - EURO ASIA - 2 CARGA - IMPOSTOS E DESPESAS	22/02/2019	31	Paqamento	Realizado	7
1321	CLIMAMONT	25/02/2019	31	Paqamento	Realizado	1
1301	0 - EURO ASIA - 3 CARGA - MERCADORIA	26/02/2019	31	Paqamento	Realizado	16
1312	3- KOCH MEMBRANES - MEMBRANAS - MERCADORIA	04/03/2019	31	Paqamento	Realizado	8
1298	2 de 4 - honorarios advocaticios - CLEBER	05/03/2019	31	Paqamento	Realizado	
1288	2 de 10 - CLEBER	05/03/2019	31	Paqamento	Realizado	
1320	CLIMAMONT	25/03/2019	31	Paqamento	Realizado	2
1302	1 - SINOCHEM - MIRTILO - MERCADORIA	26/03/2019	31	Paqamento	Realizado	7
1308	1 - SINOCHEM - MIRTILO - IMPOSTOS E DESPESAS	29/03/2019	31	Paqamento	Realizado	9
1299	3 de 4 - honorarios advocaticios - CLEBER	05/04/2019	31	Paqamento	Realizado	
1289	3 de 10 - CLEBER	05/04/2019	31	Paqamento	Realizado	

Fonte: Própria empresa (2019).

A empresa acaba tendo quebra no caixa, por não ter planejamento antecipado em relação a compra da matéria-prima, além disso dificilmente e solicitado prorrogação ao fornecedor ou antecipação ao cliente.

## 7.2.2 Ciclo operacional e ciclo financeiro

Os ciclos operacional, econômico e financeiro são a combinação dos prazos médios e mensuram o tempo de operação que a empresa demora desde comprar matéria prima, pagar o fornecedor, produzir, vender até o recebimento da venda dessa produção.

Na Figura 13 apresenta-se o ciclo operacional que engloba também os ciclos econômico e financeiro. A Mais Fruta não faz análise do ciclo operacional, ela utiliza o prazo médio de estoques, prazo médio de duplicatas a receber e prazo médio de fornecedores.

Figura 13 – Ciclo operacional, econômico e financeiro



Fonte: Assaf Neto e Silva (2012, p. 11).

Os indicadores de atividade do ciclo operacional apresentados na Figura 15, são expostos da seguinte maneira:

- a) prazo médio de estocagem de matéria-prima (PME-MP): Assaf Neto (2012) afirma que esse indicador indica o tempo médio que a matéria-prima é estocada;
- b) prazo Médio de Fabricação (PMF): Segundo Assaf Neto (2012), é o prazo médio que a empresa demora para fabricar o produto final;
- c) prazo Médio de Venda (PMV): Também definido por prazo médio de estocagem dos produtos acabados.

### 7.2.3 Contas a receber e risco de crédito

De acordo com Tófoli (2008), a administração de valores a receber de uma empresa, sob a rubrica de Duplicatas a Receber ou de clientes assume papel importante na administração do capital de giro.

A empresa trabalha com dois bancos para a cobrança de clientes, os títulos são divididos entre o Banco do Brasil e Itaú, os boletos são emitidos e enviados juntamente da nota fiscal. Os títulos são enviados via arquivo remessa de cobrança escritural e da mesma forma, e da mesma forma, a empresa tem o retorno das liquidações. Tendo também os serviços de mais quatro bancos Caixa, Sicredi, Banrisul e Bradesco.

Em 2013 foram definidos critérios de análise e liberação de crédito, abaixo segue as etapas que devem ser seguidas, porém devido a não concordância posterior

da área comercial, algumas etapas não são empregadas.

- a) liberação de crédito: é verificado junto ao SERASA a data de abertura da empresa, sugestão de limite e índice de inadimplência, junto com toda a documentação enviada pelo cliente e solicitado três referências comerciais, bancárias, contrato social;
- b) prazos de recebimento para novos clientes: são estabelecidos prazos, conforme as políticas, quando o cliente possui pendências no SERASA a venda é antecipada nas três primeiras compras, e após é analisado um prazo;
- c) cliente com histórico de atrasos; não são liberados novos pedidos, e caso tenha títulos protestados, após pagamento do valor em atraso a venda só é liberada à vista, porém com autorização da gerência alguns são liberados para atingir meta de faturamento;
- d) inadimplência; antes de enviar a protesto e feito contato com o cliente e aguardado até 7 dias, após este processo sem a quitação o título é enviado a cartório;
- e) título Protestado; após 10 dias e feito contato com o cliente para acertar o saldo devedor, caso não tenhamos sucesso e passado para uma empresa de cobrança externa.

Ações estão sendo tomadas, mas atualmente temos o valor de R\$ 121.658,88 lançados na contabilidade como perdas no recebimento de crédito.

#### **7.2.4 Contas a pagar**

As contas a pagar são os compromissos da empresa para com terceiros, são aquelas resultantes de compras feitas junto aos fornecedores, empréstimos e outras despesas a pagar.

Diariamente é extraído um relatório do contas a pagar para conferência, e feito um cruzamento do relatório com as vias físicas dos boletos, no caso de falta de boletos e feito contato com o fornecedor e solicitado o mesmo ou via DDA, o gerente administrativo valida os pagamentos que ficam separados para pagamento na data do vencimento, normalmente no dia seguinte.

Quando o fluxo de caixa está apertado para pagamentos, os produtores rurais que são pagos via depósito acabam sendo afetados, pois segura-se o depósito e

negocia-se uma prorrogação. Os pagamentos são feitos via boleto e depósito, raramente em dinheiro/cheque por mantermos em nosso caixa na empresa um baixo valor em espécie. Os pagamentos são feitos diariamente e respectivamente conciliados, mas temos como estimativa de enviar os pagamentos via arquivo com três dias de antecedência no próximo ano, buscando ganhar tempo e reduzir custos.

### **7.2.5 Volume de estoques**

A Mais Fruta não leva em consideração o custo de armazenagem, faz apenas um custo médio do estoque no cálculo do preço do produto. O custo médio e em relação ao aperfeiçoamento de produto, observando boas práticas de produção e aproveitamento de material; estudo de estoque, assimilando o que deve ser e a hora certa para comprar matéria prima, evitando excesso de estocagem de insumos; e principalmente em investimentos em pesquisa e desenvolvimento, que acarreta em inovações, produtos mais eficientes e baratos e maior diversificação e abrangência no campo de atuação da empresa.

### **7.2.6 Estratégias de aplicação de excedentes**

A empresa possui um empréstimo através do BNDES (Programa BNDES de Apoio ao Fortalecimento da Capacidade de Geração de Emprego e Renda), raramente também faz desconto de títulos, estes que geram taxas altas. Hoje em dia com a parceria da Döhler, optou-se por trabalhar com CDB (Certificado de depósito Bancário) e CDI (Certificado de depósito interbancário), fundos de investimentos.

## **7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA**

A empresa faz a formação de preço a partir do custo médio do produto e um percentual tido como lucro, os preços dos produtos algumas vezes têm influências da concorrência.

Utiliza-se um software para a formação de preços, levando em consideração a região do cliente e a respectiva tributação, o custo médio do produto e o mark-up, o preço é sugerido. Na Figura 14 estão calculados impostos e despesas incluídas no preço, além do custo médio da matéria-prima, a margem de lucro e finalmente o preço

de venda.

Figura 14 – Formação de preço

**Formação do Preço de Venda**

Data: 13/10/2018  
 Cliente: 123 - NATURASUC INDUSTRIA E COMERCIO LTDA  
 Lista de Precos: 1 - LISTA 1 - DISTRIBUIDORES SAD PA Tipo Frete: 2 - CONT DE FRETE POR  
 Produto: 011-505 - SUCCO DE UVA CONCENTRADO 68 BRUX UIM Venda: KG  
 Condição Pato: 10 - 90/45/60 DIAS  
 Markup: 22 - Markup - FN - ICMS 17 - FOB RS

Custo Produto: Repos. Real  
 Taxa Aplicação: 0,00 % AM Prazo Compras: 51 dias  
 Taxa Captação: 0,00 % AM Prazo Prod. Estoc. +: 0 dias  
 Desp. de Financ.: 0,00000 % AM Prazo Vendas +: 45 dias  
 Taxa Financ.: 0,00 % AM Ciclo Caixa: -6 dias  
 Vlr da Desp. R\$: 0,00000

		Totais	48,38	48,38	10,30	38,38	22,28608
Item	Tipo Valor	Prz. Méd.	Valor ou Percentual	VPL	R\$		
1	ICMS	Percentual	0	18,00	18,00		10,45102
2	PIS	Percentual	0	1,65	1,65		0,95801
3	COFINS	Percentual	0	7,60	7,60		4,41265
4	Comissão	Percentual	0	0,00	0,00		0,00000
5	Frete - Formação	Percentual	0	0,00	0,00		0,00000
15	Despesa Financeira	Percentual	0	0,71	0,71		0,41223
16	Desconto Financeiro	Percentual	0	0,00	0,00		0,00000
8	IRPJ / CSSLL	Percentual	0	34,00	5,15		2,03390
12	IPI	Percentual	0	0,00	0,00		0,00000

Custeio TOC  
 Mat. Prima: 11,98695  
 MOD: 12,00000  
 Tot. Custo: 11,98695  
 M. Contrib: 23,78819

Custeio Direto  
 Mat. Prima: 11,98695  
 MOD: 12,00000  
 Tot. Custo: 23,98695  
 M. Contrib: 11,78819

Cust. Absorção  
 Mat. Prima: 11,98695  
 MOD: 12,00000  
 MDI: 0,00000  
 Tot. Custo: 23,98695  
 M. Operac.: 11,78819

Custeio Total  
 Mat. Prima: 11,98695  
 MOD: 12,00000  
 MDI: 0,00000  
 Desp. Adm.: 0,00000  
 Desp. Com.: 0,00000  
 Tot. Custo: 23,98695  
 M. Lucro: 5,80612

Marq. Mat.: 10,00000 Marq. MD: 10,00000  
 Markup: 58,68679 MUp MD: 58,68679  
 MDown: 41,31321 MDown: 41,31321  
 R\$: 2,90148 R\$ MD: 2,90464  
 Preço Venda s/ IPI: 29,01481 Preço Venda s/ IPI MD: 29,04640  
 Total Venda s/ IPI/ST: 58,06121  
 Preço Venda c/ IPI/ST: 58,06121

Limpar tela Imprimir Valores do Mapa

Fonte: Própria empresa (2019).

## 7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS

Junto ao administrativo, fica o setor contábil que conta com dois profissionais, que fazem a conferência, lançamentos, análises de custos, fechamentos contábeis. O regime tributário utilizado pela empresa e o Lucro Real, principalmente devido a contribuição do IRPJ e da CSLL ser determinada com base no lucro líquido, isso faz com que em épocas de baixa não gera a cobrança deste imposto.

A área contábil utiliza centro de custos que é gerado com o lançamento da nota fiscal, onde são apresentados os centros de custos e o percentual equivalente a cada um deles, cada lançamento gera automaticamente suas contrapartidas, além disso o usuário utiliza histórico no ato que faz as movimentações que são cruzados diariamente com a contabilidade. Na Figura 15 é mostrada a estrutura do Plano de Contas.

Figura 15 – Estrutura de plano de contas

Estrutura	N	Descrição
1	D	10001-3 ATIVO
1.1	D	10002-1 ATIVO CIRCULANTE
1.1.1	D	10003-0 DISPONIVEL
1.1.1.1	D	10004-8 CAIXA
1.1.1.1.01	D	10005-6 CAIXA
1.1.1.1.01.001	D	10006-4 CAIXA
1.1.1.1.01.002	D	10007-2 CAIXA - FILIAL
1.1.1.2	D	10008-0 BANCOS CONTA MOVIMENTO
1.1.1.2.01	D	10009-9 BANCOS CONTA MOVIMENTO
1.1.1.2.01.001	D	10010-2 BANCO DO BRASIL C/C
1.1.1.2.01.002	D	10011-0 BANRISUL
1.1.1.2.01.003	D	10012-9 CAIXA ECONOMICA FEDERAL
1.1.1.2.01.004	D	10013-7 BANCO DO BRASIL - AG. JARINU
1.1.1.2.01.005	D	10014-5 BANRISUL - CTA ESPECIAL
1.1.1.2.01.006	D	10015-3 BANCO SICREDI - COOP. IBIRAIARAS CC
1.1.1.2.01.007	D	10153-2 BANRISUL CAUÇAO 13
1.1.1.2.01.008	D	10154-0 BANRISUL CAUÇAO 14
1.1.1.2.01.009	D	10155-9 BANCO BRADESCO
1.1.1.2.01.010	D	10176-1 BANCO ITAU
1.1.1.2.01.011	D	10204-0 BANRISUL CAUÇAO 23
1.1.1.2.01.012	D	10205-9 CAIXA ECONOMICA FEDERAL 476-6
1.1.1.2.01.013	D	10206-7 BANCO ITAU 44815-0
1.1.1.3	D	10016-1 APLICACOES FINANCEIRAS DE LIQUIDEZ IMEDI
1.1.1.3.01	D	10017-0 APLICACOES FINANCEIRAS DE LIQUIDEZ IMEDI
1.1.1.3.01.001	D	10018-8 BANCO DO BRASIL S/A - FUNDO DE INVESTIME
1.1.1.3.01.002	D	10019-6 BANCO DO BRASIL S/A - OUROCAP
1.1.1.3.01.003	D	10020-0 BANCO DO BRASIL S/A - CDB
1.1.1.3.01.004	D	10021-8 BANRISUL CDB
1.1.1.3.01.005	D	10156-7 BANCO DO BRASIL AG. JARINU REND
1.1.1.3.01.008	D	10162-1 BANCO ITAU S/A APLICAÇÃO
1.1.1.3.01.009	D	10163-0 BANCO BRADESCO - CAPITALIZAÇÃO
1.1.1.3.01.010	D	10188-5 BANRISUL SA CDB
1.1.1.3.01.011	D	10191-5 BANCO BRADESCO - CDB
1.1.1.3.01.013	D	10192-3 BANCO SICRED - CDB

Fonte: Própria empresa (2019).

Os centros de custos são indicados no momento do lançamento da nota fiscal, o valor deste custo formará o preço de venda através do custo médio. As demonstrações contábeis são apuradas mensalmente e apresentados aos gestores de cada área, juntamente com o Balanço Patrimonial, Demonstrações de Resultados (DRE), apresentados nas Figuras 16 e 17.

Figura 16 – Balanço patrimonial

		<u>2017</u>	<u>2016</u>
<b>ATIVO</b>			
<b>CIRCULANTE</b>			
Caixa e equivalentes de caixa	(nota 5)	799.745,90	828.886,86
Contas a receber de clientes	(nota 6)	7.188.088,72	7.004.961,84
Créditos tributários		271.056,97	724.818,15
Outros créditos		97.071,83	363.845,79
Estoques	(nota 7)	13.614.261,66	17.528.066,81
Despesas Antecipadas		11.278,44	26.308,61
	<b>Total do Circulante</b>	<b>21.981.503,52</b>	<b>26.476.888,06</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>			
Créditos tributários		30.988,00	46.439,93
Contas a receber longo prazo		330.259,69	322.833,21
Investimentos		18.124,55	16.768,79
Imobilizado	(nota 8)	15.857.936,70	18.042.216,56
Intangível	(nota 9)	29.310,02	78.394,45
	<b>Total do Não Circulante</b>	<b>16.266.618,96</b>	<b>18.506.652,94</b>
	<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>38.248.122,48</b>	<b>44.983.541,00</b>
<b>PASSIVO</b>			
<b>CIRCULANTE</b>			
Empréstimos e financiamentos	(nota 10)	4.967.997,77	7.754.320,72
Fornecedores		2.768.409,36	6.635.559,54
Obrigações sociais e fiscais		766.506,09	909.591,46
Outras obrigações	(nota 14)	6.747.667,16	2.087.528,86
Fundopem	(nota 11)	296.555,04	95.669,17
Contas a pagar		11.639,46	278.405,98
Provisão para obrigações trabalhistas	(nota 13)	351.739,31	680.170,75
Dividendos a pagar		-	1.077.873,98
	<b>Total do Circulante</b>	<b>15.910.514,19</b>	<b>19.519.120,46</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>			
Empréstimos e financiamentos	(nota 10)	181.700,95	1.024.790,84
Fundopem	(nota 11)	7.051.744,02	5.568.237,45
Outras obrigações	(nota 14)	4.240.000,00	3.388,65
		<b>11.473.444,97</b>	<b>6.596.416,94</b>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>			
	(nota 16)		
Capital social		6.433.603,39	12.980.759,39
Reserva de capital		8.468.293,84	8.433.240,61
Reservas de lucros		767.092,67	2.066.814,91
Prejuízo Acumulado		(4.804.826,58)	(4.612.811,31)
	<b>Total do Não Circulante</b>	<b>10.864.163,32</b>	<b>18.868.003,60</b>
	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>38.248.122,48</b>	<b>44.983.541,00</b>

Fonte: Própria empresa (2019).

Na Figura 16 é possível visualizar o DRE da Mais Fruta em 2017 e 2016, nele

os gestores analisam o lucro ou prejuízo da empresa e planejam como melhorar estes resultados daqui por diante.

Figura 17 – Demonstração de resultado de exercício 2017/2016

<b><u>MAIS FRUTA INDÚSTRIA E COMÉRCIO S/A</u></b>		
<b>DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO</b>		
<b>(Valores expressos em Reais)</b>		
	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Receita operacional bruta</b>		
<b>Venda de produtos</b>		
No Mercado Interno	62.663.513,54	70.557.248,57
No Mercado Externo	400.038,10	495.642,28
	<b>63.063.551,64</b>	<b>71.052.890,85</b>
<b>Deduções da Receita Bruta</b>		
Devoluções e abatimentos	(844.255,15)	(1.664.610,28)
Impostos Incidentes sobre vendas	(11.213.187,28)	(11.973.927,43)
	<b>(12.057.442,43)</b>	<b>(13.638.537,71)</b>
<b>Receita operacional líquida</b>	<b>51.006.109,21</b>	<b>57.414.353,14</b>
<b>(-) Custo dos produtos vendidos</b>	<b>(41.696.204,61)</b>	<b>(46.467.310,85)</b>
<b>Lucro bruto</b>	<b>9.309.904,60</b>	<b>10.947.042,29</b>
<b>(-) Despesas operacionais</b>		
Com vendas	(5.765.433,10)	(6.614.635,79)
Gerais e administrativas	(3.030.665,17)	(3.088.356,95)
Encargos financeiros líquidos	(2.279.479,62)	(2.368.090,74)
Outras despesas / receita operacionais	(45.730,93)	(6.787,27)
Outras despesas / receitas	354.719,94	378.674,04
<b>Total das despesas operacionais líquidas</b>	<b>(10.766.588,88)</b>	<b>(11.699.196,71)</b>
<b>Resultado antes do Imposto de renda e contribuição social</b>	<b>(1.456.684,28)</b>	<b>(752.154,42)</b>
Provisão para Imposto de Renda e Contribuição Social (nota 15)	-	-
<b>Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>(1.456.684,28)</b>	<b>(752.154,42)</b>
<b>Quantidade de Ações</b>	<b>1.200.000,00</b>	<b>1.200.000,00</b>
<b>Resultado por ação (R\$)</b>	<b>(1,21)</b>	<b>(0,63)</b>

Fonte: Própria empresa (2019).

## 7.5 ANÁLISES DE INVESTIMENTOS

A empresa utiliza limite do cheque especial quando tem dificuldades no caixa. A Mais Fruta tem operações de empréstimos para aquisição de maquinário e ampliação do pavilhão 2, temos também um empréstimo para giro feito pelo BADESUL.

A empresa está juntando a documentação para contratação de FGPP (Financiamento de Garantia de Preços ao Produtor) junto ao Banco do Brasil para capital de giro e pagamento da safra da uva de 2018 aos produtores.

## 7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

A empresa faz um orçamento sempre um ano adiante com informações detalhadas dos processos por áreas da empresa e produtos que é revisado mensalmente e com isso feito as previsões. Cada gestores e responsável por fazer com que o orçamento não ultrapasse o previsto, para isto mensalmente são comparados o previsto com o realizado.

## 7.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

No Quadro 6, destaca-se os pontos fortes e fracos identificados para a área financeira.

Quadro 6 – Pontos fortes e pontos fracos da área financeira

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Orçamento anual	Ajuste manual no fluxo de caixa
Política de crédito	Investimento em ampliações sem estudo do retorno previsto
Centro de custo	Compras sem previsão
Aplicações financeiras	Baixa nas vendas
Fluxo de caixa	Sem cálculo de custo de estoque
Contabilidade organizada	Comercial em conflito com a política de crédito
	Grandes estoques
	Altos empréstimos e taxas
	Baixo capital de giro

Fonte: Elaborado pela autora (2019).



## **8 ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS**

Segundo Chiavenato (1997, p. 8) “é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização.”

Neste capítulo, falaremos sobre as etapas que um novo funcionário deve passar, a integração, avaliação desempenho, índices de rotatividade, processo de recrutamento, benefícios e demais processos que a empresa possui.

### **8.1 MODELO DE GESTÃO**

A área de gestão de pessoas juntamente com a direção, são responsáveis pelas decisões que dizem respeito ao departamento pessoal.

#### **8.1.1 Cultura e clima organizacional**

Buscando a melhor forma de adaptação do funcionário ao ambiente de trabalho, o RH da empresa conta com um programa de integração, que se iniciam pela apresentação institucional, da área industrial, da qualidade, do meio ambiente, medicina e segurança do trabalho, após são acompanhados a conhecer a empresa, suas dependências e colegas e em sequencias são conduzidos a área onde atuarão.

#### **8.1.2 Gestão do desempenho humano**

A Mais Frutas costuma dar um feedback ao funcionário, isto de forma informal e feita pelo líder do setor, destacando pontos que devem ser mantidos e pontos a serem melhorados, buscando sempre manter um bom relacionamento com o colaborador.

#### **8.1.3 Qualidade de vida no trabalho**

Ciente que com funcionários satisfeitos os resultados serão positivos, a empresa busca por meio de treinamentos, datas comemorativas, ginástica laboral

entre outras, fazer com que a qualidade de vida no ambiente de trabalho esteja sempre melhorando.

## 8.2 ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO

Com controles de rotatividade, a empresa sabe que a cada saída de funcionários, cria uma admissão de outro e isto gera um custo de mão-de-obra além da perda de conhecimento de um profissional e não faz levantamentos em relação as faltas, atrasos e saídas de funcionários.

## 8.3 SISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Hoje em dia vivemos em um mundo em que a globalização torna as empresas competitivas e com potencial de desenvolvimento acelerado, com isto a empresa busca cada vez mais talentos que venham a contribuir para atingir os objetivos junto com a empresa.

O recrutamento é feito por meio de uma solicitação de abertura de determinada vaga, descrevendo o perfil que o candidato deve possuir partindo de um dos gestores e passando por aprovação do diretor.

Dando andamento ao processo primeiramente é feita uma avaliação interna onde é informado aos funcionários a abertura da vaga e caso surja interesse pela vaga e o mesmo se enquadre no perfil, é feito o recrutamento do mesmo, que ao deixar o cargo anterior deverá treinar e preparar outro colaborador para que fique no seu lugar. Caso não haja interesse interno é divulgado externamente a vaga, onde recebe-se os currículos para entrevista das pessoas que mais se aproxime do perfil da vaga, passando por este processo é feita mais uma entrevista com o gestor do setor, após é feita uma reunião entre RH e chefias para entrar em acordo e definir qual candidato melhor se enquadra a vaga, definido isto é informado ao candidato a proposta de salário.

## 8.4 PLANO DE CARREIRA, REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

Os funcionários são avaliados semestralmente e podem mudar de cargos e função, tendo oportunidade de crescimento e respectivamente aumento na sua

remuneração. A empresa oferece aos funcionários um plano de benefícios conforme o cargo, este em forma de pontos que podem ser utilizados de várias maneiras, por exemplo escola infantil, academia, incentivo aos estudos, plano de saúde, odontológico, vale refeição e alimentação entre outros, sendo que a empresa contribui com 80% de cada benefício ou seja em pontos, e os outros 20% são descontados na folha de pagamento do funcionário.

## 8.5 MOTIVAÇÃO E TREINAMENTO

A Mais Fruta faz feedbacks para que os funcionários se sintam motivados, bem como planos de carreira, eventos em datas comemorativas, entre outros. A empresa investe em treinamentos junto a seus funcionários para a melhor qualificá-los e motivá-los.

## 8.6 HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO

Por ser uma empresa alimentícia, a Mais Fruta leva muito a sério a questão da higiene, com isso treina e capacita seus funcionários, os mesmos não podem estar com partes do corpo descobertas, tais precauções evitam que pelos contaminem o produto, e as mulheres não podem usar brincos e nem pintar as unhas.

A empresa fornece EPIs aos funcionários entre eles jaleco, calça, touca, máscara e protetor auricular, e em caso de trabalharem em câmara fria usam roupas para frio, este controle é feito pelo responsável do almoxarifado. Os visitantes também devem usar EPIs para poder entrar na área da produção.

Até o momento a empresa não conta com técnico de segurança, mas possui a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) que tem como objetivo prevenir acidentes e doenças decorrentes do trabalho, preservando a vida e a saúde do trabalhador e anualmente conta com a semana SIPAT.

## 8.7 INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS

A empresa não trabalha com indicadores de Recursos Humanos no momento.

## 8.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Os pontos fortes e pontos fracos identificados para a áreas de Recursos Humanos estão representados no Quadro 7.

Quadro 7 – Pontos fortes e pontos fracos da área de recursos humanos

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Capacidade técnica operativa	Urgência na admissão de funcionários
Motivação dos trabalhadores	Não utiliza indicadores de controle
Desenvolvimento técnico profissional	Líder individualista
Benefícios flexíveis	
Plano de cargos e salários	
Integração	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

## 9 ÁREA DE COMÉRCIO EXTERIOR

No item a seguir, um relato sobre os processos de importações e exportações efetuados pela Mais Fruta.

O aumento da produtividade juntamente com as vendas para o exterior melhora a imagem do produto e maior segurança perante as oscilações no mercado interno. Isso ocorre devido à necessidade de inovação e aperfeiçoamento do produto, que estas empresas enfrentam para a possível aceitação no mercado estrangeiro.

### 9.1 EXPORTAÇÕES

A Mais Fruta deu início ao processo de exportação em 2005, no início com pequenas quantidades enviadas para a Austrália e EUA. A ociosidade no inverno no Brasil, foi o que impulsionou a empresa a exportar principalmente para países com climas diferentes dos nossos nesta época, são exportados sucos concentrados principalmente de maçã e uva. Aos poucos a empresa foi conquistando espaço e neste ano representam aproximadamente 10% do faturamento.

O Processo de exportação é executado por uma prestadora de serviços Sullog, está encaminha e solicita todos os documentos, impostos, e demais informações necessárias para a exportação chegar ao fim.

No Quadro 8 estão apresentados alguns dos clientes, com os quais fechamos exportações recentemente.

Quadro 8 – Exportações realizadas

<b>CLIENTE</b>	<b>PAÍS</b>
LA PALETERIA	FRANÇA
TRIBE FOODS LDA	PORTUGAL
VIRGILIO C MOREIRA	PORTUGAL
GLOBAL TRIBE	PORTUGAL
PRORIGIN	SINGAPURA
UNLIFE LLC	EUA
IMPORTADORA Y COM FROZENFRUIT	CHILE
NUTRIACTIVE LLC	EUA
RRR IMPORTS	AUSTRALIA
DOHLER NEUENKIRCHEN GMBH	ALEMANHA
MULTIFOODS SAC	PERU

Fonte: Própria empresa (2019).

## 9.2 IMPORTAÇÕES

As importações têm como objetivo principal adquirir matéria –prima para que não falte a mesma durante as entressafas brasileiras, estes processos de importação também iniciaram em 2005. As principais frutas importadas são, morango, framboesa, amora, pêsego entre outras e a expectativa de aumento devido a demanda. No Quadro 9, são apresentadas as importações realizadas de acordo com o fornecedor e o país.

Quadro 9 – Importações realizadas

<b>Fornecedor</b>	<b>País</b>
AVA - ALIMENTOS VEGETALES ARGENTINOS	Argentina
COMFRUT S. A	Chile
EMPRESAS CAROZZI S.A.	Chile
EXPORTADORA COPRAMAR LTDA	Chile
FOUR SEASON FOODS CO., LTD.	China
IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES CAROSEC	Chile
LAYANG NEWFARM FOOD CO.,LTD.	China
OPPORTUNITY S.R.L	Itália
SINOCHEM HEALTH	China
SINOCHEM QINGDAO	China

Fonte: Própria empresa (2019).

## 9.3 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Os pontos fortes e fracos da área do comércio exterior estão demonstrados no Quadro 10.

Quadro 10 – Pontos fortes e pontos fracos da área de comércio exterior

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Produtos com qualidade superior a concorrência	Não possui setor de comércio exterior
Suprir a demanda de matéria-prima	Taxas de câmbio elevadas

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

## 10 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Wernerfelt (1984) definiu recurso como “qualquer coisa que possa ser descrita como um ponto forte e um ponto fraco de uma organização” e afirmou que as organizações conseguem vantagens se obtiverem ou desenvolverem recursos avançados, ou uma combinação avançada de recursos.

Todavia, como observamos todas as áreas da empresa, identificamos os pontos fortes e pontos fracos da Mais Fruta, com a junção das fraquezas e das fortalezas, podemos melhorar o que é preciso e manter os pontos positivos aperfeiçoando-as cada dia mais.

### 10.1 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Na Figura 18 é analisada a Matriz SWOT da empresa Mais Fruta, com base nos pontos forte e fracos já citados e nas ameaças e oportunidades do mercado.

Figura 18 – Matriz SWOT

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO		PONTOS FRACOS							PONTOS FORTES						
		Falta da área de T.I	Alta concorrência	Altos custos com estoques	Falta de qualificação	Baixo Capital de giro	Não possui setor de Comercio Exterior	Sem Indicadores de controle	A empresa realiza treinamentos aos colaboradores	O diretor da empresa administra e supervisiona a empresa	ISO 22000	Gestores para cada área	Orçamento anual	Qualidade superior a da concorrência	Empresa familiar que mesmo com grande crescimento não perde sua cultura
AMEAÇAS	Sistema de informações TI	Red	Yel		Yel							Yel			
	Mudanças climáticas, ocasionam falta de matéria-prima			Red		Grn							Red	Grn	
	Aumento da regulamentação	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Grn	Yel	Red		Yel	Red		
	Interferencia cambial		Red	Red	Red	Red	Red		Yel					Red	
	Não realiza pesquisa de mercado		Red	Red	Red	Red	Red		Yel				Red	Grn	
OPORTUNIDADES	Alianças e parcerias para expandir		Yel	Yel	Yel		Red	Grn	Yel	Grn	Grn	Yel	Yel	Red	
	Sempre em busca de conhecimento e atualização	Red			Red		Red	Grn	Grn	Grn	Grn	Grn	Grn	Yel	
	A empresa tem a Marca reconhecida no mercado		Yel	Yel			Red		Grn						
	Mudanças de hábito do consumidor		Red			Yel								Yel	Yel
	Abertura de mercados estrangeiros			Yel			Red			Red					

LEGENDA	
Red	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA
Yel	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO
Grn	SOB CONTROLE
	SEM RELAÇÃO

Fonte: Elaborado pela autora (2019).



## **11 TEMA DE PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA**

O tema a ser explorado neste trabalho é o planejamento e controle financeiro. A situação, ainda levará algum tempo até ficar estável e voltar a crescer, para tanto, as empresas precisam de um planejamento financeiro e comercial para controlar e atender as operações diárias da organização. Assim, emerge a seguinte questão de pesquisa: qual a importância da utilização de uma ferramenta gerencial para o planejamento e controle financeiro da empresa em estudo?



## **12 OBJETIVOS**

Para responder ao problema formulado anteriormente, estabelecem-se os seguintes objetivos.

### **12.1 OBJETIVO GERAL**

Identificar a importância da utilização de uma ferramenta gerencial para o planejamento e controle financeiro da empresa em estudo.

#### **12.1.1 Objetivos específicos**

Para atingir o objetivo geral e conseqüentemente, responder ao problema proposto definiu-se como objetivos específicos, os seguintes:

- a) identificar a importância do capital de giro;
- b) identificar se a empresa possui uma forma estruturada de gerenciamento financeiro;
- c) identificar como é realizado o controle dos recursos financeiros;
- d) identificar quem realiza o planejamento financeiro;
- e) identificar como é realizado o cálculo do retorno financeiro;
- f) verificar se realizado controle do valor das vendas;
- g) verificar se controle dos custos e do fluxo de caixa;
- h) verificar se a empresa utiliza ferramenta gerencial;
- i) verificar se a empresa tem implementado mecanismos para a melhoria no rendimento da empresa;
- j) verificar se a empresa possui uma política de crédito e cobrança.



### 13 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Na busca por ganhos satisfatórios, em um mercado cada vez mais concorrente, se vê a necessidade de um equilíbrio entre o lucro e o risco, através de um planejamento do fluxo de caixa e a relação da política de crédito. Identificando se com tais melhorias será possível restabelecer as condições de pagamentos dos produtores rurais, melhorar sua liquidez e alcançar um equilíbrio na organização.

A avaliação constante e a análise criteriosa das áreas são fundamentais para a sobrevivência da empresa, assim através destes dados espera-se que será possível alcançar liquidez, rentabilidade e melhor reduzir o grau de endividamento, bem como medir o equilíbrio da empresa e alcançar os seus objetivos.

Pois conforme Sá (2009), as empresas quebram não é por falta de lucro, mas por falta de caixa, assim se empresa não tiver uma caixa equilibrada certamente quebrará.

A empresa Mais Fruta tem como objetivo buscar cada vez mais o crescimento da empresa e atender os seus clientes e seus fornecedores, buscando novos investimentos para cumprir suas metas. Assim, justifica-se o desenvolvimento deste trabalho, identificando quais os controles financeiros utilizados pela empresa para o planejamento financeiro e comercial.

Este tema tem como objetivo mostrar como o planejamento e controle financeiro de uma empresa são importantes para se fazer um planejamento adequado para auxiliar na tomada de decisões, controle, orçamento e principalmente para a sobrevivência da empresa nos dias de hoje.

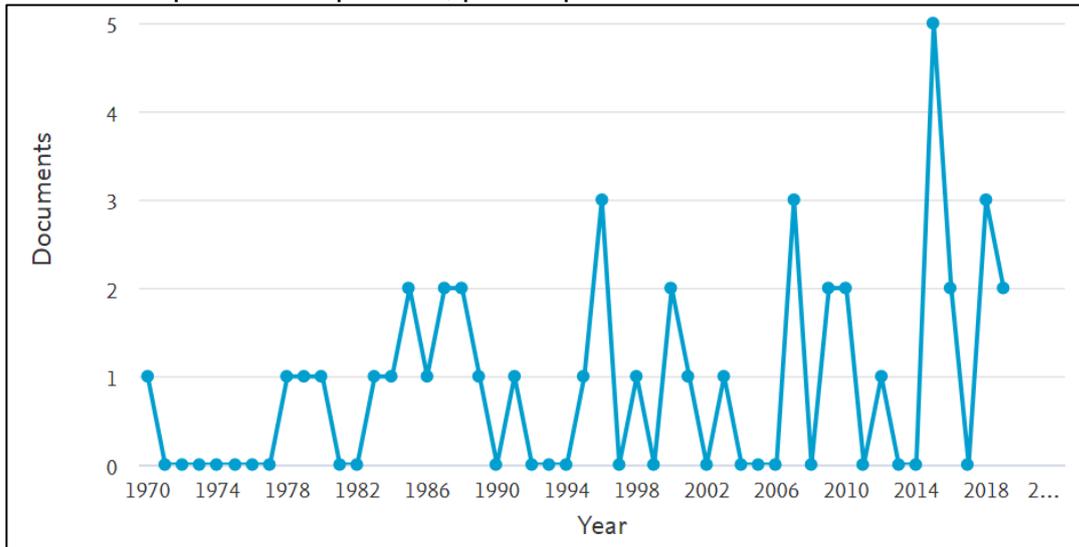
Com o objetivo de identificar a relevância teórica deste trabalho de conclusão de curso, foi realizada uma pesquisa com viés bibliométrico na base de dados *Scopus*. Foram utilizados para pesquisa os termos: planejamento e controle financeiro, onde as palavras foram buscadas em inglês, desta forma "*financial planning*" and "*control*" visto que a base de dados é de conhecimento internacional, tanto no título, nas palavras chaves como no resumo.

As palavras foram pesquisadas juntas de forma a comparar o número de estudos ao longo dos anos, refinando as buscas em "*Articles*" e a área de conhecimento "*Business, Management and Accounting*", resultando em 44 artigos.

A seguir apresenta-se os gráficos, quanto a evolução do tema planejamento e controle financeiro, em relação ao número de artigos publicados por ano, por países,

por autores e por universidades mais citados, bem como a relação dos artigos que tiveram 20 ou mais citações. A Figura 19 apresenta o gráfico representativo da evolução do número de documentos publicados por ano, para o período de 1970 a 2019.

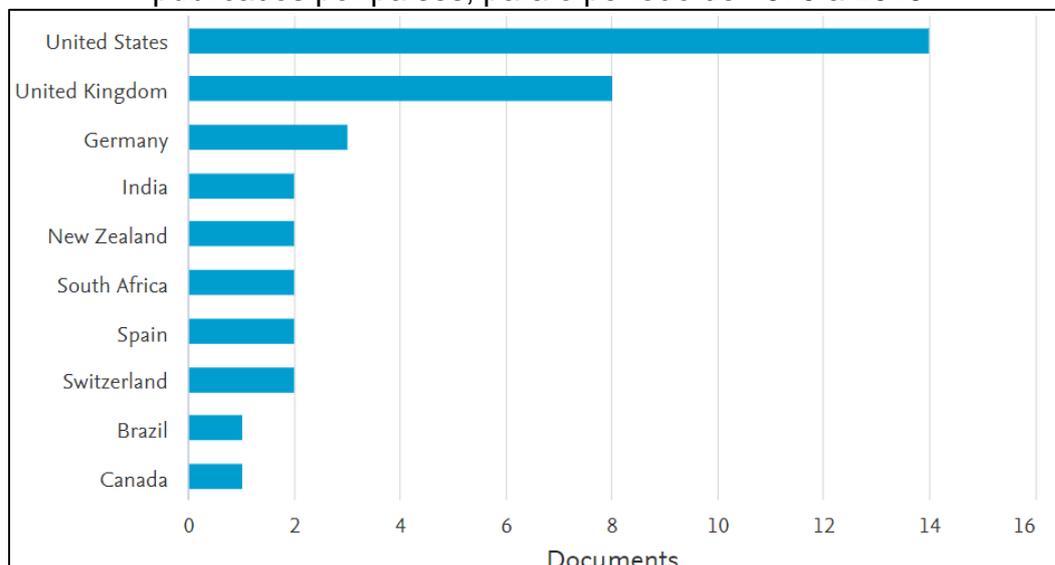
Figura 19 – Gráfico representativo da evolução do número de documentos publicados por ano, para o período de 1970 a 2019



Fonte: Base de dados Scopus (2019).

Observa-se na Figura 19 que em 2015 foi o ano que teve maior número de publicações. A Figura 20 apresenta o gráfico da evolução do número de documentos publicados por países, para o período de 1970 a 2019.

Figura 20 – Gráfico representativo da evolução do número de documentos publicados por países, para o período de 1970 a 2019

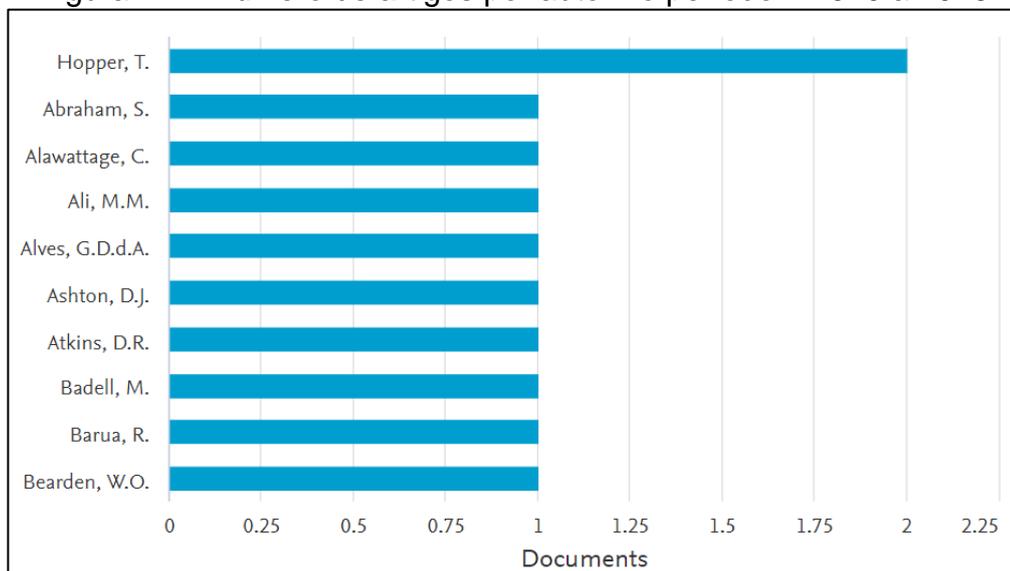


Fonte: Base de dados Scopus (2019).

Observando-se a Figura 20, pode-se verificar que os Estados Unidos foi o país que teve o maior número de publicações, ou seja, quatorze artigos, o Reino Unido teve oito, e Alemanha teve três artigos publicados. O Brasil aparece com 1 artigo publicado sobre Planejamento e Controle Financeira na área de conhecimento “*Business, Management and Accounting*”.

Na Figura 21, apresenta o número de artigos publicados por autor, no período de 1970 a 2019, sendo que o último ano que houve trabalhos publicados.

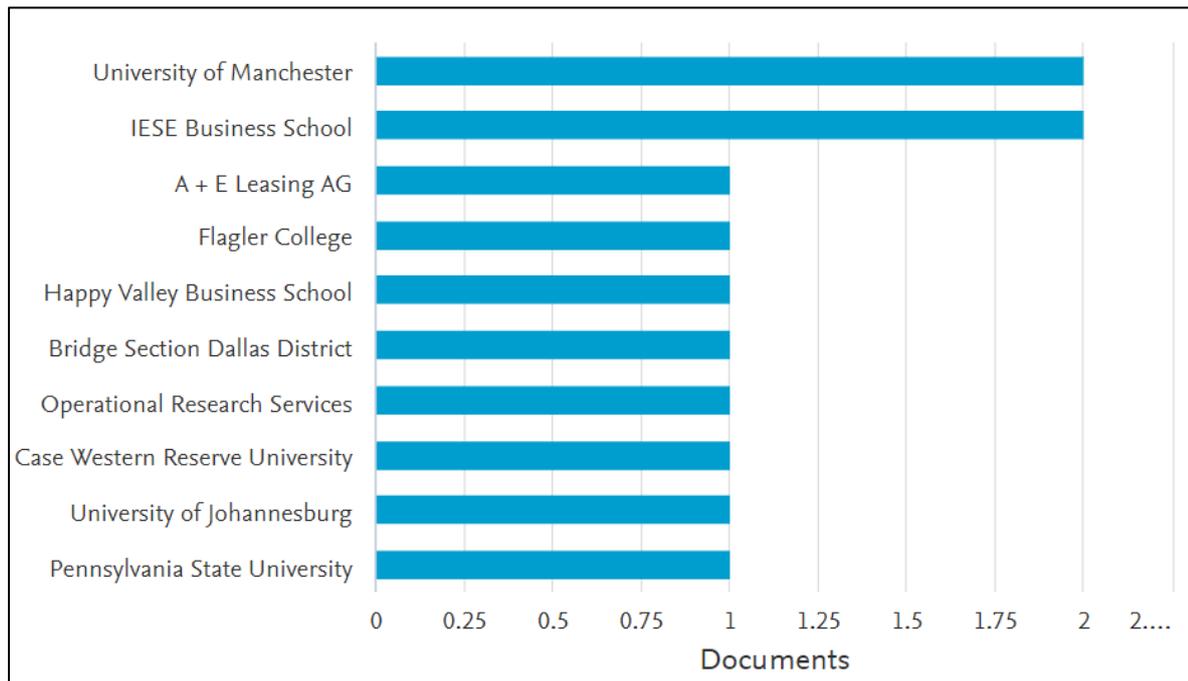
Figura 21 – Número de artigos por autor no período – 1970 a 2019



Fonte: Base de dados Scopus (2019).

De acordo com a Figura 21, pode-se verificar que o autor Hopper, T. publicou dois artigos, os demais publicaram somente 1 (um) artigo sobre Planejamento e Controle Financeira na área de conhecimento “*Business, Management and Accounting*”. Na Figura 22, apresenta o número de artigos publicados por Universidades, no período de 1970 a 2019.

Figura 22 – Número de artigos publicados por universidades no período – 1970 a 2019



Fonte: Base de dados Scopus (2019).

Pela Figura 22, pode-se observar que as universidades, University of Manchester e IESE Business Scholls publicaram 2 artigos e as restantes publicaram somente 1 artigo cada uma, sobre Planejamento e Controle Financeira na área de conhecimento “*Business, Management and Accounting*”.

O primeiro artigo que aparece na Base Scopus é o artigo “*Financial planning and control of industrial research and development*” Pessemier, E.A., publicado no *Journal Long Range Planning* em 1970, no qual o autor descreve um modelo informatizado do processo de investigação que permite distinguir algumas das questões essenciais que devem ser enfrentadas no planejamento financeiro e no controle da investigação e desenvolvimento. A pesquisa foi realizada com empresas de capital aberto. O autor salienta que quando combinado com um modelo de orçamento de capital mais geral da empresa, o administrador pode selecionar um conjunto de planos e critérios para realizar as suas análises. Este artigo não teve nenhuma citação.

No Quadro 11, apresenta-se os artigos que tiveram 20 ou mais citações no período de 1970 a 2019.

Quadro 11 – Artigos que tiveram 20 ou mais citações no período de 1970 a 2019

Título	Autor	Ano	Citações
Management control in an area of the NCB: Rationales of accounting practices in a public enterprise	Berry, A.J., Capps, T., Cooper, D., (...), Hopper, T., Lowe, E.A.	1985	192
Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations	Green, J.C., Griesinger, D.W.	1996	110
Management control systems in early-stage startup companies	Davila, A., Foster, G.	2007	97
A holistic framework for short-term supply chain management integrating production and corporate financial planning	Guillén, G., Badell, M., Puigjaner, L.	2007	60
Development of a company-level dynamic cash flow forecasting model (DYCAFF)	Kaka, A., Lewis, J.	2003	28
Finance-based CPM/LOB scheduling of projects with repetitive non-serial activities	Ali, M.M., Elazouni, A.	2009	24
Estimating project S-curves using polynomial function and neural networks	Chao, L.-C., Chien, C.-F.	2009	23

Fonte: Adaptado de Scopus (2019).

No próximo capítulo apresenta-se o referencial teórico.



## 14 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão descritos os conceitos teóricos que deram base para o desenvolvimento deste trabalho.

### 14.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

O planejamento é uma ferramenta para se verificar a realidade, analisar e avaliar os caminhos e traçar metas referenciais como forma de visualizar o futuro, definindo ações a serem adotadas para alcance do objetivo (MAXIMIANO, 2000, p. 174).

O controle é uma das funções administrativas no processo de gestão, pois trata de controlar e medir padrões; analisa e compara metas; avalia resultados e fiscaliza eventos (SANVICENTE; SANTOS, 2000)

De acordo com Gitman (2004, p. 92), o planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e manutenção da empresa, tendo em vista que ele orienta sobre a direção, coordenação e controle de ações para que os objetivos sejam atingidos. Dois elementos são essenciais no planejamento financeiro, o planejamento de caixa e o planejamento de resultados, estando relacionados com a elaboração do orçamento de caixa e demonstrações projetadas, respectivamente.

De acordo com Atkinson *et al.* (2008), o controle pode ser considerado como um sistema de feedback, que auxilia a tomada de decisão na busca da eficiência organizacional.

Para Padoveze (2010), o planejamento e controle financeiro, é a base da controladoria operacional, sendo que utiliza orçamento como uma ferramenta de controle para todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia.

De acordo com Ross (1995), o planejamento financeiro é o responsável por determinar as diretrizes de uma empresa, sendo necessário por diversos motivos, tais como no estabelecimento de metas, decisão de investimento e financiamento a ser realizado, na minimização das surpresas e adequação às possíveis mudanças.

## 14.2 CAPITAL DE GIRO

Segundo Berti (1999), Capital de Giro é a parcela de recursos destinados à aplicação no ciclo operacional da empresa, ou seja, os recursos que giram ao longo do ciclo econômico e financeiro, envolvendo as etapas que seguem desde a aquisição de matéria-prima, a transformação, vendas, distribuição e recebimento dos produtos elaborados. A administração ineficiente destes recursos pode resultar em sérios problemas financeiros e levar a empresa a uma situação de insolvência. Por isso, a gestão do Capital de Giro tem como principal objetivo a manutenção do equilíbrio financeiro da empresa e a continuidade dos negócios, propiciando condições favoráveis à sobrevivência e o desenvolvimento da organização. Deste modo, Assaf Neto e Silva (2010, p. 15), destacam que “a administração do capital de giro diz respeito à administração das contas dos elementos de giro, ou seja, dos ativos e passivos correntes (circulantes), e às inter-relações existentes entre eles”.

Vieira (2005) destaca que a necessidade de capital de giro reflete o volume de vendas da empresa e o perfil do ciclo financeiro, quando positiva representa uma aplicação de recursos permanente de longo prazo que deve ser financiada com a utilização de recursos de longo prazo da empresa. Segundo o autor, no balanço patrimonial reclassificado, essa fonte de recursos pode ser calculada pela diferença entre as fontes de longo prazo (passivo permanente) e as aplicações de longo prazo (ativo permanente) e é denominada capital de giro (CDG).

Segundo Braga (1991, p. 1), “a administração do capital de giro constitui um processo de planejamento e controle dos recursos financeiros aplicados no ativo circulante das empresas”. Assim, é necessário que as empresas administrem corretamente os itens que fazem parte do capital de giro, pois a falta de planejamento ou o uso incorreto deste recurso poderá comprometer a capacidade de solvência das empresas ou ainda prejudicar a rentabilidade das mesmas.

Segundo Schrickel (1999, p. 164): “capital de giro é o montante ou conjunto de recursos que não está imobilizado. Estes recursos estão em constante movimentação no dia-a-dia da empresa.”

De acordo com Blatt (1999, p. 54), “risco de crédito, conseqüentemente, é definido como a possibilidade de que aquele que concedeu o crédito não o receba do devedor na época e/ou nas condições combinadas”. O autor acredita que toda e qualquer atividade de crédito envolve algum risco, e que para isso, a empresa deve

desenvolver políticas e adotar procedimentos que satisfaçam as necessidades e expectativas de maneira a gerar lucros dentro de níveis de risco aceitáveis.

O capital de giro líquido é obtido pela diferença do ativo circulante (recebíveis de curto prazo) e o passivo circulante (dívidas de curto prazo), e representa a medida da liquidez da empresa, refletindo sua capacidade de gerenciar as relações com fornecedores e clientes. É de extrema importância que as empresas realizem o controle das entradas e saídas de recursos do caixa, os ativos circulantes devem ser superiores aos passivos circulantes para aumentar a liquidez e diminuir os riscos (ASSAF NETO; SILVA, 2010; BERTI, 1999; BRAGA, 1991).

### 14.3 FLUXO DE CAIXA

Kummer *et al.* (2011), consideram que o fluxo de caixa que é uma ferramenta que possibilita o planejamento e controle dos recursos financeiros de uma empresa.

O fluxo de caixa pode ser considerado um retrato fiel da composição da situação financeira da empresa, pois evidencia tanto o passado como o futuro, o que permite fazer projeções, dia a dia, da evolução do disponível, de maneira que a empresa possa tomar, com a devida antecedência, as medidas cabíveis para enfrentar a escassez ou o excesso de recursos (ROSA; SILVA, 2011).

Sá (2009), que diz “o que quebra uma empresa não é a falta de lucro, mais sim a falta de caixa” e se uma empresa não tiver um caixa equilibrado certamente quebrará. Assim, o fluxo de caixa é uma ferramenta importante de controle independentemente do tipo e tamanho da empresa.

### 14.4 POLÍTICA DE CRÉDITO E COBRANÇA

Uma política de crédito e cobrança bem estruturada é um instrumento gerencial muito importante para uma empresa na hora de conceder prazo a um cliente e também para manter um equilíbrio da saúde financeira da empresa, permitindo que esta minimize os riscos de perdas ocasionadas pela inadimplência.

O maior risco para a empresa que está concedendo crédito a um cliente é que este valor não retorne. Para minimizar os riscos com a inadimplência, a empresa deverá ter uma gestão financeira também muito bem qualificada, que irá alinhar o

processo de crédito e cobrança, junto com o aumento das vendas, trabalhando em conjunto com a área comercial (SANTOS, 2001).

Conforme Blatt (1999), as políticas de crédito devem ser constantes, pois são elas que definem questões de gerenciamento de crédito mediante uma perspectiva estratégica, os procedimentos de crédito mudam quando os negócios também mudam. Assim, a política de crédito dentro de qualquer empresa deve ser bem gerenciada, sendo que em alguns momentos devem ser flexíveis, em função das possíveis mudanças que podem ocorrer no mercado que farão com que a concessão de crédito em determinado momento deva ser analisado caso a caso.

#### 14.5 FERRAMENTAS DE CONTROLES FINANCEIROS

Kummeret *et al.* (2011), destacam as seguintes ferramentas de controles financeiros que ajudam as empresas na coordenação de seus sistemas de tomada de decisão.

- a) gerir os numerários em caixa e saldos bancários;
- b) controle de caixa;
- c) controlar as contas a receber,
- d) controlar as contas a pagar,
- e) controlar os estoques;
- f) controlar o fluxo de caixa.

Conforme Lopes *et al.* (2014), de forma mais geral, na literatura também são apresentadas outras ferramentas de controle financeiro, tais como: planejamento financeiro, gestão do capital de giro, orçamentos, fluxo de caixa, custos e despesas, entre outros que possibilitam às empresas uma gestão financeira eficaz.

## 15 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento de uma pesquisa necessita-se de métodos adequados para sua elaboração. Segundo Gil (1995, p. 19), “a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos”.

No que se refere aos aspectos metodológicos o presente trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa de caráter exploratório e qualitativo, a qual permitiu maiores informações sobre o assunto favorecendo assim o desenvolvimento do mesmo. A análise dos dados foi feita a partir das informações coletadas na empresa confrontando-os com conceitos levantados na revisão bibliográfica. Conforme Gil (2002, p. 41), as pesquisas exploratórias “(...) têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Segundo Vergara (2004), a pesquisa qualitativa representa a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características ou comportamento, quando se analisa os dados para se fazer reflexos e críticas construtivas sobre a temática, pois a abordagem será qualitativa, com a função de compreender as informações obtidas a fim de elaborar, um relatório sobre a realidade da empresa, interagindo o pesquisador e o tema a que se propõe o estudo.

Este trabalho é um estudo de caso, utilizado como estratégia de pesquisa para estudos exploratórios, no qual o pesquisador, de forma observadora e participante, busca respostas para compreender o comportamento dos gestores na empresa pesquisada no que se refere ao planejamento e controle financeiro. (YIN, 2015).

Como técnica de levantamento de dados além da observação de processos e análise de documentos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. A técnica de entrevista, justifica por ser uma forma de levantamento de posição que conduz os entrevistados a exporem suas percepções a respeito das situações, fenômenos e problemas associados ao objeto de pesquisa mediante o diálogo com o entrevistador.

### 15.1 PARTICIPANTES

De acordo com Gil (2012) pesquisa de participante tem por objetivo auxiliar os pesquisadores envolvidos em determinada pesquisa a identificar os seus

problemas, através de uma análise cautelosa, procurando sanar através de respostas e soluções estes problemas, detém também propósito de autonomia das pessoas ou comunidades.

## 15.2 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

A técnica de entrevista de acordo com Creswell (2014) é um processo onde o pesquisador busca apurar e investigar, com o objetivo de gerar conhecimentos novos sobre o assunto em estudo. O autor ainda salienta que a entrevista é uma das, demais técnicas utilizadas para coleta de dados.

Segundo Prodanov e Freitas (2012), a entrevista semiestruturada é realizada através de um plano pré-determinado pelo indivíduo. O autor ainda salienta que esta forma de entrevista precisa ser elaborada através de perguntas básicas de fácil entendimento para os respondentes. (PRODANOV; FREITAS, 2012). O roteiro da entrevista está apresentado no Apêndice A.

## 15.3 PROCESSO DE ANÁLISE

Segundo Bardin (2011) análise de conteúdo pode ser definida como uma leitura detalhada e profunda, estipulada mediante as condições disponibilizadas pelo sistema linguístico que se propõe a descobrir as ligações existentes entre o conteúdo da entrevista e os fatores exteriores. O autor salienta também que essa metodologia, possibilita a assimilação e a aplicação de um determinado conteúdo.

Portanto, neste estudo foi utilizado o método de análise de conteúdo, com base nas respostas obtidas na realização da entrevista com os dois responsáveis pelo setor financeiro da empresa Mais Fruta.

## 16 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste item, é apresentado a descrição e análise dos dados obtidos na pesquisa qualitativa, os quais serão apresentados em função dos objetivos específicos.

### 16.1 IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

Neste item, apresenta-se a importância de uma boa administração do capital de giro, considerando o cumprimento das políticas de crédito, buscando assim solidez e conseqüentemente equilíbrio econômico e financeiro da empresa.

Devido à forte concorrência no mercado, as empresas acabam sendo mais flexíveis na hora de vender, concedendo crédito com muita facilidade ao cliente. Não levam em consideração que essas facilidades acabam levando ao endividamento e com isso os índices de inadimplência aumentam. Uma venda pode se tornar um risco, quando não se tem claramente estruturada suas regras de concessão de crédito e junto a isso, as normas de cobrança. Para minimizar as perdas e maximizar os recebimentos, um bom gerenciamento de crédito e cobrança torna-se cada vez mais importante e fundamental dentro de uma empresa (ASSAF NETO, 1997; ASSAF NETO; SILVA, 2010; BERTI, 1999; BRAGA, 1991).

A política de crédito e cobrança, quando bem estruturada, é uma ferramenta gerencial indispensável para garantir a saúde financeira da empresa em conjunto com uma boa administração de seu capital de giro.

A rotação de estoques, volume de vendas, prazo de pagamento, prazo de recebimento, ciclo financeiro se mal gerenciados podem causar sérios problemas e trazer conseqüências para a empresa. Portanto, o gerenciamento do capital de giro e a necessidade de capital de giro para a gestão financeira dos negócios é uma ferramenta indispensável para a subsistência das empresas no mercado atual (ASSAF NETO; SILVA, 2010).

O ciclo financeiro em dias de vendas pode ser calculado da seguinte fórmula:

- a) prazo médio de estocagem:  $\text{Estoques} \times 365 \text{ Vendas}$ ;
- b) prazo médio de recebimento:  $\text{Contas a receber} \times 365 \text{ Vendas}$ ;
- c) prazo médio de pagamento:  $\text{Contas a pagar} \times 365 \text{ Vendas}$ .

Na Figura 23, apresenta-se o ativo referente aos anos de 2017 e 2018.

Figura 23 – Ativos referentes aos anos de 2017 e 2018

<b>BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO</b>			
<b>(Valores expressos em Reais)</b>			
		<u>2018</u>	<u>2017</u>
<b>ATIVO</b>			
<b>CIRCULANTE</b>			
Caixa e equivalentes de caixa	(nota 5)	756.414,26	799.745,90
Contas a receber de clientes	(nota 6)	9.089.562,37	7.188.088,72
Créditos Tributários		130.722,12	271.056,97
Outros créditos		201.621,39	97.071,83
Estoques	(nota 7)	16.545.845,94	13.614.261,66
Despesas antecipadas		12.493,78	11.278,44
<b>Total do Circulante</b>		<b>26.736.659,86</b>	<b>21.981.503,52</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>			
Créditos tributários		15.523,89	30.988,00
Contas a receber longo prazo		154.579,81	330.259,69
Outros créditos		9.189,00	
Investimentos		20.235,21	18.124,55
Imobilizado	(nota 8)	14.330.029,35	15.857.936,70
Intangível	(nota 9)	17.906,98	29.310,02
<b>Total do Não Circulante</b>		<b>14.547.464,24</b>	<b>16.266.618,96</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>		<b>41.284.124,10</b>	<b>38.248.122,48</b>

Fonte: Própria empresa (2019).

Na Figura 24, apresenta-se o passivo referente aos anos de 2017 e 2018.

Figura 24 – Passivos referentes aos anos de 2017 e 2018

<b>BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO</b>			
<b>(Valores expressos em Reais)</b>			
		<u>2018</u>	<u>2017</u>
<b>PASSIVO</b>			
<b>CIRCULANTE</b>			
Empréstimos e financiamentos	(nota 10)	10.494.263,84	4.967.997,77
Fornecedores		2.352.755,36	2.768.409,36
Obrigações Sociais e Fiscais		611.793,59	766.506,09
Adiantamento de Clientes	(nota 15)	6.478.445,26	4.760.000,00
Outras obrigações	(nota 14)	4.336.684,69	1.987.667,16
Fundopem	(nota 11)	384.622,96	296.555,04
Contas a Pagar		8.290,51	11.639,46
Provisão para obrigações trabalhistas	(nota 13)	457.123,07	351.739,31
	<b>Total do Circulante</b>	<b>25.123.979,28</b>	<b>15.910.514,19</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>			
Empréstimos e financiamentos	(nota 10)	47.105,01	181.700,95
Fundopem	(nota 11)	8.644.270,30	7.051.744,02
Adiantamento de clientes	(nota 15)	-	4.240.000,00
		<b>8.691.375,31</b>	<b>11.473.444,97</b>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>			
	(nota 17)		
Capital social		6.433.603,39	6.433.603,39
Reserva de capital		8.557.339,77	8.468.293,84
Reserva de lucros		767.092,67	767.092,67
Prejuízo acumulado		(8.289.266,32)	(4.804.826,58)
	<b>Total do Não Circulante</b>	<b>7.468.769,51</b>	<b>10.864.163,32</b>
	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>41.284.124,10</b>	<b>38.248.122,48</b>

Fonte: Própria empresa (2019).

Na Figura 25, apresenta-se a demonstração das mutações do patrimônio líquido referentes aos anos de 2016 a 2018.

Figura 25 – Demonstração das mutações do patrimônio líquido referentes aos anos de 2016 a 2018

<b>MAIS FRUTA INDUSTRIA E COMERCIO S/A</b>								
<b>DEMONSTRACAO DAS MUTACOES DO PATRIMONIO LIQUIDO PARA OS EXERCICIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO</b>								
<b>(Valores expressos em Reais)</b>								
	RESERVA DE CAPITAL			RESERVA DE LUCROS			Prejuízos Acumulados	Total Patrimônio Líquido
	Capital Social	Reserva de Capital	Reserva Subvenção Investimentos	Reserva Legal	Lucros Acumulados	Reserva Especial para dividendos		
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2016</b>	<b>12.980.759,39</b>	<b>8.433.240,61</b>	-	<b>153.418,53</b>	<b>1.299.722,24</b>	<b>613.674,14</b>	<b>(4.612.811,31)</b>	<b>18.868.003,60</b>
Redução de capital	(6.547.156,00)							(6.547.156,00)
Reversão de reserva					(1.299.722,24)		1.299.722,24	-
Reserva subvenção de investimento			35.053,23				(35.053,23)	-
Lucro (Prejuízo) Líquido do Exercício							(1.456.684,28)	(1.456.684,28)
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2017</b>	<b>6.433.603,39</b>	<b>8.433.240,61</b>	<b>35.053,23</b>	<b>153.418,53</b>	-	<b>613.674,14</b>	<b>(4.804.826,58)</b>	<b>10.864.163,32</b>
Lucro (prejuízo) líquido do exercício			-				(3.395.393,81)	(3.395.393,81)
Transferência para reserva subvenção de Investimento			89.045,93				(89.045,93)	-
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2018</b>	<b>6.433.603,39</b>	<b>8.433.240,61</b>	<b>124.099,16</b>	<b>153.418,53</b>	-	<b>613.674,14</b>	<b>(8.289.266,32)</b>	<b>7.468.769,51</b>

Fonte: Própria empresa (2019).

Observa-se que em 31 de dezembro de 2016 houve um prejuízo acumulado de (1.456.684,28), em dezembro de 2017 (3.395.393,82) e em dezembro de 2018 (8.289.266,32).

### 16.1.1 Cálculo do capital de giro

As entradas e saídas são conciliadas diariamente para que se tenha um resultado o mais exato possível dos gastos e recebíveis da empresa.

Na Tabela 1, apresenta-se o cálculo do capital de giro para o período de 2016 a 2018.

Tabela 1 – Cálculo do capital de giro para o período de 2016 a 2018

	AC	PC	CGIRO	Variação
2016	26.476.888,06	19.519.120,46	6.957.768,60	-
2017	21.981.503,52	15.910.514,19	6.070.989,33	-12,75
2018	26.736.659,86	25.123.979,28	1.612.680,58	-73,44

Fonte: Balanços da empresa (2019).

Observando os dados da Tabela 1, pode-se concluir que houve um decréscimo no capital de giro de 2017 em relação a 2016 em 12,75% e de 2018 em

relação a 2017 de 73,44%. Estes resultados estão de acordo com o que recomendam os autores (ASSAF NETO; SILVA, 2010; BERTI, 1999; BRAGA, 1991).

## 16.2 ANÁLISE DA PESQUISA QUALITATIVA

Neste item, é apresentado a análise dos resultados que foram obtidos através da entrevista realizada com dois funcionários do setor financeiro, sendo um deles o responsável pelo setor, que se referem aos objetivos específicos.

### 16.2.1 Forma estruturada de gerenciamento financeiro

Os entrevistados ao serem questionados se a empresa possui uma forma estruturada de gerenciamento financeiro se expressaram da seguinte forma:

A empresa faz orçamentos com períodos anuais onde demonstram desde as compras até as vendas ao cliente, nesse orçamento, são destacados todos os custos com matéria-prima, pessoal, produção, custos financeiros... Inicialmente, com base nesse orçamento são previstos os valores que possivelmente serão necessários captar para que o giro de caixa seja suficiente para cumprir com as obrigações no ano. Esse orçamento passa a ter revisões mensais, pois o cenário atual pode surpreender tanto positivamente quanto negativamente (E1).

A Mais Fruta possui um gerenciamento eficaz, buscando otimizar os rendimentos dos excessos de caixa e calcular as necessidades futuras do mesmo, almeja alcançar os objetivos da empresa da melhor forma possível, tanto em curto como em longo prazo. Sendo assim o fluxo de caixa e uma das ferramentas que a empresa utiliza (E2).

Sim (E3).

Estes resultados estão de acordo com Kummer *et al.* (2011), destacam que os orçamentos são ferramentas de controles financeiros.

### 16.2.2 Como é realizado o planejamento e controle financeiro

Os entrevistados ao serem questionados como é realizado o planejamento financeiro os entrevistados declararam que:

O controle financeiro é feito em diversas etapas e abrange de maneiras diferentes os números da empresa:

- Orçamento financeiro: elaborado sempre um ano para a frente e revisado mensalmente; este busca as variáveis possíveis do mercado, dessa forma, trabalha com previsões.
- Indicadores: são apresentados mensalmente indicadores financeiros aos gestores e são comparados os números realizados no mês com o orçado
- Fluxo de caixa mensal – este, busca com as informações lançadas no sistema e as previsões a se realizarem em curto prazo, demonstrar a movimentação diária a receber e a pagar no período aproximado de um mês para gerir os valores diários;
- Atividades operacionais de contas a pagar e contas a receber diárias (E1).

Ao analisar o fluxo, são observadas as previsões de vendas e os respectivos prazos de recebimentos, as previsões das compras e os respectivos prazos de pagamento aos fornecedores, e levantado os valores a receber dos clientes, das vendas já realizadas, e a pagar aos fornecedores e pagamento de despesas operacionais mensais e o saldo disponível no momento, faz-se conciliação diária dos bancos para manter os lançamentos de entrada e saída atualizados (E2).

Anualmente elaboramos um orçamento os quais são revisados trimestralmente com o objetivo de avaliar o fluxo a longo prazo. Paralelo a isso, mensalmente se faz uma projeção financeira mais detalhada e real avaliando sempre os próximos 30 dias com reavaliação quinzenal (E3).

Estes resultados estão de acordo com os autores Assaf Neto e Silva (2010) e Berti (1999) se expressam em relação a importância de as empresas terem um planejamento e controle financeiro.

### **16.2.3 Quem realiza o planejamento e controle financeiro**

Com relação a quem realiza o planejamento e controle financeiro os entrevistados responderam:

Planejamento orçamentário e indicadores mensais é realizado pela gerente administrativa/financeira junto com o diretor e gestores das outras áreas; Fluxo de caixa mensal e atividades operacionais da área financeira são elaborados e realizados pelas pessoas contratadas para a área financeira (E1).

A empresa conta com um profissional na área financeira que consegue ter um controle financeiro organizado, porém como precisa de informações estimadas de vários setores, acaba tendo um pouco de dificuldades, para que o processo se torne mais rápido (E2).

O gerente administrativo e o analista financeiro (E3).

Estes resultados estão de acordo com os Assaf Neto e Silva (2010) e Berti (1999) recomendam para quem realiza o planejamento e controle financeiro de uma empresa.

#### **16.2.4 Como é realizado o cálculo do retorno financeiro**

Com relação como é realizado o cálculo do retorno financeiro os entrevistados responderam:

Eu acho que não é feito isso, o máximo deve ser a visualização final no balancete como lucro/prejuízo mensal e do exercício (E1).

Basicamente a empresa utiliza o fluxo de caixa (E2).

Através da elaboração do fluxo de caixas (E3).

Estes resultados também estão de acordo com que os autores Assaf Neto e Silva (2010) e Berti (1999) recomendam para o cálculo do retorno financeiro.

#### **16.2.5 Realização periódica do controle do valor das vendas**

Com relação se é realizado periodicamente o controle do valor das vendas os entrevistados responderam:

Sim, a área comercial recebe diariamente o total das vendas comparando com o orçamento para o mês, e mensalmente é feito um comparativo em reunião com gestores (E1).

Sim é estimado um faturamento mensal, e diariamente controlado, para alcançar tal meta (E2).

Sim, revisamos as projeções semanalmente (E3).

Estes resultados estão de acordo com os autores Assaf Neto e Silva (2010) e Berti (1999), que enfatizam que o controle deve ser realizado periodicamente.

#### **16.2.6 Controle dos custos e do fluxo de caixa**

Ao serem questionados sobre o controle dos custos e do fluxo de caixa os entrevistados responderam:

Os custos são abertos por centro de custos e cada gestor é responsável por controlar os valores do centro de custos que abrangem suas áreas para que fiquem dentro do orçamento mensalmente (E1).

Os custos considerados como fixos mão-de-obra e gastos com a fabricação são controlados mensalmente pela contadora da empresa (E2).

Sim, o fluxo de caixa é anualmente (menos detalhado, por ser baseado em previsões), mensalmente e diariamente de forma mais assertiva por ter as informações já lançadas no sistema (E1).

A responsável financeira projeta o fluxo de caixa quinzenalmente, e pode ser semanal caso solicitado pela gerência. Este processo compreende a movimentação aos recebimentos, pagamentos, saldos, pois o fluxo corresponde à entrada e saída, e a empresa tem em mãos o que terá que pagar e receber, prevendo desta forma se poderá aplicar ou não determinado valor, procurando sempre ter sucesso, com melhorias e ficando sempre atentos aos riscos de mercado. Além disso é feito o controle do contas a receber e do contas a pagar. Com o controle de recebimentos pode-se saber o que está nas mãos de seus clientes, ou seja, proteger o seu ativo. O controle de contas a receber tem por finalidade controlar os valores a receber, das vendas a prazo, informando sobre o total dos valores a receber de clientes e dos valores a receber que entrarão no caixa da empresa, tendo assim o montante das contas já vencidas e os respectivos períodos de atraso, e tomando providências para a cobrança e o recebimento dos valores em atrasos, consegue fornecer informações sobre os clientes que pagam em dia para a elaboração do fluxo de caixa. Por outro lado, o controle do contas a pagar busca, honrar com seus compromissos, ao mesmo tempo de não pagar em duplicidade algum título, os pagamentos são arquivados por data de vencimento e após pagos são arquivados conforme o banco e dia de pagamento. Colaborando com as informações necessárias para o fluxo. Através de um planejamento financeiro pode-se analisar os objetivos que busca-se atingir e os resultados alcançados (E2).

As respostas dadas pelos respondentes da pesquisa, estão de acordo com Rosa e Silva (2011) e com Sá (2009), que afirmam que o fluxo de caixa é uma ferramenta importante de controle independentemente do tipo e tamanho da empresa.

### **16.2.7 A empresa utiliza uma ferramenta gerencial**

Quando questionados sobre a empresa utilizar uma ferramenta gerencial, os entrevistados se manifestaram:

Sim, é utilizado um sistema ERP onde todas as informações chegam até o financeiro no mesmo momento em que são lançadas no sistema (E1).

Sim utilizamos ERP Effective, que ajuda muito pois todas as informações são separadas por centro de custo, desde o momento da ordem de compra até o lançamento da nota e pagamento da mesma (E2).

Utiliza o ERP e planilhas em Excel (E3).

O uso de ferramentas gerenciais é importante como afirma Blatt (1999).

### **16.2.8 Implantação de mecanismos de melhoria no rendimento**

Ao serem questionados se a empresa tem implementado mecanismos para a melhoria no rendimento da empresa, os entrevistados responderam:

Sim (E1).

Sim. A empresa conta com a parceria de uma acionista de nível mundial, que está fazendo com que muitas portas se abram, tendo conquistado clientes de grande porte, que futuramente acredita-se tenham um retorno positivo (E2).

Sim (E3).

As falas dos respondentes estão em conformidade com Blatt (1999), que afirma que as empresas que possuem implantados mecanismos de melhoria aumentam o rendimento da empresa.

### **16.2.9 A empresa possui uma política de crédito e cobrança bem estruturada**

Ao serem questionados se a empresa possui uma política de crédito e cobrança bem estruturada, os entrevistados responderam:

A empresa possui uma política de crédito que estava baseada principalmente na linha de varejo, hoje, essa linha não estando mais com a unidade de Antônio Prado, pode se dizer que não se possui uma política de crédito estruturada. De qualquer forma, o índice de inadimplência baixou após a separação das unidades, tendo a unidade atual, muito menos clientes em atraso do que anteriormente (E1).

A política de crédito é bem formulada, porém estava mais voltada a linha varejista que para alcançar o faturamento imposto pela gerência, acaba-se burlando algumas etapas e liberando pedidos que se seguidos corretamente a política não poderiam ser faturados. Os pedidos ficam bloqueados até o setor financeiro analisar o cliente, Serasa, pesquisa com fornecedores do mesmo, após isso é liberado uma condição e um limite, onde o pedido somente volta a bloquear caso exceda o limite, ou tenha títulos em atraso (E2)

Não (E3).

As falas dos respondentes estão de acordo com Santos (2001) e Blatt (1999), que enfatizam a importância das empresas adotarem políticas de créditos constantes.

### 16.2.10 Importância da utilização de uma ferramenta gerencial para o planejamento e controle financeiro da empresa

Os entrevistados, quando questionados sobre a importância da utilização de uma ferramenta gerencial para o planejamento e controle financeiro da empresa, responderam:

Segurança nas informações (E1).

A empresa consegue ter mais agilidade e segurança nas informações que o sistema fornece, pois o mesmo consegue facilitar muito na tomada de decisões (E2).

É essencial para termos uma visão antecipada das situações de risco e definir ações de correção (E3).

Estes achados concordam com o que os autores Kummer *et al.* (2011), destacam sobre a importância do uso de ferramentas de controles financeiros que ajudam as empresas na coordenação de seus sistemas de tomada de decisão.

Abaixo segue comparação e plano de ação para melhorias na empresa:

Quadro 12 – Plano de ação

<b>Questão</b>	<b>Resposta</b>	<b>Sugestão</b>
Em relação ao gerenciamento financeiro?	Utiliza-se de orçamentos e fluxo de caixa	Otimizar as vendas unto a área

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

## 17 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, com base no resultado obtido ao final desse trabalho, pode-se dizer que o objetivo proposto foi atingido, tendo como implemento um planejamento financeiro de curto prazo com o auxílio das ferramentas gerenciais disponíveis. Conforme identificado os altos estoques e a sazonalidade que elevam os como o fluxo de caixa e gestão de estoques. Por fim, podemos utilizar as informações do mercado financeiro estrategicamente, pois estabelece uma ferramenta eficaz para uma gestão financeira integrada. Utilizar as fontes de financiamento de curto prazo com eficiência, caracterizando as melhores opções de benefício ao efetuar os empréstimos e/ou investimentos podem fazer muita diferença para o atingir os objetivos da empresa. Porém mesmo dispondo de ferramentas gerenciais e preciso saber utilizá-las, de modo a conciliá-las às necessidades da empresa.

A necessidade de capital de giro na gestão dos negócios e seu bom gerenciamento são fundamentais para manter a “saúde” financeira das empresas. Isso reforça a necessidade de um acompanhamento e gerenciamento eficaz da gestão financeira, visando a utilização de estratégias que resultem em aplicação adequadas dos recursos disponíveis e táticas para o suprimento da necessidade de capital de giro sem prejudicar a empresa.

Porém estes resultados precisarão da devida atenção dos gestores da empresa para atingir os objetivos. Esses itens auxiliarão a área financeira na tomada de decisão, identificando as melhores alternativas de aplicação de recursos próprios e de terceiros de acordo com as respectivas atividades organizacionais, bem como identificar os meses em que a empresa precisará de recursos para honrar seus compromissos principalmente com os produtores rurais, os mais atingidos em épocas de fluxo apertado. Aliado as demais técnicas para auxiliar na tomada de decisão, sugere-se uma negociação com os principais fornecedores, possibilidade a redução de volume de estoque, melhorando o fluxo de caixa e planejando melhor o capital de giro. Para a acadêmica do curso de administração, esta pesquisa foi muitíssimo válida, a mesma constatou que a teoria pode ser aplicada na prática, resultando na maximização dos resultados através de um planejamento financeiro.

O mapeamento dos processos é de suma importância para qualquer organização, pois, uma vez mapeados, eles podem ser analisados de forma mais adequada, auxiliando no efetivo conhecimento de todas as operações da empresa e na

identificação de possíveis gargalos. A empresa passou por diversas reestruturações internas, sempre contando com a percepção de seu proprietário no estabelecimento daquilo que era melhor para empresa, considerando o momento vivido. Mesmo após as mudanças vividas e seu tempo de mercado, a empresa ainda hoje não possui um mapeamento de seus processos sendo a análise dos mesmos, realizadas por meio do feeling de seu proprietário. Portanto, o mapeamento dos mesmos, figura como importante instrumento de uma análise mais apurada de seus processos, identificando possíveis deficiências e também os pontos positivos, maximizando assim, as vantagens da empresa frente a seus concorrentes. Por meio das entrevistas, tanto com o proprietário da empresa quanto com a auxiliar administrativo/financeiro, foi possível chegar aos fatores que limitam ou facilitam o gerenciamento financeiro da empresa. O objetivo de sugerir melhorias ao processo analisado durante este estudo, foi alcançado por meio da identificação dos pontos onde ha gargalos a serem eliminados e da apresentação de uma proposta de plano de ação, para que as situações que se mostram como limitadoras ao processo possam ser eliminadas, permitindo, assim, uma maior dinamicidade e eficiência operacional a empresa.

### 17.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS

Uma das limitações apontadas nesta pesquisa, e a alta cobrança para alcançar o faturamento previsto, e com isso a política de crédito acaba não sendo exercida. Existe também a grande entrada de matéria-prima em certas épocas do ano, aumentando os estoques para suprir a demanda, mas elevando os custos da mesma e sobrecarregando o caixa em determinado período, além da alta cobrança dos fornecedores para receberem.

Sugere-se que para estudos futuros seja analisado a possibilidade de aumentar produtos que possam ser exportados, o que eleva o lucro da empresa. Nota-se também a necessidade de reestruturar seu gerenciamento financeiro para melhor aplica-lo, sendo que a empresa precisa apenas se organizar, pois conta com colaboradores e parceiros capazes de se adaptar a novas reestruturações.

Outra possibilidade é o estudo da Demonstração do Resultado do Exercício, adaptado para as necessidades da evolução da empresa, juntamente com a elaboração de softwares para a sua gestão, para contribuir para seu crescimento e

desenvolvimento com sustentabilidade.



## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A. A Dinâmica das decisões financeiras. **Caderno de Estudos FIECAFI**, v.16, n. 1, p. 9-25, jul. / dez. 1997.
- ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico financeiro**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ATKINSON, A. A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman du Chenoy Castro, revisão técnica de Rubens Famá. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BAILY, P. *et al.* **Compras: Princípios e administração**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo. Atlas, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.
- BERTI, A. **Análise do capital de giro: teoria e prática**. São Paulo: Ícone, 1999.
- BLATT, A. **Avaliação de risco e decisão de crédito: um enfoque prático**. São Paulo: Nobel, 1999.
- BRAGA, R. **Análise avançada do capital de giro**. Caderno de estudo, São Paulo: FIECAFI, 1991.
- CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATTO, I. **Teoria da Administração**. 5º edição. São Paulo. Makron Books, 1997.
- CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- CURY, A. **Organizações e métodos: uma visão holística**. 5º edição. São Paulo Atlas: 1994.
- FRANCO, H. **Contabilidade Industrial: com apêndice sobre contabilidade agrícola**. 7. ed. São Paulo, Atlas, 1973.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 18.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

HOJI, M. **Administração Financeira**: uma abordagem prática. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUMMER, A. A. *et al.* A utilização de ferramentas de gestão financeira nas empresas: o caso das pequenas e médias empresas da cidade de São João no Sudoeste do Paraná. **Revista CAP**, n. 5, v. 5, p. 26-32, 2011.

LOPES, L. *et al.* Adoção de práticas de controles financeiros e não financeiros por microempreendedores individuais. **Gestão E Sociedade**, v. 8, n. 21, p. 749-766, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANA, P. J; CHARNOV, B. H. **Administração**. Tradução Robert Brian Taylor, revisão técnica Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Saraiva,1998.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Básica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROSA, P. M.; SILVA, A. T. Fluxo de caixa – instrumento de planejamento e controle financeiro e base de apoio ao processo decisório. **Revista Brasileira de Contabilidade**, [S.l.], n. 135, p. 81-95, 2011.

ROSS, S. *et al.* **Administração financeira**: Corporate Finance. São Paulo: Atlas, 1995.

SÁ, C. A. **Fluxo de caixa** – A visão da Tesouraria e da Controladoria. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, E. O. **Administração financeira da pequenas e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHRICKEL W. K. **Demonstrações financeiras**: abrindo a caixa-preta: como interpretar balanços para a concessão de empréstimos. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCOPUS. **Página inicial**. Disponível em: <https://www.scopus.com/home.uri>. Acesso em: 01 abr. 2019.

STANTON, W. J. **Fundamento de marketing**. São Paulo: Pioneira, 1980.

TÓFILO, I. **Administração financeira empresarial**: uma tratativa prática. Campinas: Arte Brasil, 2008.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, R. H. P.; SANTOS, M. M. C. Análise das demonstrações financeiras através de índices financeiros. **VEREDAS FAVIP, Caruaru**, v. 2, n. 1, p. 50-60, jan./jun., 2005.

WERNERFELT, B. Um recurso-visão baseado na empresa. **Revista de Gestão Estratégica**, v. 16, n. 3, p. 171-174, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

YOSHITAKE, M.; HOJI, M. **Gestão de Tesouraria**: controle e análise de transações financeiras em moeda forte. São Paulo. Atlas, 1997.

ZDANOWICZ, J. E. **Planejamento financeiro e orçamento**. Porto Alegre, RS: Sagra Luzzatto, 1995.



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Prezado (a), a pesquisa seguir integra o Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul. É importante que as questões sejam respondidas com sinceridade, a fim de manter a qualidade do resultado da pesquisa. Não é necessário identificar-se, sendo assim, as respostas não serão analisadas individualmente e sim com um resultado geral, garantindo a confidencialidade de seu conteúdo e o anonimato do respondente.

Perguntas que devem ser respondidas pelo responsável do setor financeiro:

- 1) A empresa possui uma forma estruturada de gerenciamento financeiro?
- 2) Como é realizado planejamento financeiro?
- 3) Como é realizado o planejamento e controle financeiro?
- 4) Quem realiza o planejamento e controle financeiro?
- 5) Como é realizado o cálculo do retorno financeiro?
- 6) Como é realizado os controles e planejamentos financeiros?
- 7) É realizado o controle periodicamente do valor das vendas?
- 8) Os custos são controlados periodicamente de forma geral, ou detalhadamente?
- 9) O fluxo de caixa é controlado diariamente?
- 10) A empresa utiliza uma ferramenta gerencial?
- 11) A empresa tem implementado mecanismos para a melhoria no rendimento da empresa?
- 12) A empresa possui uma política de crédito e cobrança bem estruturada?
- 13) Qual a importância da utilização de uma ferramenta gerencial para o planejamento e controle financeiro da empresa?

Obrigada, pela atenção.



## ANEXO A – PRODUTOS DA LINHA INDUSTRIAL

(continua)

<b>CODIGO DO PRODUTO</b>	<b>PRODUTO</b>
6012	POLPA IND AMORA
6012   003-049	POLPA DE AMORA TAMBOR
6013	POLPA IND KIWI
6014	POLPA IND MAÇA
6014   006-049	POLPA DE MAÇA - TAMBOR
6016	POLPA IND PESSEGO
6016   010-04	POLPA DE PESSEGO – TAMBOR
6016   010-004	POLPA DE PESSEGO - TAMBOR CONGELADO
6017	POLPA IND UVA
6017   11-215	POLPA DE UVA - BAG CONG. 200 KG
6017   11-200	POLPA DE UVA
6017   11-202	POLPA DE UVA BORDO
6019	POLPA IND OUTROS
6019   004-041	POLPA DE FRAMBOESA COM SEMENTE - TAMBOR CONGELADO
6019   019-044	POLPA DE MAMAO - TAMBOR ASP
6019   004-042	POLPA DE FRAMBOESA - TAMBOR CONGELADO
6019   032-04	PREP. P/ BEBIDA MISTA - ROXO OX ( BASE )
6019   020-04	POLPA DE MELAO - TAMBOR CONGELADO
6019   033-04	PREP. P/ BEBIDA MISTA - BETA OX ( BASE )
6019   019-012	MAMAO BARRA CX. 12 KG
6019   019-04	POLPA DE MAMAO - TAMBOR CONGELADO
6019   031-04	PREP. P/ BEBIDA MISTA - VERDE OX ( BASE )
6111	CONCENTRADO MAÇA 70 BRUX
6111   006-516	SUCO DE MAÇA CONCENTRADO 70 BRUX - 65 KG
6111   006-505	SUCO DE MAÇA CONCENTRADO 70 BX
6111   006-504	SUCO DE MAÇA CONCENTRADO 70 BX - GRANEL
6111   006-513	SUCO DE MAÇA CONCENTRADO 69,5 / 70,5 BX
6111   006-514	SUCO DE MAÇA CONCENTRADO 70 / 71 BX - COM CONSERVADOR
6111   006-51	SUCO DE MAÇA CONCENTRADO 70 BX - 265 KG
6111   06-52	SUCO DE MAÇA CONCENTRADO 70 BX
6111   06-51	SUCO DE MAÇA CONCENTRADO 70 BRUX
6112	CONCENTRADO UVA 68 BRUX
6112   011-51	SUCO DE UVA CONCENTRADO 68 BX - 265 KG
6112   011-52	SUCO DE UVA CONCENTRADO 68 BRUX MF
6112   011-132	SUCO DE UVA CONCENTRADO 68 BRUX - 265 KG – DHL
6112   011-51	SUCO DE UVA CONCENTRADO 68 BX
6112   011-513	SUCO DE UVA CONCENTRADO 67,5 / 68,5 BX
6112   011-505	SUCO DE UVA CONCENTRADO 68 BRUX
6113	CONCENTRADO MISTO

(conclusão)

<b>CODIGO DO PRODUTO</b>	<b>PRODUTO</b>
62	CONCENTRADO POLPOSO INDUSTRIA
621	CONCENTRADO POLPOSO NACIONAL
6211	CONCENTRADO MAÇA 30 BRUX
6211	CONC MAÇA 30 BRUX
6211   006-52	SUCO DE MAÇA CONCENTRADO 30 BRUX - ASP
6211   006-523	SUCO DE MAÇA CONCENTRADO 30 BRUX - ASP – 2017
6211   06-3100	SUCO DE MAÇA CONCENTRADO 30 BRUX
6212	CONCENTRADO MAÇA 40 BRUX
6212   06-320	SUCO DE MAÇA CONC. 40 BRUX
6212   006-541	SUCO DE MAÇA CONCENTRADO 40 BRUX
6214	CONCENTRADO PESSEGO 30 BRUX
6214   010-524	SUCO DE PESSEGO CONCENTRADO 30 BRUX - ASP SAFRA 2016
6214   010-526	SUCO DE PESSEGO CONCENTRADO 30 BRUX - ASP MF
6214   010-525	SUCO DE PESSEGO CONCENTRADO 30 BRUX - ASP – IMPORTADO
63	SUCOS NFC
631	SUCOS NFC INDUSTRIA NACIONAL
6311	SUCOS NFC MAÇA
6311   06-1010	SUCO DE MAÇA INTEGRAL CLOUDY
6311   006-0418	SUCO DE MAÇA INTEGRAL – GRANEL
6311   06-1000	SUCO DE MAÇA NFC
6312	SUCOS NFC UVA
6312   011-04182	SUCO DE UVA (L) – GRANEL
6312   011-0417	SUCO POLPOSO DE UVA - TAMBOR ASP
64	FRUTAS INDUSTRIA
6411	FRUTAS INDUSTRIA
6919	OUTROS
6919   006-1111	RESIDUOS ORGANICO DE MAÇA
6919   10448	XAROPE GUARANA - PADRÃO CREME DE AÇAÍ
6919   021-1111	RESIDUOS MISTOS DE FRUTAS
6919   31-411	PREP. LÍQUIDO PARA BEBIDA MISTA - VERDE

Fonte: Própria empresa (2019).