

XI CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION

**XXXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**INVESTIGAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE CUSTOS E
FORMAÇÃO DE PREÇOS ADOTADAS POR INDÚSTRIAS
BRASILEIRAS DE CONSERVAS DE DOCES.**

Tipificación: Conclusiones o avances de proyectos de investigación

Autores

Alexandre Braga (Universidade Federal de Pelotas - Brasil)

**Marcos Antônio de Souza (Universidade do Vale do Rio dos
Sinos - Brasil)**

**Daniele Braga (Anhanguera Educacional/Faculdades Atlântico
Sul - Brasil)**

Institución:

Sócios da Associação Brasileira de Custos – ABC

Trelew – Patagonia Argentina, Septiembre de 2009

**XI CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION
XXXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**INVESTIGAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE
PREÇOS ADOTADAS POR INDÚSTRIAS BRASILEIRAS DE CONSERVAS DE
DOCES.**

Tipificación: Conclusiones o avances de proyectos de investigación

RESUMO

A gestão de custos e a definição de preços têm sido assuntos abordados com frequência em pesquisas, na forma de instrumentos da eficiência e eficácia empresarial. Este trabalho tem por objetivo analisar a questão dos estoques, origem capital de giro, processo de formação de preços, e gestão de custos das agroindústrias de conservas de doces brasileiras. A pesquisa envolveu um estudo empírico com as 8 empresas do setor que atingiram, no ano de 2008, faturamento acima de R\$ 12 milhões. A metodologia englobou uma pesquisa de campo e foi utilizada a entrevista estruturada como método de coleta de dados, seguida de análise estatística. Evidenciou-se que a maioria das empresas forma o estoque de insumos no período imediatamente anterior ao início das safras, dadas as limitações de capital de giro e de endividamento. Observou-se, também, que a maioria delas usa sistema de custos ou alguma forma de estrutura de custos, com tradicionais técnicas de gestão dos custos do processo produtivo. Como restrição para um sistema de custos mais efetivo, tem-se o entendimento dos gestores de que a contabilidade tradicional fornece dados suficientes para gestão dos negócios. Constatou-se que o principal critério utilizado na formação de formação do preço de venda das é o *mark-up*, aplicando sobre o custo de produção. Parcela reduzida das empresas pesquisadas utiliza unicamente o preço de mercado para definir os seus preços.

1. INTRODUÇÃO

O setor conserveiro da região de Pelotas, no estado do Sul do Rio Grande do Sul, Brasil, surgiu em fins do século XIX e consolidou-se na década de 1970 quando houve a instalação de grandes empresas. Na década de 1980 presenciaram o fechamento de muitas dessas fábricas em função da chamada “crise” que atingiu o setor. Na década seguinte as empresas que permaneceram consolidaram-se no mercado: das 40 indústrias que havia na década anterior, apenas 12, em 2007, atingiram um marco de produtividade sem precedentes no ramo, hoje, responsáveis por 98% da produção de compotas de pêssego do Brasil, conforme Callado *et al* (2005). Algumas dessas empresas reestruturaram-se, incrementaram seu parque produtivo e adotaram mudanças organizacionais, em um movimento semelhante ao verificado em diferentes ramos produtivos, enquanto outras combinaram novos e velhos processos. Na dimensão do mundo do trabalho, o fechamento das empresas representou um intenso desemprego nessa região gaúcha.

A região de Pelotas, no Sul do Rio Grande do Sul, é historicamente uma zona de produção de alimentos, começando pelo charque, que foi a primeira economia da região, passando posteriormente para o arroz, beneficiamento da soja e industrialização de frutas.

A indústria de conservas de hortaliças e frutas surgiu em fins do século XIX e inícios do século XX, quando formaram-se várias pequenas fábricas junto às propriedades de produtores rurais. Até os anos 70, o ramo era composto, basicamente, por pequenos empreendimentos artesanais. A partir desse período ocorre a construção do Distrito Industrial, grandes indústrias constituem-se nesse momento, vindo a fazer da região a maior produtora de compotas de pêssego do Brasil. Fabricando doces, conservas de outras frutas e de legumes, elas tornaram-se a principal atividade econômica de Pelotas e municípios vizinhos até fins dos anos 80. Ao longo da década de 1990 a maioria das empresas acaba por encerrar suas atividades. As que continuaram em funcionamento reestruturaram-se e, hoje, atingem elevada produtividade.

Conforme pesquisa realizada pelo CIENTEC (Fundação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul), em 1977, *apud* Garcia (2002), apesar dos incentivos governamentais, essas empresas da região não tinham como foco principal o comércio externo controlado pelos Estados Unidos e Europa, dado que seus preços eram os mais altos do mercado internacional. No entanto, as tarifas alfandegárias protetoras eram elevadas na indústria brasileira de frutas e vegetais, o que não provocava desvantagens em uma concorrência que aqui se dava apenas entre as empresas nacionais. Na época, os industriais estavam mais preocupadas com o volume do que com a qualidade da produção de frutas, não estabelecendo normas e nem controle rígido. À medida que aumentava o porte da empresa, crescia a importância de outras matérias-primas além do pêssego, diminuindo a ociosidade que, mesmo assim, continuava alta, devido à dependência maior em relação a essa fruta.

Em 1977, essas empresas já tentavam impedir a entrada do produto argentino na área da Associação Latino-Americana de Livre Comércio – ALALC, dando origem a uma disputa que continuou a travar-se depois de instituído o Mercosul. Nos anos 1970, o

processo de produção das compotas passa do sistema descontínuo para contínuo, mas muitas operações continuaram manuais. Nessa década aumentou o rendimento da mão-de-obra devido o uso de bancadas com esteira e, em alguns casos, do descaroador semi-automático argentino. O impulso Nos anos 1970 foi dado principalmente pela política de incentivo ao setor e de modernização das atividades agrícolas.

A realidade que se construiu em 1970 começa a transformar-se nos anos 1980. Primeiramente, reconhece-se que o setor, em 1970, aumenta sua produtividade, diversifica a produção, expande empresas e atrai empresários de outros Estados. Enfim, a maioria dos autores (GRANDO, 1989; TAVARES, 2000; GARCIA, 2002) e dos entrevistados (empresários e gerentes da região) concordam com a capacidade de expansão dos investimentos empresariais e com a existência de apoio em termos de políticas públicas. No entanto, a partir da década de 1980, as narrativas e documentos começam a pintar um cenário de “crise”, uma explicação para o fechamento da maioria das empresas do setor nesses anos.

Callado *et al.* (2005) comenta que das 100 empresas que se registravam na década de 1950, existiam somente 40 nos anos 1980, e 18 nos fins dessa década. Atualmente são apenas 12 fábricas de conservas na região, incluindo os municípios de Pelotas, Capão do Leão e Morro Redondo, que juntas produzem 98% da produção nacional de pêssego em calda.

De acordo com Decker (2006), as conservas de pêssego representam 84,4% da produção das fábricas da região Sul. O setor é composto por 21% de microempresas, 21% de pequenas e 58% de grandes fábricas. A região produtora de pêssego inclui os municípios de Pelotas, São Lourenço do Sul, Canguçu, Capão do Leão, Morro Redondo, Turuçu, Arroio do Padre, Herval do Sul, Arroio Grande, Pedro Osório, Cerrito e Piratini.

Conhecida no cenário nacional por caracterizar-se como importante pólo da produção de doces no país, a região sul do Estado destaca-se pelos números apresentados no setor primário, com relação a sua produção de pêssegos, e no setor secundário com as indústrias de manufatura desse fruto.

É bem verdade que o setor já teve maior representatividade e constituía-se por um número maior de indústrias e apresentou um enfraquecimento com a abertura de mercado e a concorrência externa, seguida de outros fatores econômicos que levaram inúmeras empresas deste segmento a encerrarem suas atividades diminuindo o volume e enfraquecendo o setor em Pelotas e demais municípios da região. Apoiando-se na tradicional vocação para este segmento e em outros fatores destacáveis como a característica favorável à produção de frutos como pêssego, principal produto da cadeia frutífera, industrializado na região, é que empresas de conservas de doces mantiveram suas atividades e superaram esse período de maior dificuldade.

Diante da atual concorrência mercadológica, as indústrias devem, cada vez mais, buscar novas formas de gerenciar seus recursos de maneira que consigam diminuir seus custos, aumentar a produtividade e ainda atender as exigências de seus clientes. A gestão de estoques está inserida neste contexto, de maneira que um bom gerenciamento propicia a otimização de investimento em estoque aumentando o uso dos recursos

disponíveis na empresa e diminuindo, muitas vezes, o capital que seria necessário investir.

Segundo Dias (1987), a empresa deve minimizar o capital investido em estoque, pois ele é um dos principais geradores de custos e aumenta continuamente, uma vez que o custo financeiro aumenta. Contudo, sem estoque é impossível que uma empresa atue, pois o mesmo funciona como amortecedor entre os vários estágios da produção até a venda final.

Existe uma situação conflitante que diz respeito à relação entre a disponibilidade de estoque e a vinculação do capital, ou seja, sob o enfoque das vendas, deseja-se um estoque de matéria-prima elevado para atender os clientes. Do ponto de vista financeiro, necessita-se de estoques reduzidos para diminuir o capital investido.

A meta principal de uma empresa é, sem dúvida, maximizar o lucro sobre o capital investido. A função de quem é responsável pelo estoque é justamente maximizar este efeito, ou seja, trabalhar com estoque alto pode ser caro e o custo financeiro tende a aumentar. Diante desse contexto cabe o seguinte questionamento: Como as indústrias de conservas doces brasileiras tratam, na atualidade, a gestão dos custos e do preço de venda?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Formação do preço de venda

A tomada de decisões dentro do âmbito empresarial consiste na escolha da opção dentre cursos alternativos que melhor se enquadre dentro de seus interesses. A identificação e ponderação dos principais aspectos relacionados a determinado contexto têm um importante papel no processo de tomada de decisões, agindo como referência coletora de dados relevantes sobre custos, despesas, mercado e tecnologias.

Sardinha (1995) define preço como a quantidade de dinheiro que o consumidor desembolsa para adquirir um produto e que a empresa recebe em troca da cessão do mesmo.

A partir desta definição, pode-se dizer que preço é o valor monetário pago pelo consumidor ao fornecedor de bens e/ou serviços, para satisfazer suas necessidades, enquanto este visa obter lucro ou retorno financeiro. Para Bernardi (1996) e Cogan (1999) o preço pode ser estabelecido a partir do mercado. Desta forma, lucro será representado em função do valor relativo ao preço aceito menos os custos e despesas [$L = P - (C + D)$].

De acordo com este entendimento, as empresas devem procurar diminuir seus custos e despesas, para que a margem de contribuição, preço menos custos e despesas variáveis, possa ser maior. Ressaltam Horngren, Datar e Foster (2004) que o preço de um produto ou serviço depende da oferta e da procura. As três influências que incidem sobre oferta e procura são: os clientes, os concorrentes e os custos.

Os clientes influenciam a formação dos preços, na medida em que analisam o valor cobrado pelo bem ou serviço e os benefícios que poderão vir a ter se adquiri-los. Os consumidores consideram suas preferências em termos dos benefícios recebidos pelo preço pago. Desta forma, serviços e bens semelhantes tendem a ter preços semelhantes.

Para Kotler (1993), no final das contas, é o consumidor quem irá decidir se o preço de um produto é correto. Em todo caso, o melhor não é cobrar preços mais baixos, mas diferenciar o produto ofertado, para que ele valha um preço mais alto. Bruni e Famá (2003) apresentam como principais objetivos na formação de preços: proporcionar, em longo prazo, o maior lucro possível; permitir a maximização lucrativa da participação de mercado; maximizar as capacidades produtivas, evitando ociosidade e desperdício operacional; e maximizar o capital empregado para perpetuar os negócios de modo auto-sustentado.

Sardinha (1995) comenta que no curto prazo, o preço cobrado pela venda de um bem ou prestação de um serviço pode ser influenciado pelo mercado, mas a sobrevivência de uma empresa no longo prazo depende de suas decisões sobre políticas consistentes de preço. Não apenas o faturamento da empresa deve ser aumentado, mas a lucratividade nas vendas, uma vez que o aumento do faturamento, isoladamente, pode proporcionar efeitos negativos, tais como: excesso de estoques, fluxo de caixa negativo, sazonalidade, etc.

Os preços devem considerar a capacidade produtiva da empresa, pois preços baixos tendem a aumentar as vendas, podendo ocasionar problemas quanto à qualidade do atendimento e prazo de entrega. Por outro lado, preços elevados podem reduzir as vendas, acarretando na ociosidade da estrutura produtiva e de pessoal, ou seja, na ociosidade e desperdício operacional.

Bruni e Famá (2003) destacam que o retorno do capital dá-se por meio de lucros auferidos ao longo do tempo. Assim, somente por meio da correta fixação e mensuração dos preços de venda é possível assegurar o correto retorno do investimento efetuado.

Além dos consumidores, concorrentes e custos, que influenciam na precificação, a conjuntura econômica como recessão, inflação e taxas de juros, o governo e as preocupações sociais também devem ser levadas em conta.

Para Santos (1991), são os seguintes métodos de formação de preço:

- Método baseado no custo;
- Método baseado nos concorrentes;
- Método baseado nas características do mercado;
- Método misto.

O método baseado nos custos é o mais tradicional e o mais comum no mundo dos negócios. Este método costuma empregar os seguintes fatores: custo pleno, custo de transformação, custo marginal, taxa de retorno exigida sobre o capital aplicado e custo-padrão.

Se a base usada for o custo total, deve ser aplicada uma margem de lucro desejada sobre os custos totais dos produtos. Sendo utilizado os custos e despesas variáveis, a margem adicionada deve ser suficiente para cobrir os custos e despesas fixas, além dos lucros desejados. A margem de um produto é a diferença entre o seu preço de venda e os seus custos, sendo expressa como percentual do custo. Esse processo de adicionar margem fixa a um custo-base é conhecido como *mark-up*.

Segundo Garrison e Noreen (2000), há dois pontos quando se emprega *mark-up*. Primeiro: qual é o custo que deve ser usado? Segundo: como se determinar a margem? A segunda metodologia de formação de preços emprega a análise da concorrência. Sobre esta metodologia, Bruni e Famá (2003) afirmam que as empresas prestam pouca atenção a seus custos ou a sua demanda – a concorrência é que determina os preços a praticar. Os preços podem ser de oferta – quando a empresa cobra mais ou menos que os concorrentes, ou de proposta – quando a empresa determina seu preço segundo seu julgamento sobre como os concorrentes irão fixar seus preços.

Para o método baseado nas características do mercado, o preço é estabelecido tomando como base o valor percebido do produto pelo mercado consumidor. Esse método exige conhecimento profundo do mercado por parte da empresa. O conhecimento do mercado permite decidir se o produto será vendido a um preço mais alto, atraindo as classes economicamente mais elevadas, ou a um preço popular, atendendo as camadas mais pobres.

A quarta e última metodologia, método misto, é a combinação dos três fatores anteriormente apresentados, custo, concorrência e mercado. Bruni e Famá (2003) destacam que a formação de preços deve ser capaz de considerar a qualidade do produto em relação às necessidades do consumidor, a existência de produtos substitutos a preços mais competitivos, a demanda esperada do produto, o mercado de atuação do produto, o controle de preços impostos pelo governo, os níveis de produção e vendas que se pretende ou podem ser operados e os custos e despesas de fabricar, administrar e comercializar o produto.

2.2 Gestão de Estoques

De acordo com Assaf Neto (2003, p.522-523), pode-se dividir os estoques em quatro tipos:

- Mercadorias e produtos acabados;
- Produtos em elaboração;
- Matérias-primas e embalagens;
- Materiais de consumo e almoxarifados.

Cada um desses tipos de estoque possuem motivos próprios para que as empresas invistam na sua manutenção. Scherr (1989, p.281-282) enumera os principais motivos para os três primeiros tipos de estoques supracitados:

- A manutenção de estoques de mercadorias e produtos acabados significa fornecer um serviço imediato aos consumidores da empresa, procurando atender um maior nível de satisfação do cliente, por disponibilizar os produtos pronta-entrega. Outro motivo, vai

ao sentido que, a manutenção deste tipo de estoque propicia uma estabilização da produção, obtida pelos ganhos de escala.

- A manutenção de produtos em elaboração é motivada por propiciar uma reserva flexível para as empresas. Aumentar este tipo de estoque resulta em reduzir a interdependência das fases do fluxo de produção.
- A manutenção de estoques de matérias-primas e embalagens torna mais fácil a programação da produção, evita a aquisição de itens em períodos de preços altos e representa uma proteção contra as deficiências da oferta.

Em relação à manutenção de estoques de material de consumo e almoxarifados, Assaf Neto (2003, p.523) cita que o volume de investimento nesse tipo de estoque varia em função das características básicas e peculiaridades operacionais e administrativas de cada empresa.

Essas alternativas de manutenção de estoques representam soluções para problemas como flutuações nos preços das matérias-primas, demanda inesperada pelo produto, paralisação não planejada das máquinas e dos trabalhadores envolvidos no processo etc.

Porém, conforme Rogers (2004), o administrador financeiro não deve considerar essas abordagens de manutenção de estoques as únicas possíveis para solucionar os problemas enumerados. Neste ponto, estratégias alternativas, tais como para se evitar o risco da flutuação dos preços de matérias-primas, a empresa poderá realizar contratos a longo prazo com os fornecedores, os quais deverão especificar os preços a serem pagos e as quantidades a serem entregues, ou ainda para estabilizar a demanda, a empresa poderá conceder descontos.

Em um sentido mais amplo, Rogers (2004) comenta que as empresas poderão adotar estratégias mais abrangentes de gestão de estoques, que envolvem o processo de produção por completo, como por exemplo:

- *Just-in-Time (JIT)*: esta filosofia criada no Japão está baseada em dois fundamentos: eliminação total de estoques e produção puxada pela demanda.
- *Manufacturing Resources Planning II (MPR II)*: consiste em um sistema computacional que objetiva cumprir os prazos de entrega de uma empresa com a formação de estoques mínimos, valendo para isso, dos conceitos de demanda dependente do mercado e independente do mercado (dependentes de outros produtos).
- *Optimized Production Technology (OPT)*: é uma abordagem de gestão baseada no conceito de *gargalo*. Segundo este modelo, a empresa deve dar atenção aos recursos *gargalos*. Se, por acaso, “*existir determinado produto que a empresa tem dificuldade de conseguir, atenção maior deve ser dada a este estoque, pois ele será gargalo para a empresa*” (ASSAF NETO & TIBÚRCIO, 1997, p.171).

2.3 Gestão de Custos

Figueiredo e Caggiano (1997) ressaltam que os custos são essencialmente medidas monetárias dos sacrifícios com que a organização tem que arcar para alcançar os seus objetivos: por isso, desempenham importante papel nas decisões gerenciais: a coleta e a análise das informações de custos são problemas fundamentais para os contadores.

Allora (1985) destaca que os custos são fruto de tudo que acontece nas fabricações: suprimentos, cadências, eficiência, produtividades, desperdícios, gastos excessivos, qualidade deficiente, projeção imperfeita e muitos outros fatores. Todos eles se reúnem no custo. Não há, nos contextos industriais, índice mais sintético e resolutivo do que o custo: ele vai dizer se a empresa é ou não competitiva, se ela vai ou não vender, se ela vai ou lucrar. Nas grandes empresas, a área de custos tem papel de destaque, constituindo, em alguns casos, um departamento dirigido por um gerente de mesmo nível hierárquico que o do contador da empresa. Isso nem sempre ocorre nas pequenas e médias empresas, nas quais a área de custos subordina-se à contabilidade geral (ZUCCHI; 1992).

Para Horngreen (1978), a terminologia de custos deve ser pensada como medidas no sentido contábil convencional: “dinheiro a ser pago por serviços”. Na contabilidade gerencial, diversas bases de medição (denominadores) podem ser usadas como unidade. A unidade em questão não é sempre um produto físico; a unidade (base) deve ser a estatística de produção facilmente definível que mais se correlacione com a ocorrência do custo.

Desta maneira, a base pode diferir conforme o departamento. Conforme Kaplan e Cooper (1998), para a fabricação de qualquer produto a empresa é obrigada a fazer uma série de gastos relativos a itens como matéria-prima, mão-de-obra, energia elétrica, aluguel de galpões para a instalação da fábrica, etc. Estes gastos são denominados custos de produção ou simplesmente custos.

Segundo Zucchi (1992), custo é “qualquer gasto voluntário feito pela empresa para a elaboração de seus produtos”. Além do custo, existem outros tipos de gasto que uma empresa deve registrar: as despesas (também gastos voluntários) e as perdas (gastos involuntários). Os gastos voluntários que não se referem diretamente à elaboração de produtos são despesas, e podem ser classificados, conforme sua natureza, em contas de despesas administrativas, despesas comerciais ou despesas financeiras. Além dos custos, das despesas e das perdas, existem ainda os gastos voluntários relativos à aquisição de bens (imobilizado) ou a investimentos, os quais são registrados no ativo permanente.

Conforme Martins (2006), custos diretos são diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo (quilograma de produtos consumidos, horas de mão-de-obra utilizadas) para que possam ser mensurados. Para Leoni (2000), custos diretos são aqueles que podem ser facilmente identificados com o objeto de custeio. São os custos diretamente identificados aos seus portadores. Para que seja feita a identificação, não há necessidade de rateio.

Custos indiretos são aqueles que não são facilmente identificados com o objeto de custeio. Às vezes, por causa de sua não-relevância, alguns custos são alocados aos objetos do custeio através de rateios, neste caso adotando o rateio, os custos serão considerados indiretos (LEONI, 2000).

Segundo Cashin e Polimeni (1982), custos fixos são aqueles que se mantêm inalterados no total para um período apesar de flutuações no volume ou atividade de produção. Custos variáveis são aqueles que variam de acordo com os volumes das atividades. Os volumes das atividades devem estar representados por bases de volumes, que geralmente são medições físicas (LEONI, 2000).

Já com relação a métodos de custeio, o custeio variável surgiu da necessidade de solucionar os problemas acarretados pela dificuldade de apropriação dos custos fixos

indiretos aos produtos e da grande utilidade do conhecimento do custo variável. Diz-se dificuldade de apropriação dos custos fixos indiretos porque a própria classificação desses custos (classificação pela facilidade de alocação) indica que eles não possuem uma relação direta com os objetos de custeio.

O custeio variável considera a apropriação de todos os custos variáveis, diretos e indiretos, e tão somente variáveis, aos produtos, sendo que os custos fixos são jogados integralmente ao resultado do período. O custeio variável é também conhecido como custeio direto, mas no entendimento de Leone (2000), a primeira expressão é mais correta, pois o fundamento do critério não é a "diretibilidade" de despesas e custos, uma vez que este termo é utilizado para igualar-se ao termo usado pelos americanos. "Diretibilidade" significa a separação dos custos e despesas em diretos e indiretos, em relação ao objeto de custeio. É possível dizer que o custeio variável está relacionado com a utilização dos custos como fatores de apoio para a tomada de decisões de curto prazo, quando os custos variáveis tornaram-se relevantes, a exemplo da aplicação das análises baseadas na margem de contribuição e no ponto de equilíbrio.

Por outro lado, segundo Martins (2001), o custeio por absorção consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos elaborados. No custeio por absorção, a depreciação dos equipamentos e outros imobilizados amortizáveis utilizados na produção devem ser distribuídos aos produtos elaborados; portanto, vai para o ativo na forma de produtos, e só se transforma em despesa quando da venda dos bens.

De acordo com Machado e Souza (2005), alguns métodos de custeio são mais indicados como instrumentos gerenciais, outros para relatórios externos, outros são mais conservadores, outros mais abrangentes, com visão de curto ou longo prazo. Deve-se ter em conta que não há um método considerado o melhor para ser utilizado de maneira indiscriminada e para todas as finalidades pelas empresas.

Alguns objetivos alcançados pelos métodos de custeio são descritos a seguir:

- a) se a aspiração é conhecer a margem de contribuição dos produtos, então o método de custeio variável acata esse objetivo;
- b) se o objetivo for atender à legislação contábil, tributária-fiscal e às publicações dirigidas aos usuários externos, então o custeio por absorção é o mais recomendado.

Dependendo do objetivo e uso da informação desejada, deve-se escolher um ou até mais de um método para serem usados concomitantemente, permitindo, assim, a obtenção das informações consideradas relevantes para o embasamento de decisões e utilidades específicas.

Dentro do viés do controle de custos, custo-alvo ou custo-meta, segundo Sakurai (1997, p.52), "é um processo estratégico de gerenciamento de custos para reduzir os custos totais, nos estágios de planejamento e de desenho do produto". É útil nos estágios de desenvolvimento de um produto, e incentiva a inovação, concentrando os esforços de todos os setores da organização em busca de um lucro programado para ser alcançado

através de produtos que satisfaçam “níveis de qualidade, tempo de entrega e preço exigidos pelo mercado” (MONDEN, 1999, p.27). Naturalmente, “o papel do controle gerencial realmente depende da estratégia que estiver sendo seguida, e os eficazes sistemas de gestão de custos diferenciam-se de acordo com a estratégia” (SHANK E GOVINDARAJAN, 1995, p.136-137).

Assim, Pompermayer (1999), entende que os sistemas de custos compatíveis com a estratégia de liderança em custos deverão se voltar para informações rigorosas de controle dos elementos de materiais e mão-de-obra, acompanhar o processo de produção detalhadamente, estabelecendo parâmetros e medidas com a finalidade de elaboração de comparações, e promover reduções de custos no produto durante a sua elaboração.

O Método do Custo-Padrão, conforme Kraemer (1995) é um método de origem americana, concebido no final do século XIX e ainda muito utilizado em seu país de origem. Basicamente atua no controle e acompanhamento da produção, e em segundo plano, atua na medição dos custos. Trata-se fundamentalmente de um instrumento de apoio gerencial. Basicamente, o método visa estabelecer medidas de comparação, chamadas padrões, determinadas a partir do histórico médio ou teórico de produção ou, ainda, através de produção-piloto. Os padrões são estabelecidos no processo produtivo a partir de uma situação normal de trabalho a ser atingida dentro de condições operacionais eficientes. Insere-se no ambiente do princípio do custeio por absorção, comparando o realizado com o planejado. Todas as variações ocorridas devem ser analisadas, mesmo quando favoráveis.

2.4 Gestão do Capital de Giro e Endividamento

A expressão capital de giro diz respeito aos ativos a curto prazo da empresa, tais como estoques, duplicatas a receber, bem como a seus passivos de curto prazo, como quantias devidas a fornecedores. A administração do capital de giro é uma atividade diária que visa assegurar que a empresa tenha recursos suficientes para continuar suas operações e evitar interrupções muito caras. Em qualquer tipo de empresa, é preciso se aprofundar no acompanhamento e na análise de capital de giro, que é um princípio básico da administração e finanças. O capital de giro alavanca ou impede o crescimento da empresa, consoante sua composição e os prazos de realização das contas.

Teló (2001) cita que examinar detidamente cada um dos itens que o compõem, de forma contínua (e não esporádica), é prioritário para o administrador. O ideal é que seja composto prioritariamente por itens a receber de rápida conversão em moeda; quanto aos itens a pagar, o raciocínio é inverso, isto é, é preciso que os prazos sejam os maiores, começando por fornecedores e terminando com bancos. O instrumento mais utilizado dentro das empresas para gerenciar o capital de giro é o fluxo de caixa, tanto estrategicamente, quando suporta tomada de decisões, quanto taticamente, quando ligado ao horizonte mais restrito.

Dentro deste contexto, a estrutura de capital é a forma pela qual a empresa obtém o financiamento de que necessita para sustentar seus investimentos a longo prazo. A estrutura financeira de uma empresa é a combinação específica de capital de terceiros de

longo prazo e capital próprio que a empresa utiliza para financiar suas operações. A empresa deve se preocupar em primeiro lugar com quanto deve tomar emprestado. Em segundo lugar, deve identificar quais são as fontes menos dispendiosas de fundos para a empresa.

Um dos mais importantes instrumentos à disposição dos acionistas representados pelos dirigentes das empresas, na gestão dos negócios com o fim de maximizar sua riqueza, diz respeito às decisões de financiamento. Tais decisões originam a estrutura de capital das empresas, que nada mais é que a proporção dos financiamentos utilizada por cada uma das diversas fontes de fundos à disposição, em geral agrupadas nas figuras do capital de terceiros e capital próprio, dentro do capital total da empresa.

Conforme Zani (2005), os fundos necessários podem ser obtidos através de capitais próprios ou de terceiros. Os capitais próprios transformam-se em direitos de propriedade, enquanto os capitais de terceiros transformam-se em direitos de crédito sobre o fluxo de caixa. Qualquer que seja a fonte, esta tem como contrapartida uma remuneração. No caso dos capitais de terceiros, tal remuneração dá-se através de juros. No caso dos capitais próprios, a remuneração dá-se através dos dividendos e/ou ganhos de capital decorrentes da valorização das ações.

Além das diferenças de remuneração, essas espécies de recursos apresentam importantes diferenças no fluxo de caixa da organização. No capital próprio, os acionistas, em geral, não podem exigir o reembolso do capital investido e a sua remuneração tem como base os lucros futuros. No caso dos empréstimos, existe a certeza de que determinarão desembolsos no fluxo de caixa, através dos encargos de serviço da dívida, compostos pelos juros e pela amortização do principal, ambos contratualmente preestabelecidos e, portanto, com potencial para agregar o fator de risco de insolvência ao negócio.

Nesse mesmo sentido, Sachs e Larrain (1995), (apud Zani 2005), afirmam que, na prática, talvez a empresa e o indivíduo não consigam o crédito necessário para realizar um projeto, mesmo que este tenha passado pelo teste da lucratividade. Para esses autores, se as empresas têm crédito racionado, a taxa de investimento vai depender não apenas da taxa de juros de mercado e da lucratividade do investimento, mas também da disponibilidade de recursos a serem investidos, os quais dependem do fluxo de caixa da empresa. Nessa realidade, muito comum em países de desenvolvimento econômico mais tardio, os gastos de investimento das firmas tendem a depender do seu fluxo de caixa atual, em vez da produtividade marginal descontada do capital.

Conforme Sachs e Larrain (1995), o fenômeno do racionamento de crédito tem dois motivos principais: o desequilíbrio da taxa de juros e o risco em face da incerteza. Pode ocorrer desequilíbrio nas taxas de juros, segundo os autores, sempre que o governo, por decisões de política econômica, impõe limites ou patamares de taxas de juros para instituições financeiras, resultando em taxas artificialmente mais baixas do que o nível de equilíbrio. Nesse caso, a demanda por investimento supera a oferta de poupança e as empresas que querem financiamentos sofrem com a limitação de crédito. O racionamento de crédito também ocorre, de acordo com Zani (2005), quando os

financiadores não conseguem avaliar o risco de um determinado empréstimo. Todo projeto de investimento implica risco. O retorno pode ser avaliado, mas não se conhece com certeza o seu valor. Antes de conceder um empréstimo, o seu financiador precisa, portanto, avaliar o risco e decidir qual a probabilidade de receber o empréstimo de volta. Segundo os autores, na prática, é muito difícil para os bancos avaliarem o risco representado por determinados candidatos ao crédito. Muitos riscos não são claros. Os bancos precisam basear-se em outras características observáveis, mesmo que não estejam diretamente relacionadas ao empréstimo em questão, como tamanho, colateral e/ou patrimônio da firma. Desse modo, praticam uma discriminação contra um grande grupo de empresas, especialmente contra as pequenas e médias.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa, quanto aos fins, é classificada como exploratória e descritiva. Exploratória porque visa ampliar o conhecimento sobre a formação de preços e custos em agroindústrias de conservas e descritiva porque se procurou descrever o grau de percepção dos gestores das mesmas quanto a formação do preço e importância da gestão de custos para tal fim.

Quanto aos meios, esta pesquisa é de campo, pois foi desenvolvida no âmbito das indústrias localizadas nas cidades de Pelotas e Morro Redondo/RS, onde dados foram coletados ao longo das atividades propostas para a presente pesquisa.

O universo da pesquisa foi constituído pelas indústrias conserveiras sediadas no Estado do Rio Grande do Sul, cadastradas no Sindicato das Indústrias de Conservas de Pelotas e Região – SINDOCOPEL - em sua lista publicada em 2009. Estas empresas desenvolvem as seguintes atividades principais: industrialização de pêssego, figo, ameixa e abacaxi em calda, totalizando 13 empresas.

Tabela 1: Universo da pesquisa

Indústria de Conservas Minuano
Albino Neumann Ind. e Com.
Indústria de Conservas Schramm
Conservas Olé
Ind. Conservas Alimentícias Leon
Oderich Irmãos
Geraldo Bertoldi
Conservas Shelby
Conservas D´Morro
Doces Crochemore

Patzlaff Conservas
Golden Peach
Cooperfrutis

Fonte: Sindocopel, 2009.

Tabela 2: Composição da Amostra da pesquisa

Indústria de Conservas Minuano
Albino Neumann Ind. e Com.
Indústria de Conservas Schramm
Conservas Olé
Ind. Conservas Alimentícias Leon
Oderich Irmãos
Geraldo Bertoldi
Conservas Shelby

Fonte: Dados do autor.

A composição da amostra (08 das 13 empresas) foi determinada através do faturamento declarado individual superior a R\$ 12 milhões no ano de 2008, configurando-se as maiores empresas do setor. Para a análise dos dados, fez-se uso do pacote estatístico SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, procurando evidenciar possíveis correlações significativas entre as respostas, utilizando *dummies*. Quando há variáveis qualitativas na base de dados, e deseja-se incluí-las no modelo de regressão, pode-se utilizar o recurso de criar variáveis *dummy* associadas às variáveis qualitativas. As variáveis *dummy* são variáveis binárias, que podem assumir apenas valores 0 ou 1, e que são dessa forma incluídas no modelo.

4. RESULTADOS OBTIDOS

4.1 Questionamentos e respostas

1º: Formação acadêmica

Dos 8 entrevistados, 5 responderam possuir graduação na área das ciências econômico-empresariais (Economia/Contabilidade/Administração). Os demais afirmaram não possuir ensino superior ou a graduação não sendo na área específica.

2º: Tempo de experiência na função

Com exceção de 1 entrevistado, todos os demais afirmaram possuir mais de 10 anos de experiência na função.

3º: Se exporta ou exportou produtos recentemente (3 anos)

Neste item, o número de empresas com esta característica ficou em igual número daquelas que não preencheram este requisito.

4º: Estratégia de compras

Das 8 empresas, 5 responderam comprar quando existe a necessidade imediata dos insumos e 3 responderam que compram quando o preço ofertado está nos níveis mais baixos, independentemente da necessidade imediata.

5º: Formação dos estoques

Nesta indagação, 5 empresas responderam que mantém estoques somente para atender as demandas de curto prazo (até 01 ano), e 3 empresas responderam procuram fazer estoques para atender às demandas de curto e médio prazo (1 a 2 anos).

6º: Formação do preço de venda

Das 8 empresas, 6 responderam fazer uso do *mark-up* sobre os custos de produção para calcular o preço de venda e 2 empresas responderam formar o preço de venda de acordo com a média do mercado.

7º: Método de custeio para tomada de decisão

Das 8 empresas, 5 responderam utilizar o custeio por absorção para tomar suas decisões e 3 responderam fazer uso do custeio variável.

8º: Proporção de capital próprio e capital de terceiros no capital de giro da empresa

Neste item, conforme esperado, existiram diversas respostas e a pedido das empresas, por motivos estratégicos, sua identidade foi ocultada e não obedecem à ordem de identificação anteriormente descrita, conforme segue abaixo:

Tabela 3: empresas e proporção de capital de giro

Empresas	Proporção de capital próprio em relação ao total em giro
1	30%
2	35%
3	100%
4	50%

5	30%
6	80%
7	Não divulgou
8	90%

Fonte: dados do autor

9º: Utilização do conceito de margem de contribuição

Neste item 3 empresas responderam utilizar o conceito de margem de contribuição para a tomada de decisão e 5 empresas responderam não utilizar a margem de contribuição.

10º: Cálculo do ponto de equilíbrio (por produto, linha de produtos ou total)

Todas as empresas responderam calcular o ponto de equilíbrio total da empresa.

11º: Método de cálculo do ponto de equilíbrio

Nesta questão, que serviu como validação da questão anterior, obteve-se duas respostas distintas, sendo que 3 empresas responderam calcular a soma do custo fixo e despesas fixas e dividir esta soma pela margem média ponderada de contribuição.

Outras 5 empresas responderam calcular subtraindo as receitas totais pelos desenhos totais, em um determinado período de tempo.

12º: Cálculo da lucratividade (por produto ou família de produtos)

Neste item, o número de empresas que calculam por produto ficou em igual número daquelas que calculam por família de produtos;

13º: Parcerias (cliente, fornecedor e concorrentes)

Todas as empresas afirmaram possuir algum tipo de parcerias com clientes e fornecedores, e nenhuma parceria com os concorrentes.

14º: Utilização do Custo Padrão e do Custo Alvo/Custo Meta

Neste ponto, 5 empresas responderam utilizar algum padrão de custos para acompanhamentos e ensaios de produção (lançamentos de produtos) e concomitante metas de alcance de custos quando do andamento do processo de produção. As demais empresas responderam utilizar somente o custo padrão para acompanhamento de custos.

4.2 Análises

Em geral evidenciou-se, através dos pontos anteriormente comentados, algum despreparo dos gestores das empresas em relação a assuntos fundamentais do cotidiano de quem tem por responsabilidade estar à frente das empresas, e ao cruzar algumas respostas tornou-se evidente a forma incorreta que trataram alguns tópicos, como se mostra a seguir:

a) Formação acadêmica

A formação acadêmica mostrou-se relevante quando das análises das respostas. Aquelas organizações cujo gestor possui formação em Administração, Contabilidade ou Economia, saíram-se melhor nas respostas do que os demais, como por exemplo, nas exportações, no cálculo do ponto de equilíbrio, no custeio para tomada de decisão, na mensuração gerencial do lucro por clientes e se exporta ou exportou produtos recentemente.

b) Tempo de experiência na função

Este questionamento, quando da montagem dos dados se mostrou pouco relevante, pois todos os gestores, com exceção de 1, possuem larga experiência na empresa, portanto acabou não sendo um diferencial competitivo quando da busca por diferenças no processo de condução das empresas, segundo os questionamentos em questão.

c) Estratégia de compras, estoques e proporção de capital de giro:

De acordo com Campos, *et al* (2002), a ampliação dos estoques repercutirá no aumento da NCG (Necessidade de Capital de Giro), e por conseqüência no endividamento, caso não existam momentaneamente fontes próprias de recursos. Portanto empresas mais alavancadas em seu giro tendem a ressuprir seus estoques de insumos somente quando necessário, para evitar extrapolar seu endividamento, ao passo que empresas mais capitalizadas podem ter a condição de comprar quando o momento está mais propício, em termos de custos, obtendo vantagem competitiva em relação aos demais. O mesmo ocorre com estoques de produtos prontos em relação a poder manter produtos armazenados para o caso de possíveis subas de preços ou projeções de falta de insumos em períodos futuros.

Esta análise foi comprovada através de cálculo estatístico, com as informações levantadas nos questionamentos de campo:

Tabela 4 – Correlações entre giro e compra

		GIRO	Compra
GIRO	Pearson Correlation	1	,0956(**)
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	7	7

Compra	Pearson Correlation	,956(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	7	8

** Correlation is significant at the **0.01** level (2-tailed).

d) Formação do preço de venda

Neste item, embora se reconheça que a formação de preço através do *mark-up*, primeiramente visa precificar o produto internamente na empresa, para que após seja comparado com o mercado, é indispensável o cálculo do mesmo, não podendo o gestor somente precificar pela média do mercado, sem saber qual a sua margem líquida, evidenciada pela formação de preços com o *mark-up*. Utilizando-se somente da média de mercado, o gestor pode atribuir que seus custos também são médios de mercado, o que pode não representar a realidade, ou seja, pode um concorrente estar lucrando com a venda, a um determinado preço, e outro estar tendo prejuízos equiparando seu preço.

e) Método de custeio para tomada de decisão, utilização do custo padrão e do custo alvo/custo meta e cálculo da lucratividade

A lucratividade, bem como a continuidade do empreendimento, estão condicionados à eliminação, ou pelo menos à redução dos custos que não adicionam valor à empresa. Por isso, conceitos e métodos como o *target cost* foram elevados ao nível estratégico, pois têm a ver com a própria continuidade do empreendimento. Até pouco tempo no Brasil o custo era aquele valor a que se chegava, independentemente dos desperdícios e ineficiências, e sobre o qual se acrescentava uma margem de lucro (IUDÍCIBUS, 1995). No que diz respeito à utilização do custeio variável, para postular decisões acerca do mix de produtos e analisar a rentabilidade global da empresa, entende-se que as informações geradas por este método possibilitam implementar políticas estratégicas de redução de custos variáveis, alteração de preços de venda e, conseqüentemente, analisar a viabilidade no desenvolvimento de novos produtos (ROCHA;BEUREN;COLAUTO, 2004).

f) Cálculo e método do ponto de equilíbrio, utilização do conceito de margem de contribuição

Embora todas as empresas responderam calcular o ponto de equilíbrio total da empresa, nesta questão obteve-se duas respostas distintas, sendo que 3 empresas responderam calcular a soma do custo fixo e despesas fixas e dividir esta soma pela margem média ponderada de contribuição, enquanto outras 5 empresas responderam calcular subtraindo as receitas totais pelos desencaixes totais, em um determinado período de tempo, o que é notoriamente um conceito equivocado, pois se assemelha mais a um regime de caixa do que competência, até pela evidência que neste item 3 empresas responderam utilizar o conceito de margem de contribuição para a tomada de decisão e 5 empresas responderam não utilizar a margem de contribuição. A margem de contribuição é interpretada como sendo a parcela do preço de venda que, depois de

descontados os custos e despesas variáveis, sobrar para o pagamento dos custos e despesas fixas e, ainda, para a formação do resultado da empresa. Cogan (1999) define margem de contribuição como sendo a diferença, para mais, entre o preço de venda e as despesas variáveis referentes às unidades vendidas. Como é necessário o cálculo da mesma para se chegar ao ponto de equilíbrio, conforme Carneiro *et al* (2004), nota-se que não existe uma compreensão correta do mesmo por parte dos empresários.

g) Parcerias (cliente, fornecedor e concorrentes)

Todas as empresas afirmaram possuir algum tipo de parcerias com clientes e fornecedores, e nenhuma parceria com os concorrentes, o que evidencia a acirrada competição do setor. Chiamulera (2002, p.2) comenta que “desde que iniciamos no mundo dos negócios fomos preparados para “odiar” nossos concorrentes, para querer vê-los derrotados”.

O mundo corporativo parece estar despertando para uma prática de gestão que, embora não seja nova, ainda é pouco praticada. Conhecida, dentre outros nomes, como *acordos operacionais*, *parcerias*, *redes de cooperação* ou *acordos para transferência de tecnologias*, é realizada entre empresas que sempre se mostraram ferrenhas concorrentes. Uma prática que está se tornando comum no mercado são acordos de cooperação de empresas não concorrentes, mas que têm necessidades comuns. É bastante freqüente, no momento, conforme Olave e Neto (2007) empresas se unirem para lançar portais de compras na internet e, assim, reduzir os custos de aquisição de matérias-primas para suas operações.

5. CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a gestão de custos e o processo de formação de preços das agroindústrias de conservas do Rio Grande do Sul, que correspondem a 98% da produção total de conservas brasileira. Este trabalho teve por objetivo analisar a questão dos estoques, origem capital de giro, processo de formação de preços, e gestão de custos das agroindústrias de conservas doces brasileiras. A pesquisa envolveu um estudo empírico com as 08 empresas do setor que possuíram, no ano de 2008, faturamento acima de R\$ 12 milhões. A metodologia englobou uma pesquisa de campo e foi utilizada a entrevista estruturada como método de coleta de dados. Evidenciou-se que a maioria das empresas faz o estoque de insumos no período imediatamente anterior ao início das safras, por questões de capital de giro e limitações de endividamento.

Observou-se, também, que a maioria das empresas possui sistema de custos ou alguma forma de estrutura de custos, sendo a direção e a gerência das empresas responsável pela análise dos estoques e dos custos do processo produtivo. Quanto aos fatores limitantes para implantação do sistema de custos, parte das empresas analisadas alegou que a contabilidade tradicional fornece dados suficientes para gestão dos seus negócios. Constatou-se que o principal critério utilizado no processo de formação do preço de venda das empresas analisadas foi o mark-up, aplicando-o sobre o custo de produção. Uma parcela reduzida das empresas pesquisadas utiliza unicamente o preço de mercado para definir os seus preços.

Diante da atual concorrência mercadológica, as indústrias devem, cada vez mais, buscar novas formas de gerenciar seus recursos de maneira que consigam diminuir seus custos, aumentar a produtividade e ainda atender as exigências de seus clientes. A gestão de estoques, bem como os métodos e sistemas de controle de custos estão inserida neste contexto, de maneira que um bom gerenciamento propicia a otimização de investimento em estoque aumentando o uso dos recursos disponíveis na empresa e diminuindo, muitas vezes, o capital que seria necessário investir. Em geral evidenciou-se, através dos pontos acima comentados, algum despreparo dos gestores das empresas em relação a assuntos fundamentais do cotidiano de quem tem por responsabilidade estar à frente das empresas, e ao cruzar algumas respostas tornou-se evidente a forma incorreta que trataram alguns tópicos.

REFERÊNCIAS

ALLORA, F; ALLORA, V. (1995) *Unidade de Medida da Produção*. Editora Pioneira. São Paulo.

ASSAF NETO, A. *Finanças corporativas e valor*. São Paulo: Atlas, 2003

ASSAF NETO, A; TIBÚRCIO, C. A. *Administração do Capital de Giro*. 2º Ed, São Paulo: Bookman, 1999.

BEUREN, I; ROCHA, W. COLAUTO, R. *O custeio variável e o custeio-alvo como suportes às decisões de investimentos, no desenvolvimento de novos produtos*. Anais 4º Congresso USP – Controladoria e Contabilidade. São Paulo, 2004.

Retirado de: <http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos42004/25.pdf> Acesso em 10 de abril de 2009.

BERNARDI, L. A. *Política e formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada*. São Paulo: Atlas, 1966.

BRUNI, A. L; FAMÁ, R. *Gestão de custo e formação de preço*. São Paulo: Atlas, 2003.

CALLADO, A; MACHADO, M; CALLADO, A; MACHADO, M. *Análise da gestão de custos e formação de preços em organizações agroindustriais paraibanas*. 5º Congresso de controladoria e contabilidade. USP: São Paulo, 2005.

CAMPOS, L; STAMFORD, A; CAMPOS, M. *Otimizando a capacidade de crescimento numa cadeia produtiva supermercadista*. Revista Produção. v.12 n.1: São Paulo, 2002.

CARNEIRO, M; MATIAS, A; VALLADÃO, S; ORTOLAN, V. *O Cálculo do Ponto de Equilíbrio Econômico como Ferramenta de Planejamento e Controle Financeiro em Organizações de Microcrédito: um Estudo de Caso na Crescer-Crédito Solidário*. Anais do XXVIII EnANPAD. Curitiba – Paraná/Brasil, de 25 a 29 de setembro de 2004.

CASHIN, J. A; POLIMENI, R. S. *Curso de Contabilidade de Custos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

CHIAMULERA, A. *Acordo entre concorrentes traz benefícios para as empresas envolvidas e para o consumidor*. Revista FAE Bussiness , n.2, jun. 2002.

COGAN, S. *Custos e preços: formação e análise*. São Paulo: Pioneira, 1999.

DECKER, S. *Perfil, desempenho e capacidade tecnológica da agroindústria de doces e conservas da Região Sul do RS*. Pelotas: EDUCAT, 2006.

DIAS, M. P. *Manual da Administração de Materiais: Planejamento e Controle de Estoques*. São Paulo: Atlas, 1987.

Editora Atlas, 1997.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, F. *Controladoria: teoria e prática*. S. Paulo: Atlas. 1997.

- GARRISON, R. H; NOREEN, E. W. *Contabilidade gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- GRANDO, M. Z. *Pequena Agricultura em Crise: o caso da colônia francesa no RS*. Porto Alegre: FEE, 1989.
- HORNGREN, C. T. *Contabilidade de custos: um enfoque administrativo*. São Paulo: Atlas, 1978.
- HORNGREN, C; DATRA, S; FOSTER, G. *Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- IUDÍCIBUS, S. *A gestão estratégica de custos e a sua interface com a contabilidade gerencial e a teoria da contabilidade: uma análise sucinta*. In: Congresso Internacional de Custos, IV, 1995. Campinas. Anais eletrônicos... Campinas-SP: UNICAMP, 1995. Disponível em: <http://libdigi.unicamp.br/document/list.php?tid=14> . Acesso em: 04 de março 2009.
- KAPLAN, R. S.; COOPER, R. *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura, 1998.
- KOTLER, P; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.
- KRAEMER, T. *Discussão de um sistema de custeio adaptado às exigências da nova competição global*. Dissertação (mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Porto Alegre: Outubro de 1995.
- LEONE, G. S. G. *Curso de contabilidade de custos*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MACHADO, D; SOUZA, M.A. *Análise das relações entre a gestão de custos e a gestão do preço de venda: um estudo das práticas adotadas por empresas industriais conserveiras no RS*. Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337, Blumenau, v. 2, n. 1, p. 42-60, jan./abr. 2006.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____ *Contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MONDEN, Y. *Sistemas de redução de custos: custo-alvo e custo kaizen*. Porto Alegre: 1999.
- OLAVE, M; NETO, J. *Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas* Gestão da Produção.vol.8 no.9. São Carlos, Dec. 2007.
- POMPERMAYER, C. *Sistemas de gestão de custos: dificuldades na implantação*. Rev. FAE, Curitiba, v.2, n.3, set./dez., 1999, p.21-28
- ROGERS, P; RIBEIRO, K; ROGERS, D. *Avaliando o Risco na Gestão Financeira de Estoques*. Anais do VII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI 2004 – São Paulo: FGV-EAESP, 2004.
- SACHS, J; LARRAIN, F. *Macroeconomia*. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995.

- SAKURAI, M. *Gerenciamento integrado de custos*. São Paulo: Atlas, 1997.
- SANTOS, J. J. *Formação de preços e do lucro*. São Paulo: Atlas, 1991.
- SARDINHA, J. C. *Formação de preço: a arte do negócio*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SCHERR, F. C. *Modern Working Capital Management*. Prentice-Hall, 1989.
- SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, Vijay. *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE CONSERVAS DE PELOTAS. *O setor de conservas em Pelotas-Rs: Relatório de pesquisa*. Pelotas: SINDOCOPEL, 2008.
- TAVARES, J. *A indústria conserveira pelotense - Ascensão e declínio*. Dissertação (mestrado). Pelotas: UCPEL: Pelotas, 2000.
- TELÓ, A. *Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares*. Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.17-26, jan./abr.
- ZANI, J. *Estrutura de capital: restrição financeira e sensibilidade do endividamento em relação ao colateral*. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS. Porto Alegre, 2005.
- ZUCCHI, A. L. *Contabilidade de custos: uma introdução*. São Paulo: Scipione, 1992.