

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

EDUARDO CARDOSO SILVA

**O APOIO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO PARA AS ESTRATÉGIAS DE
MARKETING**

**FLORIANÓPOLIS
2006**

EDUARDO CARDOSO SILVA

**O APOIO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO PARA AS ESTRATÉGIAS DE
MARKETING**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como pré-requisito para obtenção de grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Ernesto Fernando Rodrigues Vicente,

**FLORIANÓPOLIS
2006**

EDUARDO CARDOSO SILVA

**O APOIO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO PARA ESTRATÉGIAS DE
MARKETING**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo nota média de _____ , atribuída pela banca examinadora constituída pelos professores abaixo relacionados.

Prof. Dr. Elisete Dahmer Pfitscher
Coordenadora de Monografia do CCN

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Ernesto Fernando Rodrigues Vicente.
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC.
Orientador

Prof. Dr. Rogério João Lunkes
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC.
Membro

Prof. M.sc Deisy Cristina Corrêa Igarashi
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC.
Membro

Florianópolis, agosto de 2006.

Este trabalho é dedicado a minha mãe por todo incentivo aos meus estudos, e por ter se tornado um exemplo de vida para mim.

Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais pela melhor educação que recebo desde pequeno.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Ernesto Fernando Rodrigues Vicente, pela boa vontade, paciência, atenção e dedicação a este trabalho.

A minha namorada, Fernanda, pela compreensão e incentivo.

A empresa Mini Kalzone por permitir que este trabalho pudesse ser realizado.

Aos colegas de trabalho: Airton Couto Nunes, Thiago de Oliveira, Luiz Fernando Garcia, Bernardo Bueno, Leandro Cardoso Cabral, João Batista Cardoso, Murilo Naspolini, Sandra Gomes e Analdo Carlos Naspolini.

Aos colegas de faculdade: Moisés, Gabriela, Thais e Gustavo.

“Aquele que diz que sabe tudo está morto. O homem deve procurar a cada dia aperfeiçoar seus conhecimentos e ter sede de saber, expandir sempre sua cultura”.

Pedrinha Cardoso

RESUMO

SILVA, Eduardo Cardoso. O apoio da Margem de Contribuição para Estratégias de Marketing. 2006. 62 folhas. Monografia (graduação em Ciências Contábeis) – Curso de Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis 2006.

Este trabalho apresenta os resultados obtidos na aplicação de um estudo de caso na empresa Mini Kalzone, que é uma rede de franquias composta por 38 lojas espalhadas em 11 estados brasileiros. No estudo de caso constatou-se que a empresa não tem a cultura de utilizar informações de margem de contribuição para embasamento de suas decisões. O objetivo estabelecido nesta pesquisa é propor o uso da Margem de Contribuição como instrumento auxiliar para estratégias de marketing. Para fundamentação do estudo de caso, faz-se uma breve conceituação da Contabilidade Gerencial e de Custos. São apresentados também os principais métodos de custeio, porém enfatiza-se o custeio variável, em especial os conceitos de margem de contribuição. Após, são apresentados conceitos básicos de marketing e sobre o sistema de franchising. Na seqüência é apresentada a empresa e sua estrutura administrativa, onde são evidenciados os gastos variáveis, após devida identificação e classificação, tanto da indústria quanto dos pontos de vendas com objetivo de apontar as margens de contribuições unitárias de cada produto. No final são apresentados alguns problemas ocorridos e outros que possam vir a ocorrer na empresa pela falta de informações de margens de contribuição. Com esta pesquisa, obtêm-se, por meio das margens de contribuições, importantes informações para o embasamento da tomadas de decisões de marketing, como definição de linhas de produtos, promoções, exclusões de produtos, desenvolvimento de novos produtos, entre outras.

PALAVRAS-CHAVE: Custeio Variável, Margem de Contribuição, Marketing, Franchising.

Abstract

This work presents the results obtained with the application of a case study in the Mini Kalzone group, which is a franchise network composed by 38 stores spread in 11 Brazilian states. In this case study, it was evidenced that the company does not have the culture of using information from the contribution margin to give basis to its decisions. The objective of this research is to propose the use of the contribution margin as an auxiliary instrument to develop marketing strategies. To give basis to the case study, a brief conceptualization of the management accounting and costs accounting was made, as well as their classification. The main financing methods are also presented, however, the emphasis is on the variable costing, in special the concepts of contribution margin. After, the marketing and the franchising system basic concepts are presented. In the case study, the company and its administrative structure are presented. After that, the variable expenses are evidenced, after the identification and classification of the industry and of the selling points with the purpose of pointing the unitary contribution margin of each product. In the end, some problems that occurred and some that might occur in the company, because of the lack of information from the contribution margin, are presented. With this research, through the contribution margin, we obtain important informations to support the marketing decision-making.

KEY WORDS: Variable Costing, Contribution Margin, Marketing, Franchising.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 1 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DO CUSTEIO VARIÁVEL	28
ILUSTRAÇÃO 2 – MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	30
ILUSTRAÇÃO 3 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DO FRANCHISING	32
ILUSTRAÇÃO 4 – MIX DE MARKETING	34
ILUSTRAÇÃO 5 – RELAÇÃO DOS 4Ps COM OS 4 Cs	34
ILUSTRAÇÃO 6– ORGANOGRAMA DO MINI KALZONE.....	39
ILUSTRAÇÃO 7 – MINI KALZONES	39
ILUSTRAÇÃO 8 – CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS	41
ILUSTRAÇÃO 9 – FÁBRICA DE SANTA CATARINA.....	42
ILUSTRAÇÃO 10 – FLUXOGRAMA DA INDÚSTRIA DE SC	44
ILUSTRAÇÃO 11 – TRIBUTOS SOBRE A VENDA – INDÚSTRIA SC	48
ILUSTRAÇÃO 12 - MC DOS MINI KALZONES DO PDV	56

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CUSTO DE MATÉRIA-PRIMA DO MK FILÉ COM CHEDDAR	45
TABELA 2 – CUSTO DE MATÉRIA-PRIMA DOS MINI KALZONES.....	46
TABELA 3 – EMBALAGENS DOS PRODUTOS - INDÚSTRIA SC	46
TABELA 4 – MÉTODO ALTO-BAIXO – GASTOS COM ENERGIA ELÉTRICA	47
TABELA 5 – ICMS MÉDIO – INDÚSTRIA SC	48
TABELA 6 – TRIBUTOS SOBRE AS VENDAS – INDÚSTRIA SC.....	49
TABELA 7 – PREÇOS DE VENDAS E QUANTIDADES VENDIDAS (INDÚSTRIA SC)	49
TABELA 8 – PREÇO DE VENDA MÉDIO (INDÚSTRIA DE SC).....	50
TABELA 9 – CUSTO VARIÁVEL UNITÁRIO (INDÚSTRIA SC).....	50
TABELA 10 – MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (INDÚSTRIA SC)	51
TABELA 11 – CUSTO DE AQUISIÇÃO DE MINI KALZONES – PDV.....	52
TABELA 12 – EMBALAGENS MINI KALZONES – PDV.....	53
TABELA 13 – TRIBUTOS MÉDIOS SOBRE AS VENDAS – PDV SC	53
TABELA 14 – TAXAS SOBRE AS VENDAS – PDV.....	54
TABELA 15 – MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO PDV	55
TABELA 16 – RANKING DAS MC DO PDV	56

LISTA DE SIGLAS

ABC – Custeio Baseado em Atividades

ABF – Associação Brasileira de Franchising

CF – Custo Fixo

COFINS – Contribuição para o financiamento da seguridade

CPMF – Contribuição provisória sobre movimentações financeira

CSLL – Contribuição social sobre o lucro líquido

CV – Custo Variável CSLL – Contribuição social sob. o lucro líquido

DF – Distrito Federal

ES – Espírito Santo

FUM – Fundo único de marketing

GV – Gastos variáveis

ICMS – Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços

IRPJ – Imposto de renda pessoa jurídica

Kg – Quilograma

MC – Margem de Contribuição

MP – Matéria-prima

PCP – Planejamento e controle de produção

PDV – Ponto de venda

PIS – Programa de integração social

PR – Paraná

PV – Preço de Venda

Qt – Quantidade

RJ – Rio de Janeiro

RS – Rio Grande do Sul

SC – Santa Catarina

SP – São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	TEMA.....	15
1.2	PROBLEMA	15
1.3	OBJETIVOS.....	15
1.3.1	Objetivo Geral	15
1.3.2	Objetivos Específicos	16
1.4	JUSTIFICATIVA.....	16
1.5	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	17
1.5.1	Delineamento da pesquisa	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1	CONTABILIDADE GERENCIAL	20
2.2	CONTABILIDADE DE CUSTOS	20
2.3	CONCEITOS DE CUSTOS	21
2.3.1	Terminologia utilizada pela Contabilidade de Custos.....	Erro! Indicador não definido.
2.3.2	Classificações de Custo	22
2.3.2.1	Classificação de Custos pela facilidade de alocação.....	23
2.3.2.2	Classificação de custos pela variabilidade	24
2.4	MÉTODOS DE CUSTEIOS.....	25
2.4.1	Método de Custeio por Absorção	26
2.4.2	Método de Custeio Baseado em Atividades	26
2.4.3	Método de Custeio Variável.....	27
2.4.4	Vantagens e desvantagens Custeio Variável	28
2.5	ANÁLISE DE CUSTO-VOLUME-LUCRO	28
2.5.1	Margem de Contribuição	29
2.6	FRANCHISING	31
2.6.1	Vantagens e Desvantagens do Franchising	32
2.7	CONCEITOS BÁSICOS DE MARKETING.....	33
2.7.1	Mix de Marketing	33
2.7.1.1	Produto	35
2.7.1.2	Preço	35

2.7.1.3	Praça	36
2.7.1.4	Promoção	36
3	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	38
3.1	APRESENTAÇÃO E BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA.....	38
3.1.1	Organograma da Empresa	39
3.1.2	Produtos	39
3.1.3	Franchising	40
3.1.4	Contabilidade da Empresa	40
3.1.5	Marketing da Empresa.....	41
3.2	INDÚSTRIA DE SANTA CATARINA	42
3.2.1	Departamentos e fluxograma de atividades.....	42
3.2.2	Estrutura de Gastos.....	44
3.2.2.1	Matéria-Prima.....	45
3.2.2.2	Embalagens.....	46
3.2.2.3	Gás de cozinha.....	46
3.2.2.4	Energia Elétrica	47
3.2.2.5	Tributos.....	48
3.2.3	Preços de Venda e Quantidades Vendidas	49
3.2.4	Margem de Contribuição da Indústria de Santa Catarina.....	50
3.3	PONTOS DE VENDAS	51
3.3.1	Gastos Incorridos.....	51
3.3.1.1	Custo de Aquisição dos mini kalzones.....	52
3.3.1.2	Custo de embalagens e molhos.....	52
3.3.1.3	Tributos sobre a Venda.....	53
3.3.1.4	Taxas sobre venda	54
3.3.2	Margem de Contribuição do PDV.....	55
3.4	APOIO DAS INFORMAÇÕES DE MC PARA AS DECISÕES DE MARKETING	55
3.4.1	Problemas que podem ocorrer na falta de informações de MC.....	57
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
4.1	SUGESTÕES PARA A EMPRESA	60
4.2	RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	60

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos pode-se observar um grande crescimento da concorrência em quase todos os mercados. Há um grande número de organizações que oferecem produtos e serviços em comum, fazendo com que seja vital para as organizações manter programas de melhoria contínua para que ofereça um diferencial aos seus consumidores.

Empresas desatentas com o mercado são ultrapassadas por seus concorrentes, podendo até se extinguirem. As pressões sobre os gestores podem vir de diversos lados: clientes querendo produtos de melhor qualidade, empregados querendo bons salários e melhores condições de trabalho, e cotistas ou acionistas querendo o retorno do seu capital investido. Esta pressão força os gestores a entrar em uma eterna busca pelo aperfeiçoamento de seus modos de gestão.

O presidente da General Electric, Welch (apud. KOTLER, 1999, p.249) comenta que “Quando o ritmo de uma empresa for ultrapassado pelo ritmo da mudança fora dela, o fim está próximo”.

Crepaldi (2002, p. 18) explica que “Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais”. Estas informações possibilitam tomadas de decisões mais seguras, facilitando a otimização de seus resultados.

Para sobrevivência, é indispensável a qualquer empresa a utilização de ferramentas que permitam não só um acompanhamento de seus custos, como também o fornecimento de informações que dêem embasamento para tomada de decisões.

Ainda hoje, encontram-se alguns empresários que definem seu preço de venda colocando 100% em cima do que pagaram a seus fornecedores. Este método, na maioria dos casos, compromete sua empresa, pois tanto pode haver concorrentes com preços menores como podem os custos totais de seus produtos serem maiores.

Grande parte das micros, pequenas e médias empresas não enxergam a sua estrutura de custos com clareza. Saber como os custos se comportam é importante para a segurança das decisões tomadas por seus gestores, sejam eles contratados ou seus proprietários.

Dentre as ferramentas utilizadas pela Contabilidade Gerencial, o Método de Custeio Variável se destaca por ser uma excelente fonte de informações para a tomada de decisão. Neste método, evita-se a apropriação dos custos fixos aos produtos. Por meio dele pode-se

obter as Margens de Contribuição dos produtos, e com esta sabe-se os produtos que mais contribuem para os resultados de uma empresa. Sabendo esta informação os gestores podem promover seus produtos com maiores margens de contribuição, excluir os que não contribuem para os resultados, modificar produtos já existentes, criar novos produtos, dentre outras decisões.

Para que possa ajustar sua empresa ao mercado, os gestores de marketing buscam trabalhar com uma ferramenta chamada Mix de Marketing. Esta é formada por quatro variáveis, que são chamadas de 4Ps, que são produto, preço, praça e promoção.

Na definição das estratégias de marketing os gestores necessitam saber com clareza os custos de seus produtos. A Margem de Contribuição é uma informações que auxilia os tomadores de decisões na otimização dos resultados da empresa.

1.1 TEMA

O tema abordado neste trabalho é o apoio da Margem de Contribuição para as estratégias de Marketing.

1.2 PROBLEMA

A clareza dos custos, bem como seus comportamentos, tornou-se informação necessária para a tomada de decisões nas empresas que visam uma otimização dos resultados

A interação entre diversos setores é necessária para o sucesso da empresa, bem como a comunicação das estratégias a serem adotadas. Neste sentido, as informações do departamento de custos são peças indispensáveis nas decisões que formarão as estratégias de uma empresa.

Como as estratégias de marketing são de suma importância, se não a mais importante, na estratégia global da empresa, esta monografia pretende responder a problemática: *Qual o apoio da Margem de Contribuição para as estratégias de Marketing da empresa estudada?*

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral propor o uso da Margem de Contribuição como instrumento auxiliar para estratégias de marketing.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para que o objetivo geral seja alcançado subdividiu-se nos objetivos específicos listados abaixo:

- ✓ Levantar os gastos variáveis incorridos na indústria e no ponto-de-venda;
- ✓ Definir a Margem de Contribuição de cada produto, por meio da aplicação do Custeio Variável;
- ✓ Identificar problemas ocorridos e os que possam ocorrer no processo decisório da empresa, pela falta de informações de margem de contribuição.

1.4 JUSTIFICATIVA

O foco da Contabilidade Gerencial vem se ampliando com o passar dos anos. Os gestores necessitam de novas ferramentas que possibilitam um melhor apoio as suas decisões. É vital que, além de obter informações para traçar suas estratégias também possam acompanhar se estão no caminho certo para alcançar os objetivos traçados.

O contador gerencial deve esforçar-se para assegurar que a administração tome as melhores decisões estratégicas para o longo prazo. O desafio é propiciar informações úteis e relevantes que facilitarão encontrar as respostas certas para as questões fundamentais, em toda a empresa, com um enfoque constante sobre o que deve ser feito de imediato e mais tarde. É necessário que os contadores gerenciais ultrapassem a informação contábil para serem proativos no fornecimento, para suas equipes de administração, de dados pertinentes e oportunos sobre essas questões empresariais mais amplas (CREPALDI, 2002, p. 20).

É exigido, cada vez mais, dos contadores que estes transformem os dados ou conjunto de dados em informações úteis para o auxílio na tomada de decisões. Os contadores devem se armar com ferramentas que ajudam a originar estas informações. Para isso, é indispensável um bom sistema de informação, para que consigam atender os gestores em tempo hábil.

Para se manter no mercado, e superar seus concorrentes, os gestores devem dotar-se de ferramentas que os auxiliem nas suas estratégias de curto e longo prazo.

Dentre os métodos de custeios existentes destacam-se o custeio por Absorção, Custeio Baseado em Atividades (ABC) e o custeio variável. Os dois primeiros utilizam-se de rateios para apropriar os gastos fixos aos produtos. Muitas vezes estes rateios são de maneira extremamente arbitrárias, prejudicando formação do real custo do produto.

O custeio Variável possibilita uma maior clareza sobre os comportamentos dos custos conforme seu volume de produção ou venda. Por não aplicar os custos fixos aos produtos evita que os gestores recebam falsas informações a respeito dos custos dos produtos.

Por meio do custeio Variável obtém-se a margem de contribuição, subtraindo-se do preço de venda os gastos variáveis. Com isso pode-se saber os produtos que mais contribuem para o resultado da empresa.

As informações de margens de contribuição são importantes aos gestores em suas tomadas de decisões, pois por meio delas possibilita-se alcançar lucros maiores.

O interesse neste trabalho monográfico é o de contribuir com as Ciências Econômicas com mais uma publicação sobre Margem de Contribuição e também o de propor à empresa uma alternativa que caso tenha continuidade poderá otimizar seus resultados.

1.5 METODOLOGIA DE PESQUISA

A monografia é uma oportunidade de o acadêmico estudar e praticar, por meio de pesquisas, os temas que foram objeto de estudo durante o decorrer de seu curso. Gil (1991, p. 19) afirma que pesquisa é “o procedimento racional e sistêmico que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Andrade (2002, apud BEUREN et al, 2004) define monografia como um trabalho escrito sobre um único tema, ou um estudo minucioso, com a pretensão de esgotar determinado assunto relativamente restrito.

1.5.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento de uma pesquisa é peça fundamental nos procedimentos metodológicos de uma pesquisa científica, pois articula planos e estruturas a fim de obter respostas para os problemas de estudo (BEUREN et al, 2004).

“A palavra delineamento focaliza a maneira pela qual um problema de pesquisa é concebido e colocado em uma estrutura que se torna um guia para a experimentação, coleta de dados e análise” (KERLINGER, 1980, p.94).

As tipologias de delineamento que se acredita ser mais aplicável à ciência contábil podem ser agrupadas em três categorias: pesquisa quanto aos objetivos, pesquisa quanto aos procedimentos e pesquisa quanto a abordagem do problema (BEUREN et al, 2004).

Os objetivos deste trabalho enquadram-no como uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (1999, apud Beuren et al, 2004) a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativa está na utilização de técnicas padronizada de coleta de dados.

Andrade (2002, apud Beuren et al, 2004) afirma que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registra-los, analisa-los, classifica-los e interpreta-los, e o pesquisador não interfere neles. Assim, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.

“O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para coleta de dados” (Gil, 1999, p.65). Quanto aos procedimentos, esta monografia caracteriza-se como um estudo de caso.

Bruney, Herman e Schoutheete (1977 apud BEUREN et al, 2004) afirmam que o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas com vista em apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

Quanto à abordagem do problema, este trabalho é classificado como uma pesquisa tanto qualitativa quanto quantitativa (quali-quantitativa).

Richardson (1999, p.70) afirma que a abordagem quantitativa:

Caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficientes de correlação, análise de regressão, etc.

Richardson (1999, p.80) menciona que:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

A pesquisa qualitativa é caracterizada por análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. Visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo (BEUREN et al, 2004).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

Padoveze (2004) divide a Contabilidade em duas ramificações: a Contabilidade Financeira ou Tradicional que procura atender ao usuário externo e necessidades reguladoras, e a Contabilidade Gerencial que é vista essencialmente como supridora de informações para os usuários internos da empresa.

...a contabilidade não é e nem deve ser entendida como um fim em si mesma. Isto quer dizer que as informações por ela fornecidas só terão utilidade desde que satisfaçam às necessidades da administração ou de outros interessados, e não apenas às do contador. Muitos sistemas contábeis ainda são elaborados quase sem utilidade para a organização, quando não perniciosos. Em segundo lugar, a contabilidade só é capaz de captar e registrar, normalmente, eventos mensuráveis em moeda quando sabemos que, em quase todas as decisões, muitos outros elementos não-quantitativos devem ser levados em conta para uma decisão adequada. Em terceiro lugar, muita confusão ainda existe entre contadores, no que diz respeito a princípios, a procedimentos de avaliação, bem como a terminologia (IUDÍCIBUS et al, 1980, p. 21).

As informações fornecidas pela Contabilidade Financeira ou Tradicional, por estarem engessadas em exigências do governo e outras entidades reguladoras, não conseguem mais refletir adequadamente o valor das empresas e de seus eventos sobre os aspectos econômicos, prejudicando seus usuários. Segundo Horngren, Foster e Datar (1997), essas limitações da Contabilidade Financeira restringem as regras de reconhecimento da receita e mensuração de custos e também os tipos de itens que são classificados como ativos, passivos, patrimônio líquido no balanço patrimonial.

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados em uma perspectiva diferente, em um grau de detalhe mais analítico ou em uma forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório (IUDÍCIBUS, 1997, p. 15).

Segundo Hansen e Mowen (2001, p. 28), “A Contabilidade Gerencial se preocupa especificamente com a forma como informações sobre custos e outras informações financeira e não-financeiras devem ser usadas para o planejamento, controle e tomadas de decisão”.

2.2 CONTABILIDADE DE CUSTOS

No princípio, a Contabilidade de Custos servia seus usuários com informações para resolver os problemas de mensuração monetária dos estoques. Com a competitividade crescente, a Contabilidade de Custos tornou-se um instrumento eficiente no auxílio à gestão das empresas.

Fundamentalmente, a Contabilidade de custos refere-se às atividades de coleta e fornecimento de informações para as necessidades de tomada de decisões de todos os tipos, desde as relacionadas com operações repetitivas até as de natureza estratégica não repetitiva, e, ainda, auxilia na formulação das principais políticas das organizações.

Martins (2003) divide as funções relevantes da Contabilidade de Custos em auxiliar o Controle e ajuda às tomadas de decisões. Para otimização dos resultados de uma empresa necessita-se de uma boa gestão de seus custos (Controle) e de estratégias que levem a um melhor rendimento sobre recursos aplicados na produção e comercialização de um produto, ou prestação de um serviço.

No auxílio ao processo decisório é apresentado um exemplo do que pode ocorrer utilizando-se Análise Estratégica de Custos:

Utilizando a cadeia de valor e informações a respeito de custos de atividades. Companhias podem identificar vantagens estratégicas no mercado em que atuam. Por exemplo, se uma companhia puder eliminar atividades que não adicionam valor, poderá reduzir custos sem reduzir o valor do produto para os clientes. Reduzindo custos, a companhia pode reduzir o preço que cobra dos clientes, passando a ter uma vantagem de custos sobre seus concorrentes. Ou então pode utilizar os recursos economizados na eliminação de atividades que não adicionam valor para prestar melhor serviço aos clientes (MAHER, 2001, p.47).

A Contabilidade de Custos em poucos anos ampliou suas utilidades e transformou-se em uma excelente fonte de informações que auxiliam o processo de gestão.

2.3 TERMINOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS

Para um melhor entendimento deste trabalho, conceitua-se neste item cada terminologia utilizada pela Contabilidade de Custos.

Custo é um sacrifício monetário, ou não monetário, incorrido na elaboração de um produto ou serviço onde é esperado que traga benefício atual ou futuro para a organização. Padoveze (2004, p.270) afirma que “custos são gastos relacionados com produtos,

posteriormente ativados, quando os produtos objeto desses gastos forem gerados. De um modo geral, são os gastos ligados à área industrial da empresa”. Padoveze, nesta afirmação, apenas evidencia as empresas industriais, pois do mesmo modo, existem custos em empresas comerciais e de serviços.

Horngren, Foster e Datar (1981, p. 47; 1982, p. 20) definem custo como “um sacrifício ou a desistência do uso de recursos para usá-los em determinado fim. Os custos são, em geral, medidos pelas unidades monetárias (por exemplo, dólares) que têm de ser pagas pelos bens e serviços.”

Warrem, Reeve e Fess (2003, p. 5) afirmam que:

Custo é um desembolso de caixa ou seu equivalente, ou o compromisso de pagar em espécie no futuro, com o propósito de gerar receita. Um custo representa um benefício imediato ou diferido para um período de tempo futuro. Se o benefício for usado imediatamente, então o custo será uma despesa, tal como despesa de salário. Se o benefício for diferido, então o custo será um ativo, tal como equipamento. Quando o ativo é usado, é reconhecido como despesa, tal como a despesa de depreciação.

Os gastos são sacrifício financeiro que a entidade incorre para a obtenção de um bem ou serviço, representado pela entrega ou promessa de entrega de ativos. Martins (2003, p.25) explica que “só existe gasto no ato da passagem para a propriedade da empresa do bem ou serviço, ou seja, no momento em que existe reconhecimento contábil da dívida assumida ou da redução do ativo dado em pagamento”.

As despesas são gastos com bens e serviços exceto quando utilizados nas atividades produtivas. É por este fato que as despesas se diferenciam dos custos. Os gastos incorridos até que o produto ou serviço esteja pronto são denominados custos, após são despesas. As despesas são diretamente lançadas no resultado de exercício.

Perdas, segundo Martins (2003 p.26), “são bens ou serviços consumidos de forma anormal e involuntária”. As perdas geralmente são incorridas em ocasiões de mau uso dos insumos, desde que não se tornem normal nas atividades da empresa. Caso se torne normal, deve-se classificar como custo ou despesa, dependendo do caso.

2.4 CLASSIFICAÇÕES DE CUSTO

Padoveze (2004) apresenta duas formas de classificação dos custos e despesas:

- ✓ Quanto ao objeto - realizadas pela facilidade no rastreamento dos custos: custos diretos e custos indiretos.

- ✓ Quanto ao volume de produção ou venda - realizada pelo seu comportamento conforme o volume de produção ou venda: gastos fixos e gastos variáveis.

Existem outras classificações não tão populares quanto estas. Este trabalho procura focar na classificação dos custos de acordo com seu comportamento.

2.4.1.1 Classificação de Custos pela facilidade de alocação

Em função de sua facilidade de rastreamento, os custos podem ser divididos em Custos Diretos e Custos Indiretos.

Os Custos Diretos são os que podem ser diretamente apropriado aos produtos, sem que haja rateios. Hansen e Mowen (2001, p.62) definem os Custos Diretos como os “custos que podem ser fácil e acuradamente rastreados aos objetos de custo (...) podem ser distribuídos de forma economicamente viável por um relacionamento causal”. Quanto mais custos possam ser rastreados mais preciso será o custo total do objeto.

Custos diretos são os custos que podem ser fisicamente identificados para um segmento particular sob consideração. Assim, se o que está sob consideração for uma linha de produtos, então os materiais e a mão-de-obra envolvidos na sua manufatura serão ambos custos diretos (PADOVEZE, 2004, p. 271).

Já os custos indiretos, segundo Padoveze (2004), são gastos que não podem ser alocados de forma direta ou objetiva aos produtos ou a outro segmento ou atividade operacional, e, caso sejam atribuídos aos produtos, serviços ou departamentos, será por meio de critérios de rateio, alocação ou apropriação.

Martins (2003, p. 49) explica que “cada vez que é necessário utilizar qualquer fator de rateio para a apropriação ou cada vez que há o uso de estimativas e não de medições diretas, fica o custo incluído como indireto”.

Portanto, o custo indireto são os custos que não podem ser alocados de maneira direta e objetiva, isto é, sem utilizar critérios de rateios ou qualquer outra forma de alocação direta, aos objetos de custo.

Em alguns casos há custos diretos que são considerados indiretos por sua relevância ser pequena em relação ao custo de sua mensuração. Por essa mensuração ser cara, prefere-se optar por uma forma de alocação indireta, nas quais seus resultados não serão muito diferentes se comparado à alocação direta.

Maher (2001, p. 70) alerta:

Os contadores utilizam a expressão custo direto e custo indireto da forma como os não contadores esperariam. Uma dificuldade, entretanto, é que um custo pode ser direto em relação a um objeto de custo e indireto em relação a outro. Por exemplo, o salário de um supervisor de um departamento da fábrica é um custo direto em relação ao departamento, mas é indireto em relação aos produtos que o departamento fabrica. Assim quando um interlocutor seu se referir a um custo direto ou indireto, imediatamente pergunte: “direto ou indireto em relação a quê? Às unidades produzidas? A um departamento? A uma divisão?”.

2.4.1.2 Classificação de custos pela variabilidade

Nesta classificação os custos são separados por seus comportamentos, sejam eles volume de produção, volume de vendas, quilômetros percorridos, entre outros. Os dois principais grupos são os custos fixos e os custos variáveis.

Comportamento de custo refere-se à maneira como o custo muda quando uma atividade muda. Para entendê-lo, devem ser considerados dois fatores. Primeiramente, devemos identificar as atividades que concorrem para que o custo incorra. Essas atividades são chamadas de atividades básicas(ou direcionadores de atividades). Segundo, devemos especificar o intervalo de atividade dentro do qual as mudanças de custo interessam. Esse intervalo de atividade é chamado de intervalo relevante. (Warrem, Reeve e Fess, 2003, p.90)

Segundo Warrem, Reeve e Fess (2003, p. 90):

Saber como os custos se comportam é útil aos gerentes para uma variedade de propósitos. Por exemplo, saber como os custos se comportam permite aos gerentes prever os lucros quando os volumes de produção e de vendas mudam. Saber como os custos se comportam é útil também para estimar custos. Os custos estimados, por sua vez, afetam várias decisões gerenciais, como, por exemplo, se é aconselhável usar o excesso de capacidade de máquina para produzir e vender um produto a preço reduzido.

Custos Variáveis são os recursos consumidos que tem uma relação proporcional ao volume produzido ou vendido. Maher (2001, p. 75) afirma que custos variáveis são os “que se alteram na proporção direta da alteração do volume, dentro de um intervalo relevante de atividade”. Caso não haja produção os custos variáveis são zero, conforme a quantidade produzida aumenta, os seus custos aumentam proporcionalmente.

Warrem, Reeve E Fess (2003, p. 90) definem: “Custos variáveis são os custos que variam no total proporcionalmente às mudanças no nível de atividade”. Ainda afirmam que: “Os custos variáveis unitários não mudam já os custos variáveis totais mudam proporcionalmente à mudança na atividade básica”.

Os custos fixos são os custos que não variam proporcionalmente ao volume produzido. “Custos fixos são custos que permanecem os mesmos, em termos monetários, quando o nível de atividade muda” (WARREM, REEVE e FESS, 2003, p. 92).

Vale ressaltar que os custos fixos ficam estagnados até certa faixa de produção. Este aspecto é explicado por Eliseu (2003, p. 50): “Podem-se subclassificar os Custos Fixos em Repetitivos e Não-repetitivos em valor, isto é, custos que se repetem em vários períodos seguintes na mesma importância e custos que são diferentes em cada período”. Os custos fixos podem variar devido a grandes oscilações no volume de produção. Portanto, geralmente são fixos no curto prazo.

Martins (2003) menciona que a classificação de custos em Fixos e Variáveis possuem outras diferenças com relação a classificação em Diretos e Indiretos. Esta última só se aplica aos custos propriamente ditos. Mas a primeira aplica-se aos demais gastos, como despesas com vendas.

Nesta classificação ainda existe o custo chamado misto. Este tem característica tanto de custo variável quanto de custo fixo. Isto é, até um determinado nível de atividade, o custo misto, que até este nível era fixo, pode mudar à proporção dos níveis de atividade (WARREM, REEVE e FESS, 2003).

Para a separação dos componentes dos custos mistos em fixos e variáveis, utiliza-se o método alto-baixo. Neste método se pega o nível mais alto e mais baixo da atividade e seus respectivos custos. Após, divide-se a diferença dos custos pela diferença do nível de atividade. Assim acha-se o custo variável unitário. Para obter o custo fixo, subtrai-se do custo total no nível mais alto pelo produto do custo variável unitário e o nível de atividade mais alto (WARREM, REEVE e FESS, 2003).

2.5 MÉTODOS DE CUSTEIOS

Métodos de custeio é a metodologia utilizada para acumular os custos por produtos ou serviços. Um sistema de custeio é formado pela junção de um princípio e um método de custeio” (Vechia, 2001).

Padoveze (2004) apresenta três questões, nas quais os métodos de mensuração dos custos estão ligados:

- a. Quais os gastos (despesas e custos) que deverão fazer parte da apuração dos custos do objeto?
- b. Quais os custos de um objeto que devem ser ativados enquanto este estiver em estoque?

- c. Qual a definição metodológica para o cálculo e apuração do custo unitário dos produtos e serviços?

É muito importante que a entidade não mude a forma de apropriar os custos constantemente. Por haver diferenças entre eles os usuários dos relatórios podem ter falsas impressões.

“Cada método tem sua área própria e específica de eficácia, ou seja, um não substitui o outro, apenas se complementam” (Nakagawa, 2001, p. 54).

2.5.1 Custeio por Absorção

Segundo Crepaldi (2002), o custo de absorção consiste na apropriação de todos os custos, à produção do período. Os gastos não fabris (despesas) são excluídos. É o método derivado dos Princípios Fundamentais da Contabilidade e, no Brasil, é adotado pela legislação comercial e fiscal.

Neste método são apropriados ao objeto todos os custos de produção do período, sejam eles diretos ou indiretos, fixos ou variáveis. Excluem-se os gastos incorridos em atividades pós-produção.

Assume-se o pressuposto de que os produtos consomem os recursos necessários para sua fabricação e/ou comercialização (Nakagawa, 2001). Portanto, por utilizar de meios arbitrários para apropriar os custos aos objetos, este método pode fornecer informações distorcidas aos seus usuários.

2.5.2 Custeio Baseado em Atividades

O ABC já era conhecido pelos contadores no início de 1900. Porém, este método ganhou espaço nas empresas a partir da década de 80. No Brasil este método começou a ser estudado e implantado por algumas empresas a partir da década de 90. (Nakagawa, 2001).

Segundo Megliorini (2003,p.68) “o ABC assume como pressuposto que os recursos de uma empresa são consumidos pelas atividades e não pelos produtos que fabrica, sendo estes, consequência das atividades necessárias à sua fabricação, e também à sua comercialização”. O sucesso do ABC está em diminuir a subjetividade existente nos critérios de rateios, resultando em um custo mais real do objeto.

Um sistema de custeio baseado em atividades (ABC) faz mais do que apurar custos de produtos, ele “diz” aos executivos, o que gera ou causa custos e como gerenciá-los. (O’Guin,1991). O método ABC tem ganhado espaço principalmente em empresas prestadoras de serviço, que por, na maioria das vezes, não trabalharem com estoques, seus custos são de difícil mensuração se comparado à indústrias e comércios.

2.5.3 Método de Custeio Variável

O Método de Custeio Variável classifica os custos pelo seu volume de produção ou venda. Destaca-se por ser uma excelente ferramenta de custos para tomada de decisões. Apropriada aos produtos apenas os gastos variáveis, evitando que os gastos fixos sejam apropriados por métodos de rateios subjetivos, e conseqüentemente decisões baseadas em informações que podem ser irreais.

Diferente do Custeio por Absorção, no Custeio Variável os custos fixos são considerados despesas do período e apenas os custos variáveis são estocados. Com isso se o total produzido não é igual ao vendido, haverá diferença em relação ao resultado apurado por meio do Custeio por Absorção.

Martins (2003) afirma que não há, normalmente, grande utilidade para fins gerenciais no uso de um valor em que existam custos fixos apropriados. Três grandes problemas concorrem para isso:

- a) Os custos fixos existem independentes da produção. Tendem a ser muito mais um encargo para que a empresa possa ter condições de produção do que sacrifício para produção específica desta ou daquela unidade;
- b) Para efeito de decisão, apropriar os custos fixos ao custo unitário dos produtos mais confunde do que auxilia os gestores. Ao modificar um critério de rateio dos custos fixos podemos transformar um produto rentável (aparentemente) em não rentável. O uso do método ABC pode amenizar este problema;
- c) O custo fixo por unidade depende do volume de venda. Portanto, se o volume de venda for grande, o custo total dos produtos será menor, e sua rentabilidade maior, caso o volume seja pequeno acontecerá o inverso. Para fins decisórios é necessário além da informação sobre o custo fixo unitário o volume que se tomou como base.

Portanto, o Custeio Variável, em comparação ao Custeio por Absorção, busca eliminar esta apropriação dos custos fixos ao custo total, evitando que informações subjetivas tenham influência nas decisões dos gestores.

Horngren, Foster e Datar (2004) afirmam que o registro dos custos de recursos adquiridos e usados permite aos administradores observarem como os custos se comportam. Os custos são definidos como sendo variáveis ou fixos com respeito a um objeto de custo específico e por um dado período de tempo. Como exemplo, o custo de IPVA de Caminhão é fixo em relação aos quilômetros que percorrerá durante o ano, porém é considerado variável para a empresa com relação ao número de caminhões que possui.

2.5.4 Vantagens e Desvantagens do Custeio Variável

A seguir foi organizado em tabela o que Crepaldi (2002) apresenta como vantagens e desvantagens do Custeio Variável:

Vantagens	Desvantagens
Os custos dos produtos podem ser comparados em base unitária, independente do volume de produção;	Fere o Princípio Contábil da confrontação das receitas com os custos para sua obtenção;
É mais prática sua apuração e apresentação de suas informações;	Pode prejudicar a análise dos credores no que se refere aos índices de liquidez e capital circulante líquido;
Melhora o controle dos custos fixos pois apresenta-os separadamente nas demonstrações;	Não considera os custos fixos na determinação do preço de venda;
Facilita a elaboração e o controle orçamentário e a determinação e o controle de padrões;	Os custos fixos não são completamente fixos nem os variáveis são completamente variáveis;
Fornece mais instrumento de controle gerencial, se comparado ao custeio por absorção.	No Brasil ele não é aceito pelo fisco.

Ilustração 1 – Vantagens e Desvantagens do Custeio Variável

Fonte: Adaptado de Crepaldi (2002, p. 170)

Por não ser aceita pelo fisco, este método de custeio é menos utilizado do que o Custeio por Absorção, no qual é o único aceito. Porém algumas empresas adotam o Custeio Variável paralelamente ao Custeio por Absorção.

2.6 ANÁLISE DE CUSTO-VOLUME-LUCRO

Após as classificações dos custos em variáveis e fixos, seus efeitos sobre as receitas, volume e lucro podem ser estudados por meio da análise de Custo-Volume-Lucro, na qual apresenta a relação entre preços de venda, volumes de venda, custos, despesas e lucros.

O conceito de análise comportamental de custos, separando-os em custos fixos e variáveis, possibilita uma expansão das possibilidades de análise de gastos e receitas da empresa, em relação aos volumes produzidos ou vendidos, determinando pontos importantes para fundamentar futuras decisões de aumento ou diminuição dos volumes de produção, corte ou manutenção de produtos existentes, mudanças no mix de produção, incorporação de novos produtos ou quantidades adicionais etc (Padoveze, 2004, p. 319).

De acordo Warrem, Reeve e Fess (2003), a análise de custo-volume-lucro pode fornecer aos gestores informações para a tomada de decisões, como ajustar preço de venda, selecionar mix de produtos para venda, escolher estratégias de marketing, analisar os efeitos dos custos sobre o lucro. Atualmente é necessário aos gestores que tomem decisões rápidas e precisas.

Essa ferramenta de análise econômica recebe o nome de análise de custo/volume/lucro (CVL), é composta por quatro conceitos: Margem de Contribuição, Ponto de Equilíbrio, Margem de Segurança e Alavancagem Operacional. Porém, este trabalho enfatiza apenas a Margem de Contribuição.

2.6.1 Margem de Contribuição

Como mencionado anteriormente, os custos fixos são independentes dos produtos e volumes, fazendo com que seu valor por unidade dependa diretamente da quantidade elaborada e do critério de rateio escolhido.

A Margem de Contribuição é a relação entre custo, volume e lucro. É o excesso da receita de vendas sobre os custos variáveis. O conceito Margem de Contribuição é especialmente útil no planejamento empresarial porque fornece informações sobre o potencial de lucro da empresa (Warrem, Reeve e Fess, 2003, p. 96).

Martins (2003) afirma que esse conceito é correto, porém incompleto. Para o cálculo da Margem de Contribuição devem ser acrescentadas aos custos variáveis todas as despesas variáveis, sejam elas de vendas, financiamentos, entre outras.

Horngren (1985, p. 336) apresenta as vantagens na utilização da margem de contribuição no embasamento das decisões:

os índices de margem de contribuição ajudam a decidir que produtos merecem maior esforço secundário ou se devem ser tolerados pelos benefícios de vendas que

puderem trazer a outros produtos; a margem de contribuição ajuda a decidir como utilizar recursos de maneiras mais lucrativa.

Para uma possível otimização de seus resultados, os gestores de uma empresa podem utilizar os índices de margem de contribuição, procurando promover linhas de produtos que possuem uma maior margem de contribuição.

A fórmula para se achar a Margem de Contribuição é simples:

$$\text{Margem de Contribuição} = \text{Vendas} - \text{Gastos Variáveis}$$

e

$$\text{Margem de Contribuição Unitária} = \text{Preço de Venda} - \text{Gastos Variáveis Unitário}$$

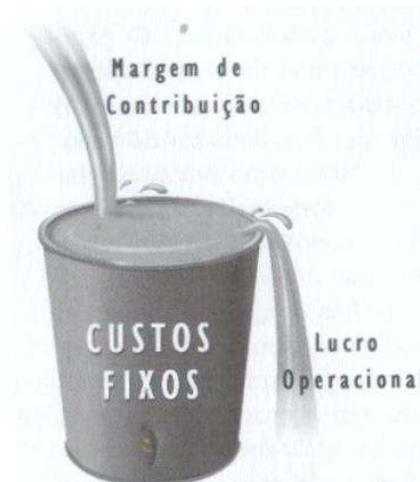


Ilustração 2 – Margem de Contribuição
Fonte: Warren, Reeve, Fess (2003, p 96)

Na ilustração 2 pode-se observar o efeito da Margem de Contribuição sobre o Lucros Operacional. A Margem de Contribuição é a capacidade que um produto tem de encher o balde (custos fixos) e o que exceder resultará no lucro operacional.

A Margem de Contribuição também pode ser expressa em porcentagem:

$$\text{Índice de Margem de Contribuição} = \frac{\text{Vendas} - \text{Gastos Variáveis}}{\text{Vendas}}$$

O índice de Margem de Contribuição, também chamado de índice de volume-lucro, indica a porcentagem de cada unidade monetária de vendas disponível para cobrir os gastos fixos e propiciar lucro operacional (Warrem, Reeve e Fess, 2003).

O modelo de decisão da margem de contribuição é o modelo decisório fundamental para gestão de resultados da empresa, seja em termos de rentabilidade dos produtos, atividades, áreas de responsabilidade, divisões, unidades de negócios ou da empresa como um todo. (Padoveze, 2004, p. 319)

FINALIZAR

2.7 FRANCHISING

Muito expandido nos últimos anos, o Franchising promete ocupar ainda mais espaço no cenário econômico. Segundo MAURO (1999), o Franchising teve seus primórdios na Igreja Católica, na qual montou uma rede mundial sobre o controle central do Vaticano. Seu logotipo é o mais conhecido, a Cruz e seus *Royalties* são os mais antigos do mundo, o dízimo.

Franchising é uma estratégia para distribuição de produtos e serviços, sendo um dos métodos mais eficazes para as empresas expandirem seus negócios com um mínimo de investimento. O franchising é ainda um casamento de interesses, no qual franqueador e franqueado unem seus esforços e habilidades buscando o sucesso comum do negócio (MÜHLSTEDT, 2003 apud CHERTO e RIZZO, 1991).

(...) o principal objetivo de um franqueado, ao decidir pela compra de uma franquia, é a obtenção de vantagens, por intermédio de um negócio testado e comprovadamente bem-sucedido, uma marca conhecida, e assistência contínua por parte do franqueador. Caso contrário, provavelmente empreenderia um negócio sozinho ou compraria um negócio independente que já estivesse funcionando (BOE, GINALSKI e HENWARD, 1987, p. 8).

Para MEILER (1992, apud MÜHLSTEDT, 2003):

o franchising também se caracteriza por um profundo e contínuo relacionamento entre franqueador e franqueado, abrangendo não somente o produto, o serviço e a marca, mas também toda a formatação do negócio, um plano estratégico, um plano de marketing, padrões e treinamento, manuais e padrões de operação, controle de qualidade e um permanente processo de comunicação entre as partes.

Segundo informa a ABF - Associação Brasileira de Franchising, o faturamento do setor de franchising teve crescimento de 13% em 2005. No final deste ano o Brasil possuía 61,4 mil unidades franqueadas. As franquias de alimentação são as mais procuradas, tiveram

registrado crescimento no número de redes de 26% e de 16% no faturamento, proporcionando a criação de 22 mil novos postos de trabalho.

O sistema de franchising deve fortalecer-se nos próximos anos e receber muito mais estímulos do que recebeu até então. Para CHERTO (2002), esse fortalecimento ocorrerá principalmente pelo fato de que são as pequenas empresas que geram empregos. Também se sabe que a vasta maioria das pequenas empresas independente não completa os três anos de vida, e que cerca de 97% das franquias ultrapassam essa barreira. Isso mostra que o franchising é um dos métodos mais efetivos de se viabilizar o surgimento de pequenas empresas duradouras.

Normalmente, os franqueadores cobram de seus franqueados uma taxa que recebe o nome de *Royalties*, os quais representam os direitos cedidos para a exploração da marca de posse da franqueadora.

2.7.1 Vantagens e Desvantagens do Franchising

Na ilustração 3 são apresentadas as vantagens e desvantagens do Franchising. Cabe lembrar que estas são generalizadas, portanto pode mudar de setor para setor.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Permite penetração no mercado mais rápida e intensiva;	Menor controle sobre a rede de distribuição do que em relação a uma rede própria;
Permite expansão internacional com maior facilidade;	Menor flexibilidade na operação de seus negócios;
Permite ocupação de pontos comerciais estratégicos;	Maior limitação no uso dos canais alternativos de distribuição. Isto é, a franqueadora só pode fornecer para franqueados e lojas próprias;
A garra empresarial expressa pelo franqueado é muito superior à de um gerente no caso de loja própria;	A empresa fica exposta a atos negativos que o franqueado possa praticar usando seu nome;
Normalmente o Franqueado é alguém da própria comunidade, permitindo maior aceitação e melhor desempenho, pelo fato de o franqueado ser conhecedor do mercado local;	Franqueador perde o lucro que teria se as franquias fossem unidades próprias;
Custo de operação de uma unidade própria, normalmente é superior ao da unidade franqueada;	Franqueador assume riscos de litígios legais, o que pode ser desgastante e financeiramente custosos;
Obtenção de economia de escala. Permitindo melhor negociação de compras, otimização de verbas para propaganda, sistemas de administração avançados, e preços de vendas interessantes;	A expansão rápida pode fazer com que o franqueador perca o controle, ou não tenha sustentação financeira, trazendo problemas sérios
O número de funcionários para administrar a rede é menor no caso do franchising;	A medida que o tempo passa, o franqueado torna-se mais seguro e menos dependente do franqueador.
O franqueador pode obter por meio do franqueado informações sobre o mercado;	
Reconhecimento público, tanto pela própria imagem de sucesso quanto pela posição de gerador de oportunidades de negócios de sucesso para terceiros;	

Ilustração 3 – Vantagens e desvantagens do Franchising

Fonte: Adaptado de MAURO (1999)

2.8 CONCEITOS BÁSICOS DE MARKETING

A ausência de uma clara delimitação de fronteira de ação para o marketing tem levado diferentes autores a exercitar uma grande variabilidade de conceitos (STRINGHETTI, 2001, p. 13). KOTLER (2000) divide as definições de marketing em sociais e gerenciais.

A definição social apresenta o papel do marketing na sociedade. Na definição social o “marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros” (KOTLER, 2000, p. 30).

Em sua definição gerencial, o marketing é visto como a arte de ‘vender produtos’. Porém muitos afirmam que o mais importante do marketing não é vender, vender é apenas a ponta do iceberg do marketing. Nesta definição o marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais (KOTLER, 2000).

De acordo com DANTAS (2002, p.16, apud, Kotler, 1998), o processo de marketing é constituído pelos seguintes passos básicos: pesquisa de mercado; segmentação, definição de público alvo e posicionamento; mix de marketing; implementação e controle. Após traçar as características do mercado busca-se, por meio do Mix de Marketing, ajustar a empresa a ele.

2.8.1 Mix de Marketing

Segundo Kotler (2000, p. 37), “mix de marketing é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”.

O Mix de marketing é conhecido também como composto mercadológico ou marketing mix, caracterizado pelas quatro variáveis básicas: produto, preço, praça (lugar de venda) e promoção. Essas variáveis, também conhecidas como os quatro Ps do marketing, permitem a adequação das empresas às demandas e expectativas do mercado, servindo de base para as interações entre empresa e mercado e principalmente na definição das estratégias de marketing a serem adotadas.

Os 4Ps procuram ajudar os profissionais de marketing a decidir sobre o produto e suas características, o preço a ser cobrado, como distribuí-lo e por final como vão promovê-lo. Alguns autores defendem a existência de outros Ps, porém neste trabalho é enfatizado apenas os quatro principais.

Kotler (1999, p.123) afirma que “A empresa deve determinar a relação custo-benefício de diferentes ferramentas de mix de marketing e deve formular o mix que mais favoreça os lucros”.

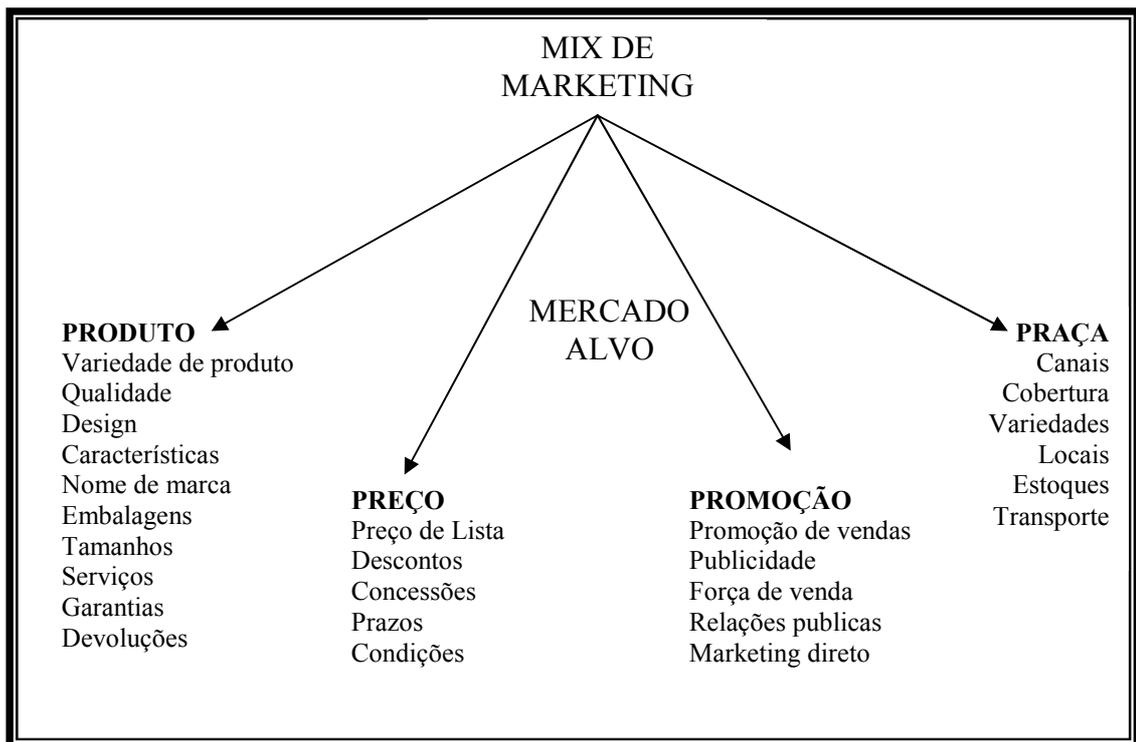


Ilustração 4 – Mix de Marketing
Fonte: Kotler, 2000, p. 37.

Os 4Ps representa a visão do mercado pelo vendedor, Kotler (1999) apresenta a visão do mercado pelo comprador através dos 4Cs. Por meio deste pode-se obter um melhor entendimento do que são os 4Ps:

Quatro Ps	Quatro Cs
Produto	valor para o Cliente
Preço	menor Custo
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

Ilustração 5 – Relação dos 4Ps com os 4 Cs
Fonte: adaptado de Kotler, 2000

2.8.1.1 Produto

Segundo Kotler (1998, p.383), “produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidades”. O produto é a base de qualquer negócio. Para que uma empresa seja bem sucedida deve oferecer um produto melhor do que o de seus concorrentes, permitindo que o mercado-alvo venha a preferi-lo ou até se disponha a pagar mais por ele.

Girardi (2002, p. 63) define produto em sentido amplo:

Produto é o conjunto de todos os bens e serviços resultantes da atividade produtiva de uma empresa. Envolve o bem material e certas características de construção, aparência, desempenho, embalagem, prazo de entrega, garantia e preço.

A definição do mix de produtos deve depender do diferencial no qual a empresa pretende adotar, caso pretenda atingir consumidores exigentes e com maior poder aquisitivo deverá oferecer produtos com qualidade e preço alto, caso queira focar-se em consumidores mais populares deverá adotar ao seu mix produtos com preços mais acessíveis.

O estudo do mercado-alvo é muito importante na definição de qual mix de produto oferecer. Seria muito difícil vender areia a um Xequie Árabe ou gelo a um Esquimó.

Para Corey (2003, p 2), a definição de um produto é:

... the total package of attributes the customer obtains when making a purchase. Product benefits might include what the product does, manufacturer and retailer warranties, repair service, technical assistance, the value of the brand name in terms of implied product quality and reliability, assurance of ongoing product availability, and the personal relationships that may develop between the buyer and the seller.

O grande desafio para não só os profissionais de marketing como também os demais gestores das organizações é descobrir o que agrega valor aos olhos dos clientes.

2.8.1.2 Preço

O preço é uma variável de extrema importância, pois dependendo da sensibilidade do mercado, uma mudança de preço afeta sua competitividade, volume de vendas e lucratividade.

Kotler (1998) distingue o preço de lista do preço final, pois em muitos casos os vendedores agradecem seus clientes com preços especiais, descontos, serviço sem custo adicional, presentes, os quais acabam por reduzir o preço obtido. É muito importante que os

vendedores tenham informações a cerca dos custos de seus produtos ou serviços para que não acabem por praticar preços finais menores que seus custos.

Os preços podem ser definidos baseados em seus custos ou em seu valor. No caso do primeiro, a empresa levanta os custos de determinado produto e acrescenta uma taxa (mark-up) para que possa obter lucro sobre sua venda. Já a definição do preço por valor é realizada levantando o preço máximo que o cliente estaria disposto a pagar pelo seu produto.

2.8.1.3 Praça

O P da praça é a forma como a empresa vai disponibilizar seus produtos aos consumidores. Pode-se vender o produto ou serviço diretamente ou por intermediários.

MAURO (1999) apresenta os tipos mais comuns de distribuições intermediárias: agentes, comerciantes, corretores, distribuidores, representantes, varejistas e atacadistas.

Nos últimos anos surgiram muitas outras formas de distribuição dos produtos. Cada vez mais é comum aos consumidores fazerem compras pela internet, programas de tvtv, mala direta, telemarketing, entre outras.

Segundo Kotler (1999), a Avon não teve sucesso tentando vender seus produtos por meio de varejistas. Porém quando recorreu a vendas diretas, contratando as ‘consultoras Avon’ para vender de porta em porta, obteve grande sucesso possuindo mais de um milhão de representantes.

Apesar do surgimento de novos canais de distribuição de produtos ou serviços, em alguns negócios é muito importante estar em localizações que sejam convenientes aos seus clientes.

2.8.1.4 Promoção

A promoção é a forma comunicativa que procura transmitir ao público-alvo a mensagem desejada. De acordo com Parente (2000, p.242), “O composto promocional é um dos elementos que o varejista utiliza não só para atrair consumidores para suas lojas, mas também para motivá-los às compras”.

Kotler (1999) divide o mix promocional em cinco ferramentas:

- ✓ Propaganda: considerada a ferramenta de maior impacto na conscientização das pessoas sobre uma marca ou produto. A propaganda envolve tomar decisões sobre os 5Ms:

missão, mensagem, mídia (veículo de informações), moeda (custo da propaganda) e mensuração (*feedback*).

- ✓ **Promoção de Vendas:** consiste em oferecer aos consumidores um incentivo para compra. Tornou-se muito comum nos últimos anos promoções como compre 3 leve 4, entre outras. Quando os concorrentes de uma empresa adotam algum tipo de promoção de venda faz com que esta empresa seja obrigada a adota-la para não perder mercado.
- ✓ **Relações públicas:** muitas vezes a propaganda perde seu poder de construção de marca fazendo com que as empresas busquem alternativas. As relações publicas abrangem um conjunto de ferramentas denominada **PENCILS**; **p**ublicações (relatórios anuais, revistas, ...) **e**ventos (patrocínios à atletas ou competições esportivas, atividades culturais,...), **n**otícias (matérias favoráveis a empresa), **c**ausas comunitárias(doação de tempo e dinheiro a obras de caridade), **i**dentidade visual(papel timbrado, cartões de visita, uniformes, ..), **l**obby(esforços para influencias decisões de legisladores) e **S**ocial (boa reputação por um comportamento socialmente responsável).
- ✓ **Força de Venda:** representam os vendedores que saem “a caça” de clientes potenciais e mantém a satisfação dos atuais clientes. Pode ser dividido em força de venda externa e força de venda interna. O primeiro é o mais tradicional, são os vendedores que atendem diretamente e pessoalmente seus clientes ou possíveis clientes. Já o segundo é representado pelos telemarketing.
- ✓ **Marketing direto:** com o intuito de atingir a grupos específicos de clientes, ultimamente, as empresas estão adotando bancos de dados de clientes ou possíveis clientes, e lhe oferecem brindes, novos produtos, de acordo com análise das informações contidas em seu banco de dados.

A escolha de quais ferramentas adotar dependerá de empresa para empresa e do mercado-alvo que se pretende atingir.

3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

3.1 APRESENTAÇÃO E BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA

A história da rede Mini-Kalzone, evidentemente, não se resume aos fatos descritos nesse rápido histórico. Neste item apresenta-se um breve histórico e apresentação da empresa.

O Mini Kalzone iniciou suas atividades em abril de 1992 na cidade de Florianópolis (SC). No começo, com apenas uma loja comercializavam pizzas em fatias. Buscando se adaptarem ao mercado, no qual os clientes necessitavam de refeições rápidas, foi criado o produto calzone. No seu primeiro dia de comercialização foram vendidas apenas sete unidades.

Nos meses seguintes a demanda pelos calzones foi aumentando gradativamente. Em meados 1993 passaram a produzir e comercializar os calzones no restaurante no qual eram dos próprios sócios da empresa. No primeiro trimestre de 1994 foi aberta a terceira loja, que passou a ser o modelo padrão para a futura rede de lojas. Nesse momento a logomarca “Mini Kalzone” foi criada e o produto passou a ser chamado mini kalzone e não mais calzone.

A abertura de lojas foi seguindo o crescimento da demanda pelos seus produtos. Até que em 2000 a empresa decidiu dar um passo mais ousado entrando no mercado cearense com a construção de uma central de produção e a inauguração de duas lojas na cidade de Fortaleza.

Em julho de 2001, a empresa entrou no ramo de franquias, visando expandir a outros mercados com maior facilidade, por meio de seus novos “sócio-franqueados”. Neste momento foi criada a MK Marketing e Franchising para atender aos candidatos a franquias e franqueados e administrar o marketing da rede.

Atualmente a empresa conta com 38 lojas entre próprias e franqueadas espalhadas nos estados de Santa Catarina, Ceará, Rio Grande do Sul, Bahia, Pernambuco, São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Distrito Federal, Paraná e Espírito Santo. No seu quadro efetivo, a empresa conta com aproximadamente 250 funcionários-colaboradores.

Missão: "Satisfazer nossos clientes externos e internos, contribuir para o bem estar social através da qualidade dos nossos produtos e serviços e melhorar continuamente a qualidade de vida das pessoas".

Visão: "Ser a primeira opção em fast-foods italianos nas praças onde estamos presentes."

3.1.1 Organograma da Empresa

Atualmente o Mini Kalzone é administrado pela MK Marketing e Franchising, onde todas as demais unidades de negócios são subordinadas a ela. O organograma abaixo busca apresentar, de forma resumida, a estrutura da rede.

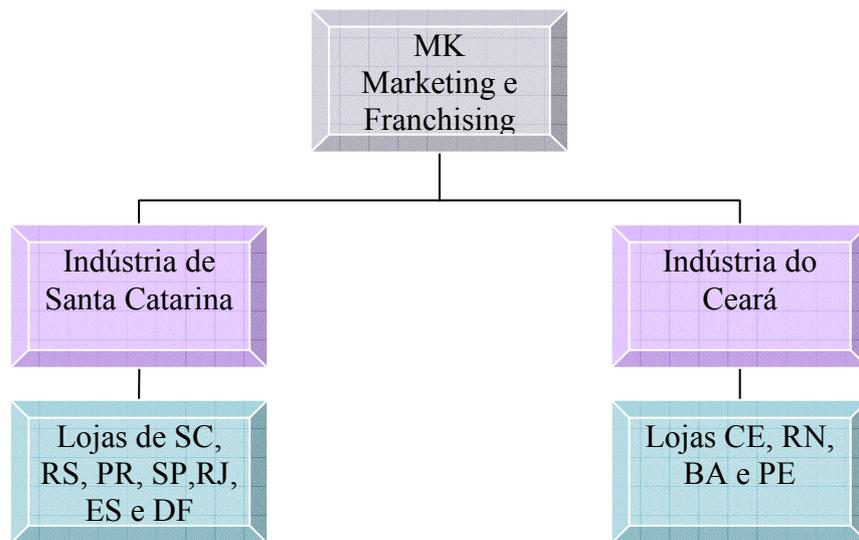


Ilustração 6– Organograma do Mini Kalzone

3.1.2 Produtos

A empresa Mini Kalzone produz e comercializa quinze sabores de kalzones, os quais podem ser classificados em Supremo, Tradicional ou Doce.

➤ Supremo:	• Calabresa;
• Quatro Queijos;	• Margherita;
• Calabresa Catupiry®	• Brócolis;
• Carne;	• Português;
• Palmito;	• Vegetariano.
• Filet com Cheddar;	➤ Massa Doce:
• Frango Catupiry®	• Bananinha;
➤ Tradicional:	• Chocolate;
• Frango;	• Chokoco.

Ilustração 7 – Mini kalzones

Além destes, outros produtos, do gênero alimentício, são adquiridos de outras empresas e revendidos aos clientes.

3.1.3 Franchising

A empresa adotou o sistema de Franchising por acreditar que desta forma poderia conseguir expandir seu negócio com maior facilidade e tornar cada vez mais a marca notória em todo o Brasil.

As entidades interessadas em comprar uma franquia passam por avaliações feitas pela MK onde são consideradas as características do candidato para verificar se este se encaixa no perfil do negócio.

Por permitir que terceiros explorem sua marca, a rede cobra uma taxa de franquia inicial além de royalties cobrados a partir da compra feita nas indústrias. Atualmente o valor do royalty é de 8% sobre a compra de mini-kalzones.

A franqueadora deve dar suporte para seus franqueados visando obter o sucesso do negócio e o retorno sobre o capital investido pelo franqueado.

As 38 lojas são consideradas franqueadas, porém 23 destas são consideradas “franquias próprias”, pois pertencem aos mesmos sócios da MK, as outras 15 lojas são franquias de terceiros.

3.1.4 Contabilidade da Empresa

A Contabilidade financeira da rede é terceirizada. Cada franqueado possui seu contador que não necessariamente é o mesmo das lojas próprias. Tal Contabilidade é usada basicamente para atender as exigências do fisco, apuração dos resultados para posterior análise e, em alguns casos, para planejamento tributário.

A empresa utiliza-se de algumas ferramentas de gestão nas quais buscam atender necessidades não atendidas pela Contabilidade financeira, ou quando atendidas, algumas não estão disponíveis em tempo hábil. Tais ferramentas auxiliam na gestão de custos, de fluxo de caixa, vendas, planejamento e controle de produção, entre outras funções.

3.1.5 Marketing da Empresa

A empresa MK é responsável por administrar o marketing da rede. A agência de publicidade e marketing não é terceirizada, isto é, há profissionais tanto de marketing quanto de publicidade que trabalham na empresa. Portanto, as estratégias de marketing são centralizadas nesta unidade de negócio.

Esta operação inversa da terceirização, isto é, trazer a agência para dentro da empresa dá-se o nome de “house”.

Para o financiamento das campanhas de marketing são cobrados, da mesma forma que o royalty, um fundo de propaganda chamado de FUM (Fundo Único de Marketing), porém sua arrecadação é de 4% em cima da compra de mini-kalzones.

As campanhas de marketing da rede são basicamente campanhas institucionais. Não havendo promoções de produtos específicos.

Quando desejado pela franquia ou lojas próprias, a MK prepara campanhas específicas para determinada loja. Estas campanhas não são financiadas pelo fundo de marketing, e sim pela parte beneficiada por ela, já que não seria justo usar um fundo de todas lojas para benefício de apenas uma.



Ilustração 8 – Campanhas publicitárias
Fonte: MK Marketing e Franchising

3.2 INDÚSTRIA DE SANTA CATARINA

Localizada na Cidade Industrial Pedra Branca na cidade de Palhoça-SC, esta unidade industrial foi criada com o objetivo de suprir as lojas do sul, sudeste e centro-oeste. Foi construída e inaugurada no final do ano de 2002.

Antes de ser inaugurada, a indústria de Santa Catarina era em um espaço reduzido, nos fundos de uma loja localizada em Florianópolis. Nesta época havia mais uma unidade industrial localizada em Porto Alegre. Logo inaugurada, a indústria de Porto Alegre foi extinta.

Atualmente a indústria de Santa Catarina possui em seu quadro 34 colaboradores e produz em média 210 mil mini kalzones por mês, porém esta ainda não é a capacidade máxima de produção.



Ilustração 9 – Fábrica de Santa Catarina
Fonte: Mk Marketing e Franchising

3.2.1 Departamentos e Fluxograma de atividades

A indústria de Santa Catarina é composta por 9 departamentos listados abaixo, com suas respectivas atividades:

- ✓ **Departamento de Planejamento e Controle de Produção** – planeja a produção seguindo procedimentos padrões de forma a garantir a qualidade dos produtos.

- ✓ **Departamento Financeiro** – administra os recursos financeiros da empresa controlando contas a receber e contas a pagar. Obtém fontes de financiamentos, quando preciso e aplicando os recursos, quando excedentes.
- ✓ **Departamento de Recursos Humanos** – seleciona candidatos a emprego, administra a política salarial, bem como a de benefícios, admissões e demissões de empregados, avaliação de satisfação dos empregados, informações para folha de pagamento.
- ✓ **Departamento de Compras** – cota junto à carteira de fornecedores pré-aprovados, negociação de preços e pedidos de matéria-prima.
- ✓ **Departamento de recepção e estocagem de matéria-prima** – recepciona, confere quantidades e qualidades, armazena as matérias-prima e realiza o pré-preparo de recheio.
- ✓ **Departamento de Recheio** – preparo e estocagem de recheios.
- ✓ **Departamento de Confecção** – preparo de massa, montagem de produtos e pré-assamento.
- ✓ **Departamento de Embalagem e Expedição** – congelamento, embalagem e estocagem dos produtos acabados.
- ✓ **Departamento de Venda e Logística** – recebe os pedidos dos clientes, fatura, e passa a ordem de entrega ao departamento de expedição para organização nos caminhões frigoríficos.

Na ilustração 10 é apresentado de forma resumida o fluxograma das atividades da indústria de SC:

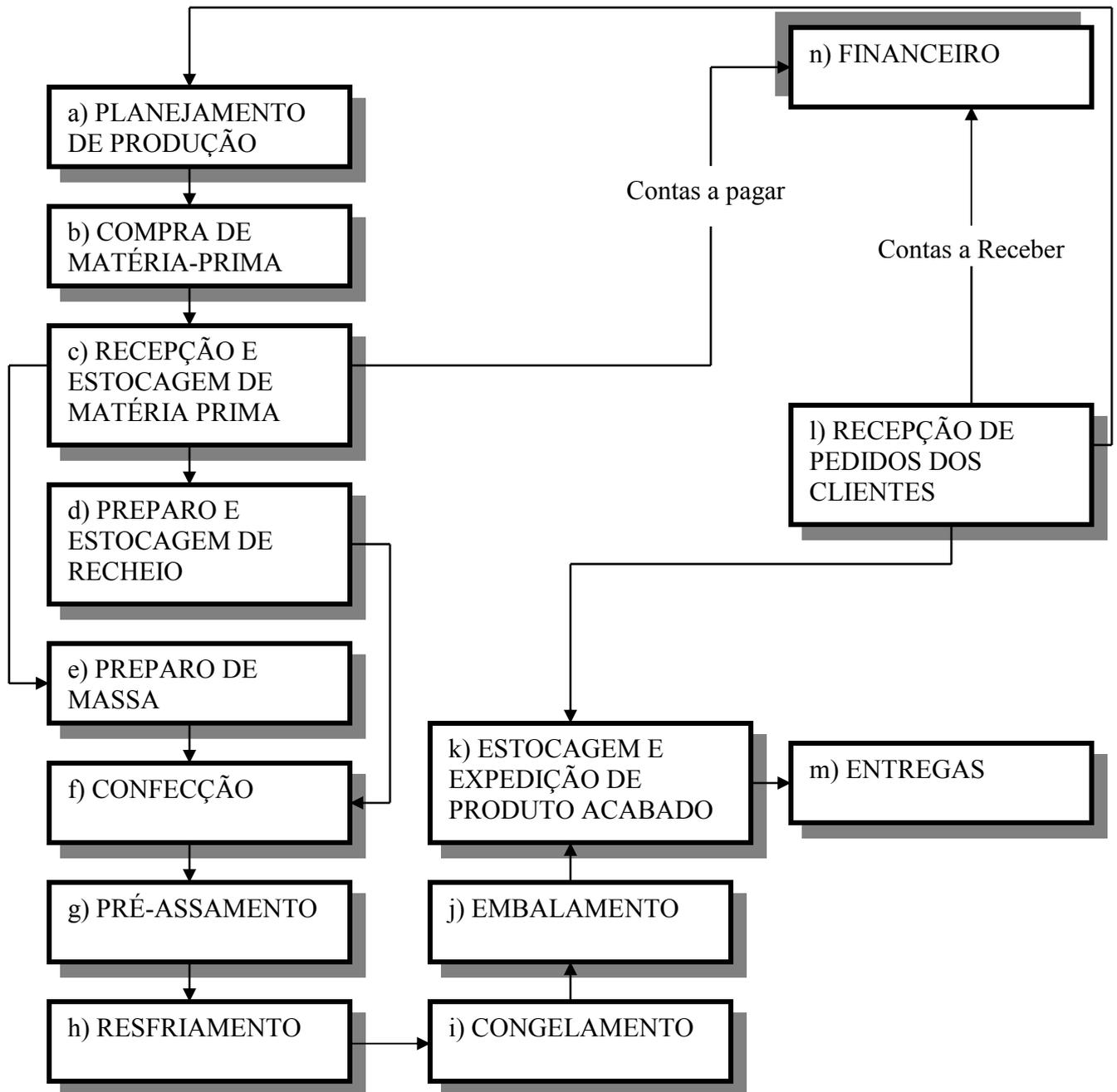


Ilustração 10 – Fluxograma da Indústria de SC

3.2.2 Estrutura de Gastos

Os gastos incorridos pela indústria de Santa Catarina se dividem em custos de matéria-prima, embalagens, gás de cozinha, mão de obra da produção, mão de obra da administração, tributos, depreciação de máquinas e equipamentos, despesas com entregas, serviços de terceiros e gastos gerais da fábrica.

Nos itens a seguir serão apresentados apenas os gastos variáveis. A mão de obra, mesmo a da produção, aconselhou-se considerar como gasto fixo, já que, de acordo com a CLT, mesmo que não trabalhem as horas contratadas o empregador tem a obrigação de honrar com estas.

3.2.2.1 Matéria-Prima

Cada um dos quinze produtos possui suas fichas técnicas particulares. Por estas fichas serem informações de sigilo da empresa é apresentado apenas um dos produtos. Os demais possuem o mesmo modelo, diversificando apenas nas matérias-primas e quantidades.

Na tabela 1 é apresentada a ficha técnica do sabor Filé com Cheddar.

Tabela 1 – Custo de matéria-prima do mk Filé com Cheddar

MP	Qt em Kg	R\$/Kg	R\$ c/ ICMS	Alíquota	ICMS à Rec.	Custo de MP
farinha de trigo	0,0764609	R\$ 0,95	R\$ 0,073	12%	R\$ 0,01	R\$ 0,064
agua	0,0262253	R\$ -	R\$ -	0%	R\$ -	R\$ -
óleo	0,0074584	R\$ 1,58	R\$ 0,012	12%	R\$ 0,00	R\$ 0,010
ovos	0,0069440	R\$ 1,99	R\$ 0,014	0%	R\$ -	R\$ 0,014
sal	0,0015416	R\$ 0,45	R\$ 0,001	12%	R\$ 0,00	R\$ 0,001
açucar	0,0015431	R\$ 1,48	R\$ 0,002	12%	R\$ 0,00	R\$ 0,002
fermento	0,0000772	R\$ 14,26	R\$ 0,001	17%	R\$ 0,00	R\$ 0,001
MASSA	0,1200000		R\$ 0,102		R\$ 0,01	R\$ 0,092
filé mignon	0,0461965	R\$ 12,00	R\$ 0,554	12%	R\$ 0,07	R\$ 0,488
amido de milho	0,0011765	R\$ 1,85	R\$ 0,002	17%	R\$ 0,00	R\$ 0,002
glutamato	0,0000500	R\$ 2,84	R\$ 0,000	17%	R\$ 0,00	R\$ 0,000
molho de shoyo	0,0002941	R\$ 2,84	R\$ 0,001	17%	R\$ 0,00	R\$ 0,001
sal	0,0002000	R\$ 0,45	R\$ 0,000	12%	R\$ 0,00	R\$ 0,000
óleo	0,0003353	R\$ 1,58	R\$ 0,001	12%	R\$ 0,00	R\$ 0,000
cebola	0,0047218	R\$ 0,70	R\$ 0,003	0%	R\$ -	R\$ 0,003
cheddar	0,0402010	R\$ 5,83	R\$ 0,234	12%	R\$ 0,03	R\$ 0,206
RECHEIO	0,0931752		R\$ 0,796		R\$ 0,10	R\$ 0,701
TOTAL			R\$ 0,898		R\$ 0,11	R\$ 0,792

A seguir é apresentado o resumo dos custos de matéria-prima dos quinze produtos:

Tabela 2 – Custo de matéria-prima dos mini kalzones

PRODUTOS	Custo de MP	PRODUTOS	Custo de MP
MK Frango	R\$ 0,44	MK Vegetariano	R\$ 0,32
MK Portuguesa	R\$ 0,34	MK Filé c/ Cheddar	R\$ 0,79
MK Calabresa	R\$ 0,43	MK Palmito	R\$ 0,42
MK Marguerita	R\$ 0,34	MK ChoKôco	R\$ 0,30
MK Brócolis	R\$ 0,41	MK Bananinha	R\$ 0,11
MK Carne	R\$ 0,57	MK C. Catupiry	R\$ 0,42
MK F. Catupiry	R\$ 0,62	MK Chocolate	R\$ 0,29
MK 4 Queijos	R\$ 0,49		

A perda comum (rendimentos) de matéria-prima existente no processo produtivo é considerada na quantidade total. Faz-se uma análise dos rendimentos diariamente para apontar a quantidade da perda. As quantidades apresentadas são padrões estabelecidos pela engenharia de produto.

3.2.2.2 Embalagens

Para garantir a qualidade dos produtos é necessária a utilização de embalagens para evitar contaminações físico-biológicas. As embalagens são as mesmas para cada produto. Abaixo seguem os dados das embalagens:

Tabela 3 – Embalagens dos produtos - indústria SC

Embalagens	Qt por produto	Custo unitário	Alíquota ICMS	ICMS à recup.	CUSTO
Caixa de Papelão	0,0200	R\$ 1,88	17%	R\$ 0,01	R\$ 0,031
Saco Plástico	0,2000	R\$ 0,04	17%	R\$ 0,00	R\$ 0,007
Fita Adesiva	0,0004	R\$ 3,28	17%	R\$ 0,00	R\$ 0,001
TOTAL				0,01	R\$ 0,039

Nas embalagens são armazenadas cinquenta unidades dos produtos. O custo apresentado neste quadro é por produto.

3.2.2.3 Gás de cozinha

Alguns produtos precisam passar pela etapa chamada de cookção, na qual é a etapa que necessita utilizar os fogões. Estes produtos são, MK Frango, MK Carne, MK Palmito, MK Frango c/ Catupiry, MK Vegetariano, MK Filé c/ Cheddar e MK Bananinha.

Como a diferença no consumo de gás de cozinha entre estes produtos é pouco relevante, decidiu-se adotar o mesmo peso a eles na atribuição dos custos de gás. Nos últimos doze meses foram consumidos R\$ 20.356,95 em gás de cozinha e a produção destes sete produtos foi de 1.124.666 unidades.

Portanto, o custo total de gás de cozinha é dividido pela quantidade total produzida resultando R\$ 0,018 por unidades produzidas.

3.2.2.4 Energia Elétrica

A empresa possui apenas um marcador de energia elétrica. Portanto não se sabe ao certo quanto é consumido em cada departamento, principalmente ao de produção. A única informação que possuem é a do total de gastos com energia elétrica.

Por este fato a energia elétrica é considerada um custo misto, pois há tanto custos variáveis quanto fixos. Por meio da método alto-baixo consegue-se estimar quanto é a parcela de custo variável e de custo fixo.

Depois de levantada as informações dos gastos com energia e produção total dos últimos 12 meses, determina-se o nível de produção mais alto e mais baixo e seus respectivos custos com energia elétrica.

Tabela 4 – Método alto-baixo – gastos com energia elétrica

Nível	mês/ano	Produção (un)	Custo Energia Elét
Mais Alto	dez/05	299.427	R\$ 5.369,56
Mais Baixo	mar/06	180.251	R\$ 4.790,16
Diferenças		119.176	R\$ 579,40

Dividindo-se a diferença do custo de energia elétrica (R\$579,40) com a diferença de produção por unidade (119.176) se obtém o custo variável unitário de R\$0,0049.

Para saber o custo fixo de energia elétrica diminui-se do custo total no alto nível (R\$ 5.369,56) o valor obtido do produto do custo variável unitário com a produção no alto nível (R\$0,0049 x 299.427). O resultado obtido é de R\$3.913,83.

A grande parcela dos gastos com energia é ocasionada pelas câmaras frias. Este custo de energia elétrica das câmaras frias é considerado custo fixo pois deve-se manter a temperatura tanto para 50 unidades quanto para 60.000 unidades.

O principal consumo de energia elétrica variável são as esteiras do setor de montagem (setor C). Os demais são irrelevantes. Como todos os produtos consomem quase o mesmo tempo nestas esteiras, serão alocados a cada produto os mesmos valores (R\$0,0049 por unidade).

3.2.2.5 Tributos

O regime de tributação da indústria de Santa Catarina é o Lucro Presumido. Este regime caracteriza-se pela forma mais simplificada de apuração de tributos quando a empresa não se enquadra no regime do SIMPLES federal.

Fazem parte dos tributos que a empresa incorre o ICMS (imposto sobre circulação de mercadorias), IRPJ (imposto de renda pessoa jurídica), CSLL (contribuição social sobre o lucro líquido), PIS (programa de integração social) e Confins (contribuição para o financiamento da seguridade). Todos estes tributos incidem sobre o lucro líquido. Abaixo seguem as alíquotas de cada tributo:

Tributo	Alíquotas	Tributos	Alíquotas
ICMS	17%, 12% e 7%	COFINS	3%
IRPJ	1,2%	PIS	0,65%
CSLL	1,08%		

Ilustração 11 – Tributos sobre a venda – Indústria SC

No caso do ICMS, a alíquota varia conforme o estado destino da venda de mercadoria. Para vendas dentro do estado, a alíquota é de 17%. Para o Paraná, Rio Grande do Sul, São Paulo e Rio de Janeiro a alíquota é de 12%. No caso de vendas para o Distrito Federal e Espírito Santo a alíquota é de 7%.

Para definir a alíquota de ICMS padrão para apuração do custo total de tributação torna-se necessário fazer uma média ponderada do faturamento de cada grupo de estados:

Tabela 5 – ICMS médio – Indústria SC

DESTINO	PARTICIPAÇÃO	ICMS	ICMS MÉDIO
SC	73,74%	17%	12,54%
RJ/SP/PR/RS	18,30%	12%	2,20%
DF/ES	7,96%	7%	0,56%
ICMS MÉDIO			15,29%

A maior parte dos recebimentos da indústria é depositada diretamente em sua conta corrente bancária. Portanto, estes valores um dia sairão da conta corrente incorrendo em CPMF (Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira). A alíquota de CPMF é de 0,38%. A empresa recebe em média 94,6% em depósitos, ficando a alíquota média em 0,3595% (94,6% x 0,38%).

Após estes ajustes alíquota de tributos sobre o faturamento fica em:

Tabela 6 – Tributos sobre as vendas – Indústria SC

TRIBUTOS	ALÍQUOTAS
IRPJ	1,2%
CSLL	1,08%
PIS	0,65%
COFINS	3%
ICMS	15,29%
CPMF	0,3595%
TOTAL	21,5795%

3.2.3 Preços de Venda e Quantidades Vendidas

Como a indústria incorre em tributos de ICMS diferentes para cada estado, os diretores da indústria de Santa Catarina resolveram utilizar preços de vendas diferentes conforme a alíquota de ICMS do estado destino. Abaixo, são apresentados os preços de vendas aplicados e as quantidades médias mensais vendidas nos últimos doze meses:

Tabela 7 – Preços de Vendas e quantidades vendidas (Indústria SC)

PRODUTOS	PREÇOS DE VENDA			QUANTIDADE MÉDIA MENSAL VENDIDA		
	SC	RS,SP,RJ e PR	DF e ES	SC	RS,SP,RJ e PR	DF e ES
MK Frango	R\$ 1,35	R\$ 1,27	R\$ 1,20	13.458	2.608	1.692
MK Portuguesa	R\$ 1,20	R\$ 1,13	R\$ 1,06	15.708	2.957	2.842
MK Calabresa	R\$ 1,33	R\$ 1,25	R\$ 1,18	13.067	2.727	1.633
MK Marguerita	R\$ 1,20	R\$ 1,13	R\$ 1,06	6.675	2.238	1.442
MK Brócolis	R\$ 1,27	R\$ 1,18	R\$ 1,12	7.550	2.300	508
MK Carne	R\$ 1,52	R\$ 1,44	R\$ 1,36	5.308	800	775
MK F. Catupiry	R\$ 1,54	R\$ 1,45	R\$ 1,37	23.525	5.965	2.467
MK 4 Queijos	R\$ 1,41	R\$ 1,33	R\$ 1,25	11.000	3.283	1.033
MK Vegetariano	R\$ 1,15	R\$ 1,08	R\$ 1,02	2.842	1.250	567
MK Filé c/ Cheddar	R\$ 1,83	R\$ 1,72	R\$ 1,62	16.517	5.127	1.517
MK Palmito	R\$ 1,29	R\$ 1,21	R\$ 1,14	5.050	1.508	1.083
MK ChoKôco	R\$ 1,10	R\$ 1,04	R\$ 0,98	2.975	842	192

MK Bananinha	R\$ 0,90	R\$ 0,85	R\$ 0,80	900	308	258
MK C. Catupiry	R\$ 1,44	R\$ 1,35	R\$ 1,28	12.833	3.467	1.158
MK Chocolate	R\$ 1,10	R\$ 1,04	R\$ 0,98	9.908	3.504	1.233
				147.317	38.884	18.400

Para obter um preço médio por produto dividiu-se o faturamento por sabor pela quantidade vendida:

Tabela 8 – Preço de venda médio (Indústria de SC)

PRODUTOS	TOTAL	Quantidade Total Vendida	Preço de Venda Médio
MK Frango	R\$ 23.511,33	17.758	RS 1,32
MK Portuguesa	R\$ 25.203,39	21.507	RS 1,17
MK Calabresa	R\$ 22.714,54	17.427	RS 1,30
MK Marguerita	R\$ 12.067,11	10.355	RS 1,17
MK Brócolis	R\$ 12.871,83	10.358	RS 1,24
MK Carne	R\$ 10.274,67	6.883	RS 1,49
MK F. Catupiry	R\$ 48.257,08	31.957	RS 1,51
MK 4 Queijos	R\$ 21.168,50	15.317	RS 1,38
MK Vegetariano	R\$ 5.195,92	4.658	RS 1,12
MK Filet c/ Cheddar	R\$ 41.500,08	23.160	RS 1,79
MK Palmito	R\$ 9.574,58	7.642	RS 1,25
MK ChoKôco	R\$ 4.335,67	4.008	RS 1,08
MK Bananinha	R\$ 1.278,75	1.467	RS 0,87
MK C. Catupiry	R\$ 24.642,67	17.458	RS 1,41
MK Chocolate	R\$ 15.752,17	14.646	RS 1,08
	R\$ 278.348,28	204.601	

3.2.4 Margem de Contribuição da Indústria de Santa Catarina

Definidos os gastos que variam conforme as vendas definiram-se as margens de contribuição.

Abaixo são apresentados os custos variáveis unitários dos mini kalzones produzidos na indústria de Santa Catarina:

Tabela 9 – Custo Variável unitário (Indústria SC)

PRODUTOS	MP	Embalagem	Energia	Gás	Tributos	GV
MK Frango	R\$ 0,44	R\$ 0,04	R\$ 0,005	R\$ 0,02	R\$ 0,29	RS 0,79
MK Portuguesa	R\$ 0,34	R\$ 0,04	R\$ 0,005	R\$ -	R\$ 0,25	RS 0,64
MK Calabresa	R\$ 0,43	R\$ 0,04	R\$ 0,005	R\$ -	R\$ 0,28	RS 0,76
MK Marguerita	R\$ 0,34	R\$ 0,04	R\$ 0,005	R\$ -	R\$ 0,25	RS 0,64

MK Brócolis	R\$ 0,41	R\$ 0,04	R\$ 0,005	R\$ -	R\$ 0,27	R\$ 0,72
MK Carne	R\$ 0,57	R\$ 0,04	R\$ 0,005	R\$ 0,02	R\$ 0,32	R\$ 0,96
MK F. Catupiry	R\$ 0,62	R\$ 0,04	R\$ 0,005	R\$ 0,02	R\$ 0,33	R\$ 1,01
MK 4 Queijos	R\$ 0,49	R\$ 0,04	R\$ 0,005	R\$ -	R\$ 0,30	R\$ 0,83
MK Vegetariano	R\$ 0,32	R\$ 0,04	R\$ 0,005	R\$ 0,02	R\$ 0,24	R\$ 0,63
MK Filet c/ Cheddar	R\$ 0,79	R\$ 0,04	R\$ 0,005	R\$ 0,02	R\$ 0,39	R\$ 1,24
MK Palmito	R\$ 0,42	R\$ 0,04	R\$ 0,005	R\$ 0,02	R\$ 0,27	R\$ 0,75
MK ChoKôco	R\$ 0,30	R\$ 0,04	R\$ 0,005	R\$ -	R\$ 0,23	R\$ 0,58
MK Bananinha	R\$ 0,11	R\$ 0,04	R\$ 0,005	R\$ 0,02	R\$ 0,19	R\$ 0,36
MK C. Catupiry	R\$ 0,42	R\$ 0,04	R\$ 0,005	R\$ -	R\$ 0,30	R\$ 0,77
MK Chocolate	R\$ 0,29	R\$ 0,04	R\$ 0,005	R\$ -	R\$ 0,23	R\$ 0,57

A seguir confronta-se o preço de venda e o custo variável total:

Tabela 10 – Margem de Contribuição (Indústria SC)

PRODUTOS	PV	GV	MC	MC %
MK Frango	R\$ 1,32	R\$ 0,79	R\$ 0,53	40,3%
MK Portuguesa	R\$ 1,17	R\$ 0,64	R\$ 0,54	45,7%
MK Calabresa	R\$ 1,30	R\$ 0,76	R\$ 0,55	42,0%
MK Marguerita	R\$ 1,17	R\$ 0,64	R\$ 0,53	45,2%
MK Brócolis	R\$ 1,24	R\$ 0,72	R\$ 0,52	41,7%
MK Carne	R\$ 1,49	R\$ 0,96	R\$ 0,53	35,8%
MK F. Catupiry	R\$ 1,51	R\$ 1,01	R\$ 0,50	33,1%
MK 4 Queijos	R\$ 1,38	R\$ 0,83	R\$ 0,55	39,8%
MK Vegetariano	R\$ 1,12	R\$ 0,63	R\$ 0,49	43,9%
MK Filet c/ Cheddar	R\$ 1,79	R\$ 1,24	R\$ 0,55	30,8%
MK Palmito	R\$ 1,25	R\$ 0,75	R\$ 0,50	39,8%
MK ChoKôco	R\$ 1,08	R\$ 0,58	R\$ 0,51	46,7%
MK Bananinha	R\$ 0,87	R\$ 0,36	R\$ 0,51	58,6%
MK C. Catupiry	R\$ 1,41	R\$ 0,77	R\$ 0,64	45,6%
MK Chocolate	R\$ 1,08	R\$ 0,57	R\$ 0,50	46,9%

3.3 PONTOS DE VENDAS

Como base para esta parte do estudo, utilizou-se os dados da loja localizada no Beira Mar Shopping, em Florianópolis-SC. Esta loja foi inaugurada em 01/jan/96, possui sete colaboradores. Esta loja vende em média 27 mil kalzones por mês, além de outros produtos adquiridos de terceiros para revenda. Porém neste trabalho pretende-se enfatizar apenas os produtos mini-kalzone.

3.3.1 Gastos Incorridos

Os gastos incorridos neste PDV são custos de mini kalzones vendidos, embalagens, molhos, bebidas vendidas, gastos com mão de obra, gastos com instalações (aluguel, condomínio, energia elétrica,...), serviços de terceiros e tributos.

Porém, para se achar a margem de contribuição dos mini kalzones, será apresentado apenas os gastos variáveis destes produtos.

3.3.1.1 Custo de Aquisição dos mini kalzones

Os mini kalzones são comprados da indústria de Santa Catarina pelos preços listados abaixo. Além do mini kalzone, o ponto de venda também incorre em custos de royalties (8% sobre o preço de compra dos mini kalzones) e de FUM (4% sobre o preço de compra dos mini kalzones):

Tabela 11 – Custo de aquisição de mini kalzones – PDV

PRODUTOS	Custo kalzones	Royalties 8%	FUM 4%	Custo total de aquisição
MK Frango	R\$ 1,35	R\$ 0,11	R\$ 0,05	R\$ 1,51
MK Portuguesa	R\$ 1,20	R\$ 0,10	R\$ 0,05	R\$ 1,34
MK Calabresa	R\$ 1,33	R\$ 0,11	R\$ 0,05	R\$ 1,49
MK Marguerita	R\$ 1,20	R\$ 0,10	R\$ 0,05	R\$ 1,34
MK Brócolis	R\$ 1,27	R\$ 0,10	R\$ 0,05	R\$ 1,42
MK Carne	R\$ 1,52	R\$ 0,12	R\$ 0,06	R\$ 1,70
MK F. Catupiry	R\$ 1,54	R\$ 0,12	R\$ 0,06	R\$ 1,72
MK 4 Queijos	R\$ 1,41	R\$ 0,11	R\$ 0,06	R\$ 1,58
MK Vegetariano	R\$ 1,15	R\$ 0,09	R\$ 0,05	R\$ 1,29
MK Filet c/ Cheddar	R\$ 1,83	R\$ 0,15	R\$ 0,07	R\$ 2,05
MK Palmito	R\$ 1,29	R\$ 0,10	R\$ 0,05	R\$ 1,44
MK ChoKôco	R\$ 1,10	R\$ 0,09	R\$ 0,04	R\$ 1,23
MK Bananinha	R\$ 0,90	R\$ 0,07	R\$ 0,04	R\$ 1,01
MK C. Catupiry	R\$ 1,44	R\$ 0,12	R\$ 0,06	R\$ 1,61
MK Chocolate	R\$ 1,10	R\$ 0,09	R\$ 0,04	R\$ 1,23

3.3.1.2 Custo de embalagens e molhos

Os mini kalzones são servidos com embalagens e molhos. Abaixo são apresentados estes itens e seus consumos por unidade de mini kalzones:

Tabela 12 – Embalagens mini kalzones – PDV

Itens	Qt	Custo unitário	Custo Total
Sacos de kalzones	1	R\$ 0,036	R\$ 0,036
Guardanapos	3	R\$ 0,006	R\$ 0,017
Lâmina Bandeja	0,8	R\$ 0,022	R\$ 0,018
Catchup Sachet	2	R\$ 0,027	R\$ 0,055
Mostarda Sachet	2	R\$ 0,033	R\$ 0,066
Saco para Viagem	0,2	R\$ 0,029	R\$ 0,006
			R\$ 0,198

Há um saquinho de kalzone especial para os mini kalzones doces. Por serem menores eles têm um custo um pouco menor (R\$0,024). Sendo assim, o custo total de embalagens e molhos deste é de R\$ 0,186.

3.3.1.3 Tributos sobre a Venda.

Por solicitação da empresa, os tributos incidentes devem ser calculados como se a empresa fosse de pequeno porte, isto é, enquadrada no Simples Federal e Estadual.

Como a alíquota do simples varia conforme o faturamento acumulado fez-se uma previsão, baseadas nos faturamento dos seis últimos meses, para apontar uma alíquota média prevista:

Tabela 13 – Tributos médios sobre as vendas – PDV SC

Mês	Faturamento acumulado	Alíquota Simples SC	Alíquota Simples Federal
jan	R\$ 99.838,01	4,85%	5,00%
fev	R\$ 199.676,02	5,95%	5,40%
mar	R\$ 299.514,03	5,95%	5,80%
abr	R\$ 399.352,04	5,95%	6,20%
mai	R\$ 499.190,05	5,95%	6,60%
jun	R\$ 599.028,06	5,95%	6,60%
jul	R\$ 698.866,07	5,95%	7,00%
ago	R\$ 798.704,08	5,95%	7,40%
set	R\$ 898.542,09	5,95%	7,80%
out	R\$ 998.380,10	5,95%	8,20%
nov	R\$ 1.098.218,11	5,95%	8,60%

dez	R\$ 1.198.056,12	5,95%	8,60%
Alíquota média prevista		5,86%	6,93%

A alíquota média prevista de tributos sobre as vendas é de 12,79%. Cabe lembrar que não foi considerado no cálculo desta média a sazonalidade da demanda, considerou-se venda igual para todos os meses.

O tributo CPMF será visto no próximo item, pois dependerá do valor que será depositado no banco, já que a empresa recebe de seus clientes de diversas formas a serem apresentadas.

3.3.1.4 Taxas sobre venda

Existem algumas taxas cobradas pela empresa de cartões de créditos, débitos e de vale-refeição nas quais representam um percentual sobre as vendas nas quais foram utilizados estes meios.

Para obter o percentual dos meios recebimentos compararam-se os recebimentos destes meios nos últimos seis meses com o faturamento.

Como já dito, neste item está incluso a CPMF sobre o valor recebido no banco. Além dos depósitos diretos em conta-corrente, também são creditados na conta bancária as receitas referentes a cartões de créditos, débitos e vales-refeições.

A empresa proporciona uma comissão a seu gerente de 1,4% sobre o faturamento da empresa. Comissão esta que tem como objetivo motivar o colaborador responsável pela loja.

Abaixo seguem os demais custos que possuem relação direta com as vendas:

Tabela 14 – Taxas sobre as vendas – PDV

Formas de Recebimento	Recebimentos em 6 meses	Participação no Faturamento	TXs de cartões	CPMF	Tx total ponderada
Visa Vale	R\$ 4.800,38	0,80%	4,50%	0,38%	0,04%
Visa Electron	R\$ 16.295,97	2,72%	2,00%	0,38%	0,06%
Visa Crédito	R\$ 10.146,60	1,69%	3,00%	0,38%	0,06%
Master Card	R\$ 5.683,95	0,95%	2,90%	0,38%	0,03%
Master Card Maestro	R\$ 57,75	0,01%	1,50%	0,38%	0,00%
VR Sodexho	R\$ 8.083,35	1,35%	6,30%	0,38%	0,09%
VR Smart	R\$ 11.078,04	1,85%	6,50%	0,38%	0,13%
Vale-refeição em papel	R\$ 22.787,92	3,80%	8,50%		0,32%
Pagamentos Direto a Fornecedores	R\$ 20.208,72	3,37%	0,00%		0,00%
Cheque	R\$ 970,07	0,16%	0,00%		0,00%
Depositos direto em Banco	R\$ 498.915,31	83,29%	0,00%	0,38%	0,32%

Faturamento Total	R\$ 599.028,06	100,00%			1,05%
				Comissão do Gerente	1,40%
				TOTAL de Taxas sobre as Vendas	2,45%

Conforme mostra a tabela acima, cada produto vendido incorre em custos de 2,45% sobre seu preço de venda, além do percentual de tributos visto no item anterior.

3.3.2 Margem de Contribuição do PDV

Após definidos os custos variáveis do ponto de venda, se obtém a margem de contribuição subtraindo-os do preço de venda. No quadro abaixo é apresentado as MC obtidas:

Tabela 15 – Margem de contribuição PDV

PRODUTOS	Preço de Venda	Custo de Aquisição	Custo de Embalagens e molhos	Tributos	Outras Taxas	Custo Total	MC
MK Frango	R\$ 3,00	R\$ 1,51	R\$ 0,20	R\$ 0,39	R\$ 0,07	R\$ 2,17	R\$ 0,83
MK Portuguesa	R\$ 2,50	R\$ 1,34	R\$ 0,20	R\$ 0,32	R\$ 0,06	R\$ 1,93	R\$ 0,57
MK Calabresa	R\$ 2,80	R\$ 1,49	R\$ 0,20	R\$ 0,36	R\$ 0,07	R\$ 2,12	R\$ 0,68
MK Marguerita	R\$ 2,50	R\$ 1,34	R\$ 0,20	R\$ 0,32	R\$ 0,06	R\$ 1,93	R\$ 0,57
MK Brócolis	R\$ 2,80	R\$ 1,42	R\$ 0,20	R\$ 0,36	R\$ 0,07	R\$ 2,05	R\$ 0,75
MK Bolonhesa	R\$ 3,25	R\$ 1,70	R\$ 0,20	R\$ 0,42	R\$ 0,08	R\$ 2,40	R\$ 0,85
MK F. Catupiry	R\$ 3,25	R\$ 1,72	R\$ 0,20	R\$ 0,42	R\$ 0,08	R\$ 2,42	R\$ 0,83
MK 4 Queijos	R\$ 3,00	R\$ 1,58	R\$ 0,20	R\$ 0,39	R\$ 0,07	R\$ 2,24	R\$ 0,76
MK Vegetariano	R\$ 2,50	R\$ 1,29	R\$ 0,20	R\$ 0,32	R\$ 0,06	R\$ 1,87	R\$ 0,63
MK Filet c/ Cheddar	R\$ 3,90	R\$ 2,05	R\$ 0,20	R\$ 0,51	R\$ 0,10	R\$ 2,85	R\$ 1,05
MK Palmito	R\$ 2,80	R\$ 1,44	R\$ 0,20	R\$ 0,36	R\$ 0,07	R\$ 2,07	R\$ 0,73
MK ChoKôco	R\$ 2,25	R\$ 1,23	R\$ 0,19	R\$ 0,29	R\$ 0,06	R\$ 1,76	R\$ 0,49
MK Bananinha	R\$ 2,00	R\$ 1,01	R\$ 0,19	R\$ 0,26	R\$ 0,05	R\$ 1,50	R\$ 0,50
MK C. Catupiry	R\$ 3,00	R\$ 1,61	R\$ 0,20	R\$ 0,39	R\$ 0,07	R\$ 2,27	R\$ 0,73
MK Chocolate	R\$ 2,25	R\$ 1,23	R\$ 0,19	R\$ 0,29	R\$ 0,06	R\$ 1,76	R\$ 0,49

Como pode-se ver o Filé com Cheddar é o produto com maior margem de contribuição. Portanto, se tivesse uma maior participação nas vendas poderia otimizar o resultado da empresa.

3.4 APOIO DAS INFORMAÇÕES DE MC PARA AS DECISÕES DE MARKETING

Conforme visto nos itens anteriores, conclui-se que as margens de contribuição dos mini kalzones da indústria são muito parecidas, exceto pela MC do MK Calabresa Catupiry. Sua diferença é tão pequena que se vendesse mais um produto em detrimento a outro haveria uma diferença irrelevante financeiramente, em curto prazo.

Já as margens de contribuição do PDV apresentam diferenças significativas. Pode-se observar que o MK Filé c/ Cheddar possui uma MC muito superior aos demais. Os sabores doces, por sua vez são os que menos contribuem para o resultado global da empresa.

Tabela 16 – Ranking das MC do PDV

	PRODUTOS	MC
1	MK Filet c/ Cheddar	R\$ 1,05
2	MK Carne	R\$ 0,85
3	MK Frango	R\$ 0,83
4	MK F. Catupiry	R\$ 0,83
5	MK 4 Queijos	R\$ 0,76
6	MK Brócolis	R\$ 0,75
7	MK C. Catupiry	R\$ 0,73
8	MK Palmito	R\$ 0,73
9	MK Calabresa	R\$ 0,68
10	MK Vegetariano	R\$ 0,63
11	MK Portuguesa	R\$ 0,57
12	MK Marguerita	R\$ 0,57
13	MK Bananinha	R\$ 0,50
14	MK ChoKôco	R\$ 0,49
15	MK Chocolate	R\$ 0,49

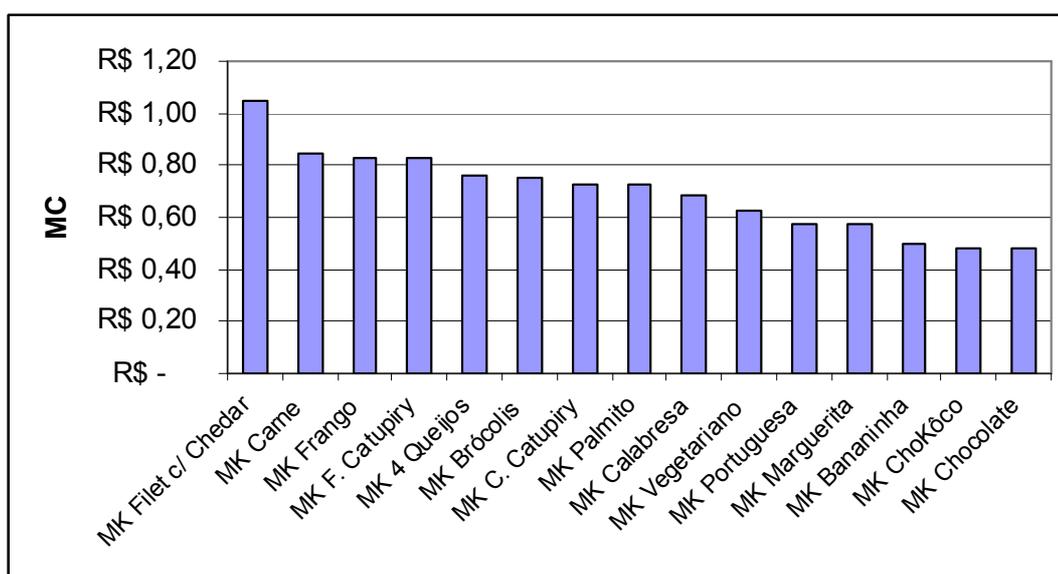


Ilustração 12 - MC dos mini kalzones do PDV

As informações da margem de contribuição são importantes para o embasamento não só de decisões de marketing como também nos demais setores e atividades dentro da empresa.

3.4.1 Problemas que podem ocorrer na falta de informações de MC e Decisões que podem ser tomadas por meio destas

Neste item são apresentados alguns problemas já ocorridos na empresa por não embasar suas decisões com informações obtidas pela margem de contribuição.

Promoções “furadas” – já ocorreu de serem feitas promoções onde o cliente comprava um MK supremo mais um suco ganhava um Mk doce. Por não serem conhecedores de informações de margem de contribuição, esta promoção durou alguns meses. Não perceberam que tal promoção acabou por prejudicar o resultado do PDV pois a soma das MC do mini kalzone e do suco não eram maiores do que o custo do mini kalzone doce. Ex.: A MC do suco é igual a R\$ 0,50 e a MC do MK supremo é de R\$ 0,73, somando-se as duas MC resulta em R\$ 1,23. O custo de um MK doce é de R\$ 1,76. Portanto o PDV estaria incorrendo em um prejuízo de R\$ 0,53 por venda.

Promoção de produtos – Por meio de instruções de seus atendentes e/ou de banners instalados nos PDVs a empresa pode aumentar as vendas de alguns produtos, incentivando o clientes através destes meios. Estas ferramentas de promoção pode, com o aumento de vendas de produtos com maiores MC, otimizar o resultado global do PDV.

Ajustes na linha de produtos – A empresa pode, com a análise das MC, ajustar sua linha de produto deixando o conjunto de produtos que mais interessam financeiramente para a empresa, isto é, os produtos que mais contribuem na formação do lucro.

Reengenharia de produto – produtos com MC baixa podem ser reformulados de forma que possam ter maiores MC e maior valor agregado na visão dos clientes.

Ferramenta motivacional – O acompanhamento da MC total pode ser uma excelente ferramenta motivacional. O supervisor de lojas pode estabelecer metas a seus gerentes e colaboradores de PDV, relacionadas à MC total.

Criação de produtos – para otimizar o resultado da empresa, pode-se criar produtos com maior valor agregado e com maior MC. Na análise das MC, observou-se que os mini kalzones supremos possuem MC mais alta que os demais, principalmente o Filé com Cheddar. Cabe também observar que tal produto possui uma boa demanda. Na criação de novos produtos, a

empresa deve conhecer o mercado onde ela esta inserida, para que não tente vender gelo a esquimós.

Análise de ponto-de-equilíbrio de novos pontos – a margem de contribuição é uma informação necessária para calcular o ponto-de-equilíbrio. No caso de uma empresa franqueadora, o ponto-de-equilíbrio ajuda a avaliar o ponto onde o candidato a franqueado deseja abrir. Achada a quantidade necessária para que receitas e gastos se equilibrem percebe-se se é rentável ou não o ponto desejado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na pesquisa realizada, constatou-se que a empresa em estudo não utiliza informações contábeis para embasar suas decisões. O escritório de Contabilidade da empresa realiza apenas as atividades necessárias para atender os órgãos reguladores. Porém há algumas ferramentas de planejamento e controle baseado em dados quantitativos, como é o caso de PCP da indústria.

O departamento de Marketing da empresa em estudo baseia-se em informações basicamente qualitativas. Portanto, neste trabalho, procurou-se utilizar as informações de margem de contribuição que, juntamente com estas variáveis qualitativas, possam otimizar o embasamento das decisões de marketing. Com tais informações de MC a empresa poderá melhorar seus resultados em curto prazo.

Na aplicação da pesquisa pode-se observar que as MC da indústria são muito parecidas, sendo irrelevante despender recursos na promoção de produtos em especial. Já nos PDVs observou-se diferenças consideráveis de um produto para outro. Neste caso, se aumentassem as vendas dos produtos com maiores MC, a empresa poderia maximizar seus resultados .

A empresa deveria incentivar seus clientes a consumirem os produtos como MK Filé com Cheddar, MK Carne, MK Frango e MK Frango com Catupiry, pois possuem MC maior que os demais mini kalzones. Os produtos doces, apesar de terem as MC menores do que o restante, são produtos que não “roubam” vendas dos demais, pois são considerados produtos consumidos como sobremesa, isto é, a empresa pode explorar a “venda casada” do MK doce com o MK salgado.

De acordo com a análise dos dados obtidos neste estudo de caso observou-se a importância de informações de MC para traçar as estratégias a serem adotadas pela empresa. Como demonstrado neste estudo de caso se a empresa se ativesse as MC de seus produtos poderá instruir seus empregados a incentivar seus clientes na compra dos produtos com maiores MC, poderá dirigir suas campanhas publicitárias a estes produtos, poderá utilizar-se de exemplos de produtos com grandes MC e consideráveis demandas para criação de novos produtos com grande MC, tudo isso em prol da maximização dos lucros da empresa.

A estimulação, por meio das ferramentas de marketing, dos produtos com maiores margens poderá trazer bons resultados a curto e médio prazo. Contudo não se devem ignorar

as demais variáveis existentes principalmente no mercado, para que a empresa garanta bons resultados não apenas no curto e médio prazo como também no longo prazo.

4.1 SUGESTÕES PARA A EMPRESA

Sugere-se a empresa a adoção de planilhas que possibilitem o cálculo das MCs. A estrutura será a mesma deste trabalho, devendo apenas ser atualizados alguns dados para a apuração.

Neste mesmo modelo pode-se aplicar aos demais produtos comercializados pelos PDVs para apontar suas MC. Com isso, tem-se uma visão dos produtos ou linhas de produtos que mais interessam a empresa comercializar. Tais informações permitem um melhor embasamento de muitas decisões tomadas dentro da empresa.

Para efeito de controles dentro da empresa, aconselha-se acompanhar os custos fixos já que pelo Custeio Variável eles ficam mais explícitos e com isso tem-se um maior controle dos mesmos. Após as definições dos custos variáveis, a empresa pode estabelecer padrões e a partir daí controlar as variações destes padrões mês a mês.

4.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O tema desta monografia não é novidade no meio acadêmico, porém para algumas entidades tem muito a acrescentar. Outros conceitos dentro deste tema ainda podem ser bem explorados.

O cálculo de MC por fatores limitantes, dependendo da empresa pesquisada, pode ser uma excelente fonte de informações para tomada de decisões. Conceitos de custo de oportunidade aplicado as MC para obter as MC líquidas também, em alguns casos, pode representar grandes diferenças das MC brutas.

Dentro destes mesmos conceitos de Custeio Variável e considerando a mesma empresa do estudo de caso, recomenda-se para um futuro trabalho traçar os Pontos-de-Equilíbrio, Margem de Segurança e Alavancagem Operacional de cada PDV da rede, ou de um grupo de PDVs, para compara-los.

REFERÊNCIAS

- ABF - Associação Brasileira de Franchising, estatísticas 2004/2005. <www.abf.com.br> . Acesso em: 11 jun. 2006.
- BOE K. L.; GINALSKI, W.; HENWARD, III, D.M. **The Franchise Option**. Washington: International Franchise Association, 1987.
- BEUREN, Ilse Maria et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade : teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHERTO, M. **O que o ano de 2003 reserva para o franchising**. O Estado de São Paulo, 17 de dez. 2002. [http:// www.estadao.com.br/](http://www.estadao.com.br/). Acesso em 15 mar. 2003.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DANTAS, Maria Lia Carvalho. **Composto mercadológico de imóveis residenciais: uma análise do ponto de vista do incorporador e do cliente**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito à obtenção do grau de Mestre em Engenharia. Florianópolis, 2000. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3031.pdf>>. Acesso em: 02 mai. 2005.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIRARDI, R. E. **Estratégias de marketing no agronegócio de semente de soja**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção com ênfase em marketing. Florianópolis, 2002.
- HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos : contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- HORNGREN, Charles T. **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**. 5th edition. USA: Prentice-Hall, 1982.
- HORNGREN, Charles T. Introdução à **Contabilidade Gerencial**. 5ª . ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1981.
- HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. 9. ed Rio de Janeiro: LTC, 1997.
- HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 1 v.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; RAMOS, Alkíndar de T.; KANITZ, Stephen C.; MARTINS, Eliseu; WEBER Filho, Eduardo; DOMINGUES Jr,Ramon; CASTILHO, Edison; BENATTI, Luiz. **Contabilidade Introdutória**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1980.

- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia de pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.
- COREY, E. Raymond. **Marketing Strategy**: an overview. Harvard Business School. Março 2003. Disponível em <www.hbsp.harvard.edu> Acesso exclusivo para assinantes. Acesso em: 20 junho 2006.
- LAWRENCE, W. B.; RUSWINCKEL, J. W. **Contabilidade de custos**. 4. ed. São Paulo: Ibrasa, 1975.
- MAHER, Michael. **Contabilidade de Custos**: Criando valor para a administração. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAURO, Paulo César. **Guia do Franquiador**: como fazer sua empresa crescer com o franchising. 3. ed., São Paulo: Nobel, 1999.
- MEGLIORINI, Evandir. **Análise crítica dos conceitos de mensuração utilizadas por empresas brasileiras produtoras de bens de capital sob encomenda**. 2003. 213 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- Mini Kalzone, site oficial do Mini Kalzone. < www.minikalzone.com.br> . Acesso em: 20 de junho de 2003.
- MÜHLSTEDT, Walter Tadeu. **Modelo de Logística de suprimentos**: uma aplicação à rede de franquias Copel. 2003. 139 f. Programa de Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- NAKAGAWA, Masayuki. **ABC**: Custeio Baseado em Atividades. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- O'GUIN, Michael C. (org.). **The Complete Guide to Activity Based Costing**. New Jersey/USA: Prentice Hall, 1991.
- PARENTE, Juracy. **O Varejo no Brasil**: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 1993.

STRINGHETTI, L. S. S. **Criação de valor de marca**: estudo de caso no Banco do Brasil. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7425.pdf>>. Acesso em: 02/06/2006.

VECHIA, Rosangela Della. **Aplicação de uma metodologia de gestão e orçamentação fundamentada do Custeio Baseado em Atividades em ma instituição de ensino a distância**. 2001. 195 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. 6 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.