

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Sérgio Henrique Guimarães Lodi

**UMA ANÁLISE DE ECONOMICIDADE
NO COMÉRCIO VAREJISTA:
um enfoque em custos**

Dissertação de Mestrado

FLORIANÓPOLIS

2004

Sérgio Henrique Guimarães Lodi

**UMA ANÁLISE DE ECONOMICIDADE
NO COMÉRCIO VAREJISTA:
um enfoque em custos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Francisco José Kliemann
Neto, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2004

LODI, Sérgio Henrique Guimarães

Uma Análise de Economicidade no Comércio Varejista: um enfoque em custos / Sérgio Henrique Guimarães Lodi – Florianópolis, 2004.

125f enc.

1. Custo 2. parâmetro 3. mercadoria 4. negociação

Orientador: Prof. Dr. Francisco José Kliemann Neto

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina
– Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção.

Título em inglês: *An economic analysis of gain in the retail trade market: focus in costs.*

1. Cost – parameter – ware - negotiation

**UMA ANÁLISE DE ECONOMICIDADE
NO COMÉRCIO VAREJISTA:
um enfoque em custos**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de junho de 2004

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador

Banca Examinadora

Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.
Orientador

Prof. Antônio César Bornia, Dr.

Prof.^a Tânia Henke Kraemer, Dr^a

*À minha Mãe, que me ensinou a ler e ao meu Pai
que me mostrou a importância dos livros.*

Aos meus Pais que continuam me ensinando inclusive didática, sempre adequando o conteúdo e a forma para que eu possa lhes alcançar.

Ao meu Orientador Professor Dr. Francisco José Kliemann Neto que, muito mais do que orientar na construção deste, me proporcionou grande evolução pessoal e profissional que jamais conseguirei retribuir.

A Taciana, que desenvolveu minha sensibilidade e proporcionou inclusive a conexão do estudo métrico ao comportamento humano.

A Angela, que mostrou que a pesquisa também deve estimular o crescimento das pessoas.

Aos meus irmãos, referências que me fizeram acreditar que este grande passo seria possível.

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade.

Não poderia mencionar a todos pela extensa lista que se formaria, mas não inibi meu sentimento.

Agradeço a Deus pela grandeza do caminho e por me permitir percorrê-lo.

"Os homens constroem mais muralhas do que pontes".

Isaac Newton

RESUMO

LODI, Sérgio Henrique Guimarães. **Uma análise para a economicidade no comércio varejista: um enfoque em custos.** Belo Horizonte, 2004. 125f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

A disputa entre comerciantes para a realização de uma venda coloca o consumidor em condição de ditar os preços do mercado. Isto demanda um sistema de custeio concebido a partir da intenção de prática de preços ao consumidor, capaz de estimar o custo da mercadoria no ato da compra, com base nos parâmetros que acercam o varejo. Isto poderá constituir-se um diferencial em suas atividades frente à concorrência, que permite estimar com maior grau de aproximação os custos de suas operações, para que selecione melhor seu mix de produtos e contemple uma maior margem de contribuição. Reúne-se contribuições da contabilidade, marketing e finanças sob um denominador matemático que permite ser imputável em uma calculadora programável, preservando os benefícios de sua portabilidade. O sistema baseia-se em princípio, ao custeio variável direto, quando da imputação de componentes “atrelados” ao preço da mercadoria. Por outro descaracteriza-se quando apropriam-se os demais gastos indiretos, baseado no espaço necessário à exposição. De forma reversa, os dados são imputados para se obter os benefícios do custo-meta. O Esta ferramenta apóia o comerciante em termos de quantidade e tamanho de exposição da mercadoria. As várias simulações do sistema de custeio concebido, prevêm situações inerentes ao momento da negociação, demonstrando sua utilidade no ato da compra.

Palavras-chave: Custo – parâmetro – mercadoria – negociação

ABSTRACT

LODI, Sérgio Henrique Guimarães. **An economic analysis of gain in the retail trade market: focus in costs.** Belo Horizonte, 2004. 125f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

The competition between traders made the consumers define the market prices. This study is about the development of a costing system that estimates the products costs based in the retail market prices level. This study intends to give management orientations to retail market enterprises supporting the making decision process. Better ways of estimating costs operation can avoid competition improving the right way to select products and the contribution margin. This study joins accounting, marketing and finances contributions, processed in the same algebraic basis. A programmable calculator permits the application of data, resulting in a solution with many portable benefits. The costing system consists in data applied in the products prices components resulting in the variable direct costs principles. In other way when indirect costs are applied in the products the system loose some characteristics. It has its own distribution criteria based in the products exposition space definitions. This study presents a very useful tool to the business traders. The intention of these diverse costing system simulations is support wholesale price, when negotiations happen. In additional propose, what quantity and size to define and how to expose them.

Key-words: Cost – parameter – ware - negotiation

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Custeio-Alvo de Hansen	50
Figura 2 – Esquema do Custo-Alvo deste trabalho, inspirado no modelo Hansen	51
Figura 3 – Prateleira	74
Figura 4 – Gôndola.....	75
Figura 5 – Gôndola abastecida	75
Figura 6 – Exposição Parcial – Loja de roupas	76
Figura 7 – Fluxo de Informações.....	93
Figura 8 – Passos para a negociação	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quadro Sintético de Preços: uma abordagem de marketing, contábil e econômica e seu foco de observação.....	64
---	----

SUMÁRIO

RESUMO.....	06
ABSTRACT.....	07
LISTA DE FIGURAS.....	08
LISTA DE QUADROS.....	09

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Problemática	15
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 Importância e justificativa do tema	18
1.4 Abordagem metodológica	21
1.4.1. Passos para o desenvolvimento deste trabalho	22
1.5 Estrutura do trabalho	24
1.6 Limitações	25

CAPÍTULO II

2. SOBRE O COMÉRCIO VAREJISTA	27
2.1 O Comércio de grande porte.....	27
2.2. O Comércio de pequeno porte.....	28
2.3. As problemáticas do processo de compra	29
2.4. Compra é fundamental e é onde se define o lucro.....	30
2.5. Falta de flexibilidade.....	31
2.6. Preços.....	31
2.7. Sistema de Informação Gerencial no ato da compra	32
2.8. Gestão no comércio Varejista	33

CAPÍTULO III

3. CUSTOS DO PROCESSO COMO FERRAMENTA DE APOIO AO COMÉRCIO VAREJISTA.....	35
3.1. O enfoque em custos	37
3.1.1. Teoria proposta por Bernardi	37
3.1.2. A teoria proposta por Ângelo e Silveira.....	38

3.1.3. A teoria proposta por Joel Santos.....	39
3.2. Sistemas de Custeios.....	40
3.2.1. Princípios do Custeio Variável.....	42
3.2.2. Custeio Alvo.....	43
3.2.2.1. Objetivos do custeio-alvo.....	44
3.2.2.2. O custeio-meta na atualidade.....	45
3.2.2.3. Breve histórico.....	46
3.2.2.4. Conceitos e considerações sobre o custo-meta.....	47
3.2.2.5. Síntese e idéia geral.....	48
3.2.2.6. Desenvolvimento do custo alvo.....	48
3.3. O enfoque de finanças.....	52
3.3.1. O custo do capital.....	52
3.3.1.1. Capital próprio e de terceiros.....	54
3.3.2. Conceituando-se finanças.....	55
3.3.3. Recursos escassos.....	55
3.3.4. Temporalidade.....	56
3.4. Preços: uma abordagem econômica, contábil e de marketing.....	57
3.4.1. Preços: uma abordagem de marketing.....	57
3.4.2. Política de preços.....	61
3.4.3. Preços: uma abordagem contábil.....	62
3.4.4. Preços: uma abordagem econômica.....	63
3.5. Síntese.....	65
3.5.1. Análise da teoria dos autores.....	65
3.6. Considerações gerais.....	66

CAPÍTULO IV

4. DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA PARA OBTENÇÃO DE UMA FERRAMENTA DE ANÁLISE PARA O COMÉRCIO VAREJISTA	70
4.1. Considerações Preliminares.....	70
4.2. Elegendo o princípio de custeio adequado.....	70
4.3. Identificando as variáveis mais significativas na composição do custo.....	73
4.3.1. Comissão de vendedores.....	76
4.4. Incorporando a série temporal na estimativa de custos.....	77
4.5. Obtendo a taxa de remuneração do capital.....	78

4.6. Obtendo a formulação da estimação da margem de contribuição gerada pela mercadoria	80
4.7. Estimando o espaço da exposição dos produtos pelo seu compromisso de resultados.....	81
4.8. Parâmetro à decisão na oferta de grandes volumes a preços especiais ..	84
4.9. Outros fatores de ordem qualitativa que podem influenciar as decisões no ato da negociação.....	88
4.9.1. Verba destinada à propaganda.....	88
4.9.2. Exposições	90
4.9.3. Promotores de produtos	91
4.9.4. Linhas de produtos	92

CAPÍTULO V

5. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA E SIMULAÇÃO DE

RESULTADOS.....	93
5.1. Simulação 1: uma apuração simples de custos	95
5.2. Simulação 2: negociação entre frete CIF e FOB.....	96
5.3. Simulação 3: negociação entre entregas dentro e fora do estado	97
5.4. Simulação 4: negociação com oferta de preços especiais em grandes volumes.....	98
5.5. Simulação 5: a informação do espaço de exposição da mercadoria no ponto de venda.....	100
5.6. Simulação 6: negociação considerando diversos aspectos ao mesmo tempo	101
5.7. Síntese	108

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. Conclusões	109
6.2. Recomendações	110

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APÊNDICES

ANEXOS

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A divisão do trabalho inerente ao desenvolvimento do capitalismo foi fonte para a especialização da produção e o fomento da troca de mercadorias. O comércio expandiu-se e a logística desenvolveu seu papel de encurtar as distâncias apresentando o produto no local e tempo certos, objetivando fazê-lo a um custo reduzido.

Sobre o mercado de forma global, Borna (2002: 25) destaca:

A redução de barreiras alfandegárias e a criação de grandes mercados de livre comércio, como o NAFTA, o MERCOSUL e o Mercado Comum Europeu, indicam que a concorrência tende a ocorrer em nível mundial e que as reservas de mercado caminham para a extinção.

A mesma força que impulsionou o desbravamento de novas fronteiras no passado é a que move hoje a redução dos preços em um mercado fartamente abastecido por tantos fornecedores.

Trazendo mais propriamente para o ambiente mercadológico das empresas, Borna (2002: 25) menciona: “O ambiente em que as empresas estão inseridas está modificando-se continuamente. Ao acompanhar no tempo a direção das mudanças, verifica-se claramente que a competição tende a ficar cada vez mais acirrada”.

E este mercado bem abastecido traz o conforto ao cliente final de escolher uma entre as diversas fontes de fornecimento que lhe são ofertadas. Desta forma, o cliente passa a participar mais ativamente senão decidir, os preços do mercado.

Sobre novas demandas do sistema de custeio, Kaplan (1998:12) comenta sobre os dias atuais:

O novo ambiente demanda informações mais relevantes relacionadas a custos e desempenho de atividades, processos, produtos, serviços e clientes. As principais empresas estão usando sistemas de custeio aperfeiçoados para:

- Projetar produtos e serviços que correspondam às expectativas dos clientes e possam ser produzidos e oferecidos com lucro.
- Sinalizar onde é necessário realizar aprimoramentos contínuos ou descontínuos (reengenharia) em qualidade, eficiência e rapidez.
- Auxiliar os funcionários ligados à produção nas atividades de aprendizagem e aprimoramento contínuo.
- Orientar mix de produtos e decidir sobre investimentos.
- Escolher fornecedores.
- Negociar preços, características dos produtos, qualidade, entrega e serviço com clientes.
- Estruturar processos eficientes e eficazes de distribuição e serviços para os mercados e públicos-alvo.

Como lembra Megliorini (2001:01) “os custos devem refletir a empresa”. Então deve-se ter um sistema de custeio que possa responder ao anseio das empresas, orientando-as ao curso de sua gestão. Como é o mercado quem dita os preços, temos que formatar o *target costing* ou custo meta, decidindo-se sobre a oferta de um determinado produto.

Na economia atual, em que os preços são ditados pelo mercado, tem-se a necessidade de se dispor de um sistema capaz de estimar com aproximação coerente os custos das mercadorias se comercializa.

Isto porque, dentro da lógica do *target costing*, faz-se necessário conhecer o custo principalmente no ato da aquisição da mercadoria, momento eficaz de adequá-la aos níveis de exigência de preço do mercado, de forma a preservar-se das margens de resultado líquido compatíveis ao investimento realizado.

Como relata Bernardi (1998:20).

O que está acontecendo em nível mundial e gradativamente no Brasil é uma crescente concorrência, aumento de importações, tendência a uma liberdade de preços, oportunidades de menor concentração de oferta e crescente demanda por qualidade e modernidade, aliadas ao fato de maior modernização e conscientização do consumidor e do mercado. Em condições de maior liberdade de mercado e aumento dos níveis de exigências, o poder de barganha do mercado cresce, de forma que o mesmo tende a sinalizar ou ditar o que está disposto a pagar por um produto ou serviço. Nessas condições, o mercado e a concorrência

introduzem uma mudança radical no paradigma até então aceito, ou seja, o preço é dado pelo mercado. Dessa forma, o lucro é igual ao preço aceito menos os custos e despesas $[(L=P - (C+D))]$.

Esta idéia de certa forma é ainda reforçada por Securato (1996:15) que considera a economia brasileira atribulada:

Particularmente, na área financeira das indústrias, dos bancos, do comércio e das demais atividades econômicas, os homens de finanças estão constantemente sujeitos às tomadas de decisão que, muitas vezes, podem representar o fracasso ou o sucesso de determinado projeto, principalmente em economias tão atribuladas quanto a brasileira.

Para conceituar tomada de decisão, Sandroni (1996:117):

Processo que envolve desde o estabelecimento de uma política empresarial ou governamental até a execução de uma política pré-determinada, pelo julgamento de dados e a escolha de meios necessários para se alcançar um objetivo.

No momento de compra, faz-se a estimação do custo para decidir sobre comprar ou não este ou aquele produto e, para decidir, necessita-se de informações. O processo decisório deve, portanto, reunir dados e organizá-los com propósitos para que constituam elementos de apoio a esta tomada de decisão.

1.1 Problemática

As empresas varejistas, em geral, têm um sistema de custeio de estimação duvidosa, podendo ser classificado desta forma pelos simples componentes que possuem. É comum encontrar no mercado, empresas que estimam seus custos pela simples soma aritmética de valor da mercadoria mais impostos de entrada menos impostos de saída, que indica uma grande miopia ao desprezar, por exemplo, custo de capital, aspecto inflacionário, custo de estrutura entre outros.

Além do aspecto desta estimativa duvidosa mencionada, a decisão entre comprar ou não a mercadoria, bem como sua quantidade, deve ser feita no ato do contato entre vendedor e comprador. O comprador tem um leque de informações que devem ser levadas em conta, como preço de nota fiscal da mercadoria, prazo de entrega do produto, prazo concedido de pagamento, incidência de impostos de entrada e de saída, descontos financeiros e descontos comerciais, custo do espaço de exposição do produto no ponto de venda, despesas acessórias, custo do capital de acordo com a estrutura de financiamento da empresa, despesa de frete, bem como seu prazo de pagamento.

Porém, para que esta decisão possa ser tomada no ato da negociação, faz-se necessário um sistema de custeio que seja rápido, capaz de estimar os custos de forma imediata. Deve-se pensar também na mobilidade deste suporte ao comprador, levando-se em conta de que, muitas vezes, a compra pode não ocorrer no local de seu estabelecimento. Enfim, o mercado necessita de um recurso capaz de apurar custos com aproximação adequada, de maneira prática, sem restringir a mobilidade ao comprador. Reunir estes três fatores é imperioso para o sucesso de um sistema de custeio, em atendimento às necessidades do comércio varejista. Mas recorrendo-se aos livros, o gestor de compras no varejo ficaria em difícil situação. Isto porque:

- As abordagens da contabilidade muitas vezes tratam somente dos componentes tributários aplicáveis à mercadoria;
- Os livros que abordam o tema compras, centram-se mais em processos de coleta de preços e aspectos comportamentais de negociação, do que da orientação gerencial baseada em custos;
- A matemática financeira apresenta na linha do tempo, voltando em suas ilustrações, uma série histórica de fluxo de caixa, ou ainda a operações realizáveis com os bancos;
- Os sistemas contábeis apresentam trabalhos que necessitam de um recurso de tecnologia da informação de maior porte, capaz de processar um plano de contas da empresa e suas transações;
- O Merchandising fica desconexo à contabilidade gerencial, não dispondo de parâmetros numéricos ao espaço coerente de uma exposição vendedora.

Todas estas peças avulsas são de importante contribuição. Mas é necessário que estejam conectadas e interdependentes, para que se atinja um propósito aplicado. Como exemplo, se por um lado os impostos são importantes, eles existem não somente como uma componente percentual, mas também adota um posicionamento de caixa. Isto é, provoca um desembolso em uma data pré-estabelecida e não imediata. Tal saída de caixa deve levar em conta o custo de capital que, através da matemática financeira, poderá ser parametrizado dentro de uma série temporal. Será parâmetro desta mesma série, o custo de capital da empresa, que contracenará não somente ao valor, mas também ao tempo de capital utilizado. Tudo isto deve funcionar sinergicamente sem que se reconheça as barreiras entre cada ciência, com necessidade de resposta imediata.

Para tanto, necessita-se de um trabalho que observe a realidade do comércio varejista, com o grau de complexidade inerente ao mesmo. Tal missão é permitir fazer, a partir dos preços observados na concorrência, uma estimativa de custos com adequado grau de aproximação, levando-se em conta todos os seus componentes relevantes. Isto deve ser realizado no conforto da estrutura de um escritório ou de pé, em uma feira de produtos, de forma simples e rápida, para que seja possível fazê-lo no ato de uma oportunidade de negociação. Assim atinge-se a efetividade deste estudo específico, de forma que o trabalho acadêmico consiga apoiar o trabalho do comércio em campo, com todo seu grau de realidade.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um sistema de custeio voltado para a questão comercial, capaz de orientar ao comerciante ou comprador, seja de um estabelecimento único ou de uma rede de

lojas de varejo, de forma simples e objetiva, para melhor estimativa dos custos dos produtos comercializados.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar um estudo sobre sistemas de custeio em geral, à partir de um referencial teórico e prático, como eixo articulado deste processo;
- b) Entender a relevância dos componentes mais importantes de um sistema de custeio, voltado à comercialização de mercadorias;
- c) Propor um sistema de custeio simples e aplicável, que atenda a demanda existente no comércio, à luz da estrutura tributária brasileira, a um dado custo de capital da empresa, considerando todas as características do ramo de varejo.

1.3 Importância e Justificativa do Tema

Seja na pequena cidade do interior de qualquer estado a uma importante loja de departamentos localizada em *shopping center*, o comprador de um estabelecimento comercial necessita do apoio de um sistema de informações. Este deverá ser capaz de orientar e parametrizar as operações, de forma a ofertar o melhor suporte à tomada de decisão. Trazendo um pouco de dimensão, temos o comentário de Parente (2000: 20):

Com um volume anual de vendas superior a R\$ 100 bilhões, vendidos por cerca de um milhão de lojas, e representando mais de 10% do PIB brasileiro, as atividades varejistas desempenham um papel de relevante importância no cenário econômico brasileiro.

De outra forma, sobre a complexidade das informações, Borna (2002:36) destaca:

Com o crescimento das empresas e o conseqüente aumento da complexidade do sistema produtivo, constatou-se que as informações fornecidas pela contabilidade de custos eram potencialmente úteis como auxílio gerencial extrapolando a mera determinação contábil do resultado do período.

E ainda prossegue: “Os sistemas de custo podem ajudar a gerência da empresa basicamente de duas maneiras: auxiliando o controle e a tomada de decisões”.

Relativo à tomada de decisões, caso em tela, o mesmo autor comenta: “Informações de custo são bastante úteis para fornecer subsídios a diversos processos decisórios importantes à administração das empresas”.

Alinhado ao conceito de Bornia, Atkinson (2000: 51) comenta sobre mudança no ambiente competitivo:

Durante o último quarto do século XX, o ambiente competitivo, tanto para as empresas de serviços como para as empresas industriais, tornou-se mais desafiante e exigente. Conseqüentemente, as empresas atuais demandaram por informações gerenciais contábeis diferentes e melhores.

E o autor, mais especificamente sobre mercadoria, prossegue:

(...) Novas empresas entrando no mercado de mercadorias para multidões, como as de alimento, artigos para escritório, móveis para residências ou artigos para animais de estimação, têm transformado o varejo em uma indústria muito mais competitiva. Os gerentes das empresas de serviços exigem agora informações para melhorarem a qualidade, a pontualidade e a eficiência das atividades que eles executavam tão bem, como tomar decisões sobre os produtos, serviços e clientes individuais.

Sobre demandas para a informação gerencial contábil, Atkinson (2000:52) complementa: “Os gerentes das empresas industriais e das empresas de serviços, com um ambiente muito mais competitivo, precisam ter informações precisas e relevantes sobre seus custos efetivos”.

Conforme estes autores citados, a competitividade passou a exigir mais do sistema de custeio. Em outras palavras, uma margem de contribuição expressiva, pode trazer a certeza da presença do lucro, mesmo com um sistema de custeio que não

apresente elevado grau de acurácia. Por outro lado, uma margem menor, mais estreita, naturalmente requer mais do sistema de custeio, para que se tenha a certeza da apuração de resultados positivos. Enfim se está historicamente caminhando-se para uma concorrência mais acirrada, necessariamente tem-se a demanda de um sistema de custeio mais acurado. Observando o entendimento de Coronado (2001:16):

A concorrência acirrada no mercado, juntando-se com a mudança no perfil do consumidor final – sistema puxar -, presença impactos na cadeia de suprimentos com rápido processo evolutivo, obrigando as empresas do setor a reestruturar-se administrativamente com enfoque no modelo de gestão, na busca da eficácia na tomada de decisão, sob a pena de não-sobrevivência no século XXI.

As informações melhor parametrizadas e acuradas podem acarretar na melhor escolha entre produtos que contemplem uma margem bruta satisfatória, gerando melhor resultado do negócio. Por outro lado, serve também e, talvez principalmente, como balizador no tratamento com o fornecedor, como fonte de parâmetros para a negociação do pedido.

Como traz Atkinson (2000:51)

Os sistemas tradicionais de custos que as empresas industriais têm usado por décadas para mensurar seus produtos estavam agora, entretanto, fornecendo informações altamente distorcidas. Esses sistemas falharam ao não atribuírem, acuradamente, os custos elevados e crescentes de seus recursos indiretos e de apoio exigidos para desenhar, produzir, negociar, vender e entregar produtos e serviços. Os erros introduzidos pelos sistemas de custeio, que nem de longe refletiam os aspectos econômicos das operações atuais, foram os causadores de tomadas de decisões incorretas por partes dos gerentes, projetistas e operadores.

Por outro lado, se a taxa de juros é amplamente utilizada pelo mercado, este trabalho defende que ela (taxa de juros) é insuficiente como parâmetro de remuneração do capital empregado no comércio, motivo este que a substitui pela taxa média obtida pelo emprego do próprio capital, no negócio que se questiona. Tal fato traz uma exigência maior em termos de resultado da operação comercial que ele se propõe a parametrizar, trazendo melhor orientação ao comerciante negociador da mercadoria. Deve-se exigir em cada negociação, pelo menos,

resultados semelhantes ao resultado médio que se obtém no negócio. De outra forma, uma contribuição individual acima do resultado médio a cada negociação, contribuirá para um resultado global melhor do negócio.

É importante que um sistema de custeio que contemple o formato específico de cada empresa, uma vez que o comércio opera com margens estreitas exigindo a gestão de custos e preços de forma eficiente. Contemplando-se a este fato é que se consagra o presente trabalho, permitindo uma melhor estimativa de custos, relacionando-os aos preços e outras práticas comerciais, como parâmetro de espaço à exposição dos produtos e orientação à quantidade a ser comprada, frente a uma oportunidade comercial.

1.4 Abordagem Metodológica

Gil (1999, p. 42), indica que a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Prossegue ainda o mesmo autor:

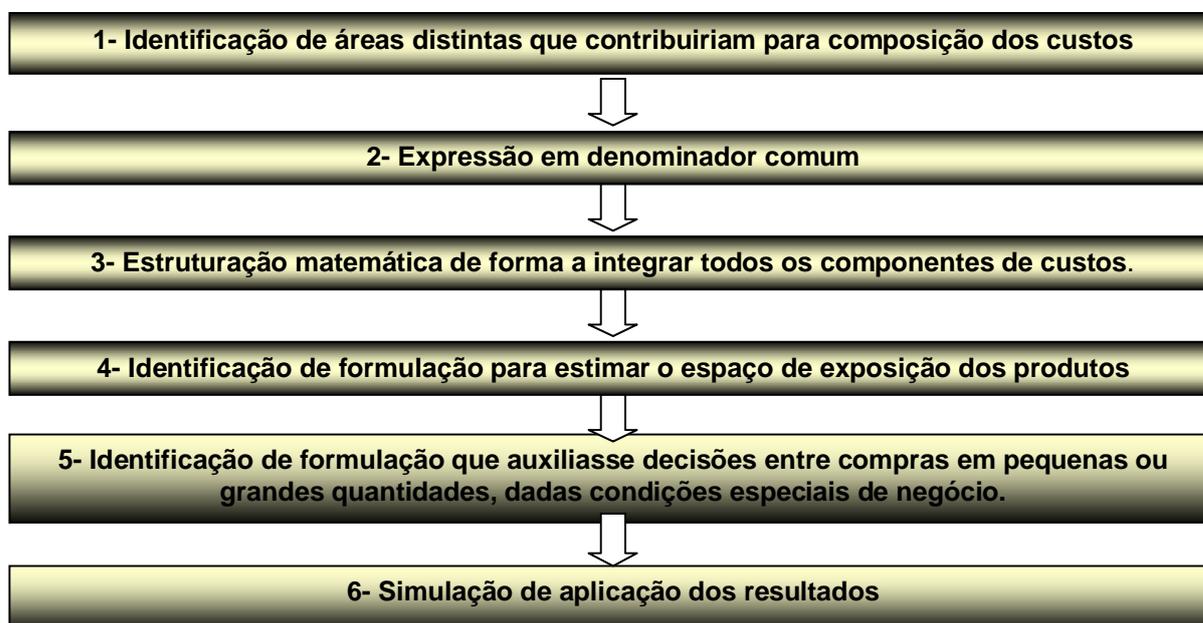
Pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se têm informações para solucioná-lo.

Baseando-se neste contexto, fundamenta-se a metodologia no pragmatismo, a partir de uma necessidade do dia a dia nas empresas, que busca em mais de uma ciência, a resposta para seus problemas. Consagra-se quanto à sua natureza, como uma pesquisa aplicada; a partir do ponto de vista de que é dirigida a problemas específicos do varejo, envolvendo fatores presentes na negociação no ato da compra de mercadorias.

De abordagem quantitativa, trata os fenômenos inerentes à comercialização convertidos em números, geradores de parâmetros à decisão que pretende auxiliar. Quanto aos seus objetivos, classifica-se como exploratória, buscando-se em apoio bibliográfico e em experiência prática do tema pesquisado, rica em exemplos que possibilitam a compreensão.

Quanto aos procedimentos técnicos, poderá ser entendida como uma pesquisa-ação, pois está estreitamente relacionada a um problema coletivo existente. A seguir, comenta-se de forma esquemática, os passos para o desenvolvimento deste trabalho:

1.4.1 Passos para o desenvolvimento deste trabalho



A seguir, comenta-se mais detalhadamente sobre estes tópicos.

Preliminarmente, a identificação das áreas, demandou uma revisão bibliográfica de áreas distintas, conforme segue:

- Em contabilidade de custos, para se identificar os componentes tributários da composição do custo da mercadoria;
- Em custos como forma de gestão, dentro do prisma que visa atender a necessidade de informações gerenciais, objetivando o melhor resultado.
- Em custos de forma geral, como fonte de ferramentas como o *target cost*, método do valor presente para a equalização de valores em séries temporais, entre outros.
- Em finanças, para a abordagem do custo do capital que financia as empresas;
- Em marketing, para que fosse abordado o aspecto mercadológico, via procedimento de preços, dentro do marketing-mix.

O melhor conhecimento do tema foi base para que se pudesse edificar todo o processo de resposta à demanda do mercado, que não dispõe de informações que respondam à altura das necessidades da rede de comércio varejista.

A expressão em denominador comum foi necessária para a integração destas contribuições científicas distintas. A expressão numérica foi o ponto comum identificado entre estas ciências, que permitiu sua integração.

Através desta expressão numérica, a matemática financeira pôde ser utilizada. Sua aplicação deu-se em série temporal, aplicando-se componentes de custos, dados fiscais de fornecimento, prazos de pagamentos etc. Tudo isto foi desenvolvido dentro do mesmo denominador comum capaz de se balizar na taxa de remuneração de capital do investidor. O frete, por exemplo, pode ser descrito por seu valor em expressão monetária além de que é efetivamente pago em um determinado período de tempo. Da mesma forma, os impostos e o próprio fornecedor.

A formulação de espaço necessário à exposição dos produtos foi feita com base na proporção existente entre o custo de toda a estrutura comercial em geral à exposição total oferecida pelo ponto de venda, sendo identificado meio matemático para tanto.

A formulação que auxiliasse a decisões entre grande e pequena quantidade no pedido baseou-se na contraposição de informações sobre o custo de se manter um estoque elevado frente a uma redução no preço da mercadoria, provocado pela possibilidade de se elevar a quantidade comprada.

Tudo foi trabalhado de forma passível de ser programável em calculadora financeira, mantendo a característica portátil objetivada. A simulação dos resultados foi feita em duas etapas: Uma, individualmente, permitindo uma análise individual; Outra, de forma conjunta, simulando uma situação real de negociação.

1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho divide-se em sete capítulos, a saber:

No primeiro capítulo, tem-se uma definição do trabalho, trazendo de forma resumida, toda sua pretensão como pesquisa. São abordados, principalmente, seus objetivos e metodologia, como resposta a uma demanda percebida pelas empresas comerciais varejistas.

O segundo capítulo é sobre o comércio varejista. Destacam-se as questões específicas deste tipo de comércio e suas características, que vem a demandar o trabalho que esta dissertação propõe.

No terceiro capítulo é feita a fundamentação teórica do tema. É feita uma revisão bibliográfica principalmente sobre sistemas de custeio e preços, com a finalidade de se atender à demanda específica do comércio.

No quarto capítulo é feito o desenvolvimento propriamente dito, onde é proposto um modelo utilizando ferramentas como *target-cost*, fluxo de caixa a valor presente,

além de referenciais como preços de mercado e tamanho de exposição de produtos. Tudo isto de forma integrada.

É apresentada também a proposta de como estruturar estas informações dentro da realidade principalmente de empresas brasileiras (isto porque baliza-se na estrutura tributária brasileira), mas também poderá ser adaptado para sua aplicação em qualquer país, desde que observadas sua estrutura tributária.

No quinto capítulo são feitas as simulações de negócios, pondo-se em prática a ferramenta desenvolvida. No sexto capítulo têm-se as conclusões e recomendações, comentados os resultados obtidos bem como fornecidas sugestões a quem deseje prosseguir em algum desdobramento desta pesquisa. Por fim, o sétimo capítulo constitui-se das referências bibliográficas.

1.6 Limitações

Não é objetivo deste estudo a apresentação de um completo sistema de custeio, capaz de orientar toda a tomada de decisões, além de oferecer o controle. Apenas é objetivo ofertar uma informação à tomada de decisão mais especificamente ao negociador da mercadoria no ato da compra.

Ele é voltado ao comércio varejista e apesar de que o estudo possa ser estendido às demais empresas do varejo, sob regime de outras formas de apuração do imposto, os exemplos contemplam especificamente as empresas optantes pela apuração do lucro real.

O sistema aqui proposto apóia-se tanto em instrumental matemático, quanto em inferências, não se consagrando em um modelo exato. Mas dispõe de acurácia suficiente para orientar o processo de decisão além de barato o suficiente para que

qualquer empresa possa implantá-lo. Como a idéia é a de este instrumento seja portátil, dado a que um comprador precisa desempenhar suas funções em diferentes locais, o sistema é voltado a basear-se na simplicidade. Tal fato permite que seja inclusive programável em qualquer software de planilha eletrônica ou até mesmo em calculadoras financeiras. Ele requer, portanto, que informações como o custo do capital e outras sejam trazidos da empresa dada sua realidade frente ao mercado, como dado imputado no ato da negociação.

Como se estrutura em informações gerenciais, voltados ao comércio varejista, requer dados específicos deste segmento, para que possa fornecer a estimação do custo do produto. Estimção esta de custo, somente também do setor varejista.

Não é abordada neste trabalho, a questão da programação de compras, ou seja, no dimensionamento da quantidade a ser comprada a partir de uma demanda identificada por inferência estatística ou qualquer outro método.

CAPÍTULO II – SOBRE O COMÉRCIO VAREJISTA

Passa-se a discutir um pouco mais especificamente sobre o comércio varejista, iniciando-se primeiramente pela definição de varejo. Cobra (1992: 504) traz em sua definição, o conceito da *American Marketing Association*: “Como uma unidade de negócio que compra mercadoria de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e, eventualmente, a outros consumidores”.

Cobra ainda acrescenta: “O que o varejista é ou pode vir a ser é limitado por sua localização entre fabricantes/ atacadistas, de um lado, e consumidores, de outro”. Enfim o varejista se situa entre o consumidor, que compara os preços à prática de outros varejistas e o fornecedor atacadista que oferece preços distintos, considerando principalmente o volume de negociação. Considerando estes fatos, passa-se a observar o comércio de grande e de pequeno porte.

2.1 O comércio de grande porte

Como principal característica, o comércio varejista de grande porte tem a necessidade de comprar cada produto em maior quantidade, o que lhe vale melhor condição comercial no ato da compra da mercadoria do que as empresas de menor porte. Cobra (1992: 73) indica sobre a escala:

O efeito da escala refere-se à possibilidade que existe em boa parte do mundo dos negócios de operar-se com custos unitários baixos. A chamada economia de escala de produção pode ser usada na redução de custos (chamada também de economia de tamanho).

E o autor ainda prossegue:

A economia de escala é possível de se obter não só na produção, mas também na compra, onde se obtém descontos por volume de compras, na publicidade, na compra de espaço, e assim por diante. Uma cadeia de supermercados, por exemplo, à medida que amplia seu número de lojas, como a rede Pão de Açúcar, passa a desfrutar da economia de escala, economia em suas compras e mesmo na publicidade, pois a verba gasta em uma cidade para divulgar 10 lojas é praticamente a mesma para divulgar 50 lojas.

Como cita o autor, o varejista de grande porte pode ter um resultado melhor que o de pequeno porte. Por outro lado, quanto ao preço pago pelo cliente, conforme abordado anteriormente, este deve seguir uma prática de mercado, o que implica necessariamente ao varejista de pequeno porte, obter margens comerciais menores.

2.2 O comércio de pequeno porte

Cobra (1992:516) comenta sobre o pequeno varejista: “A grande maioria do comércio varejista no Brasil é constituída por pequenas lojas, com reduzido negócio, dirigido geralmente por um ou dois donos e onde as famílias trabalham”.

Este reduzido negócio mencionado por Cobra, proporciona uma pior condição comercial no ato da compra do que as empresas de maior porte, naturalmente devido a fazerem aquisição de mercadorias em menor quantidade ou quantidades inexpressivas.

Uma vez que atendem o mesmo cliente das grandes lojas, o preço de venda deve seguir as práticas do mercado. Tal fato faz com que suas margens de contribuição sejam bem menores do que as grandes lojas de rede.

Normalmente para se enfrentar a concorrência, o pequeno varejista utiliza a seguinte estratégia: Se tem sortimento de um produto e quantidade de mercadoria suficiente para fazer uma exposição vendedora, o faz; Caso contrário, prefere não comercializar nenhum artigo desta linha de produtos evitando-se montar uma seção de fraca exposição.

2.3 As problemáticas do processo de compra

O comerciante desprovido de meios para estimar o custo da mercadoria no ato da compra, fecha o negócio para somente depois, identificar o quanto aquela mercadoria contribui ao resultado global. De forma rudimentar, normalmente ele dispõe de alguma estimativa, com grau de aproximação duvidoso. Este efeito agrava-se pela grande quantidade de itens na sua linha de produtos, objeto de comercialização de um mesmo comprador.

Cobra (1992:516) ainda comenta mais especificamente sobre o varejo no Brasil:

No interior do Brasil é freqüente ainda encontrar lojas de varejo em geral, onde se vende quase tudo. É comum uma mesma loja vender armarinhos, tecidos, vestuários, eletrodomésticos implementos agrícolas, materiais de construção, louças, artigos de papelaria, bebidas, cigarros, alimentos em geral e outras coisas mais.

Outro aspecto importante é o fato de que o comerciante, principalmente os de pequeno porte não conseguem correlacionar o espaço tomado da exposição da mercadoria à sua necessidade de gerar resultados. Com margens estreitas, limitações de capital empatado em mercadoria e espaço restrito, há necessidade de se fazer a escolha entre comprar ou não comprar. Por outro lado se o item for eleito para se oferecer ao consumidor, então será discutível de qual marca comprar,

preferindo em igualdade de performance de vendas, a que apresentar melhor margem de contribuição. Mais um aspecto se soma aos demais. Por questão do custo de oportunidade, o comerciante normalmente prefere dispor de quantidades mínimas de cada mercadoria em estoque. Basta ter a menor quantidade possível, desde que não se corra o risco de se perder vendas.

Mas se o fornecedor oferecer um preço tão especial a um dado volume bem superior à intenção de aquisição do comerciante, o que aconteceria? Normalmente o comerciante estaria em dúvida se preferiria adquirir maior quantidade a um menor preço, e conseqüentemente obter maior margem, do que manter sua política em quantidade normal de aquisição. Falta-lhes suporte comparativo que o ajude a decidir.

2.4 Compra é fundamental e é onde se define o lucro

Tanto a empresa de grande porte quanto a de pequeno porte estão inseridas no mesmo mercado. Isto é, o consumidor que encontra o mesmo artigo, marca e modelo em lojas distintas e opta por comprar o de menor preço, independentemente do porte da loja.

Tal fato faz com que o mercado ofereça ao consumidor, produtos alinhados em termos de preço. Se na venda há a prática de preços semelhantes, na compra junto ao atacadista ou fabricante, é que se faz a diferença. Portanto, é na atividade de compra que se define o lucro, constituindo-se um importante passo para a geração de resultados da atividade varejista.

2.5 Falta de flexibilidade

Há uma lacuna em compras gerada pela falta de flexibilidade do sistema de custeio. O comerciante para não perder oportunidades que os fornecedores apresentam de surpresa, ele deve ser ágil. Ele terá que dizer no ato de uma oferta se quer ou não fechar o negócio, frente a uma dada condição comercial. Por outro lado deverá saber se é interessante comercializar o produto frente ao espaço necessário à sua exposição, lembrando-se que este espaço é componente importante de custo.

Somando-se a estes fatos, o comerciante necessita ter tudo isso de forma portátil e rápida, para que o sistema o permita exercer a atividade de compras tanto na sua sede, como na do fornecedor, ou ainda em feiras, exposições etc.

De qualquer forma ele necessita desta flexibilidade para apoiar em suas decisões de compras.

2.6 Preços

Conforme Ângelo e Silveira (2000: 92) os preços não são obtidos pelas contas financeiras:

Os preços não são estabelecidos apenas pelas suas contas financeiras. Eles são definidos pelo mercado consumidor, que, com seu poder de decisão, motivado pelo esforço de marketing dos concorrentes e pelas variáveis ambientais, constitui o verdadeiro determinador dos preços a serem praticados pelo mercado varejista.

As condições de financiamento do produto ao consumidor final normalmente se aproximam em termos de juros sobre o valor financiado e em termo da tarifa denominada TAC – Taxa de abertura de crédito, cobrada ao consumidor por cada contrato firmado. Se a empresa é de pequeno porte e não dispõe de capital para financiar seus clientes, ela normalmente utiliza as financeiras disponíveis no mercado. Esta oferta de financiamento frente ao consumidor, permite que se ofereça o produto em condições de pagamento da mesma forma como se dispusesse de capital de giro para financiar ao cliente. Ângelo e Silveira (2000: 271) destaca:

Dentro de uma empresa de varejo, o crediário pode estar a cargo de uma financeira, que utiliza seus recursos para financiar as compras dos clientes, recebendo como remuneração por esse serviço os juros cobrados pelo empréstimo. Se essa for a opção escolhida, para o varejista, com exceção a alguns procedimentos burocráticos, tudo se passa como uma venda a vista.

Pelas questões destacadas, compras constitui-se a atividade que mais necessita do suporte de um custeio capaz de auxiliar ao comerciante. Para tanto, passa-se a comentar sobre o sistema de informação gerencial no ato da compra, bem como sobre a gestão no comércio varejista.

2.7 Sistema de Informação Gerencial no ato da Compra

Uma peculiaridade da necessidade identificada por esta pesquisa é a necessidade de que o gestor tem de informação imediata no ato da compra. Ela é, por sua natureza, imediata, pois o comprador tem que decidir não somente sobre a quantidade a ser comprada, mas também se fecha ou não o negócio que se propõe. Por outro lado, tem que decidir também a quantidade daquela compra, bem como, observar senão influenciar ou decidir sobre todos os pontos inerentes à negociação:

- Prazo de pagamento da mercadoria;
- Contratação do frete (se a cargo do fornecedor ou dele, comprador);
- Prazo de pagamento do frete;
- Possíveis descontos financeiros ou comerciais;
- Incidência de impostos;
- Custo do capital envolvido na negociação.

Segundo Beuren (1994: 50):

O modelo de decisão econômica é a representação ideal do resultado de um evento econômico, mensurado segundo conceitos e princípios econômicos, considerando as variáveis que influem no evento, e que tem por objetivo orientar o gestor na busca do resultado econômico.

Ou seja, no ato da compra, o gestor deve se acercar do maior número de dados relevantes, mensurados de forma a representar a realidade de maneira mais próxima possível. Por outro lado, deseja-se que o custo desta informação seja o mais baixo possível.

2.8 Gestão no Comércio Varejista

O tema central do comércio em geral é, sem dúvida, a mercadoria. Todas as ações de controle e medição de resultado se recaem sobre ela. A principal conta contábil neste setor, via de regra, é a de estoques, que se constitui a de valor mais expressivo.

Segundo Bognar (1991:14):

O parâmetro que o gestor de vendas deve receber da controladoria para determinação do preço é a margem de contribuição total a ser atingida, que deduzida dos custos fixos totais propicie o lucro líquido definido como objetivo pela empresa e, previamente, apurado em seu plano de lucros no planejamento operacional.

O trabalho se centra então em identificar à partir do item a ser comprado, parâmetros de quantidade e valores para negociação. Valores estes da mercadoria e demais componentes, como por exemplo, juros e frete. O escopo deste trabalho se centra então em ofertar ao gestor, um auxílio ao seu trabalho, para aproveitar as oportunidades de negócios.

CAPÍTULO III – CUSTOS DO PROCESSO COMO FERRAMENTA DE APOIO AO COMÉRCIO VAREJISTA

A contabilidade contribui como parâmetro ao trabalho de gestão, visto que esta tem entre outras missões, a de apurar os resultados, e não somente este. Conforme Catelli (1999: 489), a eficácia empresarial é também objeto de trabalho:

O lucro ou resultado econômico torna-se, assim, o melhor termômetro da eficácia empresarial, ao captar e refletir todos estes fatores de forma conjunta, levando em consideração o próprio efeito sinérgico entre eles. O lucro não é eficácia: é seu melhor indicador.

À luz da sinalização do mercado via marketing, percebe-se a necessidade de se utilizar um sistema de custos reverso, ou seja, que partisse de um preço dado e somente à partir de então, montar toda a estrutura de custos que respondesse a esta demanda inicial.

O estudo de finanças proporcionou o raciocínio temporal de alocação do investimento, para que se pudesse orientar a correta estimação do custo, frente às datas de efetivo desembolso dos pagamentos desdobrados de um processo de compra. Por outro lado, o estudo de finanças foi fonte também da estimação do custo de capital do negócio, dado a característica personificada de empresa a empresa.

Como traz Megliorini (2001: XI) “Conhecer os custos de suas atividades é condição básica para “tocar” qualquer empresa”. Realmente essencial para que se possa pensar qualquer aspecto em termos de decisão empresarial. Principalmente nos dias de hoje, com concorrência acirrada e margens estreitas, o lucro deve ser detalhadamente apurado. Pelo fato dele (lucro) não mais saltar aos olhos como acontecia quando era somado ao custo para se compor os preços, hoje em dia poderá estar encoberto pelos diversos componentes de custo e não se apresentar nitidamente definido. Um sistema de custeio pode identificar, por exemplo, que

certos tipos de mercadorias ou oportunidades comerciais apresentem margens tão pequenas que deixa de ser interessante a sua comercialização. Em grau mais elevado, até mesmo estas mercadorias devam ser evitadas, para que se invista em outras oportunidades comerciais.

Ainda Megliorini (2001: XI) complementa:

Atualmente, em um mercado altamente competitivo, o conhecimento e a arte de bem administrar são fatores determinantes do sucesso da empresa. Portanto, não se pode relegar a um plano secundário os cálculos de custos, pois eles serão ferramentas auxiliares da boa administração.

Para otimização dos resultados econômicos de um estabelecimento comercial, deve-se acerrar ao gestor de informações que o apóiem em uma tomada de decisão sobre quanto comprar, a que preço de nota, em que modalidade de contratação de frete, a que componentes de impostos e prazos de pagamentos.

Pereira (in: Catelli, 1999: 430) diz: “Missão do gestor, nesse contexto, consiste em aumentar o nível de eficácia da organização, área, departamento, atividade que administre. Toda decisão que um gestor toma deve ter por objetivo a eficácia empresarial”.

Para que o administrador atinja esta missão de eficácia empresarial, necessita-se de apoiar-se entre outras coisas, em dados contábeis. Tal fato leva a deslocar a missão do contador em seu papel dentro da organização, estreitando-se seu relacionamento com a gestão do negócio.

Tavares (in: Coronado, 2001:13) aponta que:

A manutenção da saúde financeira dos empreendimentos, a certeza de sua continuidade e a satisfação de seus investidores, hoje mais do que nunca, dependem de decisões seguras e eficientes acompanhamentos das atividades desenvolvidas. Essa modernidade, representada pela vulgarização dos termos, serviu para deslocar o Contador da obscuridade dos meros registros contábeis e da elaboração de demonstrativos estáticos, para uma postura de Gestor, partícipe insubstituível do processo decisório.

Enfim, a apuração do custo não é simplesmente um atendimento a uma curiosidade que deve ser satisfeita periodicamente, mas se consagra, sobretudo no comércio varejista, como uma ferramenta operacional que deve ser invocada a cada decisão comercial, no ato da compra.

3.1 O Enfoque em Custos

A escolha do princípio e da metodologia adequada é de suma importância a um bom sistema de custos. Dentro do escopo deste trabalho, passamos a analisar o posicionamento de alguns autores, a fim de que sirva de parâmetro para a correta identificação do melhor sistema.

3.1.1 Teoria proposta por Bernardi

Bernardi (1998:20) discursa: “o mercado e a concorrência introduzem uma mudança radical no paradigma até então aceito, ou seja, o preço é dado pelo mercado”. Por outro lado, ao longo de sua obra estima os custos dos produtos comercializados através de custeio por absorção integral e estima os preços.

Bernardi (1998:23) apresenta um sistema para formação de preços. Como ele relata “o estudo, nessa parte, desenvolve o custo pelo método de absorção (*full costing*) e as técnicas práticas mais usuais”, evitando-se a aplicação do *target costing*, sem também que se apresenta maiores contribuições do ponto de vista métrico.

O Autor ainda diz que “Técnicas e abordagens mais modernas como LIFE CYCLE COSTING, *target costing* E ACTIVITY BASED COSTING (ABC), merecem estudos mais aprofundados” e prossegue explicando que não as emprega em seu livro

porque: “O texto está voltado para elementos básicos da formulação de uma política e formação de preços de venda e tem enfoque prático, mais sistêmico e de integração” o que é interessante, tendo como pressuposto básico a aplicabilidade de seu estudo. E em mesma defesa o autor ainda prossegue com outro argumento:

A grande maioria das pequenas e médias empresas carece de um sistema básico de contabilidade e de custos e até de formação de preços, o que representa o mínimo necessário para início de uma longa jornada.

Assim o autor identifica uma ausência de informações nas empresas em geral.

E entre outros argumentos, ainda destaca mais um: “A implantação de técnicas, desde as mais elementares, é sempre problemática, dadas as mudanças culturais necessárias, hábitos, atitudes, sistemas, organização e administração”. Tal fato destaca a importância da formação de um sistema de custeio de fácil aplicação e que seja de fácil utilização.

3.1.2 A teoria proposta por Ângelo e Silveira

Segundo Ângelo e Silveira (2000:92)

Os preços não são estabelecidos apenas pelas contas financeiras. Eles são definidos pelo mercado consumidor, que, com seu poder de decisão, motivado pelo esforço de marketing dos concorrentes e pelas variáveis ambientais, constitui o verdadeiro determinador dos preços a serem praticados pelo mercado varejista.

Ângelo e Silveira (2000: 96) defendem que, em sua composição, os preços devem ser compostos pela soma de: CUSTO + IPI + FRETE – DESCONTO FINANCEIRO + PIS + COFINS + ICMS + MARGEM PRETENDIDA, dispostos na seguinte forma:

$$PV = \frac{\text{Custo} + \text{ICMSE} + \text{IPI} + \text{FRETE}}{1 + \text{ICMSV} + \text{PIS} + \text{COFINS} + M}$$

Onde:

PV = Preço de Venda

Custo = Preço de aquisição da mercadoria

ICMSE = % do ICMS de Entrada

ICMSV = % do ICMS de Venda

PIS, COFINS = Alíquota em vigor dos impostos

FRETE = Valor do frete

M = % da margem pretendida

Ou seja, embute no produto, frete e impostos inerentes a mercadoria, pois a ela são devidos.

3.1.3 A teoria proposta por Joel Santos

Segundo Santos (1991:23):

São adotados pelas empresas os seguintes métodos para a formatação de preços:

- Método baseado no custo da mercadoria.
- Método baseado nas decisões das empresas concorrentes
- Método baseado nas características do mercado.
- Método misto.

Apesar de classificar nestes quatro métodos para a formação de preços, o mesmo autor ainda acrescenta: “Método baseado nas decisões das empresas concorrentes. Qualquer método de determinação de preços deve ser comparado com os preços das empresas concorrentes, que porventura existam no mercado”.

Resumidamente, o autor desdobra esse método em: método do preço corrente (um mesmo preço praticado por todos os concorrentes), de imitação de preços (igualando-se a um determinado concorrente), de preços agressivos (vendendo

abaixo do custo) e de preços promocionais (preços tentadores com o fim de atrair o público).

Em termos práticos, Santos (1991: 137) apresenta no capítulo “Formação prática dos preços de venda” mais uma contribuição:

Condições que devem ser observadas na formação do preço de venda:

- Forma-se um preço base;
- Critica-se o preço-base à luz das características existentes no mercado, como o preço dos concorrentes, volume de vendas, prazo, condições de entrega, qualidade, aspectos promocionais etc.;
- Testa-se o preço às condições de mercado, levando-se em consideração, as relações custo/volume/lucro e demais aspectos econômicos e financeiros da empresa;
- Fixa-se o preço mais apropriado com condições diferenciadas para atender:
 - Volumes diferentes;
 - Prazos diferentes de financiamento de vendas;
 - Descontos para prazos mais curtos;
 - Condições s/ vendas para cada condição.

Nas sua redação, o autor não apresentou meios ou ferramentas para auxiliar a negociação à partir do preço de venda que se queira adotar.

3.2 Sistemas de Custeios

Bornia (2002:51) traz a idéia do tratamento do custeio visto mais propriamente dito como um sistema, baseando-se em dois pontos de vista. A seguir, comenta-se o primeiro ponto de vista:

A análise de um sistema de custos pode ser efetuada sob dois pontos de vista. No primeiro, analisamos se o tipo de informação gerada é adequado às necessidades da empresa e quais seriam as informações importantes que deveriam ser fornecidas. (...).

E o autor ainda prossegue, indicando o segundo ponto de vista: “No segundo ponto de vista levamos em conta a parte operacional do mesmo, ou seja, como os dados são processados para a obtenção das informações.”

Sobre a conformidade do sistema de custos Bornia (2002:53) o diz ser necessário colocá-lo em sintonia com o de gestão:

O sistema de custos faz parte de um sistema mais amplo: o de gestão. Portanto, o sistema de custos deve estar em sintonia com o de gestão, para que as informações geradas produzam bons resultados. Desta forma, o sistema de custos deve se adaptar às necessidades do sistema de gestão, a fim de que os gerentes sejam capazes de utilizar plenamente as informações fornecidas.

Considerando o primeiro ponto de vista do mesmo autor, ou seja, sobre a relevância das informações, Bornia (2002: 51) o chama de *princípio de custeio*, subdividindo-o em custeio variável, por absorção total e por absorção parcial:

Bornia (2002:55):

a) Custeio por absorção total (ou integral)

No custeio por absorção integral, ou total, a totalidade dos custos (fixos e variáveis) são alocados aos produtos. Este sistema se relaciona com a avaliação de estoques, ou seja, com o uso da contabilidade de custos como apêndice da contabilidade financeira, que se presta para gerar informações para os usuários externos da empresa.

b) Custeio por absorção ideal

No custeio por absorção ideal, todos os custos também são computados como custos dos produtos. Contudo, os custos relacionados com insumos usados de forma não eficiente (desperdícios) não são alocados aos produtos.

c) Custeio variável ou custeio direto

No custeio variável, ou direto, apenas os custos variáveis são relacionados aos produtos, sendo os custos fixos considerados como custos do período.

A abordagem do custeio como um sistema remete ao pensamento sob o prisma da informação, ou seja, o que se deve informar e como se deve processar a informação relevante. Fato que se constituiu eixo central deste trabalho, para poder efetivamente contemplar o comerciante em suas necessidades de custo:

- Em termos do que informar, seria a estimativa do custo ao comerciante no ato da negociação, conforme dito anteriormente, momento crítico de resultado.
- Em termos de como processar a informação, é demandado que seja de forma simples e portátil, para que o comerciante possa dispor de mobilidade para negociar onde quer que esteja.

3.2.1 Princípio do Custeio Variável (Custeio Direto)

O custeio variável direto é consagrado por vários autores como o mais indicado para a atividade comercial. Segue-se com o posicionamento de alguns deles:

Perez (1999:189):

O custeio variável é útil para a tomada de decisões administrativas ligadas a fixação de preços, decisão de compra ou fabricação, determinação do mix de produtos e, ainda, possibilita a determinação imediata do comportamento dos lucros em face das oscilações de vendas.

Megliorini (2001:131) comenta sobre custos para fins gerenciais:

O custeio por absorção torna-se problemático quanto ao tratamento dado aos custos fixos, ou seja, sua absorção pela produção. O método do custeio variável considera que os custos fixos não devem ser alocados aos produtos, pois esses custos independem de haver produção ou mesmo do tipo de produto que esteja sendo fabricado.

Percebe-se que este princípio de custeio portanto, é o mais consagrado para o propósito deste trabalho e é capaz de suportar em termos gerenciais, o comércio de uma forma geral. O valor da mercadoria é, via de regra, o componente mais importante para a composição dos custos dos produtos vendidos, agrega-se a este outros componentes como frete, custo financeiro e outros. Enfim tudo o que for atribuível ao produto, será reconhecido e tratado neste trabalho, como ligado diretamente a ele e, do contrário, tudo o que for componente da estrutura em geral,

será tratado à parte, suportado pelo resultado em conjunto da soma de produtos comercializados. Detalhando-se um pouco mais o custeio variável (ou custeio direto), temos a definição de Perez (1999: 184):

Este sistema fundamenta-se na separação dos gastos em variáveis e fixos, isto é, em gastos que oscilam proporcionalmente ao volume da produção e vendas e gastos que se mantêm estáveis perante volumes de produção e vendas oscilantes dentro de certos limites.

Desta forma, estaremos atribuindo aos produtos, os gastos variáveis enquanto à nossa estrutura geral, os gastos fixos.

3.2.2 CUSTEIO ALVO

No mercado em geral, cada vendedor fixa o preço do produto que oferta cabendo ao comprador, optar por comprar ou não a mercadoria. Mas quando é cabível uma discussão de preços ou condição de pagamento, comprador e vendedor ajustam suas expectativas para o fechamento do negócio.

No varejo, se uma mercadoria é altamente comercial, ou seja, um produto padronizado pelo seu processo de industrialização, desde que se tenha mais de uma loja para ofertá-lo, torna-se alvo de um leilão que poderá ser provocado pelo cliente. Um televisor, por exemplo, citado por uma referência alfa-numérica de uma marca qualquer, é ofertado em uma rua típica onde se instalam os varejistas de eletrodomésticos, que praticam níveis de preços bem próximos.

O consumidor por sua vez, antes de efetivamente comprar, faz naturalmente uma pesquisa de preços, sabendo que as lojas dispõe de produtos idênticos. Ele naturalmente vai preferir o mais barato. Essa pesquisa de preços realizadas pelos consumidores, faz com que as lojas fixem valores próximos, alvo de monitoria dos consumidores.

Por outro lado, existem comerciantes que ainda praticam preços à partir do valor de aquisição e demais componentes de custo que conseguem computar.

Como cita Hansen (2001: 659)

A maioria das empresas americanas, e quase todas empresas européias, estabelecem o preço de um novo produto como a soma do custo e do lucro desejado. O raciocínio é que a empresa deve ter receita suficiente para cobrir todos os custos e render um lucro.

E o mesmo autor cita Peter Drucker: “Isso é verdadeiro, mas irrelevante: os clientes não têm para si a obrigação de garantir aos fabricantes um lucro. A única maneira segura em se determinar um preço é começar com que o mercado está disposto a pagar.” E Hansen prossegue:

O Custeio-alvo é um método de determinar o custo de um produto ou serviço baseado no preço (preço-alvo) que os consumidores estejam dispostos a pagar. O Departamento de Marketing determina quais as características e preços para um produto que são mais aceitáveis pelos consumidores. Em seguida, é função dos engenheiros da empresa projetar e desenvolver o produto, de maneira que o custo e o lucro possam ser cobertos por aquele preço.

As lojas de varejo se engajam em uma forma de custeio-alvo quando procuram por produtos que possam ser apreçados a um nível que seja atraente para os consumidores.

A aplicação do custeio-meta ou custeio-alvo é exatamente visando esse fenômeno, ofertar uma apuração reversa: Dado o nível de preços fixado pelo mercado e, considerando as margens que se necessita ao negócio, qual o custo máximo admissível que se pode pagar por uma mercadoria?

3.2.2.1 Objetivos do custeio-alvo

Sakurai (1997: 55) “O objetivo do custo-meta é reduzir os custos totais, mantendo alta qualidade. Entretanto, muitas empresas japonesas usam o custo-meta para o planejamento estratégico dos lucros”.

Quanto a objetivos específicos das empresas, ele cita:

As razões específicas para a adoção do custo-meta diferem de empresa para empresa. Por exemplo, a meta de uma nova divisão da Daihatsu estava fortemente ligado à questão da automação industrial, para conseguir uma fábrica com ênfase na estratégia de custos, em busca de uma situação de lucratividade e para avançar o eficiente uso da automação e da flexibilidade. Por outro lado, a meta mais importante da Isuzu desde o início de 1966 (na época estava mais voltada para a engenharia de valor), era a redução dos custos variáveis.

E completa trazendo a citação de outros autores: “O custo-meta na Canon foi iniciado em 1980, com a finalidade de desenvolver produtos de qualidade a baixo custo que fossem funcionalmente superiores aos produtos da concorrência. (KAN, 1991)”.

Citando (Kuramochi, 1991), Sakurai menciona: “A finalidade do custo-meta na Fuji Xerox é conseguir lucro no negócio.”

3.2.2.2 O custeio-meta na atualidade

O custo-meta tem uma atuação ligada à estratégia empresarial, formando-se uma ponte capaz de ligar os objetivos da empresa frente a um posicionamento do mercado ao processo interno, para que este segundo se alinhe ao primeiro. Tal capacidade o torna necessário nas empresas nos dias atuais.

Sakurai (1997: 51)

Desde os últimos anos na década de 80, o custo-meta ligou-se fortemente à estratégia empresarial e é considerado um instrumento de gerenciamento estratégico de custo, para se alcançar a meta de lucro especificada pelo planejamento empresarial de médio prazo. A Nissan baseia seu custo-meta no lucro-meta que, por sua vez, se baseia na estratégia empresarial e nas necessidades de seus clientes.

Baseando-se na dinâmica do mercado atual, em que os concorrentes estão o tempo todo identificando meios para a redução de preços, em busca de uma fatia maior de participação, a redução de custos passou a ser uma busca constante, objeto da atividade empresarial. Sakurai (1997: 52) traz “O custo meta é atualmente considerado um instrumento de gerenciamento estratégico de custo para o planejamento de lucro e para a redução dos custos”. Sobre a integração de outras áreas, Sakurai (1997: 52) ainda completa:

Custo-meta é um processo estratégico de gerenciamento de custos para reduzir os custos totais, nos estágios de planejamento e de desenho do produto. Atinge esta meta concentrando os esforços integrados de todos os departamentos de uma empresa, tais como marketing, engenharia, produção e contabilidade.

Portanto, o custo-meta tem-se demonstrado uma ferramenta integradora entre as várias atividades da empresa, além de ser capaz de promover a redução de custos. Tanto um papel quanto outro, proporciona importante contribuição no auxílio do desempenho do trabalho do varejista, uma vez que sua atividade, tipicamente mercadológica, está sujeita ao monitoramento constante de preços pelos consumidores.

3.2.2.3 Breve histórico

O custeio-meta foi concebido recentemente, por uma disputa de mercado, em que o custo final do produto foi imperioso para se quebrar um tabu e dar início a uma nova fase da industrialização japonesa, capaz de atingir outros mercados. Sakurai (1997:21)

O período compreendido entre 1973 e a década de 80 foi caracterizado por um crescimento econômico estável ou lento. A crise do petróleo ensinou a alguns administradores japoneses que a expansão do volume de produção poderia não ser a resposta para o futuro. Algumas empresas, de excelente nível, acreditaram que devia ser perseguido o uso eficiente dos insumos, em vez do aumento do volume de produção. Muitas indústrias montadoras, por exemplo, introduziram o custo-meta: em vez de produção em massa,

voltaram-se para a produção de baixos volumes e variados produtos. Em lugar da economia de escala, a economia por objetivos desempenhou um importante papel. Em tal situação, o custo-meta foi um instrumento apropriado para o uso eficiente de materiais e peças em indústrias montadoras.

Percebe-se, portanto, a mudança de ênfase de expansão do volume para gerenciamento efetivo. Por outro lado, deve-se extrair do aprendizado da indústria japonesa, a atuação incisiva focando a redução de custos através do custo-meta. Sakurai (1997:49)

A expansão do custo-meta no Japão é devida a muitos fatores. Entre eles, destaca-se a diversificação das necessidades dos consumidores, que leva à redução dos ciclos de vida dos produtos e à intensificação da concorrência internacional.

3.2.2.4 Conceitos e considerações sobre o custo-meta

Sakurai (1997:49)

Custo-meta é um método abrangente de gerenciamento estratégico de custos que envolve a redução de custos durante todo o ciclo de sua ocorrência. Para atingir este objetivo, o custo-meta faz das funções de produção e de marketing com a engenharia a razão principal de sua existência.

Sobre a aplicação do custo-meta em proporções de volume versus variedade.

Sakurai (1997: 71) menciona:

O planejamento de produto e de desenho são raramente adotados na produção de pequena variedade/ grande volume. Como o custo-meta se inicia nos estágios de planejamento e de desenho, sua importância – e eficácia – aumenta na produção de grande variedade / baixo volume.

Perez Júnior (1999:266) também se posiciona:

O processo de custeio-alvo inicia-se com a estimativa, realizada pelo pessoal de marketing, do preço que um novo produto com características e funcionalidade específicas terá para ser vendido e atingir uma posição significativa de mercado. A partir desta definição mercadológica, equipes

multidepartamentais de produtos e fabricação se inter-relacionam para determinar o custo-alvo do produto, que é a soma do custo de materiais, mão-de-obra e custos com as demais atividades.

Aqui Perez Júnior menciona o trabalho entre departamentos viabilizado pelo custo-meta. No caso do varejo, a idéia centra-se em pensar em toda a estrutura da empresa e nos custos variáveis, incluindo impostos, custo de oportunidade do capital etc. em uma só linha de pensamento, para permitir melhor suporte à negociação.

3.2.2.5 Síntese e idéia geral

O custo-meta é uma ferramenta para o gerenciamento que permite fazer conexão com outras atividades da empresa, como marketing e contabilidade. Originário do Japão ele apóia-se na atuação das pessoas em efetivamente objetivar a redução de custos. Pensando em sua origem oriental, cabe-nos entender que a diferença cultural com o ocidente pode alojar-se no comprometimento das pessoas que utilizam tal ferramenta.

Como se trata de um recurso para ser explorado pelo comerciante proprietário do negócio se de pequeno porte, ou por um gerente comercial, cargo de confiança, em caso de empresas maiores, entende-se não haver o problema do comprometimento do usuário, já que tanto uma, quanto outra pessoa, são em tese, interessadas na economia gerada pela ferramenta.

3.2.2.6 Desenvolvimento do custo alvo

Monden (1999:33) comenta sobre o processo do custo-alvo: “Durante o processo de custo-alvo, os custos são divididos em custos sujeitos a atividades de redução de custo e custos não sujeitos a atividades de redução de custo”.

Em outras palavras:



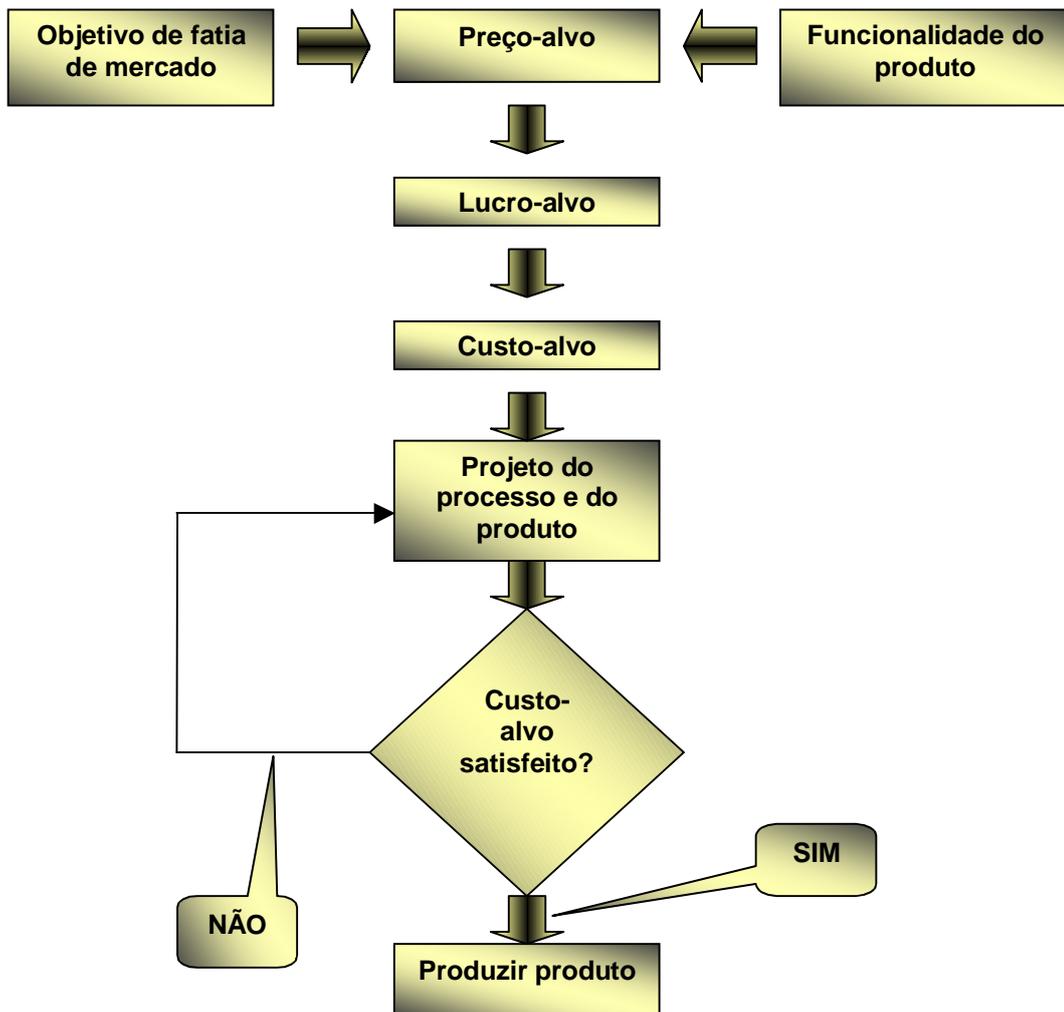
No estudo que se propõe, já centra-se no momento da negociação. Os custos sujeitos a atividades de redução são os que são tratados naquele momento, tais como valor da mercadoria, frete, prazo de pagamento etc... Partindo-se mais propriamente para a aplicação do custo-alvo, comenta-se a proposta de aplicação de Hansen, para que se possa passar a efetivamente desenhar a aplicação neste trabalho.

Segundo Hansen (2001: 443)

Se o custo-alvo for menor do que atualmente alcançável, então a gestão deve encontrar reduções de custo que possam mover o custo real em direção ao custo-alvo. Encontrar essas reduções de custo é o principal desafio do custeio-alvo.

De maneira esquemática, Hansen (2001: 444) explica o custo-alvo em uma seqüência de passos ou procedimentos:

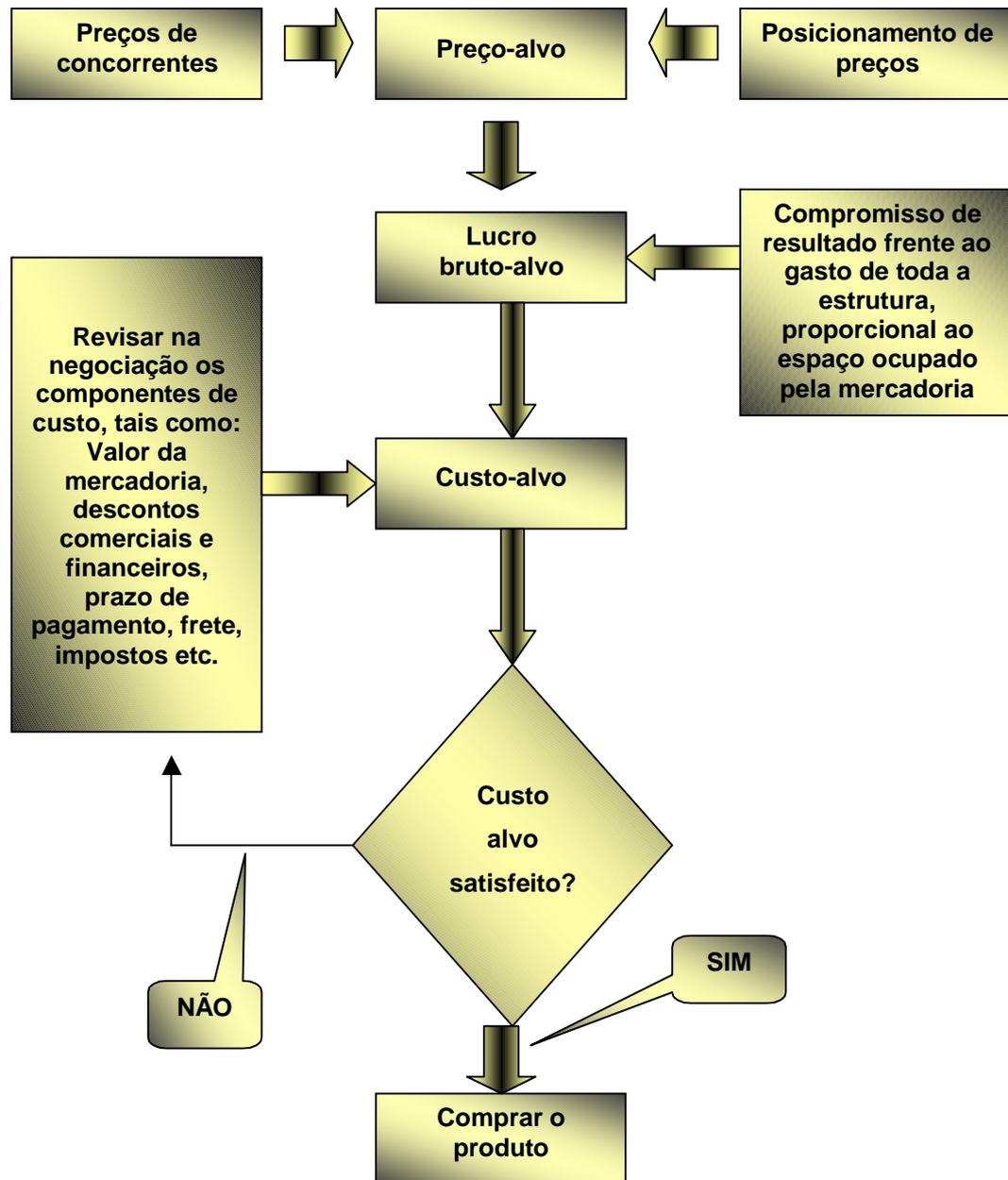
Figura 1 - Modelo de Custeio-Alvo de Hansen



Considerando as contribuições dos autores sobre o custo-alvo, apresenta-se um novo esquema adaptado ao propósito deste trabalho, ou seja, atender ao comércio varejista.

Esquema do custo-alvo, inspirado no modelo de Hansen, adaptado neste trabalho:

Figura 2 - Esquema do Custo-Alvo deste trabalho, inspirado no modelo de Hansen



Atinge-se o envolvimento entre as informações de mercado, via preços praticados pelos concorrentes e estrutura da empresa, via custo do capital, uma vez que a plataforma de cálculo o faz a valor presente. A resposta imediata, no momento da negociação permite ao usuário, sua atuação direta no momento certo, simulando nova condição comercial, objetivando que a mesma seja capaz de se atingir o custo-alvo.

Cada fornecedor tem um custo de capital diferente da que o comprador possui e, por outro lado, pela dinâmica de mercado, suas características como prazo de pagamento, custo de capital etc., que sofrem constantes alterações, implicando em mudanças em suas tabelas de descontos. Portanto, investiga-se em cada negociação, o que de melhor possa ser feito, através de simulações de negócios. Desta forma, a redução de custos pode ser obtida, mesmo considerando as diferenças existentes entre um ou outro vendedor do atacado, ou até entre o mesmo fornecedor em momentos diferentes, através do custo-alvo, a melhor alternativa de negociação poderá ser identificada.

Pelo desenho que se apresenta, os custos relativos à mercadoria, quaisquer que sejam estes, tratados na mesa de negociação estarão monitorados por este modelo estudado. Valor da mercadoria, custo financeiro, prazo concedido, bonificação de mercadorias, frete etc. que compõem os gastos de natureza variável do negócio. Por outro lado, os gastos provenientes da operação da loja, que engloba todas as demais despesas, são atribuídos à medida linear de gôndola, para que se possa repassá-los aos produtos. Estes gastos de natureza fixa ou semifixa, não são monitorados pelo sistema que se propõe. Mas como o item mais significativo na composição de custos é o valor da mercadoria, dado o seu elevado valor frente aos demais componentes, o modelo proposto demonstra-se eficaz ao trabalho do varejo.

3.3 O Enfoque de Finanças

3.3.1 O Custo do Capital

Da mesma forma que o capital no mercado financeiro rende juros apenas por se decorrer um determinado tempo em sua aplicação, o capital no setor produtivo também tem seu desempenho econômico. No comércio, no formato de capital de

giro, é ele quem possibilita a rotatividade dos estoques, veiculando-se as trocas de mercadorias.

O capital então tem o compromisso de ser remunerado proporcionalmente ao seu emprego, ou seja, proporcionalmente ao efeito econômico que ele gera pela sua simples aplicação.

O emprego do capital de uma empresa tem o compromisso de ser remunerado pelo menos a uma taxa que estime seu custo. Caso contrário, a empresa estaria penalizada pelo emprego deste capital. Hipoteticamente, um capital de R\$ 100.000,00 hoje não terá o mesmo poder de compra dois meses seguintes, devido ao aspecto inflacionário. Para tanto, desde que exista um espaço de tempo entre dois eventos, faz-se necessário prever uma taxa para preservar o valor de compra da moeda. Por outro lado, um capital não somente está sujeito a perda de seu poder de compra pelo aspecto inflacionário, mas também a um custo pela sua disponibilidade.

Segundo Coronado (2001: 127):

Os gestores de preços têm-se utilizado das taxas médias de captação de recursos no mercado financeiro, como taxa ideal para ser utilizada no cálculo do custo de oportunidade dos investimentos realizados, como atitude conservadora. Os investimentos realizados devem ser mensurados segundo critérios econômicos adequados, de maneira que possam refletir a capacidade de geração de benefícios futuros.

A estimação do custo de capital pela remuneração ofertada pelo mercado financeiro em substituição aos números próprios de uma atividade econômica poderá trazer distorções ao compromisso de resultado de um produto qualquer frente sua linha de comercialização.

A remuneração do mercado financeiro não atende satisfatoriamente como fator de atualização de um capital para efeitos de cálculo do custo a valor presente, uma vez tratar-se de uma remuneração proporcional a oferta e procura de dinheiro, oscilando-se ao sabor de políticas monetárias. Necessita-se portanto, identificar o custo do capital empregado, quando da sua operação comercial, para que se possa calcular em valor presente, qualquer simulação que se faça na negociação.

3.3.1.1 Capital próprio e de terceiros

Um dos componentes do capital à disposição de uma empresa, é o capital dos próprios sócios ou acionistas. A este é somado o capital de terceiros, isto é, aos demais valores concedidos pelos credores para compor o total aplicado nas empresas em suas diversas formas de investimento. Os custos provenientes do capital de terceiros são mais explícitos, por serem formalmente indicados em suas diversas formas de cobrança:

- O banco quando concede um empréstimo, cobra os juros estipulados em contrato;
- O prazo concedido pelo governo, via de regra, não conta com acréscimo ao valor dos impostos que se recolhe.

Já o capital próprio, relativo aos investimentos dos sócios ou acionistas, deve seguir o parâmetro de oportunidades alternativas de investimento desses sócios, o chamado custo de oportunidade.

Conforme Pereira (1990:8):

O conceito de custo de oportunidade tanto em Economia, como em Contabilidade e em Finanças tem como fundamento a questão da escolha entre as alternativas de utilização de recursos. Todavia, ele – custo de oportunidade – só aparece claramente após as alternativas terem sido elencadas e mensuradas.

Enfim, a identificação do custo do capital de uma empresa deve ser feita por meio criterioso, não sendo substituível pela taxa do mercado financeiro, ou qualquer outra forma de atalho.

3.3.2 Conceituando-se Finanças

Bodie e Merton (1999: 26) conceituam que “Finanças é o estudo de como as pessoas alocam recursos escassos ao longo do tempo”. Baseando-se no estudo deles, pode-se concluir que:

- Os recursos sendo escassos, requer que se otimize sua aplicação, ou seja, que seja aplicado da forma mais racional possível;
- “Ao longo do tempo” traz a temporalidade ao raciocínio. Precisamos portanto, de levar em conta o seu relativo valor temporal.

3.3.3 Recursos escassos

Baseando-se neste conceito de Bodie e Merton, tem-se que a escassez de capital é inerente a este estudo, uma vez que o que importa não é estritamente o quanto se ganha, mas este, em função do quanto se investe. Portanto, mesmo em uma condição de se dispor de muito capital, para um mesmo resultado de negócio, sob a óptica econômica, deve-se fazer o menor investimento possível.

Os estudos e os demonstrativos contábeis fazem sempre alusão ao resultado frente ao faturamento de um negócio. Mas a moderna abordagem gerencial de negócios tem imprimido a idéia do resultado frente ao capital investido. O EVA (*Economic Value Added* ou valor econômico agregado) é um exemplo disso, pois compromissa o resultado da empresa ao capital investido pelo acionista.

De qualquer forma, é mais racional que o recurso, abundante ou não, seja tratado como escasso e, portanto, merecedor de total atenção quanto ao seu melhor aproveitamento, no alvo de se obter o melhor resultado de sua aplicação.

3.3.4 Temporalidade

Conforme Merton (1999:99) “O valor temporal do dinheiro refere-se ao fato de que o dinheiro não vale mais hoje do que a expectativa da mesma quantia a se recebida no futuro”. E ainda prossegue:

Há pelo menos três motivos para que isso seja um fator. O primeiro é que você pode investi-lo, ganhar juros e acabar recebendo mais no futuro. O segundo é que o poder de compra do dinheiro pode mudar com o tempo ou por causa da inflação. O terceiro é que o recebimento de dinheiro esperado no futuro é, de um modo geral, incerto.

O referido Autor menciona como “juros” o que remunera o capital no escopo de seu raciocínio. Porém, vale ressaltar, que o extrato acima foi obtido em um estudo de finanças, onde o capital assume a forma líquida de dinheiro e sua aplicação se dá sobre forma de remuneração deste capital totalmente líquido, ou seja, pelo seu aluguel ou simplesmente juros.

No escopo deste trabalho, o capital que se refere é o capital permanente, investido na estrutura física, somado ao capital de giro. Este último ora assume a forma de mercadoria em estoques, ora a forma de contas a receber representada pelos títulos de crédito de venda aos clientes, ora a forma de dinheiro, quando do recebimento das vendas aos clientes. Como visto anteriormente, a remuneração deste capital não seria a taxa de juros, propriamente do mercado financeiro, mas a remuneração obtida pela operacionalização da atividade varejista, proveniente da movimentação de mercadoria.

De qualquer forma, seja para o emprego do capital no mercado financeiro sob a forma de aluguel ou o emprego do capital no comércio sob a forma de lucro sob a

venda de mercadoria, o fenômeno temporal é existente, e requer seu cômputo nas duas aplicações, visto que em ambos os casos, o compromisso de remunerar o proprietário deste capital são igualmente existentes.

3.4 Preços, uma abordagem Econômica, Contábil e de Marketing

Preço, do latim *pretiu*, também é definido por Aurélio (2000: Dicionário eletrônico) como: “S. m. 1. Quantidade de dinheiro necessária para comprar uma unidade de mercadoria ou serviço; expansão monetária de valor. 2. Relação de troca de um bem por outro”. Preço, por Sandroni¹ (1996) como:

Em sentido, amplo o conceito expressa a relação de troca de um bem por outro. Em sentido mais usual e restrito, representa a proporção de dinheiro que se dá em troca de determinada mercadoria, constituindo, portanto, a expressão monetária de valor de um bem ou serviço.

Ele se consagra, portanto, como base fundamental nas operações comerciais, pois é através dele que se expressa a relação de trocas de uma mercadoria com as demais. No comércio em geral, a má fixação de preços pode ser vital para a comercialização dos produtos. Por outro lado, se o comerciante fixa o preço de seu produto forma adequada quando o expõe à venda, mas tendo adquirido-o em um valor acima do coerente com o mercado, ele tem sua margem comercial reduzida, apurando um resultado abaixo do que potencialmente ele poderia obter. Obter parâmetro para se poder fixar preços é fundamental. Dentro do escopo deste trabalho, adotar-se-á a informação da concorrência para poder fixar os preços dos produtos no ponto de venda, bem como, utilizar-se-á da metodologia proposta por este trabalho para obter o parâmetro no ato da compra.

3.4.1 Preços: Uma abordagem de marketing

¹ Dicionário de SANDRONI, Paulo. **Dicionário de administração e finanças**. São Paulo: Best Seller, 1996

A fixação do preço parte primeiramente de um posicionamento de mercado para que se identifique qual patamar se objetiva trabalhar com um determinado produto.

Segundo Kotler (2000: 478):

Primeiramente, a empresa decide onde deseja posicionar sua oferta ao mercado. Quanto mais claros os objetivos de uma empresa, mais fácil será a determinação de preços. Por meio da determinação de preços, uma empresa pode perseguir qualquer um dos cinco principais objetivos: sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado, *skimming*² máximo do mercado ou liderança na qualidade do produto.

Dentro de tantos objetivos distintos para uma ação comercial, conclui-se que os preços dependem, portanto de uma estratégia dinâmica, sujeita a alterações constantes dentro da velocidade que o mercado imprime.

E Kotler (2000: 478) ainda prossegue dentro de um maior horizonte de prazo:

As empresas buscam a sobrevivência como seu principal objetivo quando estão assoladas pelo excesso de capacidade, pela concorrência intensa ou por mudanças nos desejos dos consumidores. Os lucros tornam-se menos importantes que a sobrevivência. Desde que os preços cubram os custos variáveis e alguns custos fixos, a empresa continua a funcionar. Entretanto, a sobrevivência é um objetivo de curto prazo; no longo prazo, a empresa terá que aprender a agregar valor, se não quiser falir.

Pela colocação acima de Kotler, mesmo que os preços simplesmente cubram seus custos, não se deve agir dentro deste prisma como condição geral de trabalho. Pelo contrário, esta conduta deve ser tida como circunstancial, a período curto de tempo; por ocasião de um posicionamento estratégico ou por um fenômeno que modificou o mercado de surpresa: um concorrente que baixa os preços repentinamente, uma legislação que altera a aplicação do produto, chegada de outra marca com melhor tecnologia etc.

² *Skimming* é a prática de se estabelecer preços altos devido à inovação ou lançamento de um produto, para futuramente poder ajustá-los ao seu devido patamar no mercado.

Definindo melhor sobre as estratégias de preço, Kotler (2000:478) prossegue:

Muitas empresas tentam determinar um preço que maximize o lucro corrente. Elas estimam a demanda e os custos ligados a preços alternativos e escolhem o preço que maximizará o lucro corrente, o fluxo de caixa ou o retorno sobre o investimento (ROI). Essa estratégia pressupõe que a empresa tenha conhecimento de suas funções de demanda e custos. Mas essas funções são difíceis de serem estimadas. Ao enfatizar o desempenho financeiro corrente, a empresa pode sacrificar o desempenho de longo prazo, ignorando os efeitos de outras variáveis do mix de marketing, as reações dos concorrentes e as limitações legais em relação aos preços.

Mas se o preço é formado pelo mercado, por que se preocupar com ele então? Para tanto, Bernardi (1998:21) apresenta sua posição:

É sabido que o lucro provém dos preços e dos volumes de vendas, portanto, muito mais do que em qualquer outra situação, é de importância vital que a empresa conheça seus custos e despesas minuciosamente, que examine cuidadosamente sua Política de Formação de Preços e administre de forma harmônica todas as variáveis envolvidas na questão, de forma a conhecer exatamente seus limites de atuação, no que diz respeito ao mercado, volumes e retornos possíveis, estabelecendo assim sua estratégia de atuação.

Conforme Coronado (2001: 117):

A determinação desse preço-alvo é coerente com as abordagens contemporâneas de gestão de marketing e de mercado, em que a empresa capta, por meio de pesquisas de mercado, as necessidades e desejos dos clientes.

Os preços, dentro deste escopo é entendido como algo que seja definido pelo mercado. E ele realmente o é, porém isto muitas vezes ocorre em nível de patamar, ou seja, o mercado define que um produto tenha seu preço fixado entre certos limites, mas dando liberdade ao comerciante de decidir se o fixa entre o limite mais baixo ou elevado. Hipoteticamente, um televisor de 20 polegadas que seja ofertado no mercado conforme abaixo:

Concorrente "A"	R\$ 390,00
Concorrente "B"	R\$ 400,00
Concorrente "C"	R\$ 420,00

De qualquer forma, por esta amostra, o mercado nos diz que os preços admissíveis a este produto no momento desta pesquisa seria entre R\$ 390,00 e R\$ 420,00. Se o comerciante que deseja fixar preços de seu produto tivesse um outro modelo (de outra marca) em promoção, digamos a R\$ 390,00, ele estaria tendencioso a apresentar este novo produto em questão por um preço que se aproximasse do patamar superior, ou seja, aproximadamente R\$ 420,00. Assim ele não estaria inibindo a promoção do outro produto que já possuía em linha, ao mesmo tempo em que estaria explorando a melhor margem do novo em questão.

Caso o comerciante não dispusesse de outro modelo em promoção, ele estaria mais tendencioso a fixar o preço do produto mais próximo da linha inferior, ou seja, mais próximo dos R\$ 390,00 e ofertá-lo em promoção. Enfim, o comerciante vai se orientar no seu posicionamento de marketing para fixar o preço do seu produto dentro da faixa definida pelo mercado.

Caso seja interessante não dispor de televisores de 20 polegadas em promoção nesta semana, por exemplo, por questão de se preferir focar outro modelo de televisor com outro tamanho para disponibilizá-lo em promoção, naturalmente o comerciante preferiria fixar o preço deste televisor que se compra no patamar superior, ou seja, próximos aos R\$ 420,00 e explorar melhor retorno do mesmo.

O comerciante deve ter esta consciência no ato da compra. Após a pesquisa de mercado, ele além de identificar o patamar de preços que ele pode operar, deve se posicionar quanto em que nível se pretende fixar o preço do seu produto. Se ele o fixar o preço próximo ao limite superior, tem uma margem de lucro, ao inferior, tem obviamente uma margem menor. O importante é ele identificar, frente a oportunidade comercial que surge no ato da compra, de acordo com a verba de propaganda ofertada pelo fabricante/vendedor, com o prazos concedidos na negociação e até mesmo as informações sobre o nível de abastecimento da concorrência, entre outras, o posicionamento comercial a ser adotado para aquela mercadoria. Deverá definir também no ato da compra, o preço de venda e todos os aspectos promocionais a serem adotados. Somente então será capaz de decidir a quantidade a ser comprada.

Se o comerciante enxerga nesta oportunidade comercial, um momento propício para se investir efetivamente em um produto dado a uma melhor concessão de prazo, aliado a um desabastecimento do mercado de um determinado item, por exemplo, ele pressiona ainda mais uma melhor condição comercial, como exigência de uma verba especial para propaganda, ofertando em troca, um aumento substancial do volume a ser comprado e, caso concluído, efetua uma compra em quantidade maior e lança este produto em promoção. Esta é uma realidade do dia a dia do comprador, que sempre busca identificar oportunidades do mercado, para que se tenha pelo menos um número mínimo de produtos em oferta, mantendo um constante clima de promoção em seu estabelecimento.

Por outro lado, ele tenta não colocar produtos similares em promoção, de forma a não gerar concorrência dentro de seu próprio estabelecimento. O cliente deve estar estimulado a preferir sua loja em detrimento a do concorrente, mas não deve estar indeciso entre um ou outro produto dentro da mesma loja. Dois produtos concorrentes em promoção dentro da mesma loja, inibem os resultados de ambos em termos de margem de contribuição.

3.4.2 Política de preços

Bernardi (1998) contribui com sua visão mercadológica sobre a fixação de preços, ressaltando o poder de barganha do mercado, bem como as políticas adotadas pelos formuladores de preços.

Conforme Bernardi (1998:219):

Com a abertura de mercado no Brasil e o acirramento da concorrência interna e internacional, os preços tornam-se vitais à competitividade e a sobrevivência das empresas, uma vez que num modelo de mercado aberto, o preço passa a ser efetivamente um regulador entre a oferta e a procura, além do fato de crescer o poder de barganha do mercado.

Segundo ainda o mesmo autor, pode-se adotar uma entre as diversas políticas de preços:

- a) Política em função de objetivos:
 - Penetração de mercado – objetivando estimular o crescimento de vendas;
 - Aumento de participação – Conquista de maior fatia do mercado.
 - Preços de exclusividade (Skimming) – Estabelecer preços altos pela inovação, para futuramente baixar o preço;
 - Recuperação de caixa;
 - Maximização de resultado;
 - Promoção do produto;
 - Preço em função de aumento de qualidade;
 - Preço em função da oportunidade (estação, moda)
- b) Política em função da demanda:
 - Discriminação de preço – devido a condições específicas de época, local e momento.
- c) Política em função da concorrência:
 - Preço médio praticado;
 - Patamares de preços mais altos ou mais baixos em função de novo contexto mercadológico;
 - Preço competitivo elaborado de fora para dentro da organização em função de revisão de política de preços.

Enfim os objetivos são muitos. E muitas táticas existem para que se possa formular os preços que se deseja, frente ao mercado exigente que requer atenção especial.

3.4.3 Preços: uma abordagem contábil

A abordagem contábil a questão de preços está mais ligada à sua composição, à partir do conhecimento de seus componentes, agrupados por uma soma aritmética. Em termos fiscais, a mercadoria é entregue ao comerciante acompanhada de nota fiscal que destaca a incidência de alguns impostos.

Portanto, a composição dos preços, por esta óptica se consiste em:

Preço de venda = Preço nf + ic + inc + Frete + Lucro pretendido – is

Onde:

Preço nf = preço de aquisição de mercadoria (preço de nota fiscal)

Ic = impostos compensáveis

Inc = impostos não compensáveis

Frete = Valor do frete pago para chegada da mercadoria

Lucro pretendido = lucro desejado (muitas vezes empiricamente)

Is = Impostos incidentes na venda da mercadoria (impostos de saída).

É, portanto, uma visão simples sobre a estimação dos custos, em que baseia-se somente na composição visível dos itens fiscais.

3.4.4 Preços: Uma abordagem econômica

Segundo Ferguson (1985: 276) “concorrência perfeita é um conceito exato e forma a base dos mais importantes modelos de comportamento econômico”. A teoria dos preços nos mercados de concorrência perfeita traz um mercado inteiramente impessoal, existindo uma “ausência completa de concorrência direta entre os agentes econômicos”. E o mesmo Autor ainda menciona: “Como o conceito econômico é o exatamente oposto ao conceito empresarial de concorrência”.

Segundo o autor, para que o mercado seja classificado como concorrência perfeita, estaria sujeito a quatro condições: Grande número de pequenas empresas, produto homogêneo, livre mobilidade de recursos e perfeito conhecimento dos agentes. Resumidamente, Ferguson (1985: 277) apresenta:

- a) **Grande número de pequenas empresas** – Todos os agentes sendo pequenos frente ao mercado, não poderia exercer influência perceptível ao preço.
- b) **Produto homogêneo** – Quando um vendedor expõe um produto idêntico ao outro vendedor, significa que os compradores seriam indiferentes quanto ao fornecedor que poderiam lhe fornecer um determinado produto.

- c) Livre mobilidade de recursos** – Significa que novas empresas ou capital pode imediatamente entrar e sair de um mercado sem dificuldade.
- d) O perfeito conhecimento** – Os preços são conhecidos por todo o mercado. Os ofertantes também conhecem os custos de seus produtos.

A concorrência perfeita freqüentemente funciona como um modelo teórico dos processos econômicos. Não explica os fatos por si só, mas é um importante balizador para que se possa entender o comportamento do mercado como um todo. Através da compreensão do mercado na concorrência perfeita, podemos entender os impactos provocados pela imperfeição do mercado provocado pelos agentes econômicos que têm interesse nesse desequilíbrio. Por exemplo, se um comerciante adquire uma grande quantidade de um determinado produto, fechando um negócio na quantidade da produção total de uma determinada indústria naquele mês, ou sua cota em uma determinada região, ele passa a ter exclusividade do produto naquele mercado, podendo ser menos flexível na formação do preço, praticando-o a um patamar acima do que estaria disposto a oferecer se seu concorrente dispusesse da mesma mercadoria.

Santos (1991: 125) em seu método baseado nas características do mercado, contribui com sua interpretação e apresenta:

O método baseado nas características do mercado exige conhecimento profundo do mercado por parte da empresa. O conhecimento do mercado permite ao administrador decidir se venderá o seu produto a um preço mais alto, de modo que possa atrair as classes economicamente mais elevadas, ou a um preço popular para que se possa atrair a atenção das camadas mais pobres.

De forma resumida e conclusiva, pode-se tabular:

**Quadro 1: Quadro Sintético de Preços:
uma abordagem de marketing, contábil e econômica e seu foco de observação**

ABORDAGEM	SÍNTESE	O QUE OBSERVA
Marketing	Posicionamento frente ao mercado.	Preço dos concorrentes e próprios propósitos estratégicos.
Contábil	Soma aritmética dos componentes de	Principalmente os componentes de

	custo e margem pretendida.	custo.
Econômica	Aproveita as oportunidades de mercado, frente à presença ou ausência da concorrência.	O movimento de entradas e saídas de concorrentes no mercado.

Interpretando o quadro 01, tem-se que tanto a abordagem de marketing quanto a econômica se convergem quanto a observação dos concorrentes. Ambas estão observando o concorrente com enfoque do lucro: Marketing com mais foco no produto, via percepção do cliente, enquanto a abordagem econômica mais centrada no contexto geral de oportunidades do mercado global. A abordagem contábil se destaca um pouco das demais, centrando-se na apuração numérica do resultado da operação comercial.

3.5 Síntese

Primeiramente sintetiza-se a contribuição de cada uma das teorias dos autores mencionados no capítulo para posteriormente apresentar uma posição generalizada dos mesmos.

3.5.1 Análise da teoria dos autores

a) Bernardi: Dentro do escopo deste trabalho, o posicionamento do autor não atende totalmente à necessidade do comerciante, que objetiva saber se deve ou não comercializar uma mercadoria, dado um preço do fornecedor. Por outro lado o comerciante também objetiva a redução dos custos, para obter uma melhor margem de lucro. Daí a importância do custo-meta que infelizmente não foi abordado pelo autor.

Por outro lado, Bernardi comenta sobre a dificuldade de informação estruturada dos comerciantes, necessárias ao processo decisório. O autor ajuda principalmente em evidenciar a necessidade de se proporcionar uma ferramenta simples, mas de fácil utilização.

b) Ângelo e Silveira: Sua proposta poderia ser facilmente revertida para a apuração do custo-meta, já que é da sua filosofia. Por outro lado, o raciocínio apresentado não leva em conta o aspecto inflacionário ou mesmo da remuneração do capital, importante composição do custo da mercadoria. A metodologia que apresentam, apesar de valiosa contribuição, chega a desprezar a diferença existente entre a aquisição de um produto à vista ou, ao mesmo preço, à prazo como 90 dias, por exemplo. Tal fato se consagra em uma grande divergência do ponto de vista econômico-financeiro, por desprezar o custo do capital e os aspectos inflacionários.

c) Joel Santos: Para este trabalho, Santos (1991:125) contribuiu em dizer que “qualquer método de decisão de preços deve ser comparado aos preços das empresas concorrentes, que porventura existam no mercado”. De outro lado, ele efetivamente não apresentou contribuição entre os níveis de preços de venda e o custo da mercadoria que pudesse orientar ao comerciante no ato da negociação. Apenas sugeriu a prévia formação de um preço-base para poder testá-lo no mercado e rever questões de custo/volume/lucro.

O modelo proposto por Santos, talvez fosse inspirado na composição de preços dos produtos de uma indústria e não das mercadorias de um varejista.

3.6 Considerações Gerais

Os sistemas analisados não contemplam o comerciante que, no ato da compra, deve munir-se de dados para fechar o negócio. Um modelo contempla o preço, que na verdade é dado pelo mercado; o outro propõe um parâmetro para redução de custos em escala; o outro não considera o aspecto temporal de forma a revelar seu real impacto no custo da mercadoria.

Enfim, pela literatura consultada, o comerciante encontra-se desamparado de apoio para sua estimação de custos, enquanto deveria fazê-lo de forma imediata, na decisão de suas compras.

Como se trata de uma ferramenta de auxílio à gestão de compras ao varejista, a idéia é reduzir os custos de aquisição, inerente ao comércio. Tal proposição é atingida por alguma das ferramentas desta dissertação. Também necessita-se de um sistema que seja capaz de estimar os custos pela configuração inicial da negociação, observar se o espaço de exposição da mercadoria é compatível e orientar para que o curso da discussão com o fornecedor seja induzido ao fechamento do negócio.

Portanto, um sistema de custos deve estar ajustado em seus princípios e métodos além de estar centrado em um objetivo claro, para que consiga apresentar respostas adequadas. Deve prevalecer o bom-senso para que se possa apresentar coerência.

O comerciante objetiva o lucro. Se o preço ao consumidor final é dado pelo mercado, ele pode efetivamente agir é no momento de compra. Portanto, ele necessita de um sistema de custeio que o auxilie neste momento. Por outro, se se objetiva lucro, a exposição do produto também deve ser maximizada, contemplando preferencialmente os produtos que melhor remuneram o espaço de venda disponível.

Neste mercado cada vez mais competitivo, o custo, como lembra Megliorini (2001: XI) "... é ferramenta auxiliar da boa administração". O gestor deve decidir frente a eficácia empresarial. Para tanto, "a contabilidade deve migrar de elaboração de demonstrativos estáticos para uma postura de gestor partícipe do processo decisório" (Tavares in: Coronado, 2001: 13).

O princípio do custeio variável foi o princípio eleito por uma série de motivos:

- Conduz a um raciocínio mais individualizado, por produto, próprio de área comercial;
- Especifica em detalhe os custos inerentes ao produto e generaliza o custo de estrutura;
- Permite a análise do “Custo X Volume X Lucro”, dado as oscilações de demanda do mercado, seja ela provocada pela ação comercial ou mesmo por um fator externo, alheio à vontade da empresa.

Por outro lado, o custo-meta se consagra como extremamente necessário ao escopo do trabalho devido ao fato de ser o mercado quem atribui o preço da mercadoria. Desta forma, nos resta somente fazer a conta reversa, identificando o custo-meta ou preço que se pode pagar em uma negociação de uma mercadoria, dado mercado que se tenha. O enfoque de finanças enfoca a necessidade de se pensar em recursos escassos aplicados em uma série temporal. Ela nos traz a idéia de que o capital:

- Deve ser aplicado de forma racional e eficaz;
- Deve ser levado em conta, o fator tempo a qualquer valor que se discuta;

O enfoque em marketing apresenta uma série de estratégias e posicionamentos de mercado sobre preços, reforçando a idéia de que, seja qual for a estratégia que ser adotada, virá sempre deste mercado, sua fixação.

O enfoque contábil nos traz a idéia organizada da composição dos preços. Enumera seus componentes em uma disposição lógica de suas respectivas incidências. Por fim, a abordagem econômica nos informa sobre o mecanismo de mercado e sua conexão com a formação de preços, trazendo uma orientação mais voltada ao mecanismo dinâmico como ele é interligado.

As abordagens dos diversos autores sobre o tema em tela reforçam a idéia de se trabalhar com o custeio variável (ou direto) dentro da linha do *target cost* ou custo-

meta. Estes autores apresentam meios de relativa semelhança entre eles para a estimação do custo do produto, mas entre todos eles, percebe-se o desprezo sobre a questão do aspecto inflacionário e até mesmo, da remuneração do capital empregado.

A questão da remuneração do capital empregado é de extrema importância devido ao fato de que se consagra a maior expectativa que tem o capitalista de toda a atividade econômica. E ela pode ser vista por dois ângulos:

- **Do capital em giro** – proporcional ao valor empregado versus o tempo de emprego deste capital;
- **Do capital fixo** – proporcional à ocupação do produto do ponto de venda, sendo apropriado a medida linear de gôndola, toda a missão de remuneração daquele capital empregado.

Por fim, o este trabalho propõe um sistema que se parece com o comerciante, ou seja, capaz de lhe apoiar no momento da negociação, consagrando-se:

- **Rápida** – A ponto de que se decida no ato da negociação sobre a compra (ou não) da mercadoria, bem como de sua quantidade;
- **Portátil** – Passível de ser levada no bolso do negociador;
- **Grau adequado de precisão** – Leva em conta todas as variáveis significativas da composição do custo, de forma a apresentar uma estimação segura do custo objeto de análise.
- **Simples** – De fácil aplicação, para que se consagre ferramenta de “aplicação universal” em todas as situações de compra.

CAPÍTULO IV – DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA PARA OBTENÇÃO DE UMA FERRAMENTA DE ANÁLISE PARA O COMÉRCIO VAREJISTA

4.1 Considerações Preliminares

Até então, observou-se a problemática do comerciante que, desamparado pela ciência, ainda não conseguiu apoiar-se em um sistema de custeio que efetivamente o ajudasse no momento da negociação. Várias teorias contribuem para o feito, mas, efetivamente, não o acompanha em toda sua jornada. Para oferecer algo que pudesse contribuir em sua necessidade, foi necessário o desenvolvimento de um sistema que efetivamente pudesse prever peculiaridades que poderiam ser consideradas como pequenos detalhes, mas de suma importância no resultado econômico de seu negócio.

4.2 Elegendo o Princípio de Custeio Adequado

O escopo do trabalho tem como suporte o custeio variável (ou custeio direto), uma vez que se consagra este princípio, tão adequado à gestão comercial. O Custeio Variável ou Direto, conforme abordado no capítulo anterior, é o princípio que melhor responde a necessidade do comerciante no ato da compra. Permite uma apuração rápida, de resposta imediata, necessitando-se de poucos recursos tecnológicos para medi-la, valendo-se apenas das informações de uma roda de negociação e uma calculadora de bolso.

Ele também permite de forma individual, a estimação da margem de contribuição de um produto ao resultado global. Por outro lado, o custeio variável aplicado

simplesmente pela sua própria estrutura, não seria capaz de gerar um efeito que se espera. Isto porque este princípio de custeio, apenas destaca a margem dos produtos, não se importando com um critério de rateio dos custos fixos de forma mais proporcional, deixando que isto fique a cargo do somatório das contribuições de todos os produtos.

É importante destacar que o custo no comércio é chamado de custo da mercadoria vendida, sendo por natureza, intensa pelo próprio valor do que se comercializa. Isto é, o valor de compra da mercadoria é o mais relevante entre todos os componentes do custo. Fretes, impostos e outros, são menos expressivos em termos monetários que o valor original da mercadoria. Reforçando ainda a questão, fretes, desde que negociados *ad valorem* e impostos também são proporcionais ao valor da mercadoria, ao passo que o valor de venda é dado pelo mercado.

O peso de toda a estrutura geral da empresa, por sua vez, também deve ser atribuído ao produto, para que se possa estimar um resultado mínimo de contribuição de cada mercadoria comercializada. As despesas necessárias a comercialização deveriam ser repassadas de forma que pudessem ser apropriadas à mercadoria. Mas como tornar próprio às mercadorias estas despesas de incidência indireta? Teríamos que pensá-la de forma que pudesse ser apropriada no ato da compra, permitindo uma estimativa imediata ao valor a ser pago pela mercadoria. O Custeio Variável ou Direto simplesmente aplicado não dispõe deste recurso. Então um arranjo foi feito para que o sistema de custeio fosse capaz de abraçar esta missão de forma eficaz. Foi dada à margem de contribuição, a missão de suportar o peso do custo fixo proporcional aquele produto que se negocia, considerando como critério de rateio, a extensão física da exposição deste mesmo produto. Por ser classificado como indireto, o custo da estrutura, ou seja, os gastos fixos inerentes à atividade comercial necessitariam de um critério de rateio e, para tanto, um direcionador teria que ser eleito. A medida linear de gôndola foi uma boa escolha pelos seguintes motivos:

- Em primeiro lugar, porque o espaço de exposição de produtos é o maior gasto do comércio varejista, consagrando-se o componente mais relevante de seus gastos

fixos, da mesma forma que o *overhead* em empresas intensas em mão de obra consagra-se um bom direcionador (e deixa de sê-lo em empresas intensas em capital e pouco intensas em mão de obra).

- Em segundo lugar, porque como as profundidades das prateleiras são similares, constituindo-se ponto comum de qualquer comparativo de exposição em lojas, A medida linear passou a ser a medida prática mais utilizada no jargão dos lojistas.

Este estudo propõe um novo custeio, inspirado no princípio do custeio variável, só que computando as demais despesas indiretas que, sendo atribuídas ao produto, deposita-lhe a responsabilidade de gerar não somente um resultado bruto, mas um resultado que responda por todos os componentes de custo e despesas da empresa, contemplando um resultado líquido proporcional ao capital empregado.

Este novo sistema de custeio apóia-se em um preço praticado pelo mercado e visa chegar-se ao custo meta, promovendo sua gestão no ato da negociação, contemplando a necessidade identificada dos comerciantes no momento da compra.

O critério de apropriação do custo fixo foi o mais próprio da atividade comercial. O imóvel para comercialização é sem dúvida, um caro investimento que o lojista tem que suportar. Em outras palavras, no comércio o espaço é caro. Tendo esta despesa como componente maior da estrutura, ela seria o melhor estimador para todos os demais custos não imputados diretamente à mesma, funcionando como na indústria, o *overhead*.

Sendo dispendiosa a exposição na gôndola, a medida desta exposição deveria guardar proporcionalidade ao resultado gerado pelos produtos que ocupam este espaço, imputando-se a eles, a missão de resultados que cada um deveria apresentar.

4.3 Eixo central da metodologia

Como visto até então, os diversos sistemas estudados contemplam, em parte, as necessidades exclusivas do comércio varejista. Mas não em todo. A seguir se demonstra o eixo central da metodologia, mostrando a lógica da sua concepção.

Inspiração no custeio variável

O comerciante necessita de velocidade de estimação de custos, pois se encontra em meio a negociação. Nesta mesma negociação, necessita levar em consideração os aspectos de custo, volume e lucro, visto que a quantidade a ser comprada se constitui um dos fatores que se negocia.

É fato também, que a linha de produtos normalmente é numerosa, em que o raciocínio da contribuição obrigatória de resultados de cada produto torne-se pertinente.

Assim sendo, o custeio variável seria, como princípio, a opção mais indicada, por conferir estas características e ser capaz de dar resposta à altura das necessidades do negociador.

Portanto, o sistema deveria ter um formato próximo ao custeio variável.

Integrando-se a apropriação dos gastos da estrutura

Por outro lado, a questão de se ter um produto que não consegue sequer cobrir os gastos com sua exposição torna-se imperiosa. No caso do varejo, tal fato pode ocorrer com frequência. Isto porque:

- A grande gama de produtos existentes pressupõe também uma grande gama de estratos de preços, para contemplar o cliente alvo.

- Há produtos de baixo valor agregado que, mesmo que apresente uma margem de contribuição com elevado percentual, não conseguiria cobrir os gastos proporcionalmente ao espaço que ocupa na prateleira.
- Há produtos que proporcionam uma boa margem de contribuição unitária, mas que, por possuir baixa rotatividade, também podem não conseguir cobrir os gastos proporcionalmente ao espaço que ocupa na prateleira.

Assim sendo, o custeio variável, em sua concepção original, não contemplaria a necessidade do varejo, cabendo, portanto, o desenvolvimento de uma nova estrutura, mesmo que tendo sido originada deste.

O sistema concebido teve que apresentar uma conexão entre os demais gastos da estrutura, para ser apropriado aos produtos. Para tanto, foi identificado a medida linear de gôndola como melhor expressão do espaço ocupado, já que a medida de profundidade de prateleira se constitui normalmente uma constante. Por outro lado, espaço como corredores, demais áreas de circulação, áreas de estocagem entre outras, são tidas como de suporte a toda a operação de mercadoria, cabendo apenas às prateleiras, a ligação direta com a exposição do produto.

Esta constatação não foi identificada em nenhum dos autores pesquisados, vindo portanto, a ser uma especificidade deste trabalho.

A prática do valor-presente

Quanto a dinâmica temporal, devido a juros ou inflação elevados tipicamente no Brasil, não pode ser descartado a prática de se conceber um cálculo que trouxesse todos os componentes em valor presente. Esta prática está em consonância com o trabalho de Bernardi.

A necessidade do custo-meta

Pensando em sua concepção, o custo-meta é quem poderia efetivamente trazer a economicidade gerada no ato da compra. Somente observando-se a intenção de

preços de venda da mercadoria em varejo, no momento seguinte, é que se consegue partir para o preço cabível de atacado. A presença de um sistema de cálculo reverso, capaz de, através da intenção de preço de venda, ser capaz de estimar o custo da mercadoria e, através deste estimador, identificar o preço de nota-fiscal a ser negociado, torna-se fundamental.

A formulação matemática portanto, teve que atender a esta demanda, considerando as variáveis componentes, em uma disposição equacionável, em que se pudesse isolar cada incógnita, uma por vez, para se obter o cálculo imediato, considerando-se a informação das demais variáveis.

Como ponto adicional, a equação identificada pôde ser imputável em calculadora portátil programável, de forma a poder se explorar facilmente o aspecto do isolamento de uma variável, seja ela qual for, alimentando-se os demais dados para se obter o cálculo.

Enfim, assim foi constituído o eixo central da metodologia, em que se iniciou em custeio variável, sendo modificado para que fosse apropriado os gastos da estrutura. Todo o raciocínio foi concebido de forma reversa, ou seja, para que se possa pensar em termos de custo-meta, para se obter o valor de nota-fiscal para ser tratado no ato da negociação. Tudo isso, conforme exposto, calculado em termos de valor presente.

4.4 Identificando as variáveis mais significativas na composição do custo

Pela natureza econômica do comércio varejista, normalmente, como visto antes, o maior componente do custo de um produto é o preço de atacado da mercadoria, ou seja, o preço de compra do comerciante varejista. Normalmente este preço é seguido de impostos e frete, necessariamente nesta ordem de importância. Mas existem outros, considerados menos importantes, que podem vir a distorcer a estimativa dos custos, dependendo de sua composição. Relacionam-se abaixo,

todos os itens que este trabalho considera mais significativos na composição deste custo:

- Preço de compra da mercadoria (preço de face da nota fiscal).
- Impostos incidentes.
- Prazos de recolhimento de impostos.
- Incentivos fiscais e regimes tributários.
- Valor do frete (caso seja FOB)
- Prazo de pagamento do frete (caso seja FOB).
- Propaganda e divulgação.
- Custo do capital, para bancar a mercadoria enquanto estoque ou exposição.
- Questões de desconto, seja caracterizado como comercial ou financeiro, que apresentam impacto diferenciado no custo da mercadoria.
- Prazos de entrega e pagamento da mercadoria.
- Comissões de vendedores (se existente).
- Gasto da estrutura geral da empresa, consagrando-se todos os gastos não identificados diretamente na mercadoria que se negocia.
- Exposição necessária à mercadoria, aqui considerado na unidade “medida linear de gôndola”.

Observa-se oportunamente, o último item destacado no elenco acima: Como se trata de um sistema gerencial, temos a liberdade de moldá-lo ao formato de gestão de cada empresa, respeitando sua cultura e seu contexto geral. Em geral, o conceito de margem de contribuição é definido a partir da estimativa do custo da mercadoria, acrescidos despesas outras que seriam atribuíveis diretamente ao produto. Um exemplo seria, após estimar o custo de um determinado produto, atribuir-lhe as despesas inerentes exclusivamente a ele e que não dependessem de rateio para fazê-lo. A margem gerada após contabilizar estas despesas de incidência direta, seria a margem de contribuição. Contribuição esta, para somar aos demais produtos

que contribuem para que se possa arcar com o gasto de estrutura, chamado no jargão popular de “custo de estrutura” (que em verdade se compõe normalmente apenas de despesas).

Ilustração de uma prateleira,

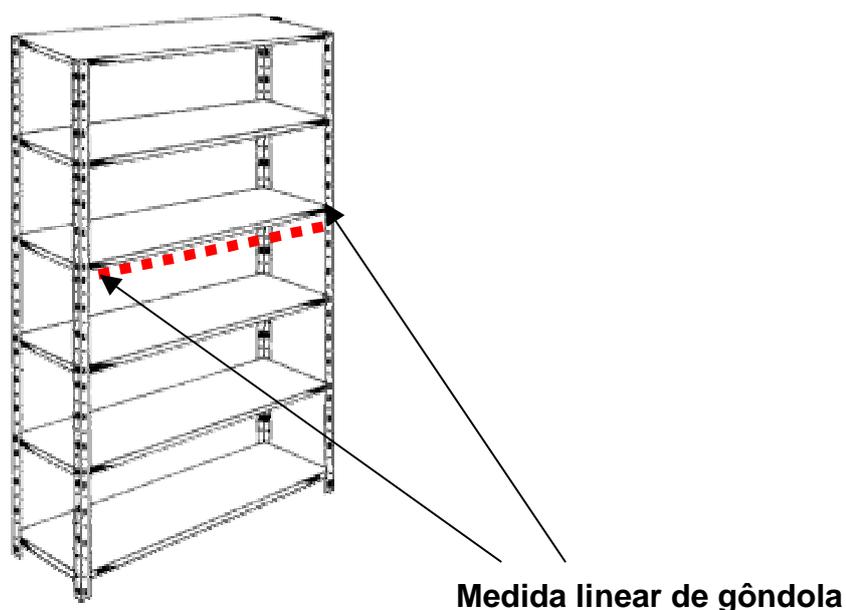


Figura 3 – Prateleira

Fonte: Gôndola da Art & Designer Display Ltda
Extraída do Site: www.artdesignerdisplays.com.br

Neste exemplo, se cada prateleira medir 1,20 m, teríamos, ao todo neste expositor 7,20 m totais, considerando tratar-se de 6 prateleiras. As prateleiras têm aproximadamente uma profundidade uniforme, de maneira que se passou a utilizar como proporções na loja, a medida linear de gôndola.

Ilustração de uma gôndola vazia, para se obter a idéia de espaço físico. Observe que esta apresenta profundidade semelhante, tendo como ponto comum entre as prateleiras frente aos olhos do consumidor a medida linear que ele atende.



Figura 4 - Gôndola

Fonte: Gôndola da Art & Designer Display Ltda

Extraída do Site: www.artdesignerdisplays.com.br

Ilustração de uma gôndola abastecida:

**Figura 5 – Gôndola abastecida**

Foto de gôndola do fabricante Cascaes Refrigeração Com. e Ind. Ltda.

Extraído do site: www.cascaesrefrigeração.com.br

Observe a organização da mercadoria por “frentes” de produtos, ou seja, alguns produtos constam de mais de uma fileira que se forma ao lado da primeira. Pela metodologia proposta, estes produtos que requerem mais espaço, deveriam contribuir com maior resultado ao negócio.

Ilustração de uma exposição parcial de uma loja de roupas.



Figura 6 – Exposição Parcial – Loja de roupas

Fonte: Gôndola da Art & Designer Display Ltda
Extraída do Site: www.artdesignerdisplays.com.br

A disposição dos produtos também podem ser observadas por uma orientação linear, sob o ponto de vista do cliente que percorre as prateleiras na escolha do produto de sua preferência.

4.4.1 Comissão de vendedores

Normalmente, em um sistema de auto-serviço, como indica o próprio nome, o cliente mesmo se serve. Ele circula livremente pela área de vendas, onde escolhe o produto normalmente sem auxílio de qualquer outra pessoa. Porém, em alguns casos de lojas específicas, mesmo que o cliente circule livremente, existe a figura do vendedor mais como um consultor de vendas que esclarece uma eventual dúvida do cliente e o auxilia no ato da compra. Há casos em que estes profissionais são comissionados como também em que percebem um salário fixo mensal. Por ser mais freqüente o salário fixo, o modelo matemático aqui apresentado em exemplificação não conta com esta variável, mas a mesma pode ser incluída caso seja a realidade da empresa em que se aplica o modelo.

Para tanto, inseri-la na formulação matemática deste trabalho, colocando-a como componente paralela à estimativa de custo do produto, reduzindo, naturalmente, a margem de contribuição do mesmo. Esta é uma questão a ser identificada no momento em que se contrata com o comerciante demandante deste modelo de gestão, podendo ser customizada de acordo com a sua aplicação.

Vale a pena lembrar que há lojas de departamento, em que somente alguns produtos comissionam seus vendedores. Daí se modificada a fórmula, deve-se lançar valor zero, quando se tratar de produtos não comissionados.

4.5 Incorporando a Série Temporal na Estimativa de Custos

Conforme cita Merton (1999: 99) “o valor temporal do dinheiro (VTD) refere-se que o dinheiro não vale mais hoje do que a expectativa da mesma quantia a ser recebida no futuro”. Com este conceito, o dinheiro se consagra uma variável proporcional ao tempo, manifestando-se em diferente expressão monetária, de acordo com a data a que se refere. Desta forma, as variáveis que compõe nosso estimador de custo teria que ser processada pelo fator tempo. Tal fato traz a necessidade de que elas estejam todas alinhadas e dispostas em uma fórmula capaz de trazê-las ao valor presente, para possibilitar os cálculos. Uma vez identificado as principais variáveis componentes da estimativa de custos, passa-se então a compor o cálculo através do somatório de seus componentes trazidos a valor presente.

Para tanto, primeiramente faz-se necessário identificar o tempo decorrido em dias da incidência do fato gerador e do respectivo desembolso motivado por cada um dos componentes.

Passa-se então a relacioná-las:

- Frete: 45 dias (hipótese).
Portanto, um prazo médio de 45 dias.

- ICMS: Incidência entre o dia 1 ao dia 30, recolhe-se no dia 09.
Portanto, um prazo médio de 20 dias.
- IPI: 10 dias após o fechamento de cada quinzena.
Portanto, um prazo médio de 17 dias.
- PIS: Incidência entre o dia 1 ao dia 30, recolhe-se no dia 15 do mês subsequente.
Portanto, um prazo médio de 30 dias.
- Cofins: Incidência entre o dia 1 ao dia 30, recolhe-se no dia 15 do mês subsequente.
Portanto, um prazo médio de 30 dias.
- Descontos financeiros e comerciais: Mesmo prazo de pagamento da mercadoria

4.6 Obtendo a Taxa de Remuneração do Capital

O mercado hoje em dia em geral pratica como taxa, a mesma de juros do mercado financeiro. Tal taxa é compreendida neste trabalho como incoerente, uma vez que o capital que se questiona, não seria aplicado no mercado financeiro, mas na própria empresa. Segundo Merton (1999:152) “O custo do capital é a taxa de desconto ajustada para o risco (k) a ser aplicado na computação NPV de um projeto”.

Portanto, o capital próprio está sujeito a uma perda de seu poder de compra ao longo do tempo, devido ao processo inflacionário. Concomitantemente este mesmo capital deve ter uma remuneração que venha a computar uma taxa de risco.

Mas não é somente de capital próprio que se constitui os recursos de uma empresa. Se uma empresa dispõe de todas as contas do passivo como forma de financiamento de suas atividades, o custo deste passivo é quem importa para o financiamento destas operações comerciais. Este passivo, por seu turno, terá um custo proporcional ao custo individual versus à participação de cada uma de suas contas componentes. Para tanto, somente um cálculo ponderado responderia a questão de o quanto custa este capital para uma ou outra empresa.

Para operacionalizar este fato, agrupam-se as contas do passivo em três grandes grupos:

- a) “INCIDENTES DE JUROS” - Contas cujo prazo incidente para pagamento sejam cobrados juros, a que taxa for. São os empréstimos bancários e outros financiamentos.
- b) “NÃO INCIDENTES DE JUROS” - Contas cujo prazo não são passíveis de incidência de juros, como folha de pagamento, impostos etc.
- c) “CAPITAL PRÓPRIO” – Relativo ao total do patrimônio líquido, cuja taxa de remuneração deve ser atribuída pelos sócios das empresas, de acordo com o custo de oportunidade. Este custo de oportunidade é relativo ao compromisso de remuneração do capital na expectativa dos sócios, que podem obtê-la através do comparativo a remuneração oferecidas por outras formas de investimentos aos quais teriam acesso.

Daí, sua formulação:

CMPC (Custo médio ponderado de capital) = [(Contas incidentes de juros x taxa média de juros) + (Contas não incidentes de juros x zero) + (Capital próprio x remuneração desejada de capital)] / Total do balanço.

Como o item “Contas não incidentes de juros” seria multiplicado por zero, para facilidade matemática, seria dispensável de ser incluído, onde a formulação seria:

$$\text{CMPC} = [(\text{Contas incidentes de juros} \times \text{taxa média}) + (\text{Capital próprio} \times \text{remuneração desejada})] / \text{Total do balanço}$$

Ao percentual obtido no cálculo deverá ser acrescentada a expectativa inflacionária. Ele comporá a formulação matemática, no parâmetro “i”, como percentual diário.

A proposta deste tópico foi obter a taxa para remunerar o capital da empresa, como balizador dos cálculos, identificando que esta não seria meramente uma taxa financeira, mas efetivamente uma taxa que refletisse a realidade econômica da empresa, sobre sua capacidade de produzir ou gerar mais riqueza.

4.7 Obtendo a formulação da estimação da margem de contribuição gerada pela mercadoria

Aqui se compõe a estimativa de custo propriamente dita através do princípio do Custeio Variável ou Custeio Direto, ou seja, computando-se todos os custos variáveis sendo atribuídos aos produtos. Apura-se, portanto, a margem de contribuição de cada produto considerando que todos os custos fixos sejam suportados pelo total do mix de vendas no período de apuração.

A fórmula foi obtida levando-se em conta a questão temporal, já que os desembolsos referentes à aquisição da mercadoria não acontecem no ato da compra e nem em um só momento. De uma forma geral, os componentes foram somados e trazidos ao valor presente, pela divisão de cada componente por “1+i”, ou seja, principal mais acréscimo devido a remuneração do capital, elevados a “n” períodos, ou ainda, ao tempo que dista o desembolso de cada pagamento previsto, ao momento presente (ato da compra).

Daí, tem-se a seguinte formulação, desenvolvida por este trabalho:

$$\text{Custo} = \left\{ \left[\text{Merc} - \left(\text{Merc} \times \text{Desf} / 100 \right) + \left(\text{Merc} \times \text{IPI} / 100 \right) - \left(\text{Merc} \times \text{ICMSentrada} / 100 \right) - \left(\text{Merc} \times \left(\text{Pis} + \text{Cofins} \right) / 100 \right) \right] / \left[\left(1+i \right)^n \right] \right\} + \left\{ \text{Frete} / \left[\left(1+i \right)^{nf} \right] \right\} + \left\{ \left[\left(\text{Pis} + \text{Cofins} + \text{ICMSsaida} \right) / 100 \right] \times \text{Pvenda} \right\}$$

Onde:

- Merc = Valor de nota fiscal da mercadoria a ser comprada.
- Desf% = Desconto financeiro em percentual (caso seja concedido)
- IPI% = Incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados em percentual
- PIS – Plano de Integração Social = percentual do tributo
- Cofins = Contribuição para o financiamento da seguridade social = percentual do tributo

- $ICMS_{entrada\%}$ = Percentual do crédito do ICMS destacado na nota fiscal do fornecedor (tributo).
- $ICMS_{saída}$ = Percentual incidente do ICMS quando da venda da mercadoria ao consumidor final.
- i = Custo médio ponderado de capital. Percentual diário.
- N = Prazo de pagamento da mercadoria (aqui se tem o conceito de prazo líquido, ou seja, considera-se o prazo concedido pelo fornecedor para pagamento da duplicata subtraído o prazo que ele consome para a entrega da mercadoria)
- $FRETE$ = Valor cobrado pelo frete já recuperado os impostos (compensação do ICMS)
- NF = Prazo de pagamento do frete
- P_{venda} = Preço de venda ao consumidor final.

A variável Preço é dada pelo mercado, obtida em pesquisa que o comprador faz balizado pela sua concorrência. As demais variáveis são objeto da negociação, propostas em princípio, pelo vendedor da mercadoria.

4.8 Estimando o espaço da exposição dos produtos pelo seu compromisso de resultados

A estimativa do espaço destinado à exposição é um problema geralmente crítico em lojas de auto-serviço. A natureza auto-serviço requer que a localização do estabelecimento esteja próxima ao cliente potencial, muitas vezes em regiões centrais das cidades ou até mesmo em regiões típicas para o nicho de mercado a que se propõe, consagrando-se um disputado espaço, normalmente traduzindo-se em um custo elevado de aluguel. De qualquer forma, a exposição dos produtos tem que obedecer a um estudo de merchandising, que exige quantidade mínima de exposição no ponto de venda. Se por um lado temos esta exigência, por outro temos que entender que uma mercadoria não poderia ocupar um espaço maior do que o resultado proporcional que poderia gerar, pois seria antieconômico.

Portanto, temos que estabelecer parâmetros para que se consiga orientar ao gestor comercial, antes da compra do produto. Daí, este trabalho desenvolveu a seguinte formulação:

$$\text{EXP} = (\text{P} - \text{C}) \times \text{Q} / \text{Lucro Bruto} / \text{m}$$

Onde:

- EXP = Tamanho linear da exposição (em metragem linear de gôndola)
- P = Preço de venda
- C = Custo estimado do produto
- Q = Quantidade estimada de vendas mensais
- LB = Lucro Bruto mensal efetivo da empresa (ou lucro bruto pretendido pela empresa, quando o lucro bruto existente não for um resultado desejável).
- .m = medida linear total das gôndolas

A alimentação do preço que se pretende praticar deve ser baseada no mercado, o custo do produto, estimado pelo parâmetro anteriormente abordado; a quantidade estimada de vendas, por sua vez, baseada em séries históricas.

O lucro bruto mensal da empresa (objetivando a manutenção dos resultados atuais) ou o lucro pretendido (se de alguma forma o lucro bruto atualmente obtido não for satisfatório) e por fim, a “medida linear de gôndola”, como é tratado popularmente. Refere-se à medida linear de exposição e é obtida pela multiplicação do tamanho da frente da prateleira versus o número de prateleiras de cada gôndola e ainda multiplicado pelo número total de gôndolas.

Simulação do cálculo:

Dados:

- .m = 320 metros
- P = R\$ 12,50
- C = R\$ 8,95
- Q = 120 unidades/mês

- $LB = R\$ 140.000,00$
- $EXP = ((P - C) \times Q) / LB / m$
- $EXP = ((R\$ 12,50 - R\$ 8,95) \times 120) / R\$ 140.000,00 / 320m$
- $EXP = (R\$ 3,55 \times 120) / R\$ 140.000,00 / 320m$
- $EXP = R\$ 426,00 \times 320 m / R\$ 140.000,00 = 0,974 m$

Se e somente se a exposição de 0,974 m de gôndola for vendedora ou seja, se com este espaço consegue-se atender aos princípios de merchandising, então está aprovado a sua compra sob a óptica do custo da exposição do produto.

Se a exposição mínima exigida pelo *merchandising* fosse de 2 metros, então seria desaconselhável a realização da compra, uma vez que, caso fizesse com apenas 0,974m, teria-se uma exposição pobre. Por outro lado, se fosse feita a exposição dos 2 metros necessários, o resultado da venda projetada de 120 unidades/mês não conseguiria suprir os gastos provenientes daquele espaço de exposição, de forma a comprometer o resultado do negócio.

Observação: É praxe do mercado, quando se fala em exposição de mercadorias, dizer sobre *quantidades de frentes* de produtos que se deseja para a montagem de uma prateleira. Esta *quantidade de frentes* seria a quantidade de produtos na linha de frente da gôndola, à margem desta e próximo à pessoa que o manuseia, não se importando da extensão de produtos, ou da fila que se forme atrás deste. Para tanto, basta dividir a metragem linear fornecida pelo cálculo, pela medida da largura do produto. No exemplo dado, seria $0,974m / 0,24m$ (hipoteticamente um produto de 24 cm) = 4,058 ou 4 produtos. Portanto, considerando um produto de 24 cm de largura, tem-se “4 frentes” como apropriado para sua exposição, do ponto de vista dos cálculos realizados.

4.9 Parâmetro à decisão na oferta de grandes volumes a preços especiais

Uma outra contribuição importante deste trabalho foi a identificação de um critério que pudesse apoiar esta decisão tão freqüente no dia-a-dia do comprador que vinha sendo feita até então, via de regra, empiricamente.

Um comprador, algumas vezes se depara com a situação de uma oportunidade comercial em que possa arrematar o estoque do fornecedor, ou lote econômico por questão de frete por lotação de um caminhão (caminhão fechado) ou até mesmo por sua própria iniciativa, em tentar explorar a sensibilidade da oportunidade comercial frente às proporções de volumes de compras. O comprador durante a negociação simula várias condições de negócios, de forma a estudar as várias oportunidades que esta apresenta, buscando a melhor alternativa. Então, questiona-se o preço que ele obterá a partir de outras quantidades hipotéticas. Só que uma compra em quantidades maiores, que normalmente levaria a obter um preço mais baixo, prazo mais longo de pagamento, ou inclusão do frete como vantagem comercial, tem a contrapartida de se ter que arcar com um nível mais elevado dos estoques, devido ao maior volume. O preço de aquisição mais baixo é interessante, mas a elevação exagerada do nível de estoques, não. Portanto, a decisão de comprar mais a um preço mais baixo concorre com a de se formar um estoque indesejado, dado pelo aumento do custo gerado pela estocagem e do valor da imobilização do capital. Este inconveniente deve ser medido também no ato da compra, para que o comprador esteja seguro da medida tomada.

Para tanto, foi desenvolvida também uma ferramenta de comparação, para que o comprador possa se apoiar quanto a possibilidade de se comprar mais, aproveitando a oportunidade comercial, estando sempre pronto quando ela surgir.

Para que o cálculo contemplasse a situação, deveria dispor dos parâmetros das duas situações análogas, a saber:

- Quantidade da intenção de compra *a priori* (quantidade técnica de compra ou lote econômico).
- Preço de compra baseado na quantidade *a priori*.
- Custo estimado do produto para esta condição comercial.
- Preço da oportunidade.

- Quantidade necessária para atingir o preço especial.
- Consumo médio
- Custo médio ponderado de capital

O cálculo acima deverá resultar no custo estimado do produto para a nova condição comercial que, por sua vez, seria comparada ao custo da condição anterior. Caso o custo da nova condição fosse menor que a da condição anterior, ou seja, estaria identificado como viável a proposta comercial, do ponto de vista da estimativa de custo.

Como o cálculo é feito em calculadora financeira programável, este é facilmente obtido através da inserção de todos os dados da fórmula menos a incógnita eleita, ou seja, imputa-se todos os dados com exceção feita a apenas uma variável qualquer, que será objeto de cálculo. Pode-se portanto, fazer o cálculo de diversas formas, como, por exemplo, respondendo às seguintes perguntas:

- a) A partir de um determinado preço apresentado em condições normais e outro em condição excepcional para uma quantidade maior, qual seria a quantidade máxima admissível para que ainda fosse interessante a negociação?
- b) A partir de uma determinada condição comercial, caso aumente o pedido para chegar a lotação completa do caminhão ou da carreta (compra na quantidade que ocupe totalmente a capacidade de um caminhão ou carreta e se consiga um frete otimizado por unidade transportada), qual deveria ser o custo máximo que esta mercadoria poderia apresentar, de forma que equilibrasse o custo de estocagem e investimento majorados?

Enfim, pode-se simular todas as situações colocando-se em prova quaisquer umas das variáveis constantes na fórmula.

A seguir, fórmula desenvolvida por este trabalho:

Formulação matemática:

$$C1 + \{[(C1 \times Q1 / 2) \times (Q1/CMM) \times CMPC] / Q1\}$$

$$= C2 + \{[(C2 \times Q2 / 2) \times (Q2/CMM) \times CMPC] / Q2\}$$

Onde:

- C1 = Custo estimado da mercadoria, dado a condição comercial “1” (normal)
- Q1 = Quantidade de compra da mercadoria da condição comercial “1”
- CMM = Consumo ou Vendas médias mensal
- CMPC = Custo médio ponderado de capital
- C2 = Custo estimado da mercadoria, dado a condição comercial “2” (excepcional)
- Q2 = Quantidade de compra da mercadoria da condição comercial “2”

Lógica:

O custo da mercadoria (condição 1) somado ao custo de sua estocagem (gerado pela quantidade da condição 1) deverá equilibrar com o custo da mercadoria (condição 2) somado ao custo de sua estocagem (gerado pela quantidade da condição 2). Ambos considerando o mesmo custo médio ponderado de capital aplicado ao fator temporal, já que as situações apresentam coberturas de estoque distintas.

O custo de estocagem, por sua vez, está representado por:

$$(C1 \times Q1) / 2 = \text{Valor médio de estoques} = \text{Custo unitário versus quantidade} / 2$$

Que multiplica:

$$(Q1 / CMM) = \text{Cobertura de estoques}$$

Que multiplica:

$$CMPC = \text{Custo médio ponderado de capital}$$

Simulação do cálculo:

Dados:

- Q1 (quantidade coerente com o consumo) = 1.000 unidades
- C1 (custo estimado da condição acima) = R\$ 90,00

- Q2 (quantidade necessária para atingir a nova condição comercial) = 2.000 unidades
- CMM (consumo médio mensal) = 832 unidades
- CMPC (custo médio ponderado de capital) = 5% ao mês.

O resultado seria a investigação da variável “C2” (custo estimado da nova condição comercial):

Fórmula:

$$C1 + \{[(C1 \times Q1 / 2) \times (Q1/CMM) \times CMPC] / Q1\} = C2 + \{[(C2 \times Q2 / 2) \times (Q2/CMM) \times CMPC] / Q2\}$$

Aplicação:

$$\$ 90,00 + \{[(\$ 90,00 \times 1000 / 2) \times (1000 / 832) \times 0,05] / 1000\} = C2 + \{[(C2 \times 2000 / 2) \times (2000 / 832) \times 0,05] / 2000\}$$

$$92,70433 = C2 + C2 \times 0,06009615385$$

$$C2 = 92,70433 / 1,06009615385$$

C2 = \$ 87,4498 ou \$ 87,45 (oitenta e sete unidades monetárias e quarenta e cinco centavos).

Então o custo coerente para a nova condição comercial seria de \$87,45. Caso a negociação, na condição comercial 2 não pudesse contemplar um custo igual ou menor que este, então o negociador deveria preferir a condição comercial 1. Tal fato indica que neste caso, extrapolar a quantidade comprada, mesmo com este preço menor, não seria uma opção interessante. Tal fato nos diz que a estocagem do excedente de mercadoria pela compra majorada, considerando-se o custo de oportunidade deste capital empatado, não compensaria o desconto concedido pelo fornecedor.

4.10 Outros fatores de ordem qualitativa que podem influenciar as decisões no ato da negociação

A verba destinada a propaganda é tratada, juntamente com outros aspectos qualitativos da comercialização, no momento da negociação. Por serem qualitativos, estes aspectos nem sempre são facilmente mensuráveis, ou ainda, conversíveis em números, de forma que deverá prevalecer o bom-senso para sua utilização. A verba de propaganda, se efetivamente utilizada para tal fim, tenta promover a venda das mercadorias, acelerando-se as vendas. Apesar da verba ser um item mensurável e importante, não se sabe exatamente o quanto se consegue vender a mais pela obtenção de uma propaganda. Também a adoção de expositores realça a mostra do produto. A utilização de demonstradoras ajuda na apresentação de um produto ao consumidor final, principalmente quando, em seu ciclo de vida, o produto encontra-se no estágio de lançamento. As demonstradoras indiretamente também têm se demonstrado como importante meio de treinamento dos vendedores.

4.10.1 Verba destinada à propaganda

A verba destinada à propaganda é um incentivo que os fabricantes oferecem muitas vezes aos varejistas. A lógica é simples. A propaganda é necessária, mas muito cara. Desta forma, muitas vezes o fabricante anuncia seu produto conjuntamente com o varejista.

O consumidor final que vê ao anúncio, ao mesmo tempo em que conhece o produto, fica sabendo onde está disponível, às vezes também o seu preço. Muitas vezes fica informado ainda, de detalhes das condições comerciais, como formas de pagamento, prazos e forma de entrega. Desta forma, uma propaganda produz diversos efeitos, sob um formato único de gasto.

O varejista então cobra do fabricante uma verba especial, para promoção de um determinado produto. Esta verba muitas vezes é dada em forma de produtos bonificados (cortesia ou custo zero), descontos nos valores dos títulos cobrados, ou ainda, efetivamente em pagamento em dinheiro.

O lançamento de um produto, por exemplo, que é obviamente desconhecido pelos consumidores, requer mais propaganda que os demais, presentes a mais tempo no comércio. A estes, muitas vezes, o fabricante oferece uma verba de propaganda, proporcional ao volume comprado, ou ainda, como um valor fixo, desde que atingido um patamar mínimo de pedido. Obviamente que o anúncio deste produto alavancará as vendas, fazendo-o girar mais rápido e proporcionando melhores resultados.

Dependendo do tipo de comércio, um produto em promoção poderá ainda aumentar o fluxo de clientes para uma loja. Este fluxo proporciona ganhos indiretos através do aumento de vendas dos demais produtos comprados pelo mesmo cliente, que veio motivado pela publicidade, na intenção inicial apenas do produto anunciado.

Caso a verba destinada pelo fabricante ultrapasse o custo da publicidade escolhida, gerará um excedente de recurso que pode ser utilizado para equacionar o custo do estoque restante daquele item. Isto irá proporcionar maior margem na comercialização desse artigo. Ou seja, caso a verba de propaganda tenha sido gerada por mercadorias bonificadas, o comerciante, dispondo de uma verba maior cedida pela indústria, depois que foi capaz de cobrir todo o gasto publicitário poderá recompor o custo de seu estoque. Através do método do custo médio ponderado ele identificará, considerando o custo existente até então e nova quantidade de produtos, um novo custo unitário, mais baixo. Esta condição comercial de compra poderá gerar, ou uma prática de preços menores e conseqüente aumento de vendas, ou ainda, a manutenção dos preços ao consumidor final, assegurando ao comerciante, melhores margens de contribuição.

4.10.2 Expositores

Muitas vezes um fabricante, principalmente os de produtos de menor porte físico, objetivando uma melhor visualização dos produtos, pode oferecer um expositor que venha a realçar a mercadoria. Estes expositores podem, muitas vezes, alavancar vendas de forma eficiente, geralmente em um determinado período de tempo. Expositores para produtos como relógio ou telefone celular, por exemplo, são baratos, frente ao valor dos produtos. Tal fato leva, muitas vezes, ao fabricante em oferecer deliberadamente estes expositores a custo zero ao comerciante.

Por outro lado, um expositor mais caro, que o fabricante não tenha como bancar uma unidade em cada ponto de venda que ele atende, por limitação do investimento, é ofertado apenas por um período determinado de tempo. Muitas vezes esse expositor é disponibilizado ao ponto de venda conjuntamente com uma promotora. Esta, vestida à caráter, fica junto ao expositor, esclarecendo sobre o produto e induzindo ao consumidor final a comprar a mercadoria. Nestes casos, em que há um investimento maior por parte da indústria, os expositores são geralmente objetos de negociação.

Deve-se também, observar que muitos expositores podem, ao contrário do que se propõe, atrapalhar a boa atividade do ponto de venda. Uma loja pequena, com mais de um expositor de bom porte físico ao mesmo tempo, pode impedir ou reduzir o fluxo interno das pessoas, gerando tumulto e prejudicando-se as vendas. Esta logística deve ser observada para que se possa evitar tal fato.

4.10.3 Promotores de produtos

Os promotores ajudam a demonstrar o produto ao cliente final. Treinados na fábrica, consagram-se grande conhecedores de detalhes dos produtos. São muitas vezes

essenciais em períodos de lançamentos, constituindo-se fator determinante do nível de vendas de determinada marca.

Os vendedores da loja de varejo se aproximam dos promotores e aprendem as características dos produtos, como apresentá-los ao consumidor e demais peculiaridades, principalmente em casos de serem comissionados sobre o valor de venda. Isto torna o promotor, em muitos casos, dispensáveis, quando a equipe absorve suas instruções.

Há alguns lojistas que consideram o promotor como praticamente um funcionário a mais, concluindo-se que quanto mais promotores, melhor. Seriam críticas a esta afirmativa:

- Primeiramente, promotores induzem o cliente a levar somente o produto que ele promove. Deve-se observar se este produto oferece maior margem de contribuição dentre os demais similares. Caso negativo, deve-se reavaliar a necessidade do promotor. Pode ser que o afastamento do promotor venha a aumentar a performance de vendas do outro similar, que oferece melhor margem de contribuição.
- Promotores em excesso, principalmente em lojas que dispõem de pouco espaço de exposição frente ao número de produtos que comercializa, poderá gerar tumulto, dificultando o fluxo interno de clientes e o deslocamento dos vendedores.
- Promotores em excesso podem gerar poluição visual, tornando o ponto de venda menos atraente.

4.10.4 Linhas de Produtos

Como lembra Ângelo (1994: 140) “um aspecto importante na determinação do sucesso ou fracasso de uma empresa varejista é o relativo a seleção de produtos com que vai trabalhar”. Para a definição de uma linha de produtos, devem ser considerados três aspectos:

- Amplitude – Relativo ao número de linhas de produtos.
- Profundidade – Refere-se ao número de itens que compõe a linha.
- Uniformidade – Refere-se à possível afinidade entre a linha

Uma linha de produtos incorretamente escalada compromete o resultado do estabelecimento, seja em perda de vendas, quando se oferta menos do que deveria, seja em aumento desproporcional de investimentos, tornando o investimento elevado, ofertando-se um número de itens superior ao potencial de consumo.

Em termos econômicos, se forem escalados muitos itens dentro de uma família de produtos, a demanda fica dividida entre as várias opções ofertadas. Ocorre naturalmente a redução da quantidade comprada de cada artigo e, conseqüentemente, devido ao baixo volume de compras, perde-se a força no ato da negociação. Isto traz a redução da margem comercial. De forma contrária, a compra concentrada em poucos itens permite que sejam comprados volumes maiores de um mesmo artigo. Além de reduzir os custos de transação comercial e de frete, aumenta o poder do comprador devido ao aumento da quantidade comprada, que passa a almejar um preço unitário mais baixo e obter maior margem comercial.

4.11 Os riscos da simplicidade: Limitações identificadas na metodologia

O sistema concebido confere características não somente positivas como também em negativas. Se de um lado a portabilidade da informação é um grande ponto em favor de sua aplicação, lembrando-se que este é programável em calculadora portátil, por outro ele traz limitações, a saber.

Todos os dados devem ser imputados pelo negociador. Não cabe aqui nenhuma alimentação de dados diretamente da controladoria ou contabilidade da empresa que o aplica. Isto refere-se a taxa de remuneração do capital utilizada para trazer os componentes do cálculo em valor presente, intenção de lucro bruto do estabelecimento etc. que, por seu turno, se desdobra em:

- Necessidade de comunicação de qualquer alteração da controladoria quanto aos parâmetros de gestão da empresa ao negociador. O fato do negociador não dispor de dado atualizado, comprometeria na estimação do custo do produto, em que, caso ocorra, o negociador estaria decidindo com base em uma realidade passada. Um negociador que estivesse em um local remoto, teria a necessidade de ser contatado toda vez que houvesse qualquer alteração destes parâmetros, portanto.
- Possibilidade de erro na entrada de dados, uma vez que requer sua digitação.

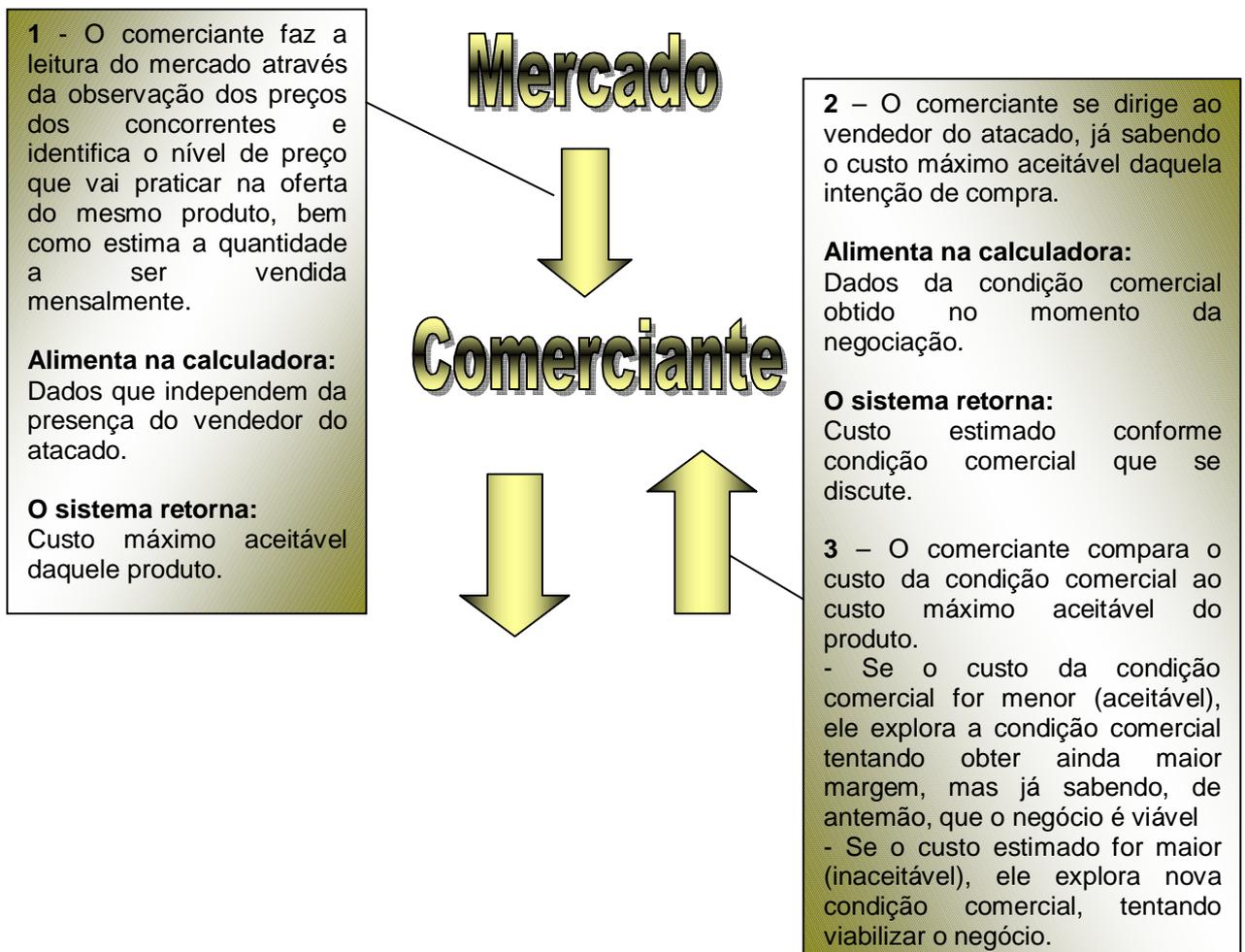
Se a empresa desejar atualizar os valores em estoques, devido ao custo de oportunidade empregado em mercadorias, terá que ser feito por um sistema de gestão à parte, pois o que se propõe limita-se a um cálculo estanque, voltado exclusivamente para o momento da negociação. O sistema que se propõe, portanto, é ferramenta essencial ao negociador, mas pode ser suportado por um outro complementar para as demais atividades de gestão inerente a operação com mercadorias, uma vez que esta, não se consiste unicamente, nas atividades de compra e venda.

CAPÍTULO V – APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA E SIMULAÇÃO DE RESULTADOS

A proposta deste capítulo é por em prova a metodologia que foi desenvolvida nos capítulos anteriores. De forma didática, apresenta-se gradualmente exemplos que vão do mais simples ao mais rico em situações possíveis que ocorram durante a negociação. Desta maneira, o leitor poderá aprofundar-se no uso simultâneo dos recursos abordados à medida que assimila a prática do degrau anterior. A medida em que se lê, caminha-se em direção ao grau mais desafiador que se possa ter no momento do fechamento do negócio.

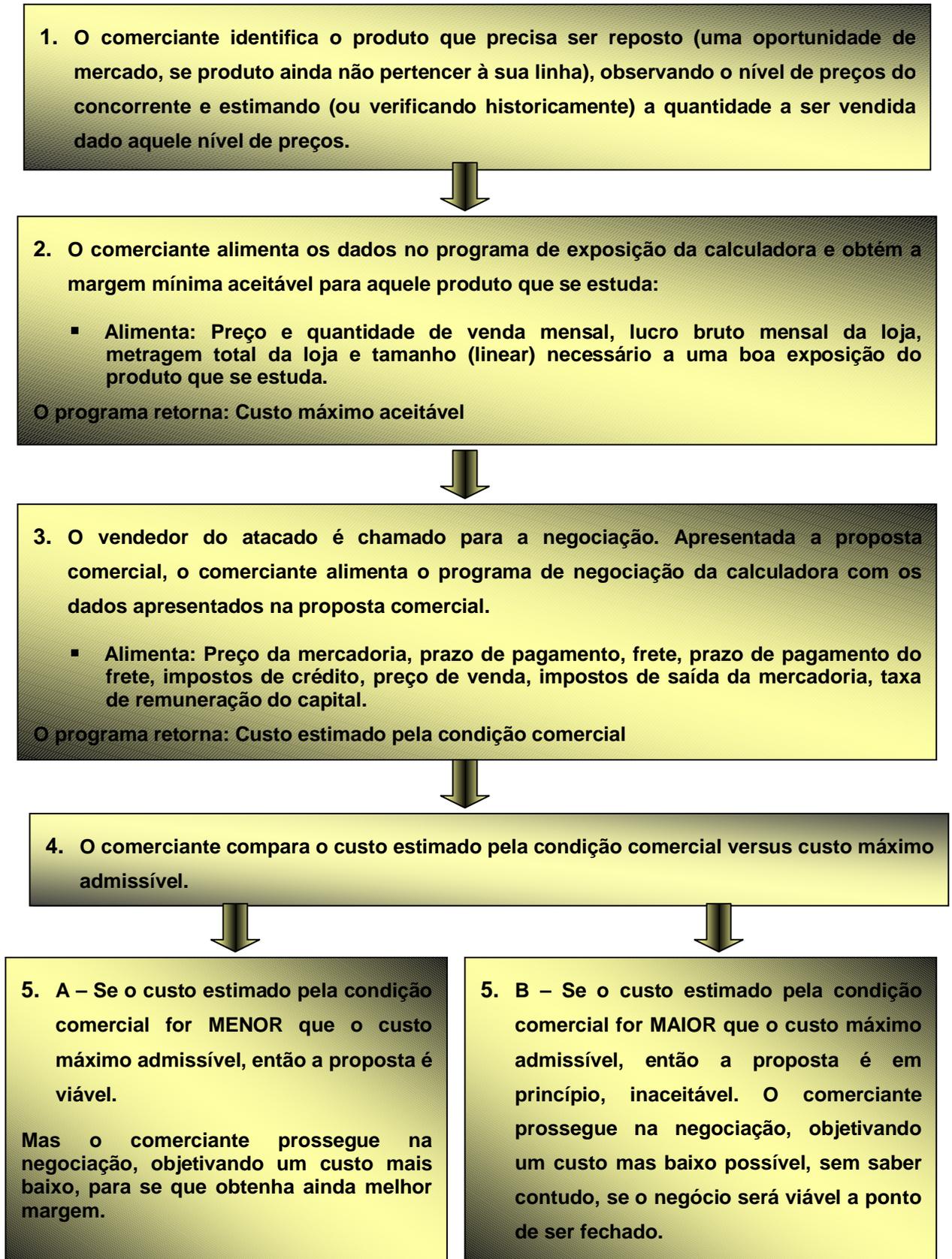
De forma esquemática:

Figura 7 – Fluxo de Informações



De forma mais detalhada, apresenta-se os passos a seguir:

Figura 8 - Passos para a negociação



Fonte: Criado pelo autor deste.

Passa-se a fazer várias simulações de apuração de custos, dimensionamento de espaço de exposição e decisões de quantidades a serem compradas. Os custos, orientado a mercado, observa a situação do comprador entre o fornecimento e o preço de venda, dentro do conceito do *target-cost*. O tamanho a exposição vem a validar a aquisição, reprovando situações inviáveis dentro do conceito de varejo. As quantidades a serem compradas, por sua vez, balizam-se na identificação de um lote econômico a uma dada compra específica, onde há a presença de condições comerciais especiais surgidas de surpresa em uma negociação. É importante destacar a necessidade de se ter uma resposta ágil senão imediata, para que não se perca a oportunidade comercial.

No início do capítulo faz-se passo a passo, simulações de situações isoladas, cabendo comentário a cada uma delas. Ao final, tem-se a simulação de uma negociação com a presença de diversos fatores ao mesmo tempo, expondo o estudo a uma situação prática e real.

5.1 Simulação 1: uma apuração simples de custos

Preço unitário da mercadoria (valor de nota fiscal) = R\$ 100,00 (CIF)

Preço de venda (ao consumidor) = R\$ 145,00 (dado pelo mercado)

Prazo de pagamento = 90 dd (dias diretos)

Mercadoria fabricada no Estado de São Paulo e entregue em Minas Gerais.

- CMPC = 3% am (ao mês) = 0,09858% ad (ao dia)
- Prazo de entrega = 10 dias
- Crédito ICMS = 12% (Mercadoria fabricada em São Paulo e entregue em Minas Gerais)
- ICMS de saída = 18% (venda no próprio estado de Minas Gerais)
- Pis = 1,65%
- Cofins = 7,6%
- IPI = 10%

- Desconto financeiro = Não há

Cálculo:

$$\text{Custo} = \left\{ \left[\text{Merc} - \left(\text{Merc} \times \text{Desf} / 100 \right) + \left(\text{Merc} \times \text{IPI} / 100 \right) - \left(\text{Merc} \times \text{ICMSentrada} / 100 \right) - \left(\text{Merc} \times (\text{Pis} + \text{Cofins}) / 100 \right) \right] / [(1+i)^n] \right\} + \left\{ \text{Frete} / [(1+i)^{nf}] \right\} + \left\{ [(\text{Pis} + \text{Cofins} + \text{ICMSsaida})/100] \times \text{Pvenda} \right\}$$

$$\text{CUSTO} = \left\{ [100,00 - (100,00 \times 0 / 100) + (100,00 \times 10 / 100) - (100,00 \times 12 / 100)] - [100,00 \times (1,65 + 7,6) / 100] \right\} / [(1+0,0009858)^{80}] + \left\{ 0 / [(1+i)^{nf}] \right\} + \left\{ [(1,65 + 7,6 + 18) / 100] \times 145,00 \right\}$$

$$\text{CUSTO} = \text{R\$ } 121,54$$

5.2 Simulação 2: negociação entre frete CIF e FOB

O comprador propõe a pagar o frete, desde que se tenha um desconto que reduza o preço para R\$ 94,00 (FOB).

- Frete = *Ad valorem* = 3% x R\$ 94,00 = R\$ 2,82
- Prazo de pagamento do frete = 45 dias

Cálculo:

$$\text{Custo} = \left\{ \left[\text{Merc} - \left(\text{Merc} \times \text{Desf} / 100 \right) + \left(\text{Merc} \times \text{IPI} / 100 \right) - \left(\text{Merc} \times \text{ICMSentrada} / 100 \right) - \left(\text{Merc} \times (\text{Pis} + \text{Cofins}) / 100 \right) \right] / [(1+i)^n] \right\} + \left\{ \text{Frete} / [(1+i)^{nf}] \right\} + \left\{ [(\text{Pis} + \text{Cofins} + \text{ICMSsaida})/100] \times \text{Pvenda} \right\}$$

$$\text{CUSTO} = \left\{ [94,00 - (94,00 \times 0 / 100) + (94,00 \times 10 / 100) - (94,00 \times 12 / 100)] - (94,00 \times (1,65 + 7,6) / 100 \right\} / [(1+0,0009858)^{80}] + \left\{ 2,82 / [(1+0,0009858)^{45}] \right\} + \left\{ [(1,65 + 7,6 + 18) / 100] \times 145,00 \right\}$$

$$\text{CUSTO} = \text{R\$ } 119,31$$

Esta situação para o comprador é mais vantajosa que a anterior, já que o custo unitário da mercadoria é mais baixo.

5.3 Simulação 3: negociação entre entregas dentro e fora do estado

Caso o vendedor não aceite a condição anterior, um recurso existente, é o de se propor ao mesmo de conceder um desconto no valor da metade do valor do frete que ele (vendedor) pagaria e disponibilizar a mercadoria FOB. Em alguns casos, em que o departamento de vendas não se comunica com o fiscal, as empresas muitas vezes cometem enganos e concordam em manter um preço dado, se isentando das despesas de frete e disponibilizando a mercadoria no portão da fábrica. Muitas destas empresas se esquecem que o faturamento dentro do próprio estado gera um débito (para ela mesma) de ICMS de 18% (ICMS de saída) contra a alíquota diferenciada (normalmente de 12%) que teria quando do faturamento para outro estado. Se o comprador dispuser de uma filial no estado do vendedor poderia, por má fé, se beneficiar desta situação. Basta fechar o negócio solicitando um pequeno desconto no valor da metade do frete que o fornecedor arcaria e aceitar buscar a mercadoria.

Mesmo se o fornecedor não concedesse nenhum desconto, somente pelo fato de manter o mesmo preço de nota anterior, ele estaria gerando uma condição comercial mais favorável ainda ao comprador. Isto porque, a um mesmo preço de nota fiscal, só que gerando 18% de crédito ao comprador ao invés de 12% anterior quando bancava o frete, o vendedor acaba por gerar uma condição comercial mais interessante ao comprador, em detrimento a ele mesmo. Façamos os cálculos:

a) Situação 1:

Todas as condições do tópico anterior (FOB)

CUSTO = R\$ 119,31 (calculado na simulação 2, anterior)

b) Situação 2:

Entrega para uma filial em São Paulo:

Todas as condições iguais, exceto destaque do ICMS que migra de 12% para 18%

Cálculo:

$$\text{Custo} = \{[\text{Merc} - (\text{Merc} \times \text{Desf} / 100) + (\text{Merc} \times \text{IPI} / 100) - (\text{Merc} \times \text{ICMSentrada} / 100) - (\text{Merc} \times (\text{Pis} + \text{Cofins}) / 100)] / [(1+i)^n]\} + \{\text{Frete} / [(1+i)^{nf}]\} + \{[(\text{Pis} + \text{Cofins} + \text{ICMSSaida})/100] \times \text{Pvenda}\}$$

$$\text{CUSTO} = \{[94,00 - (94,00 \times 0 / 100) + (94,00 \times 10 / 100) - (94,00 \times 18 / 100)] / - (94,00 \times (1,65 + 7,6) / 100)\} / [(1+0,0009858)^{80}] + \{2,82 / [(1+0,0009858)^{45}]\} + \{[(1,65 + 7,6 + 18) / 100] \times 145,00\}$$

CUSTO = R\$ 114,10

Como se pode observar, a queda do custo foi considerável, passando de R\$ 119,31 para R\$ 114,10.

5.4 Simulação 4: negociação com oferta de preços especiais em grandes volumes

Supondo um negócio que, após ponderação de ambas as partes, estaria “fechado”. Só que, no último momento, o vendedor fez nova proposta de um preço menor, visando um aumento substancial da quantidade do pedido.

Condição 1 (para 400 unidades):

- Preço unitário da mercadoria (valor de nota fiscal) = R\$ 100,00 (CIF)
- Preço de venda da mercadoria ao consumidor final = R\$ 149,00
- Prazo de pagamento = 90 dd (dias diretos)
- Prazo de entrega = 10 dias

- Crédito ICMS = 12% (Mercadoria fabricada em São Paulo e entregue em Minas Gerais)
- ICMS de saída = 18% (venda no próprio estado de Minas Gerais)
- IPI = 10%
- Desconto financeiro = Não há
- CMPC = 2% a.m. = 0,06603% a.d.

Cálculo:

$$\text{Custo} = \left\{ \left[\text{Merc} - \left(\frac{\text{Merc} \times \text{Desf}}{100} \right) + \left(\frac{\text{Merc} \times \text{IPI}}{100} \right) - \left(\frac{\text{Merc} \times \text{ICMSentrada}}{100} \right) - \left(\frac{\text{Merc} \times (\text{Pis} + \text{Cofins})}{100} \right) \right] / [(1+i)^n] \right\} + \left\{ \frac{\text{Frete}}{[(1+i)^{nf}]} \right\} + \left\{ \left[\frac{(\text{Pis} + \text{Cofins} + \text{ICMSsaída})}{100} \right] \times \text{Pvenda} \right\}$$

$$\text{CUSTO} = \text{R\$ } 119,78$$

Condição 2 (para 800 unidades):

- Preço unitário R\$94,00
- Demais condições, idênticas.

Cálculo:

$$\text{Custo} = \left\{ \left[\text{Merc} - \left(\frac{\text{Merc} \times \text{Desf}}{100} \right) + \left(\frac{\text{Merc} \times \text{IPI}}{100} \right) - \left(\frac{\text{Merc} \times \text{ICMSentrada}}{100} \right) - \left(\frac{\text{Merc} \times (\text{Pis} + \text{Cofins})}{100} \right) \right] / [(1+i)^n] \right\} + \left\{ \frac{\text{Frete}}{[(1+i)^{nf}]} \right\} + \left\{ \left[\frac{(\text{Pis} + \text{Cofins} + \text{ICMSsaída})}{100} \right] \times \text{Pvenda} \right\}$$

$$\text{CUSTO} = \text{R\$ } 114,20$$

Simulação do cálculo:

Dados:

- Q1 (quantidade coerente com o consumo) = 400 unidades
- C1 (custo estimado da condição acima) = R\$119,78
- Q2 (quantidade necessária para atingir a nova condição comercial) = 800 unidades

- CMM (consumo médio mensal) = 320 unidades
- CMPC (custo médio ponderado de capital) = 2% ao mês.
- O resultado seria o “C2” (custo estimado da nova condição comercial):
- $C1 + \{[(C1 \times Q1 / 2) \times (Q1/CMM) \times CMPC] / Q1\} = C2 + \{[(C2 \times Q2 / 2) \times (Q2/CMM) \times CMPC] / Q2\}$

$$119,78 + \{[(119,78 \times 400 / 2) \times (400/320) \times 0,02] / 400\} = C2 + \{[(C2 \times 800 / 2) \times (800/320) \times 0,02] / 800\}$$

$$718,68 = C2 + [(400 C2 \times 0,05) / 800]$$

$$C2 = 121,28 / 1,025$$

$$C2 = 118,32$$

A proposta de 800 unidades a preço especial poderia ser aceita, pois admite-se um custo máximo de R\$ 118,32 por unidade. Esta segunda proposta (de compra de 800 unidades) apresenta um custo unitário de R\$ 114,20, consagrando-se a mais interessante.

5.5 Simulação 5: a informação do espaço de exposição da mercadoria no ponto de venda

Em uma rede de lojas, pode ser que uma determinada mercadoria não seja possível de ser exposta em uma determinada loja. Dependendo do espaço que se tenha, pode não ser cabível que um produto seja comercializado em um lugar, sendo que o é perfeitamente em outro. Isto vai variar de acordo com o resultado que o espaço de loja é compromissado em render. Conforme foi abordado, espaço de loja é caro e, mesmo que um produto seja aparentemente rentável, isto é, apenas por sinalizar lucro bruto na sua comercialização, não podemos fazê-lo livremente. Devemos primeiro, observar se ele gera um resultado positivo ao final da operação. Para tanto, deve-se criticar se a margem comercial que ele gera efetivamente paga o espaço de exposição que consome. Para tanto, simula-se esta informação a seguir:

Vende-se através de uma loja com 320 metros lineares de gôndola, cujo capital requer que se almeje um lucro bruto de R\$ 140.000,00/mês, uma mercadoria de custo estimado pelos critério anteriores, a R\$ 117,85. Sabe-se que o consumo médio gira em torno de 200 unidades/mês. O mercado demanda o produto ao preço unitário de R\$ 130,00.

Simulação do cálculo:

Dados:

- $L = 320$ metros
- $P = R\$130,00$
- $C = R\$117,85$
- $Q = 200$ unidades/mês
- $LB = R\$340.000,00$
- $EXP = ((P - C) \times Q) / LB / m$
- $EXP = ((R\$130,00 - R\$117,85) \times 200) / R\$340.000,00 / 320m$
- $EXP = (R\$12,15 \times 200) / R\$340.000,00 / 320m$
- $EXP = R\$2.430,00 \times 320 m / R\$340.000,00 = 2,28/ m$

O resultado que a comercialização deste produto projeta é capaz de remunerar até 2,28 m lineares de gôndola. Caso esteticamente um espaço de 2 metros, por exemplo, seja suficiente para apresentá-lo ao consumidor, aprovaria a comercialização do produto sob este aspecto. Caso contrário, se necessário uma exposição maior que 2,28 m, o produto estaria reprovado para esta determinada loja.

5.6 Simulação 6: negociação considerando diversos aspectos ao mesmo tempo

Aqui simula-se uma negociação complexa, com muitas variáveis presentes na mesa de negociação. Aumentando ainda o rigor, vamos simular o primeiro contato entre o comprador e o vendedor, onde a negociação se torna um pouco mais complexa, pois

é neste momento que se pensam sobre todas as condições comerciais que normalmente se estendem ao longo do relacionamento entre as empresas. Frete, local de entrega e incidência de impostos, são exemplos disto. Na primeira compra o negociador normalmente não se dispõe a elevar a quantidade em demasia, pois ele ainda não conhece efetivamente a pontualidade do fornecedor, o rigor no preenchimento de nota fiscal e coisas do gênero, que podem tumultuar o fluxo normal da mercadoria. Por um lado, caso o produto seja de fornecimento exclusivo deste vendedor e, portanto, sendo testado pelo comprador pela primeira vez, não justificaria uma compra em quantidades elevadas. Mas, por outro, visando por em prova o modelo matemático, vamos também imaginar que na primeira compra já surja uma oportunidade comercial especial, devido a uma elevada quantidade de compra.

O comprador conhece previamente os dados de sua empresa:

CMPC = 3,5% a.m ou 0,11474% ao dia

Margem de contribuição ou Lucro bruto mensal desejado = R\$ 230.000,00

Exposição total = 380 m lineares de gôndola

a) **Primeiro passo:** Primeira simulação da estimativa de custo: O comprador informa sua intenção de compra de 75 unidades e solicita os dados ao vendedor:

- Preço da mercadoria (valor de nota fiscal) = R\$ 100,00 (FOB)
- Preço de venda da mercadoria ao consumidor final = R\$ 139,00
- Expectativa de vendas = 50 unidades/ mês
- Prazo de pagamento = 60 dd (dias diretos)
- Prazo de entrega = 10 dias
- Frete = R\$ 4,00
- Prazo de pagamento do frete = 45 dias
- Crédito ICMS = 12% (Mercadoria entregue em São Paulo destinada a Minas Gerais)
- ICMS de saída = 18% (venda no próprio estado de Minas Gerais, por exemplo)
- IPI = 10%

- PIS = 1,65%
- Cofins = 7,6%
- Desconto financeiro = Não há
- Tamanho do produto visto de frente (largura) = 50 cm
- Exposição recomendada = 2 frentes

Cálculo:

$$\text{Custo} = \{[\text{Merc} - (\text{Merc} \times \text{Desf} / 100) + (\text{Merc} \times \text{IPI} / 100) - (\text{Merc} \times \text{ICMSentrada} / 100) - (\text{Merc} \times (\text{Pis} + \text{Cofins}) / 100)] / [(1+i)^n]\} + \{\text{Frete} / [(1+i)^{nf}]\} + \{[(\text{Pis} + \text{Cofins} + \text{ICMSsaida})/100] \times \text{Pvenda}\}$$

CUSTO = 125,48

a) Segundo passo: Simulação do espaço à exposição do produto:

Preço de venda ao consumidor final (identificado pelo mercado) = R\$ 139,00

Custo (identificado no cálculo anterior) = R\$ 125,48

Cálculo:

- $\text{EXP} = [(P - C) \times Q] / \text{LB} / m$
- $\text{EXP} = ((R\$ 139,00 - R\$ 125,48) \times 50) / R\$ 230.000,00 / 320m$
- $\text{EXP} = (R\$ 13,52 \times 50) / R\$ 230.000,00 / 320m$
- $\text{EXP} = R\$ 675,96 \times 320 m / R\$ 230.000,00 = 0,9404668 m \text{ ou } 0,94 m$

O produto apresenta um resultado capaz de remunerar 0,94 m linear de gôndola. Como o produto tem 0,50 m de largura e, esteticamente uma boa exposição seria de “duas frentes” conforme o enunciado desta simulação, então uma exposição de 0,94m como acima, seria insuficiente.

Para uma exposição de “duas frentes” seria necessário 1,00 m linear de gôndola, o que levaria a reverter o cálculo, sendo identificado um novo custo alvo. Este novo custo é baseado no compromisso de resultados que o espaço de exposição deve assumir.

$$EXP = [(P - C) \times Q] / LB / m$$

$$1,0m = [(R\$ 139,00 - C) \times 50] / R\$ 230.000,00 / 320m$$

$$1,0 m = (R\$ 139,00 \times 50 - 50 C) / R\$ 230.000,00 / 320m$$

$$1,0 m = (R\$ 6.950,00 - 50 C) \times 320m / R\$ 230.000,00$$

$$1,0 m = (R\$ 2.224.000,00 m - 16.000 C m) / R\$ 230.000,00$$

$$R\$ 230.000,00 = (R\$ 2.224.000,00 m - 16.000 C m) / 1,0 m$$

$$R\$230.000,00 = R\$2.224.000,00 - 16.000 C$$

$$16.000 C = R\$2.224.000,00 - R\$230.000,00$$

$$C = 124,63$$

C = R\$ 124,63 (este é o custo-meta!).

c) Terceiro passo: O comprador faz uma contraproposta ao valor de nota, mantendo as demais condições comerciais. Para tanto, ele faz o cálculo reverso, ou seja, ele parte do custo meta para apurar como incógnita, o valor de nota do fornecedor.

Custo-meta = R\$ 124,63 (baseado no tópico anterior)

Cálculo:

$$\text{Custo} = \{[\text{Merc} - (\text{Merc} \times \text{Desf} / 100) + (\text{Merc} \times \text{IPI} / 100) - (\text{Merc} \times \text{ICMSentrada} / 100) - (\text{Merc} \times (\text{Pis} + \text{Cofins}) / 100)] / [(1+i)^n]\} + \{\text{Frete} / [(1+i)^{nf}]\} + \{[(\text{Pis} + \text{Cofins} + \text{ICMSsaida})/100] \times \text{Pvenda}\}$$

$$\text{Preço de nota} = R\$ 98,98$$

Suponhamos que o vendedor não pôde aceitar a contraproposta, dizendo que o preço mínimo de nota para esta quantidade seria R\$ 99,50.

Cabe ao comprador, fazer nova estimativa de custos:

$$\text{Custo} = \{[\text{Merc} - (\text{Merc} \times \text{Desf} / 100) + (\text{Merc} \times \text{IPI} / 100) - (\text{Merc} \times \text{ICMSentrada} / 100) - (\text{Merc} \times (\text{Pis} + \text{Cofins}) / 100)] / [(1+i)^n]\} + \{\text{Frete} / [(1+i)^{nf}]\} + \{[(\text{Pis} + \text{Cofins} + \text{ICMSsaida})/100] \times \text{Pvenda}\}$$

$$\text{CUSTO} = R\$ 125,06$$

Como R\$125,06 é superior a R\$124,63 (custo meta), ele não aceita, mas já se sabe que está próximo a se fechar o negócio.

Então o comprador faz nova investida.

d) Quarto passo: O comprador propõe que o vendedor pague o frete (mudar de FOB para CIF) e solicita novo preço.

Cálculo:

- Novo preço de nota = R\$ 103,80 (CIF) informado pelo vendedor.
- Demais dados idênticos à proposta anterior
- CUSTO = R\$ 124,87 (bem próximo ao custo-meta!)

Apesar do custo ter caído, sabemos pelo tamanho de exposição necessário que, em termos ideais, que ele deveria se situar até R\$ 124,63. Como isto não ocorreu, o comprador faz ainda nova proposta.

e) Quinto passo: O comprador que dispõe de espaço no depósito, propõe “fechar um caminhão” com capacidade de 150 unidades do produto e exige uma condição especial, dado a nova quantidade. Ele sabe que lotando o caminhão, seu frete tem uma sensível redução caindo para 1,5% sobre o valor da mercadoria. Para esta nova quantidade, o comprador exigiu uma promotora de vendas diariamente na loja para que acelere a saída da mercadoria, para vender a nova quantidade que se projeta.

- Preço de nota para 150 unidades = R\$ 98,00 (FOB)
- Novo frete = 1,5% (fechando o caminhão) = 1,5% x R\$98,00 = R\$1,47

$$\text{Custo} = \left\{ \left[\frac{\text{Merc} - (\text{Merc} \times \text{Desf} / 100) + (\text{Merc} \times \text{IPI} / 100) - (\text{Merc} \times \text{ICMSentrada} / 100) - (\text{Merc} \times (\text{Pis} + \text{Cofins}) / 100)}{(1+i)^n} \right] + \left\{ \frac{\text{Frete}}{(1+i)^n} \right\} + \left\{ \frac{(\text{Pis} + \text{Cofins} + \text{ICMSsaida})}{100} \right\} \times \text{Pvenda} \right\}$$

CUSTO = R\$ 121,40

Em princípio, negócio fechado! Pois o custo de R\$ 121,40 está abaixo do custo meta de R\$ 124,63. Dadas as condições comerciais reunidas, os parâmetros indicam a viabilidade de se fechar o negócio.

Temos que lembrar que 150 unidades demandarão um investimento maior do que apenas 75 unidades, intenção inicial. Considerando-se o mesmo nível de vendas, elevaria aumento do investimento em estoques. Daí tem-se que fazer o comparativo entre as duas situações.

- $C1 + \{[(C1 \times Q1 / 2) \times (Q1/CMM) \times CMPC] / Q1\} = C2 + \{[(C2 \times Q2 / 2) \times (Q2/CMM) \times CMPC] / Q2\}$
- C2 = 121,52 (custo máximo admissível para esta condição comercial de 150 unidades)

Portanto, o custo de R\$121,40 (preço de nota a R\$98,00 para 150 unidades) pode ser aceito. Apesar da quantidade ter que ser elevada para se conseguir este preço, o aumento do investimento em estoques necessários foi compensado pela diferença no preço de nota.

Mas o vendedor menciona sobre uma condição mais ainda especial, que poderia ser feita caso o comprador ficasse com o saldo do estoque da fábrica de 400 unidades e o ajudasse a bater a meta em vendas.

Nova condição para 400 unidades:

Preço de nota: R\$ 96,00 (FOB)

Frete = 1,5% x R\$ 96,00 = R\$ 1,44

Demais condições idênticas.

Estimando o custo:

$Custo = \{[Merc - (Merc \times Desf / 100) + (Merc \times IPI / 100) - (Merc \times ICMSentrada / 100) - (Merc \times (Pis + Cofins) / 100)] / [(1+i)^n]\} + \{Frete / [(1+i)^{nf}]\} + \{(Pis + Cofins + ICMSsaida)/100\} \times Pvenda\}$

CUSTO = R\$ 119,70

Em princípio, seria mais interessante esta segunda oferta, mas temos que lembrar que 400 unidades demandarão um investimento maior do que apenas 150 unidades, uma vez que, considerando manter sua venda em nível médio, elevaria seu investimento em estoques. Daí tem-se que fazer o comparativo entre as duas situações.

Comparativo entre as duas situações:

- Preço anterior: R\$ 98,00 (150 unidades)
- Custo estimado: R\$ 121,40
- Preço nova oferta: R\$ 94,00 (400 unidades)
- Custo estimado: R\$ 119,70

Permanecem os dados:

- Preço de venda ao consumidor final = R\$ 139,00
- CMM = 50
- CMPC = 3,5% am
- Frete *ad valorem* = 1,5%
- Quantidade máxima admissível (Q2):
- $C1 + \{[(C1 \times Q1 / 2) \times (Q1/CMM) \times CMPC] / Q1\} = C2 + \{[(C2 \times Q2 / 2) \times (Q2/CMM) \times CMPC] / Q2\}$
- $Q2 = 192,71$

Quantidade máxima admissível para o preço de nota de R\$94,00 = 192,71 ou 192 unidades.

Portanto, a proposta do fornecedor em baixar o preço de R\$ 98,00 para R\$ 94,00 por unidade, considerando uma elevação da quantidade de 150 para 400 unidades, não deverá ser aceita pelo comprador, já que, pela sua estrutura de custos, seria mais dispendioso mesmo pagando menos, manter este excedente em estoque. O primeiro impacto do novo preço de R\$ 94,00 frente aos R\$ 98,00 anteriores parece atentador. Mas o cálculo indica que, acima de 192 unidades, a proposta deve ser recusada. O comprador descarta a opção e mantém a condição anterior, ou seja, de 150 peças a R\$ 98,00 (FOB).

5.7 Síntese

A metodologia de cálculo permitiu que o comprador estivesse parametrizado no ato da compra, fornecendo estimativas de custo, tamanho da exposição e orientação da quantidade a ser transacionada. Todo material necessário é uma simples calculadora financeira programável, que funciona de forma remota, onde quer que seja realizada a compra. Tal fato possibilita uma tomada rápida de decisão, evitando que o comprador perca uma oportunidade comercial onde quer que a tenha.

É evidente que o sucesso da negociação depende diretamente de fatores humanos. Emoção, confiança, liderança entre outros, são componentes que influenciam diretamente no resultado do negócio. O negociador deve ser preparado previamente em termos comportamentais, bem como em termos estratégicos. De qualquer forma, sendo um negociador com completo domínio da situação ou mesmo um comprador de menor experiência, ambos necessitam do parâmetro numérico, para que balize todas as questões comerciais. Passo a passo, o cálculo forneceu condição para que o negociador pudesse decidir sobre os mais variados aspectos:

- Permitiu observar que a margem comercial viabilizava a negociação;
- Permitiu criticar a exposição necessária ao produto e pôde aprovar do ponto de vista de merchandising;
- Concluiu que, mesmo sendo interessante contratar o frete na modalidade FOB, por exemplo, poderia simular a mesma operação na modalidade CIF;
- Permitiu também observar as questões tributárias, frente a diferença de alíquotas de impostos estaduais;
- Pôde propor uma nova condição comercial no ato da compra, mesmo em detrimento à sua intenção inicial de negociação, dado a situação especial de preço que o surpreendeu.

Desta forma, o sistema pôde proporcionar parâmetros ao fechamento de um bom negócio, gerando segurança pelos parâmetros que os cálculos ofereceram.

CAPÍTULO VI - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

O comércio varejista em geral se insere em um mercado competitivo em que os consumidores, pela sua disposição em comparar preços, geralmente opta pela mercadoria mais barata. Tal fato traz a necessidade do comerciante em fazer uma pesquisa prévia, sabendo antes mesmo de comprar a mercadoria, sua intenção de prática de preços ao vendê-la.

Uma vez que os preços finais são delineados pelo mercado, resta ao comerciante atuar sobre o valor da mercadoria no ato da compra, uma vez que o resultado bruto de seu negócio se situa entre o custo da mercadoria e seu valor de venda. Tal fato faz do ato da compra, momento crítico para o sucesso do varejista. O valor da mercadoria é o principal componente de custo e os demais itens também são objetos da mesma negociação, ou seja, prazo de pagamento, valor de frete etc.

A sistematização dos dados componentes de custo em uma formulação matemática permitiu o auxílio necessário ao comerciante no ato da compra, ou seja, de forma portátil, uma vez programável em calculadora de bolso, com respostas imediatas:

- Permitiu a estimativa do custo da mercadoria, dadas as condições comerciais tratadas durante a negociação.
- Permitiu também, pelas características físicas dos produtos e o custo do espaço de exposição, identificar a margem necessária que deveria ser contemplada pela mercadoria, indicando ou contra-indicando sua compra.
- Auxiliou quando da decisão de compras em grandes quantidades com um desconto maior versus compras em quantidades adequadas em preço normal.

Realmente o custo do espaço de loja pôde ser transferido aos produtos e, dentro de formulação através do conceito custo-meta, auxiliar o comerciante no ato da compra da mercadoria. Como as medidas de profundidade das prateleiras são padronizadas, a resposta pôde ser oferecida em medida linear de exposição que, no jargão dos comerciantes é tratado como “metro ou medida linear de gôndola”.

A sistemática de obtenção da estimativa de custos é rápida, retornando os valores imediatamente após sua imputação na calculadora, de forma a efetivamente se constituir uma ferramenta de negociação, que permite ao comerciante indicar as oportunidades, a partir dos parâmetros alimentados. Simulações sucessivas são possíveis de serem realizadas, de forma a suportar um acordo que melhor convém entre as partes.

As limitações da aplicação do resultado deste trabalho prendem-se aos componentes de custo, eleito na formulação matemática. A cada empresa, pode-se ter a necessidade de adaptação da fórmula, adequando-a pelas variáveis presentes.

Desta forma a necessidade de informação de custos ao comerciante no ato da negociação foram satisfeitas, consagrando-se forma eficiente para o seu auxílio através de informação, neste momento decisivo em termos de resultado do negócio.

6.2 Recomendações

Face à limitação do trabalho proposto, além de aspectos que foram identificados ao longo deste, recomenda-se os itens abaixo, para futuras pesquisas:

- a) O fato de ramos distintos de o comércio possuírem componentes distintos de custos poderá trazer a necessidade de adaptação da formulação matemática utilizada em casos específicos. Para tanto se deve observar se os componentes

enumerados neste trabalho são os mesmos do comércio que se propõe a criticar. Todos os componentes entendidos como mais gerais foram contemplados, de forma que este modelo contempla apenas e, portanto, o comércio em geral.

- b) Caso o espaço de exposição dos produtos em algum estudo que se proponha deixar de ser um componente de custo relevante, um novo balizador deverá ser utilizado. Para tanto recomenda-se que seja eleito, o custo fixo de maior peso, ou seja, de maior significância em termos monetários.
- c) Disponibilizar este cálculo em planilha de Excel poderá ser boa proposta para a aplicação no comércio varejista, se o comerciante fizer o uso de computadores portáteis. Acredita-se que, pela condição emotiva da negociação, a planilha deverá apresentar fácil leitura ao usuário, contemplando em mesma tela, os aspectos de espaço necessário à exposição e estimativa de custo da mercadoria, tratados neste trabalho. Através do recurso de tabela dinâmica, dados de custo do espaço de exposição poderão ser automaticamente atualizados, de forma que o usuário/negociador tenha sempre à mão, informação na sua melhor forma, além da necessidade de se imputar durante a negociação, menor quantidade de atributos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELO, Cláudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. (coordenadores) **Finanças no varejo. Gestão operacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Política e Formação de Preços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação – um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1994.

BOGNAR, Sônia R. **Contribuição ao processo de determinação de preço sob os aspectos de gestão econômica**, 1991. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BORNIA, Antônio César. **Análise Gerencial de Custos: aplicação em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002

_____. **Estudo de um modelo conceitual de avaliação e desempenho de gestão econômica**. São Paulo, 1993. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

CORONADO, Osmar. **Controladoria no atacado e varejo**. São Paulo: Atlas, 2001.

FERGUSON, C. E. **Microeconomia**. 8 ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1985.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Eletrônico – Século XXI**. São Paulo: Nova Fronteira, 2000.

GIL, Antônio Carlos **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2001.

HANSEN, Don R. et MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Custo e Desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

MONDEN, Yasuhiro. **Sistemas de redução de custo – Custo-alvo e custo kaizen**. São Paulo: Bookman, 1999.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, Anísio C. **Custo de oportunidade: conceitos e contabilização**. São Paulo: Caderno de Estudos da Fipecafi/FEA/USP, abr.1990.

PEREZ JUNIOR, José Hernandes et al. **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de administração e finanças**. São Paulo: Best Seller, 1996.

SANTOS, Joel J. **Formação de preços**. São Paulo: Atlas, 1995.

SAKURAI, Michiharu. **Gerenciamento Integrado de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

SECURATO, José Roberto. **Decisões financeiras em condições de risco**. São Paulo: Atlas, 1996.

ZVI, Bodie, MERTON, Robert C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

APÊNDICE

APÊNDICE A

UTILIZAÇÃO DE CALCULADORA FINANCEIRA PROGRAMÁVEL COMO GRANDE FACILITADOR DO PROCESSO

Um aspecto importante deste trabalho foi seguir seu curso sem desviar-se da intenção de manter sua simplicidade e aplicabilidade. Foi possível fazê-lo todo com obtenção de fórmulas que pudessem ser “geridas” por uma calculadora de bolso. Em verdade, não se trata de uma calculadora qualquer de “quatro operações básicas”. Muito em contrário, uma calculadora dotada de memória e capacidade de processamento que pudesse armazenar e processar a estimação de custo, margem, espaço etc.. Mas enfim, ainda uma calculadora disponível no comércio, de possível acesso a todo e qualquer comerciante.

A calculadora que o trabalho focou foi a “HP 19 BII – Business Consultant” da marca Hewlett Packard. Mas todas as calculadoras programáveis e com capacidade a reter todas as variáveis também poderão ser utilizadas.

Primeiramente é necessário esclarecer que todas as operações neste trabalho utilizam a calculadora com o idioma optado para o PORTUGUÊS.

A calculadora dispõe de teclas “softkeys” cuja função é designada na tela de acordo com o cálculo que se deseje.

Utilizando a opção SOLVE, temos a liberdade de compor a fórmula que desejarmos operar. Nesta modalidade SOLVE, quando inserimos as fórmulas, a cada variável é designada automaticamente pela calculadora, uma tecla para cada função. Para tanto, a calculadora dispõe de teclas sem designação prévia de função, que é atribuída somente após a inserção da fórmula, facilitando todo o trabalho.. Estas são chamadas de “softkeys” pelo manual do fabricante da calculadora. Preço, frete, icms, ipi, prazo de pagamento, margem etc são exemplos de dados que figuram no visor da calculadora, ao final da programação da fórmula.

A inserção das formulas é bastante simples. Partindo do zero:

- Tecele “ON” (ligar a calculadora)
- Tecele “SOLVE” (entra no módulo que aceita o registro de fórmula)
- Digite a fórmula e tecele “ENTER”.

A calculadora verificará sua lógica aceitando ou rejeitando a imputação. Se aceitar, estará pronta para uso. Se rejeitar, ela indicará o ponto da fórmula em que houve rejeição do ponto de vista lógico, através de um cursor piscante. Então basta revisar a fórmula neste ponto e teclar “ENTER” novamente.

Conforme dito anteriormente, surgirão as “softkeys” com as indicações na tela das variáveis de imputação para que se efetue o cálculo e está pronto! A calculadora está apta a simular qualquer operação.

É importante destacar que esta calculadora permite que seja alimentada de todas as variáveis exceto uma e, através de seu processamento, obter esta variável faltante, como resposta ao cálculo. E isto é possível fazer elegendo como incógnita, qualquer uma das variáveis. Ou seja, pode-se imputar os dados de preço de nota fiscal, valor do frete, impostos etc e solicitar, por exemplo, a margem gerada pelo produto, como também, à partir de uma margem desejada, solicitar do cálculo, o preço de nota fiscal. Também imputando tanto margem desejada como preço de nota fiscal, identificar o valor do frete desejado, para que sejam mantidas aquelas demais condições. Enfim, é um recurso útil e de fácil utilização, consagrando-se ferramenta essencial ao trabalho do comprador.

Este recurso tecnológico também é aproveitado neste trabalho, para a simulação do custo-meta, em que se faz, durante a negociação, a simulação do custo, dado um preço fixado pelo mercado. Daí o comprador dispõe, conhecendo o valor de frete (ou sua proporção, no caso ad-valorem), incidência de impostos e outros, o custo-meta, neste caso figurando como “preço de nota” para que se permita negociar com o vendedor. Para as demais fórmulas, igual condição é mantida, seja de programação ou utilização.

Além de seus recursos de memórias e facilidade de operação, estas calculadoras operam na modalidade “Notação Polonesa Reversa”, ou ainda em sua inscrição “RPN” (do inglês *Reverse Polish Notation*). Esta modalidade permite ao usuário a imputação de dados para o “cálculo de pilha”. Primeiramente imputam-se os dados, depois, as operações que lhes atribui, possibilitando demais cálculos periféricos sem o uso de parêntesis. Apesar da calculadora também dispor da modalidade de cálculo “ALGÉBRICO” em alternativa ao “RPN”, sua utilização vale o esforço. O costume do usuário com a modalidade RPN de cálculo, leva apenas em media, dois dias com média utilização.



Ilustração da calculadora Hewlett Packard HP 19BII Business Consultant II

Fonte: <http://www.hpbrasil.com.br>

ANEXOS

ANEXO I

LEI Nº 10.833, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2003

Altera a Legislação Tributária Federal e dá outras providências

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

DA COBRANÇA NÃO-CUMULATIVA DA COFINS

Art. 1º A Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS, com a incidência não-cumulativa, tem como fato gerador o faturamento mensal, assim entendido o total das receitas auferidas pela pessoa jurídica, independentemente de sua denominação ou classificação contábil.

§ 1º Para efeito do disposto neste artigo, o total das receitas compreende a receita bruta da venda de bens e serviços nas operações em conta própria ou alheia e todas as demais receitas auferidas pela pessoa jurídica.

§ 2º A base de cálculo da contribuição é o valor do faturamento, conforme definido no caput.

§ 3º Não integram a base de cálculo a que se refere este artigo as receitas:

I - isentas ou não alcançadas pela incidência da contribuição ou sujeitas à alíquota 0 (zero);

II - não-operacionais, decorrentes da venda de ativo permanente;

III - auferidas pela pessoa jurídica revendedora, na revenda de mercadorias em relação às quais a contribuição seja exigida da empresa vendedora, na condição de substituta tributária;

IV - de venda dos produtos de que tratam as Leis nºs 9.990, de 21 de julho de 2000, 10.147, de 21 de dezembro de 2000, 10.485, de 3 de julho de 2002, e 10.560, de 13 de novembro de 2002, ou quaisquer outras submetidas à incidência monofásica da contribuição;

V - referentes a:

a) vendas canceladas e aos descontos incondicionais concedidos;

b) reversões de provisões e recuperações de créditos baixados como perda que não representem ingresso de novas receitas, o resultado positivo da avaliação de investimentos pelo valor do patrimônio líquido e os lucros e dividendos derivados de investimentos avaliados pelo custo de aquisição que tenham sido computados como receita.

Art. 2º Para determinação do valor da COFINS aplicar-se-á, sobre a base de cálculo apurada conforme o disposto no art. 1º, a alíquota de 7,6% (sete inteiros e seis décimos por cento).

Art. 3º Do valor apurado na forma do art. 2º a pessoa jurídica poderá descontar créditos calculados em relação a:

I - bens adquiridos para revenda, exceto em relação às mercadorias e aos produtos referidos nos incisos III e IV do § 3º do art. 1º;

II - bens e serviços, utilizados como insumo na prestação de serviços e na produção ou fabricação de bens ou produtos destinados à venda, inclusive combustíveis e lubrificantes;

III - energia elétrica consumida nos estabelecimentos da pessoa jurídica;

IV - aluguéis de prédios, máquinas e equipamentos, pagos a pessoa jurídica, utilizados nas atividades da empresa;

V - despesas financeiras decorrentes de empréstimos, financiamentos e o valor das contraprestações de operações de arrendamento mercantil de pessoa jurídica, exceto de optante pelo Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES;

VI - máquinas, equipamentos e outros bens incorporados ao ativo imobilizado adquiridos para utilização na produção de bens destinados à venda, ou na prestação de serviços;

VII - edificações e benfeitorias em imóveis próprios ou de terceiros, utilizados nas atividades da empresa;

VIII - bens recebidos em devolução cuja receita de venda tenha integrado faturamento do mês ou de mês anterior, e tributada conforme o disposto nesta Lei;

IX - armazenagem de mercadoria e frete na operação de venda, nos casos dos incisos I e II, quando o ônus for suportado pelo vendedor.

§ 1º O crédito será determinado mediante a aplicação da alíquota prevista no art. 2º sobre o valor:

I - dos itens mencionados nos incisos I e II do caput, adquiridos no mês;

II - dos itens mencionados nos incisos III a V e IX do caput, incorridos no mês;

III - dos encargos de depreciação e amortização dos bens mencionados nos incisos VI e VII do caput, incorridos no mês;

IV - dos bens mencionados no inciso VIII do caput, devolvidos no mês.

§ 2º Não dará direito a crédito o valor de mão-de-obra paga a pessoa física.

§ 3º O direito ao crédito aplica-se, exclusivamente, em relação:

I - aos bens e serviços adquiridos de pessoa jurídica domiciliada no País;

II - aos custos e despesas incorridos, pagos ou creditados a pessoa jurídica domiciliada no País;

III - aos bens e serviços adquiridos e aos custos e despesas incorridos a partir do mês em que se iniciar a aplicação do disposto nesta Lei.

§ 4º O crédito não aproveitado em determinado mês poderá sê-lo nos meses subseqüentes.

§ 5º Sem prejuízo do aproveitamento dos créditos apurados na forma deste artigo, as pessoas jurídicas que produzam mercadorias de origem animal ou vegetal, classificadas nos capítulos 2 a 4, 8 a 12 e 23, e nos códigos 01.03, 01.05, 0504.00, 0701.90.00, 0702.00.00, 0706.10.00, 07.08, 0709.90, 07.10, 07.12 a 07.14, 15.07 a 1514, 1515.2, 1516.20.00, 15.17, 1701.11.00, 1701.99.00, 1702.90.00, 18.03, 1804.00.00, 1805.00.00, 20.09, 2101.11.10 e 2209.00.00, todos da Nomenclatura Comum do Mercosul - NCM, destinados à alimentação humana ou animal, poderão deduzir da COFINS, devida em cada período de apuração, crédito presumido, calculado sobre o valor dos bens e serviços referidos no inciso II do caput deste artigo, adquiridos, no mesmo período, de pessoas físicas residentes no País.

§ 6º Relativamente ao crédito presumido referido no § 5º:

I - seu montante será determinado mediante aplicação, sobre o valor das mencionadas aquisições, de alíquota correspondente a 80% (oitenta por cento) daquela constante do art. 2º;

II - o valor das aquisições não poderá ser superior ao que vier a ser fixado, por espécie de bem ou serviço, pela Secretaria da Receita Federal – SRF, do Ministério da Fazenda.

§ 7º Na hipótese de a pessoa jurídica sujeitar-se à incidência não-cumulativa da COFINS, em relação apenas à parte de suas receitas, o crédito será apurado, exclusivamente, em relação aos custos, despesas e encargos vinculados a essas receitas.

§ 8º Observadas as normas a serem editadas pela Secretaria da Receita Federal, no caso de custos, despesas e encargos vinculados às receitas referidas no § 7º e àquelas submetidas ao regime de incidência cumulativa dessa contribuição, o crédito será determinado, a critério da pessoa jurídica, pelo método de:

I - apropriação direta, inclusive em relação aos custos, por meio de sistema de contabilidade de custos integrada e coordenada com a escrituração; ou

II - rateio proporcional, aplicando-se aos custos, despesas e encargos comuns a relação percentual existente entre a receita bruta sujeita à incidência não-cumulativa e a receita bruta total, auferidas em cada mês.

§ 9º O método eleito pela pessoa jurídica para determinação do crédito, na forma do § 8º, será aplicado consistentemente por todo o ano-calendário e, igualmente, adotado na apuração do crédito relativo à contribuição para o PIS/PASEP não-cumulativa, observadas as normas a serem editadas pela Secretaria da Receita Federal.

§ 10. O valor dos créditos apurados de acordo com este artigo não constitui receita bruta da pessoa jurídica, servindo somente para dedução do valor devido da contribuição.< /p>

§ 11. Sem prejuízo do aproveitamento dos créditos apurados na forma deste artigo, as pessoas jurídicas que adquiram diretamente de pessoas físicas residentes no País produtos in natura de origem vegetal, classificados nas posições 10.01 a 10.08 e 12.01, todos da NCM, que exerçam cumulativamente as atividades de secar, limpar, padronizar, armazenar e comercializar tais produtos, poderão deduzir da COFINS devida, relativamente às vendas realizadas às pessoas jurídicas a que se refere o § 5º, em cada período de apuração, crédito presumido calculado à alíquota correspondente a 80% (oitenta por cento) daquela prevista no art. 2º sobre o valor de aquisição dos referidos produtos in natura.

§ 12. Relativamente ao crédito presumido referido no § 11:

I - o valor das aquisições que servir de base para cálculo do crédito presumido não poderá ser superior ao que vier a ser fixado, por espécie de produto, pela Secretaria da Receita Federal - SRF; e

II - a Secretaria da Receita Federal expedirá os atos necessários para regulamentá-lo.

(...)

Art. 94. Ficam revogados:

I - as alíneas a dos incisos III e IV e o inciso V do art. 106, o art. 109 e o art. 137 do Decreto-Lei nº 37, de 1966, este com a redação dada pelo art. 4º do Decreto-Lei nº 2.472, de 1988;

II - o art. 7º do Decreto-Lei nº 1.578, de 11 de outubro de 1977;

III - o inciso II do art. 77 da Lei nº 8.981, de 20 de janeiro de 1995;

IV - o art. 75 da Lei nº 9.532, de 10 de dezembro de 1997;

V - os §§ 5º e 6º do art. 5º da Lei nº 10.336, 28 de dezembro de 2001; e

VI - o art. 6º da Lei nº 10.637, de 30 de dezembro de 2002, a partir da data de início dos efeitos desta Lei.

Brasília, 29 de dezembro de 2003; 182º da Independência e 115º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Antonio Palocci Filho

ANEXO II

LEI N. 10.637 – DE 30 DE DEZEMBRO DE 2002

Dispõe sobre a não-cumulatividade na cobrança da contribuição para os Programas de Integração Social (PIS) e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Pasep), nos casos que especifica; sobre o pagamento e o parcelamento de débitos tributários federais, a compensação de créditos fiscais, a declaração de inaptidão de inscrição de pessoas jurídicas, a legislação aduaneira, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

DA COBRANÇA NÃO-CUMULATIVA DO PIS E DO PASEP

Art. 1º A contribuição para o PIS/Pasep tem como fato gerador o faturamento mensal, assim entendido o total das receitas auferidas pela pessoa jurídica, independentemente de sua denominação ou classificação contábil.

§ 1º Para efeito do disposto neste artigo, o total das receitas compreende a receita bruta da venda de bens e serviços nas operações em conta própria ou alheia e todas as demais receitas auferidas pela pessoa jurídica.

§ 2º A base de cálculo da contribuição para o PIS/Pasep é o valor do faturamento, conforme definido no **caput**.

§ 3º Não integram a base de cálculo a que se refere este artigo, as receitas:

I – decorrentes de saídas isentas da contribuição ou sujeitas à alíquota zero;

II – (VETADO)

III – auferidas pela pessoa jurídica revendedora, na revenda de mercadorias em relação às quais a contribuição seja exigida da empresa vendedora, na condição de substituta tributária;

IV – de venda dos produtos de que tratam as Leis nº 9.990, de 21 de julho de 2000, nº 10.147, de 21 de dezembro de 2000, e nº 10.485, de 3 de julho de 2002, ou quaisquer outras submetidas à incidência monofásica da contribuição;

V – referentes a:

a) vendas canceladas e aos descontos incondicionais concedidos;

b) reversões de provisões e recuperações de créditos baixados como perda, que não representem ingresso de novas receitas, o resultado positivo da avaliação de investimentos pelo valor do patrimônio líquido e os lucros e dividendos derivados de investimentos avaliados pelo custo de aquisição, que tenham sido computados como receita.

Art. 2º Para determinação do valor da contribuição para o PIS/Pasep aplicar-se-á, sobre a base de cálculo apurada conforme o disposto no art. 1º, a alíquota de 1,65% (um inteiro e sessenta e cinco centésimos por cento).

Art. 3º Do valor apurado na forma do art. 2º a pessoa jurídica poderá descontar créditos calculados em relação a:

I – bens adquiridos para revenda, exceto em relação às mercadorias e aos produtos referidos nos incisos III e IV do § 3º do art. 1º;

II – bens e serviços utilizados como insumo na fabricação de produtos destinados à venda ou à prestação de serviços, inclusive combustíveis e lubrificantes;

III – (VETADO)

IV – aluguéis de prédios, máquinas e equipamentos, pagos a pessoa jurídica, utilizados nas atividades da empresa;

V – despesas financeiras decorrentes de empréstimos e financiamentos de pessoa jurídica, exceto de optante pelo Sistema Integrado de Pagamento de impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (Simples);

VI – máquinas e equipamentos adquiridos para utilização na fabricação de produtos destinados à venda, bem como a outros bens incorporados ao ativo imobilizado;

VII – edificações e benfeitorias em imóveis de terceiros, quando o custo, inclusive de mão-de-obra, tenha sido suportado pela locatária;

VIII – bens recebidos em devolução, cuja receita de venda tenha integrado faturamento do mês ou de mês anterior, e tributada conforme o disposto nesta Lei.

§ 1º O crédito será determinado mediante a aplicação da alíquota prevista no art. 2º sobre o valor:

I – dos itens mencionados nos incisos I e II do **caput**, adquiridos no mês;

II – dos itens mencionados nos incisos III a V do **caput**, incorridos no mês;

III – dos encargos de depreciação e amortização dos bens mencionados nos incisos VI e VII do **caput**, incorridos no mês;

IV – dos bens mencionados no inciso VIII do **caput**, devolvidos no mês.

§ 2º Não dará direito a crédito o valor de mão-de-obra paga a pessoa física.

§ 3º O direito ao crédito aplica-se, exclusivamente, em relação:

I – aos bens e serviços adquiridos de pessoa jurídica domiciliada no País;

II – aos custos e despesas incorridos, pagos ou creditados a pessoa jurídica domiciliada no País;

III – aos bens e serviços adquiridos e aos custos e despesas incorridos a partir do mês em que se iniciar a aplicação da disposto nesta Lei.

§ 4º O crédito não aproveitado em determinado mês poderá sê-lo nos meses subsequentes.

(...)

Art. 68. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação, produzindo efeitos:

I – a partir de 1º de outubro de 2002, em relação aos arts. 29 e 49;

II – a partir de 1º de dezembro de 2002, em relação aos arts. 1º a 6º e 8º a 11;

III – a partir de 1º de janeiro de 2003, em relação aos arts. 34, 37 a 44, 46 e 48;

IV – a partir da data da publicação desta Lei, em relação aos demais artigos.

Brasília, 30 de dezembro de 2002; 181º da Independência e 114º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Pedro Malan