

João da Mata Rodrigues

PRECIFICAÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS SUPERMERCADISTAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de Concentração: Gestão de Negócios

Orientador: Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.

Florianópolis

2003

João da Mata Rodrigues

PRECIFICAÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS SUPERMERCADISTAS

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de **Mestre em Engenharia da Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina**

Florianópolis, 07 de julho de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.
Orientador

Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.

Prof^a. Ilse Maria Beuren, Dr^a.

*Dedico este trabalho à minha esposa, Emilia,
e a meus filhos Thiago e Thalita.*

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Antonio Cezar Bornia pela compreensão, apoio e orientação no desenvolvimento do trabalho.

Aos meus pais e irmãos, em principalmente ao meu irmão Mauri Rodrigues pelo auxílio e paciência sempre que o procurei.

Aos meus irmãos em Cristo, pela oração, compreensão e apoio incondicional, em especial ao Dr. Gedelti Gueiros, ao Dr. Eloisio Araújo e ao Dr. Amadeu Loreiro pela tolerância e conselho.

Ao Supermercado Womec Ltda pela colaboração na execução deste trabalho, representado pelo Sr. Wilson José de Freitas.

Ao SEBRAE pelas informações prestadas, nos momentos de pesquisa.

Ao BANDES pelos dados informados durante a pesquisa.

Ao amigo Aguinaldo Ramos da Silva, pela amizade, pelo incentivo, e por toda contribuição na vida cotidiana.

Ao amigo João Bosco Campos de Oliveira, pelo apoio moral e financeiro, proporcionando-me condições para a continuidade desse trabalho.

À colega professora Rose Mari pelo auxílio na escrita desse trabalho

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pelo profissionalismo apresentado na condução das disciplinas do curso.

Aos funcionários da secretaria do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pelo suporte técnico durante o desenvolvimento do curso.

Aos funcionários da FUNCAB, que participaram direta ou indiretamente no apoio à realização desse curso de mestrado.

A todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para a efetividade deste trabalho.

SUMÁRIO

Lista de Figuras	viii
Lista de Tabelas	ix
Resumo	x
Abstract	xi
1 - INTRODUÇÃO	12
1.1 - Problema	12
1.2 - Objetivos	14
1.3 - Metodologia	15
1.4 - Limitações do Trabalho.....	16
1.5 - Estrutura da Dissertação.....	16
2 - A PEQUENA EMPRESA SUPERMERCADISTA	17
2.1 - A Pequena Empresa	17
2.1.1- Classificação em Função do Tamanho	17
2.1.2 - Importância Econômica da Pequena Empresa	17
2.1.3 - Características da Pequena Empresa	19
2.2 - A Empresa Supermercadista.....	22
2.2.1- Considerações Gerais.....	22
2.2.2 - Sistema Produtivo	25
2.2.3 - Sistema de Gestão	26
2.2.3.1 - Gestão do Capital	26
2.2.3.2 - Gestão dos Preços	28
2.2.3.3 - Gestão de Recursos Humanos	29
2.2.4 - Processo Sucessório.....	29
2.3 - A Pequena Empresa Supermercadista	30
2.4 - Comentários Finais	32
3 - SISTEMAS DE CUSTEIO	34
3.1 - A Contabilidade de Custos	34
3.2 - Nomenclatura dos Custos	35
3.3 Classificação dos Custos	38
3.3.1 - Quanto à Variabilidade	38
3.3.2 - Quanto à Facilidade de Alocação	40
3.4 - Custos dos Materiais	40
3.4.1 - Avaliação dos Materiais pelo Preço Médio	41
3.4.2- Avaliação dos Materiais pelo PEPS	42
3.4.3 - Avaliação dos Materiais pelo UEPS	43
3.5 - Custo da Mão-de-Obra	44
3.6 - Tipos de Sistema de Custeio	45
3.6.1 - Sistema de Custeio por Ordem	45
3.6.2 - Sistema de Custeio por Processo	45
3.7 - Custo-Padrão	47

3.8 - Princípios e Métodos de Custeio	49
3.8.1 - Custeio por Absorção Integral	50
3.8.2 - Custeio por Absorção Ideal.....	50
3.8.3 - Custeio Variável	51
3.8.4 - Método dos Centros de Custo	53
3.8.5 - Custeio Baseado em Atividades (ABC)	55
3.9 - Análise do Custo - Volume - Lucro	58
3.9.1 - Margem de Contribuição e Razão da Contribuição	59
3.9.2 - Ponto de Equilíbrio	60
3.1.2 - Formação do Preço de Venda	62
4 - PREÇOS NAS PEQUENAS EMPRESAS SUPERMERCADISTAS	65
4.1 - Introdução	65
4.2 - Análise dos Sistemas de Custos	65
4.2.1 - Análise dos Princípios de Custeio	65
4.2.1.1 - Custeio Variável	66
4.2.1.2 - Custeio por Absorção Integral	66
4.2.1.3 - Custeio por Absorção Ideal	66
4.2.2 - Análise dos Métodos de Custeio	66
4.2.2.1 - Custo-Padrão	67
4.2.2.2 - Método dos Centros de Custos	67
4.2.2.3 - Custeio Baseado em Atividade	67
4.3 - Precificação na Pequena Empresa Supermercadista	68
4.4 - Proposta	70
4.5 Procedimento para Implantação do Sistema Proposto	71
4.5.1 - Etapa 1: Levantamento de Dados	71
4.5.1.1 - Etapa 1.1: Demonstrações Contábeis	71
4.5.1.2 - Etapa 1.2: Custo Variável	72
4.5.1.3 - Etapa 1.3: Custo Fixo	72
4.5.1.4 - Etapa 1.4: Custo de Oportunidade	73
4.5.1.5 - Etapa 1.5: Receita Líquida das Vendas	74
4.5.1.6 - Etapa 1.6 : Margem de Contribuição	75
4.5.1.7 - Etapa 1.7: Razão da Contribuição	76
4.5.1.8 - Etapa 1.8: Ponto de Equilíbrio	76
4.5.2 - Etapa 2: Aplicação dos Dados Levantados	78
4.5.2.1 - Etapa 2.1: Determinação do Lucro Pretendido	78
4.5.2.2 - Etapa 2.2: Determinação do Preço de Venda	78
4.6 - Considerações Finais do Capítulo	80
5 - ESTUDO DE CASO	82
5.1 - Apresentação da Empresa	82
5.2 - Gestão Antes do Estudo	83
5.2.1 - Aspectos Gerais	83

5.2.2 - Cálculo do Preço de Venda	84
5.2.3 - Aspectos Financeiros	84
5.3 - Aplicação do Procedimento Proposto	85
5.3.1 - Etapa 1: Levantamento de Dados	85
5.3.1.1 - Etapa 1.1: Demonstrações Contábeis	86
5.3.1.2 - Etapa 1.2: Custo Variável	88
5.3.1.3 - Etapa 1.3: Custo Fixo	88
5.3.1.4 - Etapa 1.4: Custo de Oportunidade	89
5.3.1.5 - Etapa 1.5: Receita Líquida das Vendas	89
5.3.1.6 - Etapa 1.6: Margem de Contribuição.....	89
5.3.1.7 - Etapa 1.7: Razão da Contribuição	90
5.3.1.8 - Etapa 2.3: Ponto de Equilíbrio	90
5.3.2 - Etapa 2: Aplicação dos Dados Levantados	90
5.3.2.1 - Etapa 2.1: Determinação do Lucro Pretendido	90
5.3.2.2 - Etapa 2.2: Definição do Preço de Venda	91
5.3.3 - Novo Cálculo do Preço de Venda - PV	93
5.3.4 - Análise dos Resultados Obtidos	94
6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	99
6.1 - Conclusões	100
6.2 - Recomendações para Futuros Trabalhos	100
REFERÊNCIAS	101

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Categoria de Empresas no Setor Industrial	17
Figura 2 – Processo Produtivo em Seqüência	46
Figura 3 – Processo Produtivo Paralelo	46
Figura 4 – Custeio por Absorção Integral	50
Figura 5 – Custeio por Absorção Ideal	51
Figura 6 – Custeio Baseado em Atividades	56
Figura 7 – Fluxograma do ABC	57
Figura 8 – Elementos do Custo	63
Figura 9 – Fluxograma de Procedimentos para Implantação do Sistema Proposto	71
Figura 10 – Organograma da Empresa	82
Figura 11 – Distribuição das Vendas	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Nº de Empresas no Brasil por Região e Porte	19
Tabela 2 – Desempenho Produtivo	19
Tabela 3 – Indicadores de Qualidade	20
Tabela 4 – Origem dos Recursos nos Investimentos em Infra-estrutura	21
Tabela 5 – Ficha de Estoque do Produto “P”	41
Tabela 6 – Preço Médio Ponderado Móvel	41
Tabela 7 – Preço Médio Ponderado Fixo	42
Tabela 8 – Primeiro que Entra, Primeiro que Sai	42
Tabela 9 – Último que Entra, Primeiro que Sai Móvel	43
Tabela 10 – Último que Entra, Primeiro que Sai Fixo	43
Tabela 11 – O Uso do Custo-Padrão	48
Tabela 12 – Popularidade do Custo-Padrão.....	48
Tabela 13 – Cálculo do Preço de Venda	84
Tabela 14 – Contas a Pagar	86
Tabela 15 – Demonstração do Resultado do Exercício	87
Tabela 16 – Balanço Patrimonial	87
Tabela 17 – Cálculo do Custo Variável	88
Tabela 18 – Cálculo da Margem de Contribuição	89
Tabela 19 – Cálculo da Razão da Contribuição	90
Tabela 20 – Cálculo do Ponto de Equilíbrio Contábil	90
Tabela 21 – Cálculo do Coeficiente do Preço de Venda	92
Tabela 22 – Cálculo do Preço de Venda	92
Tabela 23 – Demonstração do Cálculo do Preço de Venda	93
Tabela 24 – Novo Cálculo do Preço de Venda	94
Tabela 25 – Demonstração do Custo das Mercadorias Vendidas	95
Tabela 26 – Demonstração do Resultado do Exercício	95
Tabela 27 – Balanço Patrimonial	96
Tabela 28 – Análise da Reposição do Capital	97

RESUMO

RODRIGUES, João da Mata. *Precificação em pequenas empresas supermercadistas*. Dissertação. Mestrado em Engenharia da Produção. PPGE/UFSC: Florianópolis, 2003.

O objetivo da dissertação é propor um sistema de precificação para pequenas empresas supermercadistas. Para atingir esse objetivo, analisa alguns sistemas de custeio e os compara sob a ótica de uma pequena empresa supermercadista. O sistema proposto é embasado no custeio variável, considerado o mais apropriado para esse tipo de empresa. A validação do sistema é feita por meio de um estudo de caso, no qual chega-se ao preço de venda dos produtos comercializados de forma simples e com baixo custo para implantação

Palavras Chave: pequenas empresas supermercadistas, sistemas de custeio, custeio variável, preço de venda e produtos.

ABSTRACT

RODRIGUES, João da Mata. *Precificação em pequenas empresas supermercadistas*. Dissertação. Mestrado em Engenharia da Produção. PPGEP/UFSC: Florianópolis, 2003.

The objective of the dissertation is to propose a precificação system for small retailers. To reach this objective, it analyzes some costing systems and it compares them under the optics of a small retailers. The proposed system is based in the variable costing, considered the most appropriate for that company type. The validation of the system is made through a case study, in which is arrived to the price of sale of the marketed products in a simple way and with low cost for implantation.

Words Key: small retailers, costing systems, variable costing, sale price and products.

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA

O Brasil abriga um grande conglomerado de pequenas empresas e essas carecem, muitas vezes, de ferramentas de gestão em seu dia-a-dia, devido ao seu custo de implantação e manutenção. Por outro lado, faltam-lhes até mesmo a iniciativa, devido ao pequeno conhecimento, pois os gestores desses empreendimentos são, na maioria, os seus próprios fundadores e seus familiares, caracterizando, aí, a predominância da empresa familiar.

As empresas possuem um tempo de vida relativamente curto, conforme demonstra o passado, principalmente, nos mercados mais competitivos (RODRIGUES, 2001). Nos EUA, o tempo de vida média de uma empresa é de 45 anos e das empresas de administração familiar cai para 24 anos (TUBINO, 1999). No Brasil, em 20 anos sobreviveram apenas 44% das 500 empresas acompanhadas pela publicação "Maiores e Melhores" da revista "Exame" e mais, 19% delas, somente, conseguiram melhorar de desempenho (KANITZ, 1993, p.43). O difícil é responder sobre o que aconteceu. Mas pode-se analisar que o protecionismo nacionalista evita catástrofes no mercado em geral, todavia, acaba criando "organismos com vida própria, mas sem a sua própria estratégia de defesa"; as empresas não sabem como se proteger quanto à livre concorrência, principalmente quando o concorrente vem de um mercado mais acostumado à rusticidade, portanto, desenvolvendo a sua própria imunidade, como se dá com a globalização da economia. Todavia, pode-se também afirmar que o desempenho técnico-financeiro depende muito de como elas administram seus recursos financeiros, tecnológicos e de gestão para fazer frente às ameaças do mercado.

Sobre esse aspecto, pode-se levantar um fato associado com a questão da administração dos preços ofertados ao mercado. A economia brasileira permaneceu fechada e protegida até início dos anos noventa, na qual as empresas podiam estabelecer os seus preços de venda, conforme variavam os seus custos gerais: $\text{Preço} = \text{Custo} + \text{Lucro}$. Assim, ocorrendo aumento nos custos, em decorrência de um aumento tributário, por exemplo, aumentavam-se, na mesma proporção, os preços de venda também. Todos estavam sujeitos às mesmas nuances.

Com a globalização da economia o cenário mudou e as empresas se viram obrigadas a cederem no tocante à administração de seus preços: o mercado dita o preço, não mais o sujeito da transação comercial. Além disso o cliente torna-se mais exigente, demandando mais qualidade, embora não se descuide do preço. As empresas que, até então, "aceitavam a inconveniência, as ineficiências e os custos associados aos processos complexos para auferir tarefas simples" (HAMMER, p. 37-38, 1994), passam a si preocuparem com os custos. A

competitividade entre as empresas aumenta com entrada de empresas e produtos estrangeiros. “Muitas vezes o preço não é capaz de produzir um resultado mínimo necessário, ou de nem mesmo cobrir os gastos fixos, surge a necessidade de se ter a escolha do caminho inverso” (MARTINS, p. 240, 2000). Nesse caso, o custo fica em função do preço que possa atender às necessidades da empresa para dar continuidade às suas atividades. Tem-se, aí, a aplicação do custo-meta: $\text{Custo} = \text{Preço} - \text{Lucro}$. As empresas atentas às necessidades dos clientes e às possibilidades que o seu fornecedor tem de lhe atender por um preço menor e qualidade melhor, visam a se sustentarem no mercado conservando seus clientes, buscando melhores fornecedores e obtendo lucros. Todavia, o lucro fica condicionado a dois fatores: custo, que a empresa pode administrar e preço que é ditado pelo mercado. Dessa forma, a equação de formação de preços mudou, embora tenham permanecido os seus elementos como variáveis: $\text{Lucro} = \text{Preço} - \text{Custo}$.

A mudança de ramo por algumas empresas e a mudança de dono de outras, bem como as fusões entre empresas nacionais, comprovam que se precisam de sistemas de gestão financeira e tecnológica com modernidade, flexíveis e independentes, que possam fazer frente ao mercado que aí está. A gestão dos custos na empresa oferece mais segurança na tomada de decisão.

“Uma entidade é composta do patrimônio, administração e trabalho, fatores que estão em constante movimentação, para que a entidade atinja seus objetivos” (FRANCO, 1997, p.43). A movimentação do patrimônio, através do trabalho, provoca custos, receitas e resultados, isto é: $\text{Resultado} = \text{Receitas} - \text{Custo}$. A empresa busca o lucro como resultado da sua atividade econômica e as entidades com finalidades sociais buscam o benefício da sociedade, mas, para alcançar o resultado pretendido movimentam o seu patrimônio. “Ao conjunto dos acontecimentos verificados na entidade, sejam fatos contábeis ou meramente atos administrativos, chama-se gestão” (FRANCO, 1997, p.43).

Gomes e Salas (1997, p. 18) dizem que a maior parte dos sistemas de contabilidade de gestão foi desenvolvida em condições muito diferentes das que se observa hoje: contexto social de condições estáveis, de reduzida pressão competitiva, com os proprietários, em geral, assumindo o papel de gerente, em sua estrutura centralizada, com produção de artigos padronizados de longo ciclo de vida. Ainda, com alto componente de mão-de-obra e gastos de fabricação, utilizando custeio pleno com o cálculo dos custos médios de fabricação por unidade de produto e por período e sistemas orçamentários flexíveis.

As empresas, entidades com fins econômicos, têm como objetivo principal no seu resultado o lucro, que é conhecido pela diferença entre as receitas e despesas (custos),

podendo esse resultado redundar em prejuízo, quando as despesas superam as receitas. Sá (1994, p. 297) assim define o lucro:

Resultado da atividade aziental que representa o “acrécimo” patrimonial através daquela, ou seja, o lucro (L) equivale ao aumento da massa patrimonial (P) quando tal aumento se derivou da atividade ou movimentação aziental (Aa) da riqueza, tendo como componentes, em tese:

- 1 – as Receitas (R)
- 2 – os Custos (C)
- 3 – as Despesas (D)

Onde:

$$R > (C + D) = L$$

Logo, a receita (R) maior que a soma de Custos (C) e Despesas (D) produz o lucro.

Em suma, a administração de todas as empresas esforça-se por levá-las ao lucro e o gerenciamento dos custos tem especial importância no alcance desse objetivo. Em um mercado competitivo, a qualidade dos serviços prestados é de grande importância, mas o preço, em muitos casos, torna-se fator decisivo na opção de compra. Os supermercados oferecem gêneros de primeira necessidade, tais como alimentação, higiene, limpeza, perfumaria e outros. Quando o bem a ser adquirido supre uma necessidade básica, dependendo da classe social a que pertence o consumidor, ele decide a compra, ora pelo preço, ora por falta de opção, ora por indução da propaganda ou por outros fatores.

A empresa supermercadista, buscando sua estabilidade no mercado, procura oferecer qualidade nos serviços, mas aumenta as ofertas a preços promocionais, de olho na concorrência, no cliente e no faturamento. A definição do preço tem importância conclusiva e para encontrar o preço que atraia ao cliente e proporcione uma rentabilidade mínima necessária para a manutenção do negócio, é necessário que a empresa disponha de recursos técnicos eficientes.

A pequena empresa supermercadista sofre conseqüências palpáveis por não dispor desses recursos técnicos, tecnologia e mão-de-obra especializada, de forma a ter informações mais acuradas, suprimindo o negócio, aumentando o ciclo de vida da empresa e tornando-o mais forte na concorrência. Assim, centralizou-se o trabalho na seguinte indagação: Qual o sistema de precificação que se adapta às pequenas empresas supermercadistas?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral consiste em propor mais um sistema de precificação para pequenas empresas supermercadistas. Especificamente, objetiva-se:

- Caracterizar as pequenas empresas e destacar as pequenas empresas supermercadistas no Brasil.

- Analisar os principais sistemas de custeio existentes e compará-los entre si, com a perspectiva de atender a necessidade da pequena empresa supermercadista no Brasil.
- Apresentar procedimento para implantação do sistema proposto, nessas empresas.
- Validar o sistema proposto em uma pequena empresa do setor supermercadista, através de um estudo de caso.

1.3 METODOLOGIA

Este trabalho fundamenta-se metodologicamente em uma revisão bibliográfica sobre os diversos sistemas de custeio existentes, buscando a definição dos princípios e métodos, bem como a funcionalidade e características desses sistemas aplicados a uma pequena empresa brasileira de supermercados sem, contudo, enumerar e medir os eventos estudados, nem empregar instrumental estatístico na análise dos dados colhidos. A pesquisa é do tipo Qualitativa e Exploratória.

A pesquisa inicia-se pela pequena empresa supermercadista, buscando o conhecimento das suas características de gestão incluindo, também, informações sobre as diversas pequenas empresas, comparando-as com as grandes empresas, em uma análise geral.

Busca-se, em seguida, uma revisão bibliográfica sobre os princípios e métodos de custeio disponíveis e a sua aplicabilidade para precificação em uma pequena empresa supermercadista, chegando-se ao entendimento de operacionalidade ideal do sistema de custeio variável.

Por fim, levantadas as dificuldades de gestão da pequena empresa supermercadista, é proposto um sistema de custeio, sistema de custeio variável, o qual foi implantado em um pequeno supermercado, caso real, validando parcialmente os seus resultados, através do desenvolvimento de um estudo de caso.

Esse estudo de caso deu-se no período compreendido entre setembro de 2001 a julho de 2002, sendo que para maiores informações, levantou-se a Demonstração do Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial do ano de 2000, 2001 e fez-se um fechamento dessas demonstrações em 30 de junho de 2002, permanecendo em constante acompanhamento durante todo esse período.

1.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O estudo não contempla a determinação de custos, mas apenas propõe um sistema de precificação para pequenas empresas supermercadistas.

A validação do sistema de precificação proposto é apenas parcial, uma vez que teve somente uma aplicação.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O trabalho está dividido em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução do trabalho. O segundo capítulo está estruturado na identificação da pequena empresa, e, especificamente da pequena empresa supermercadista.

O terceiro capítulo mostra o resultado da revisão bibliográfica sobre os sistemas de custeio e alocação dos custos, identificando os princípios e métodos de custeio pesquisados.

O quarto capítulo apresenta uma análise dos princípios e métodos de custeio e propõe um sistema de precificação para a pequena empresa supermercadista.

Um estudo de caso sobre a gestão do preço numa empresa supermercadista é identificado no quinto capítulo, bem como a análise desse estudo de caso no tocante a uma gestão menos dispendiosa e mais simples de forma que a pequena empresa de supermercado possa fazer sua aplicação sem a elevação dos custos na administração.

No sexto capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações para próximos trabalhos.

2 A PEQUENA EMPRESA SUPERMERCADISTA

Para se caracterizar melhor a pequena empresa supermercadista, fez-se, também uma caracterização da pequena empresa e da empresa supermercadista de um modo geral.

2.1 A PEQUENA EMPRESA

A falta de opção de trabalho provocada pelo desemprego tem levado as pessoas a iniciarem os seus próprios negócios. Além disso, a descentralização de algumas atividades nas grandes empresas oferece oportunidade para que novas empresas surjam. A iniciação de um negócio dá-se, geralmente, com o empreendimento de uma pequena empresa. Esse setor tem alcançado importância relevante no cenário econômico brasileiro (SALDINI, 2001).

2.1.1 CLASSIFICAÇÃO EM FUNÇÃO DO TAMANHO

Para efeitos desse estudo, tomou-se a classificação empresarial instituída pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Microempresas, que se baseia no número de funcionários para definir a categoria da empresa, conforme figura 1.

Categorias	Número de empregados	
	Comércio	Indústria
Micro	01 a 09	01 a 19
Pequena	10 a 49	20 a 99
Média	50 a 99	100 a 499
Grande	100 acima	500 acima

Figura 1 – Categorias de Empresas no Setor Industrial. Fonte: (SEBRAE, 2001, p.7)

O espaço físico que a empresa ocupa não define, por si só, se ela é micro, pequena, média ou grande, mas deve-se observar sua capacidade de gerar riqueza, daí a necessidade da classificação da empresa pelo seu número de empregados, ou mesmo sua capacidade de venda ou, ainda, o valor do seu ativo.

2.1.2 IMPORTÂNCIA ECONÔMICA DA PEQUENA EMPRESA

As pequenas empresas no Brasil vêm ocupando um papel cada vez mais relevante na economia nacional. Segundo Gracioso (1995, apud SALDINI, 2001, p.39), o crescimento do setor alcança taxas de 10% ao ano, devendo isso a diversos fatores, que entre outros, pode-se citar:

- A complexidade da sociedade, cada vez mais urbanizada e sujeita a mudanças rápidas no comportamento e na expectativa das pessoas;

- A utilização de novas tecnologias e gerência que eliminam, na indústria, milhões de vagas, forçando assim, de certa forma, aos desempregados a buscarem uma nova fonte de renda tentando a sorte no seu próprio negócio;
- A falência, bem como a privatização do setor público e estatal, deixando de absorver grande contingente de mão-de-obra;
- A audácia do povo brasileiro que procura incessantemente ser dono do seu próprio negócio. Segundo esse mesmo autor, uma pesquisa mostra que esse é o grande sonho do brasileiro: 77% dos homens paulistas e 58% dos cariocas querem ter seu próprio negócio e 49% das mulheres paulistas e 41% das cariocas buscam estabelecer-se por conta própria;
- A desintegração das grandes organizações em unidades menores, proporcionando a terceirização na forma da subcontratação de serviços a empreiteiras.

Estudos recentes mostram que as pequenas empresas vêm se constituindo na base da economia, na maioria dos países. No Brasil, segundo Souza (1997, apud SALDINI, 2001, p. 40), o setor das pequenas empresas compreende um universo de 3,5 milhões de organizações, representando 98,3% do total de empresas registradas, respondendo por 20,4% do PIB nacional e por 59,4% da mão-de-obra ocupada no país. Além disso, afirma ainda o autor, contribuem as pequenas empresas em outros campos com considerável relevância, dos quais pode-se citar:

- Estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora do profissional;
- Relação capital ↔ trabalho mais harmoniosa;
- Possível contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra, tanto pelo crescimento das empresas já existentes, quanto pelo surgimento de novas empresas;
- Efeito amortecedor do impacto socioeconômico do desemprego;
- Manutenção da atividade econômica em determinadas regiões;
- Contribuição para a descentralização das atividades econômicas, em especial na função de complementação às grandes empresas;
- Potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produtos e processo.

2.1.3 CARACTERÍSTICAS DA PEQUENA EMPRESA

A Confederação Nacional da Indústria – CNI, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, têm realizado, periodicamente, pesquisas empíricas cobrindo diferentes aspectos da competitividade industrial, tais como: qualidade, produtividade, tecnologia, gestão ambiental e gestão de design, entre outras. Em pesquisa realizada em meados do ano 2000, foram levantados dados correspondentes à situação encontrada em 1998 e 1999, além das perspectivas para o próximo biênio, que se faz refletir mais quantitativamente na importância das micros, pequenas, médias e grandes empresas instaladas no mercado produtivo brasileiro, conforme mostra-se na tabela 1.

Tabela 1 – Nº de Empresas no Brasil por Região e Porte

Região	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Norte + Centro-Oeste	40	17	13	6	76
Nordeste	52	29	16	15	112
Sudeste	456	126	54	33	669
Sul	193	42	25	41	301
Total	741	214	108	95	1.158

FONTE: SEBRAE (2001, p.07)

O maior número das microempresas deve-se ao grande nascimento das mesmas em virtude da busca de novos horizontes de vida ou impossibilidade de trabalho da classe produtiva, podendo-se notar que a amostragem é feita com 64% de microempresas, 18,5% de pequenas empresas, 9,3% de médias empresas e 8,2% de grandes empresas. É interessante, também, conhecer quadro comparativo, na tabela 2, montado a partir da coleta de dados da mesma pesquisa.

Tabela 2 – Desempenho Produtivo

Item	Pequena Empresa	Grande Empresa
Receita Operacional Líquida (milhões de R\$)	41,71	266,2
Trabalho na Produção (dias)	267	272
Perdidos não Previstos na Produção (dias)	7,33	6
Exportações na Receita Operacional Líquida (%)	5,90	24,40
Custo na Receita Operacional Líquida (%)	63,67	70
Matéria-Prima no Custo (%)	48,30	55,60
Salários no Custo (%)	22,64	20

FONTE: SEBRAE (2001, p.16 a 25).

Das empresas pesquisadas, grande parte da Receita Operacional Líquida (ROL) fica efetivamente com as grandes empresas, muito embora elas sejam em número, consideravelmente menor, concentram mais a renda.

Levando-se em conta que, no ano de 1999, as empresas dispuseram de 270 dias de trabalho, excluindo-se, aí, sábados, domingos e feriados, observa-se que as pequenas empresas tiveram uma maior perda em dias úteis, enquanto as grandes empresas ultrapassaram os dias úteis, colocando sua máquina produtiva em andamento em dias de descanso. A pequena empresa perde mais dias de trabalho na produção, o que eleva o custo da mão-de-obra e a coloca em desvantagem perante a grande empresa, sob esse ponto de vista. As pequenas empresas exportam menos que as grandes empresas, forçando-as a uma competição mais acirrada no mercado interno.

O percentual do custo na ROL fica mais baixo nas pequenas empresas devido à informalidade com que funcionam, tendo seus controles operacionais mais na mão dos proprietários.

Na composição do custo do produto acabado, a pequena empresa tem um percentual menor de matéria-prima, com diferença de 7,3%, enquanto que na mão-de-obra esse percentual é maior, com diferença de 2,64.

Indicadores de qualidade foram pesquisados e são expostos na tabela 3.

Tabela 3 – Indicadores de Qualidade

Item	Pequena Empresa	Grande Empresa
Prazo de Entrega de Pedidos (dias)	15,67	27,00
Pedidos Atendidos Dentro do Prazo de Entrega Previsto (%)	87,33	87,00
Defeitos na Produção (%)	04,97	03,70
Retrabalho (%)	12,60	12,40
Estoque de Matéria-Prima (dias)	29,00	32,00
Estoque de Produtos Acabados (dias)	16,00	26,00
ROL Aplicado em Assistência Técnica (%)	01,63	00,70

FONTE: SEBRAE (2001, p. 28 a 38).

O prazo de entrega dos pedidos do produto principal é menor quando se trata da pequena empresa, ficando, nesse aspecto em vantagem perante seus clientes. O percentual de pedidos atendidos dentro do prazo de entrega previsto fica praticamente no mesmo nível independente do porte da empresa.

O percentual de defeitos na produção é mais elevado nas pequenas empresas aumentando o desperdício e provocando o retrabalho.

Já a permanência dos estoques, tanto de matéria-prima, quanto de produto acabado na empresa, é menor nas pequenas empresas, denotando-se um giro maior, portanto um empate de capital menor.

O percentual da ROL em assistência técnica fica mais elevado nas pequenas empresas, pois essas tendem a concorrer com as grandes empresas na prestação de serviços dessa

natureza, isto é, em assistência técnica ao cliente. É o serviço pós-venda, muito importante para a consolidação no mercado, mas pela falta de estrutura, as pequenas empresas acabam pagando mais caro pela prestação desse serviço.

Conforme tabela 4, quanto aos investimentos, a maioria das empresas, tanto pequenas empresas, quanto grandes empresas, recorrem aos seus próprios recursos para investimento.

Tabela 4 – Origem dos Recursos nos Investimentos em Infra-estrutura

Porte	Próprios			BNDES			Outros Bancos Governamentais			Bancos Privados		
	%	Últimos 2 anos	Próximos 2 anos	Nunca	Últimos 2 anos	Próximos 2 anos	Nunca	Últimos 2 anos	Próximos 2 anos	Nunca	Últimos 2 anos	Próximos 2 anos
Pequenas	83	64	10	12	30	66	15	64	64	18	18	74
Grandes	96	77	4	57	63	24	43	54	35	30	30	60
Total	87	68	8	26	41	51	25	36	55	24	23	67

FONTE: SEBRAE (2001, p. 46)

Nota-se que a maioria dos investimentos, chegando a quase 90%, são feitos utilizando recursos próprios, tanto para as pequenas quanto para as grandes empresas, salientando que mesmo para os próximos 2 anos, isto é, a previsão de novos investimentos em infra-estrutura continuará sendo com recursos próprios. Esse fato mostra a falta de confiança do empresário no planejamento econômico do governo brasileiro e à instabilidade financeira imposta por fatores externos, ficando muito difícil o conhecimento do ambiente externo da organização. O empresário prefere arriscar os seus próprios recursos, obedecendo ao seu próprio cronograma de investimento a se expor perante órgãos fornecedores de recursos.

Os recursos oferecidos pelo BNDES são menos utilizados nas pequenas empresas, mostrando que o incremento do capital dessas, pelo uso do dinheiro público, é menor que nas grandes empresas. Vale lembrar que o índice de empresas que nunca investiram tomando empréstimo do BNDES é muito grande, 66% das empresas pesquisadas, confirmando, assim, o índice anterior, investimentos com recursos próprios.

Outros bancos governamentais também não apresentam grandes montantes de empréstimos para investimentos, tanto para as pequenas, quanto para as grandes empresas, mantendo as mesmas proporções dos valores emprestados pelo BNDES e a situação apresentada pelos bancos privados não foge a esses mesmos índices, ainda com ligeiro aumento nas pequenas empresas e declínio nas grandes empresas.

Todavia, observa-se que a intenção das empresas em geral, através dos índices de previsão para os próximos dois anos, é utilizar de forma acentuada os recursos de terceiros para investimento em infra-estrutura.

A busca do recurso nos bancos privados, em relação aos bancos governamentais, aumenta nas pequenas empresas e diminui nas grandes empresas, embora o percentual de uso, a

exemplo do que ocorre com os recursos governamentais, permaneça menor pelas pequenas empresas.

A pequena empresa enfoca, geralmente, o mercado local, com modesto poder econômico-financeiro, não investe em tecnologia de ponta, com administração, quase na totalidade, familiar (SALDINI, 2001).

Segundo Leite e Caillods (1985, apud BERNARDES, 1999, p. 09), são essas as características da pequena empresa:

- identificam e exploram um segmento bem específico: o atendimento a mercados marginais ou periféricos, de padrão popular, permite às empresas oferecerem produtos de qualidade mais baixa, tecnologia mais simples e custo inferior;
- mantém uma grande flexibilidade operacional, tanto em termos de mobilidade geográfica como de organização do trabalho e utilização da mão-de-obra, que lhes permite adaptar-se rapidamente às flutuações e evoluções da demanda.

Todavia, existe hoje, impulsionadas pela globalização da economia e a terceirização no mercado produtivo, gerando assim, diversas novas frentes de produção, pequenas empresas com produtos de alta qualidade e mão-de-obra especializada. Pode-se, aqui, citar as empresas de suprimentos de informática, desenvolvimento de *softwares*, consultoria empresarial, laboratórios clínicos, entre outras.

Salomon (1986, apud BERNARDES, 1999, p. 08) apresenta as seguintes características para a pequena empresa:

- Possui uma tenacidade econômica adquirida através de muitas horas de trabalho, disposição para enfrentar tempos difíceis e elevada capacidade de iniciativa;
- Absorve um estilo de controle individual do proprietário;
- Restringe-se a um único mercado básico;
- Normalmente ocorre utilização de mão-de-obra intensiva;
- Tende a desenvolver atividades com baixa intensidade de capital;
- Apresenta melhor desempenho em atividades que requeiram habilidades ou serviços especializados;
- Garante sua sobrevivência pela proximidade com o mercado explorado e, conseqüentemente, responde mais rápido e inteligentemente às mudanças que nele ocorram.

Ainda outras características são citadas por Batalha (1989, apud BERNARDES, 1999, p. 08), tais como:

- Há necessidade dos dirigentes serem envolvidos em todas as decisões dentro da empresa;
- Apenas uma ou duas pessoas permanecem envolvidas com o processo decisório dentro da empresa, normalmente os proprietários;
- Falta tempo disponível ao dirigente para elaborar o planejamento do seu empreendimento;
- Possui uma pequena fatia de mercado;
- Existe um contato pessoal entre a diretoria da empresa e a maior parte dos trabalhadores;
- A empresa não mantém posição dominante no mercado através de um produto importante;
- Encontram-se intimamente ligadas ao mercado local.

Embora com um alto índice de mortalidade, segundo o SEBRAE (1999), 80% das pequenas empresas não ultrapassam os primeiros dois de vida, detêm grande importância econômica no Brasil, representando 98,3% do total das empresas, respondendo por 20,4% do PIB e por 59,4% da mão-de-obra ativa (SALDINI, 2001).

2.2 A EMPRESA SUPERMERCADISTA

2.2.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Tendo como finalidade precípua a distribuição de alimentos, as empresas do ramo de supermercados, crescem a cada dia e tendem a conflituarem em ferrenha concorrência, sendo eliminadas as de administração mais frágeis, cedendo espaço para as demais que se ampliam ou surgem a todo o momento.

O supermercado consiste na evolução do comércio de alimentos e não alimentos, mas de necessidade básica no lar, desde a comercialização feita por mercadores: pessoas que se encarregavam de comprar mercadorias em uma região de abundância e levá-la a outras regiões carentes dessas mesmas mercadorias, vendendo-as de porta em porta ou mesmo em pontos pré-determinados, caracterizando, assim, o ponto comercial (HUBERMAN, 1986). Esse comércio evoluiu com o advento da Revolução Industrial do século XVIII, dando margem à comercialização de uma gama maior de produtos. Depois, com a Revolução Tecnológica e continua evoluindo até o presente momento, pois a cada dia se cria uma novidade dentro da comercialização feita pelos supermercados. Por volta dos anos 60 do

século XX, as tradicionais vendas deram lugar ao auto-serviço que evoluiu para supermercados e hipermercados (CERNICCHIARO, 2001).

As mudanças no regime tributário e na política de industrialização do presidente Juscelino Kubstchek motivaram o desenvolvimento dos supermercados no Brasil, a partir dos anos 60. Além disso, o crescimento da classe média e a migração urbana também contribuíram. O advento da televisão foi fator importante porque divulgou as lojas e os produtos (ARAÚJO, 2001, p. 27).

Em 1966, havia no Brasil 997 lojas de supermercados, passando para 7.832 lojas dez anos depois, chegando em 2001 a 24 mil lojas de supermercados. A década de 1970 foi marcada pela implantação de lojas com portes maiores, trazendo ensinamentos, inclusive, do exterior se transformando em modelo para outros supermercados brasileiros. A década de 1980, marcada pela hiperinflação, proporcionando dificuldades no gerenciamento dos supermercados, facilitou o início do processo de informatização. Outros fatores tiveram influência na evolução dos supermercados, tais como a estabilização da economia, a abertura do mercado brasileiro na década de 1990, consolidando o setor supermercadista. O Código de Defesa do Consumidor surgiu nessa mesma década, forçando os supermercados a reverem seu comportamento perante seus clientes (ARAÚJO, 2001, p. 27).

Ao longo da história econômica, o comércio se desenvolveu conforme a necessidade de consumo da população, “entrando no cenário histórico no século XI, evoluindo a passos largos, transformando a Europa Ocidental em consequência disso” (HUBERMAN, 1968, p. 18), mas os supermercados tiveram uma evolução notória na década de 1960 (ARAÚJO, 2001), como se segue:

VENDAS: pontos comerciais no qual o vendeiro atendia aos clientes separados por um balcão de atendimento, onde a mercadoria solicitada era preparada de acordo com a necessidade do freguês.

AUTO-SERVIÇO: esses mesmos pontos comerciais continuaram atendendo os clientes, de modo diferente. Agora, o cliente escolhe a mercadoria de seu desejo, ficando a mesma exposta em prateleiras retilíneas em um número maior de produtos ofertados e, na saída do estabelecimento, um local determinado para pagamento dos valores correspondentes aos objetos escolhidos. Essa expressão define, hoje, todo o setor supermercadista, em determinadas colocações.

SUPERMERCADOS: consiste na evolução desses auto-serviços, que tinham um número limitado de produtos, melhorando a oferta com a elevação do número de itens em exposição, facilitando o abastecimento do cliente, que agora, não precisava mais visitar diversos

estabelecimentos, podendo ter as suas necessidades básicas supridas em um só estabelecimento.

HIPERMERCADOS: retrata a expansão do supermercado, oferecendo, além de um número ainda mais elevado de itens básicos, outros produtos que concorrem pela necessidade geral do consumidor, incluindo casas especializadas, trabalhando em separado, embora sob o mesmo teto comercial, inclusive alimentação pronta e casas de diversões.

A empresa do ramo supermercadista representa, hoje, considerável importância no setor econômico nacional, abrigando números de caráter efetivamente relevante. Segundo Gonçalves (2000), os auto-serviços, supermercados e hipermercados, alcançaram juntos um faturamento de R\$ 60 bilhões no ano de 1999, representando 6% do PIB e proporcionando emprego a mais de 670 mil brasileiros, gerando um lucro líquido de 1,3% sobre o patrimônio líquido.

2.2.2 SISTEMA PRODUTIVO

O sistema produtivo dos supermercados varia de administração para administração mas, em sua maioria, o que se busca é uma melhor qualidade nos serviços prestados e uma maior capacidade de giro de estoque dos produtos comercializados.

Conforme Barrizelli (2001), duas formas de domínio de mercado são adotadas no mundo empresarial: diferenças valorizadas pelos clientes e redução do custo.

As diferenças valorizadas pelos clientes se dão pelo encantamento que o comerciante procura dar ao consumidor do seu produto, podendo agregar valores que estimulem o seu consumo, fazendo, concomitante a isso, a divulgação daquilo que venha fazer a diferença no consumo do seu produto e o produto do concorrente, por meio de canais de comunicação. Comumente, os supermercados procuram atrair novos clientes e manterem seus atuais clientes através de promoções dos seus produtos, todavia, nem sempre, a esse procedimento agregando, também, melhorias no atendimento ao cliente, explicitando a qualidade do serviço prestado.

A redução do custo mais significativa veio através do modelo *just in time*, que procura eliminar os estoques nas diversas etapas da produção. No caso dos supermercados, onde seu principal produto é a prestação de serviços, pois os estoques ficam por conta dos produtos de revenda, a aplicação do modelo torna mais eficiente a relação com os fornecedores. As empresas do ramo supermercadista selecionam seus fornecedores, conforme suas particularidades e mantêm uma relação comercial com os mesmos, quase sempre, duradouras,

caracterizando a reposição contínua do estoque mediante o giro dos produtos, ficando, basicamente, por compra apenas a primeira negociação com o fornecedor.

De modo geral, a indústria se dá muito bem com o supermercadista que ainda não se atualizou tecnologicamente, mas muito mal com quem já se atualizou. É preciso ver qual é o foco do fornecedor, para quem está voltado, para que tipo de varejo. Se ele está focado no pequeno e no médio, a tecnologia ainda não é problema, mas se está focado no grande, precisa utilizar-se tecnologicamente. E quando se fala em tecnologia, fala-se em embalagem, qualidade dos produtos, serviços, logística e processos.

O lado bom disso tudo é que houve uma revolução nos negócios com a tecnologia. O começo foi com o ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor), que é o ponto de partida para tudo o que está mudando nas relações de negócios. Os grandes fornecedores e supermercadistas entenderam que, juntos, poderiam usar a tecnologia como fator de redução das ineficiências e custos, compartilhando os ambientes de trocas de informações, sejam elas financeiras ou comerciais. A tecnologia é uma vantagem competitiva importantíssima para os varejistas. (ARAÚJO, 2001, p. 16).

Ainda há predominância maciça da comercialização de produtos do gênero alimentício, limpeza, perfumaria e higiene pessoal. Então a aplicação desse eficiente modelo para redução de estoques trouxe grandes benefícios, estimulando o giro dos produtos comercializados pelo estabelecimento, reduzindo perdas, especificamente, nos produtos mais perecíveis tais como congelados, resfriados e hortifrutigranjeiros, melhorando a qualidade dos serviços e dos bens e proporcionando o exercício da atividade com um investimento menor. O capital investido ficou concentrado no imobilizado e na qualificação técnica do pessoal, passando o capital referente ao estoque a pertencer ao fornecedor dos materiais. Isso se dá à medida que os controles dos estoques tornam-se eficientes, fazendo o giro dos produtos comercializados menor que o prazo de pagamento dos produtos aos fornecedores.

2.2.3 SISTEMA DE GESTÃO

A gestão de um pequeno supermercado, diferente de uma grande empresa supermercadista, é feita de forma simples, em sua maioria, não dando lugar à aplicação de tecnologias avançadas de administração, tendo, todavia, avançado muito depois da globalização da economia. Para efeito de análise desse trabalho, pesquisou-se dois tipos de gestão: gestão do capital e gestão dos recursos humanos.

2.2.3.1 GESTÃO DO CAPITAL

O capital investido em uma empresa de supermercado, geralmente, atende ao investimento no imobilizado, principalmente maquinaria e balcões expositores, ficando o imóvel como locação de terceiros. O capital de giro é buscado em forma de compra a prazo na maior quantidade possível e venda à vista, também, na maior quantidade possível.

A venda a prazo não obtém a simpatia do comerciante supermercadista, pois sua tradição é comprar a prazo para vender à vista, mas a modernidade vem provocando mudanças profundas no setor, inclusive a inclusão da venda a prazo sistemática, como é o caso da venda no cartão de crédito. Essa foi resistida até o último recurso, pois além de provocar uma necessidade de capital de giro próprio, ainda gera uma taxa administrativa que varia de 2 a 5% do valor comercializado, dependendo do potencial de venda do estabelecimento. Outra modalidade de venda a prazo que tem crescido no setor supermercadista é a venda por cheque pré-datado, pois o comerciante se sente mais seguro tendo em sua mão o cheque do cliente e ainda tem a possibilidade de negociar esse cheque no mercado financeiro, antecipando a entrada do dinheiro, muito embora provocando uma redução no lucro, pois nunca essa taxa de desconto do cheque é levada em conta no momento da precificação. É encarada como uma eventualidade e aumenta as despesas financeiras. Além dessas duas modalidades de venda a prazo, ainda existem outras, tais como promissórias e até mesmo cadernetas, em caso de supermercado localizado em cidades pequenas ou área rural. Todavia, são modalidades de venda a prazo menos representativas.

Como a transformação ainda não foi totalmente absorvida pelo setor supermercadista e o empresário nem sempre se dá conta do momento econômico vivido pela economia brasileira, tende a acompanhar a concorrência e a promoção para atrair o cliente passou a ser mais forte no âmbito financeiro que na oferta de produtos por preços mais atrativos. Dá-se maior prazo para o cliente pagar suas compras. O cliente compra uma vez e, antes de vencer esse débito, compra de novo, pois os prazos se alongam cada vez mais, e acabam não saldando o débito total em algum momento da transação comercial, provocando a inadimplência. Para um comerciante que já nem podia vender a prazo, pois o seu capital não fora preparado para esse tipo de comercialização, vender a prazo onera o seu custo e, como esse aumento no custo não é repassado no preço, acaba por provocar uma deficiência de caixa, reforçado pela inadimplência provocada pela própria venda a prazo. Esse risco é cada vez mais crescente (ARAÚJO, 2001).

Uma gestão mais eficiente do capital não pode desconhecer a própria evolução do negócio, e a relação tanto com os fornecedores, quanto com os clientes deve aprimorar o uso da tecnologia.

A adoção do ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor) vem crescendo no país, com a efetivação de projetos-piloto e a conquista de resultados significativos no que se refere à diminuição de perdas, aumento do giro do estoque e a redução dos custos. O CPFRC (Planejamento, Previsão das Vendas e Reabastecimento Colaborativo) está um passo adiante e exigirá que as empresas pensem um pouco além, dividindo ainda mais informações com seus

parceiros. Em muitos casos, é preciso superar as barreiras culturais existentes, que restringem a disseminação de informações (KANITZ, 2001, p.27).

O avanço tecnológico vem oferecendo recursos de administração dos bens e pessoas mais modernos e eficientes para os supermercados, contudo os recursos humanos continuam sendo foco de grande atenção das empresas.

2.2.3.2 GESTÃO DOS PREÇOS

As empresas supermercadistas, em geral, se preocupam com o custo das mercadorias para revenda e o custo da mão-de-obra em primeiro lugar, tendo a sua atenção voltada para o custo com energia elétrica também, por ocasião do racionamento de energia no ano de 2001. Os demais custos e despesas tais como, depreciação, telefone, manutenção, combustíveis e outros, embora sejam, também preocupantes, ficam em segundo plano.

A consciência de economia, que vai ajudar a poupar energia, pode trazer um benefício direto aos supermercados, que é a diminuição de custos. Na certa, vamos descobrir que existem meios de poupar energia e, ao fazê-lo, estamos diminuindo custos, um item essencial na operação de nossas empresas (COUTINHO, 2001, p. 06).

Com a competitividade aumentando, o supermercadista já começa a se preocupar com os custos de um modo mais genérico, inclusive dedicando atenção especial à necessidade do cliente, investindo em treinamento do pessoal, buscando um melhor atendimento. Na verdade, o foco principal é sempre o lucro e ele sabe que custos menores, bem como vendas maiores, podem proporcionar maiores lucros, uma vez que o custo fixo fica mais diluído.

Contudo, para melhor atender seu cliente, a oferta de um mix que venha satisfazer seus anseios, além do bom atendimento, é fundamental. O giro dos produtos ofertados precisa ser adequado ao fluxo de caixa da empresa, portanto a escolha do mix e a administração das compras são adquire relevada importância no desenvolvimento da empresa supermercadista.

Quem não acerta no mix já sabe: é queda no faturamento e na rentabilidade. ... na época do planejamento, o supermercadista deve realizar um estudo para identificar se existe alguma categoria, ou versão de produto que os clientes desejam e sua loja não vende. Contudo, não se pode simplesmente ir abarrotando a área de vendas. É preciso analisar se o produto será capaz de atrair fluxo, rentabilizar o negócio e fidelizar clientes (CASTRO, 2001, p.30).

Mesmo com o intuito de fidelizar clientela ou com a preocupação de ter custos fixos mais baixos, a boa administração dos preços, tanto no preço de custo que depende muito da negociação no momento da compra, quanto na formação do preço de venda que depende de um sistema consistente para identificação dos custos e despesas fixas, bem como sua adequação ao produto de revenda, os materiais ou mercadorias para revenda assumem papel relevante na gestão dos supermercados.

2.2.3.3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A mão-de-obra utilizada nos supermercados é, em sua grande maioria, formada no próprio meio profissional da área. Grande parte formada dentro da própria empresa e uma boa parte migra de uma empresa para outra, mas dentro do mesmo ramo e função. No entanto, as grandes empresas no ramo supermercadista, já buscam profissionais especializados e observa-se a presença de pessoas com curso superior e uma ínfima minoria com cursos de especialização e pós-graduação (VERRI, 2001).

O gerenciamento de recursos humanos é centralizado e, quanto menor a empresa, mais a figura do dono é ressaltada, decidindo quase tudo. Em alguns casos, o profissional de uma grande empresa substitui o seu cargo na empresa pelo seu próprio negócio, geralmente uma pequena empresa, pelo menos no início, aplicando ali a experiência adquirida na grande empresa (CERNICCHIARO, 2001).

As empresas já mais adiantadas tecnologicamente fazem algum investimento na sua mão-de-obra, procurando melhorar o atendimento ao cliente através de empregados mais treinados. Com o foco no cliente e impulsionado pela concorrência, o empreendedor melhora a sua qualificação como empresário, buscando resultados mais satisfatórios (POLI, 2001).

Outro fator que pode levar uma empresa desmotivada a alcançar a prosperidade é o envolvimento de todo o grupo em busca de um objetivo comum, o sucesso, vencendo o paradigma da administração hierárquica pela administração participativa.

A administração participativa pregada pelas empresas, que contrapõem às antigas leis hierárquicas estabelecidas pelo mercado, vê nas pessoas a força mobilizadora e transformadora dos negócios. Criam-se conselhos de administração eleitos pelas próprias unidades, trabalha-se mais em grupos, faz-se um planejamento estratégico participativo, de forma que todos têm a chance de conhecer melhor o negócio e a maioria se integra mais, oferecendo maior produtividade (MARTINS, 2001, p.29).

Quando o empresário se envolve de forma definitiva nesse treinamento, reconhecendo que ele é o primeiro que precisa de mudanças na relação pessoal, chegando mesmo à distribuição dos lucros ou prêmios por metas alcançadas, geralmente, o resultado é vitorioso. Uma política de recursos humanos mais transparente traz uma maior integração entre os funcionários e a administração.

2.2.4 PROCESSO SUCESSÓRIO

A característica dominante de administração da empresa supermercadista, principalmente as pequenas empresas de supermercados, é a administração familiar, enfrentando, assim, os problemas inerentes à sucessão. O processo sucessório na empresa cuja administração é de característica familiar é longo e complexo, chegando a durar até 10 anos e alguns escondem a

verdade sobre a real condição diretiva da empresa. Os sucessores devem ser preparados, testados e reconhecidos por todos dentro da empresa. Na prática, poucas são as lideranças que preparam os seus sucessores (RIBEIRO, 2001).

Essa conjectura leva muitas empresas do setor a desaparecerem na fase de sucessão, pois não suportam as nuances provocadas pelo processo. Os sucedidos devem ser bastante fortes emocionalmente para aceitarem que falharam em muitos casos, quando os sucessores passam a procedimentos mais eficientes e, também, quando deparam com situações em que os sucessores não sejam executivos perfeitos. O processo deve seguir seu próprio caminho.

Numa sucessão bem realizada, o sucedido deve passar aos mais jovens seu conhecimento adquirido ao longo do tempo, transmitindo, assim, experiências e segurança, mas deixando que os sucessores utilizem a própria criatividade e desenvolvam seus métodos pessoais para enfrentar o dia-a-dia da empresa.

2.3 A PEQUENA EMPRESA SUPERMERCADISTA

A pequena empresa do ramo supermercadista sofre as mesmas restrições que as demais pequenas empresas de outros setores da economia brasileira: capital de giro, crédito dos órgãos financeiros, mão-de-obra pouco especializada, falta de treinamento e concorrência. Conforme Ribeiro (2001), cerca de 73% das pequenas empresas brasileiras são de gestão familiar, não fugindo a essa regra as pequenas empresas de supermercados, sabendo-se, assim que essas empresas baseiam suas principais características nos seus fundadores. Por um lado, esse fator acrescenta às pequenas empresas de supermercados valores como resistência e determinação, mas por outro lado sofrem, pelo mesmo fato de serem geridas pela família, o mal da estagnação: continuar fazendo o que deu certo até aquele momento. Todavia, no mundo dos negócios, estar parado pode significar andar para trás, pois a concorrência não dá trégua.

As empresas, independente do seu porte, apenas sobrevivem se alcançarem o lucro. A mudança no mercado mundial exige para a continuidade das empresas a quebra de muitos paradigmas, sendo que o planejamento e a organização vêm se transformando em uma das condições para que a empresa alcance esse objetivo.

... 35% das empresas que iniciam suas atividades fecham no primeiro ano de funcionamento.
... 65% das empresas que resistem ao primeiro ano, fecham depois do terceiro ano e 1/3 do restante também fecham suas portas após algum tempo. A causa mais comum para esse desastre empresarial são problemas no gerenciamento (SEBRAE, 1999, apud BUGELLI, 2001, p. 18).

Buscando solução para esse entrave, a pequena empresa de supermercado tem contratado executivos com experiência para auxiliarem no processo sucessório ou até mesmo para alavancar os negócios. Investem em softwares de gestão, mas em sua maioria, ficam com a frustração do “*deu errado*”, pois as mudanças são parciais alterando o quadro de gestão apenas de forma superficial. A contratação de consultoria especializada nem sempre tem sido a saída, pois os executivos contratados para ocuparem os cargos, em geral, acabam conflitando com alguém da família e a consultoria não colabora no processo de preparo funcional de algum familiar.

Os pequenos supermercados para alcançarem mais poder nas negociações com fornecedores, se preocupam muito com as compras das mercadorias para revenda, dada a sua hegemonia, procuraram se unir em associações especializadas, sendo uma das mais antigas a AVAES – Associação dos Varejistas do Espírito Santo, que iniciou com a associação de 4 pequenos varejistas, chegando a mais de 60 lojas de supermercados, inclusive, alguns chegam a possuir mais de uma loja, e até mesmo outros cresceram e são, agora, grandes supermercados. Essa associação está, hoje, com uma compra superior a US\$ 3,5 milhões, feita de maneira centralizada, mas distribuída diretamente nas lojas pelos fornecedores. Esse trabalho, desenvolvido para otimizar as compras, evoluiu e apresenta, atualmente, outras frentes de trabalho em prol dos seus associados, como, por exemplo, treinamento dos supermercadistas e empregados e venda através do cartão de crédito próprio. Todavia, pouco se tem feito no tocante aos custos fixos dos supermercados, considerando, inclusive sua heterogeneidade, embora não deixando de ser preocupante também (AVAES, 2001).

Guimarães (2001) fala sobre a Redeconomia, associação fundada em 1998 por sete empresas, expandindo e chegando a 13 varejistas, atualmente, todas localizadas no estado do Rio de Janeiro. A Redeconomia abriga pequenos supermercados, oferecendo-lhes suporte nas compras de mercadorias, investimento em *merchandising*, padrão visual de loja e procurando um atendimento a clientes mais personalizado, chegando até mesmo a ser considerada como ação estratégica de sobrevivência da pequena empresa de supermercados. Mantêm, inclusive, uniformidade e treinamento nas novas contratações, mesmo prazo de pagamento nas compras e recebimento nas vendas, além de possuir cartão de crédito próprio, atendendo a todos os seus associados, sempre procurando custos mais baixos.

Para que as pequenas empresas não desapareçam e continuem competitivas, elas devem investir em informatização e profissionalização. Neste contexto, o fluxo de caixa, o controle de estoque, a informatização da loja, a definição do preço de venda e a concorrência são pontos fundamentais que o varejista deve ter em mente para administrar seu negócio (VERRI, 2001, p. 08).

A pequena empresa supermercadista vem se desenvolvendo na informatização com o intuito de atender melhor aos seus clientes, evitando que os mesmos migrem para lojas maiores, administrando com mais eficiência as compras, os estoques e a precificação dos produtos comercializados.

2.4 COMENTÁRIOS FINAIS DO CAPÍTULO

O empresariado brasileiro concentra-se na formação de pequenas empresas e essas têm a predominância da administração familiar e, por conseqüência, sem a aplicação de técnicas de administração que venha proporcionar uma transparência mínima na gestão dos negócios.

Quando a empresa atinge um tamanho considerável, passando de micro (empresas com até 9 empregados) para pequena empresa (empresas com um número de empregados que vai de 10 a 49), por exemplo, a gestão exige a aplicação de técnicas especializadas tanto no capital quanto em recursos humanos para o suprimento do negócio.

Para que a gestão do capital investido possa trazer o retorno mínimo esperado, quando o negócio cresce, fugindo ao controle visual do dono, a administração geral fica sem dados para orientação na tomada de decisão e os erros são muito comuns nesse âmbito, levando a empresa à descontinuidade. É comum o esvaziamento do capital de giro, evadido por aplicação sem planejamento em obras de melhorias, gerando gastos que não aumentam o ativo imobilizado, mas apenas melhoram a aparência do imóvel, ou mesmo quando aumentam o ativo imobilizado ampliando áreas de vendas ou estacionamento, ou adquirindo máquinas mais modernas procurando o acompanhamento do desenvolvimento tecnológico do setor a que pertence. Quando a empresa entra em carência financeira, procura empréstimos, achatando seu lucro pelo pagamento de juros, e esse gasto não tem como repassar ao custo, pois se repassado expõe a empresa de forma a ficar fora da concorrência. Esse procedimento gera o efeito cascata e quanto mais empréstimo se faz mais é gerada uma necessidade futura de outros empréstimos, até que se chega no ponto de começar a reduzir empregados e estoques. De modo geral, sem um estudo prévio de viabilidades, mas é impulsionado pela falta de recursos financeiros.

A gestão do custo no negócio, independente de qual seja ele, implementa informações técnicas que proporcionam maior visibilidade econômica na tomada de decisão, que vai desde a inclusão de um novo produto, passando pelo aperfeiçoamento dos produtos já existentes, chegando até a retirada de um produto de mercado. Mas isso com o conhecimento dos efeitos gerados pela decisão tomada.

Uma pequena empresa de supermercados, não fugindo à regra da pequena empresa brasileira, passa por todo esse processo, além de estar assistindo a uma invasão do seu mercado por empresas com capital estrangeiro e tecnologia de administração muito mais avançada.

A implementação de técnicas modernas de administração gera custos, que na maioria das vezes, não é suportado pelo pequeno supermercadista, e acaba se submetendo ao pior, que é começar e abandonar o projeto de modernização inacabado, perdendo, assim, o investimento até ali feito.

Uma forma mais simples de gerenciar os preços pode ser alcançada pelos pequenos supermercadistas, desde que tenham em mente essa necessidade, deixando de lado o empirismo histórico. Esse procedimento representa avanço cultural para o empresário que, muitas vezes, surgiu no mercado por falta de opção de trabalho ou por herdar da família aquele negócio.

Gerenciando de forma simples, mas eficiente, o custo do seu bem ou serviço, a empresa pode subsistir em condições desfavoráveis de mercado, mesmo que para isso providências radicais tenham que ser tomadas. Por exemplo, a diminuição do faturamento por falta de capital de giro.

Apresenta-se, a seguir, uma pesquisa sobre os diversos sistemas de custeamento disponível na bibliografia atual, dentre os quais um ou outro pode ser implantado em pequenas empresas supermercadistas.

3 SISTEMAS DE CUSTEIO

Este capítulo apresenta uma pesquisa literária sobre os sistemas de custeio, procurando enfocar o desenvolvimento de novas técnicas de gestão que auxiliam o gerenciamento empresarial de acordo com os princípios e métodos de custeio pertinentes ao enfoque desejado, que é a precificação nas pequenas empresas supermercadistas.

3.1 A CONTABILIDADE DE CUSTOS

O sistema contábil é o principal e o mais confiável sistema de informação quantitativo em quase todas as organizações. Segundo Horngren, Foster e Datar (2000, p. 2), esse sistema deveria oferecer:

- **Formulação das estratégias gerais e dos planos de longo prazo:** inclui desenvolvimento de novos produtos e investimentos em ativos tangíveis, tais como equipamentos e investimento em ativos intangíveis tais como marcas e patentes e recursos humanos, sendo que freqüentemente envolve a elaboração de relatórios específicos.
- **Decisões de alocação de recursos com ênfase no produto e no cliente, tanto quanto no preço:** envolve, geralmente, relatórios sobre a rentabilidade do produto, entre outras tais como categoria de marcas e canais de distribuição.
- **Planejamento e controle de custo das operações e atividades:** envolvem relatórios sobre receitas, custos, ativos, exigibilidade das divisões, fábricas e outras áreas de responsabilidade.
- **Mensuração da performance e avaliação das pessoas:** faz-se, aqui, a comparação dos resultados obtidos com os planejados, podendo está baseado em medidas financeiras ou não.
- **Adequação com a regulamentação externa e às exigências legais de publicação dos demonstrativos:** regulamentações e estatutos prescrevem os métodos contábeis a ser seguido e esses relatórios devem ser publicados de acordo com os princípios fundamentais da contabilidade, influenciados pelo Conselho Federal da Contabilidade (CFC). Esses relatórios financeiros visam informar a acionistas que estão tomando a decisão de comprar, manter ou vender ações da empresa, quando se tratar de uma sociedade anônima (S/A), e também ao governo que avalia por eles a contribuição tributária do negócio e, ainda, a fornecedores e instituições financeiras que os toma por base para operações de crédito.

A contabilidade de custos, “utilizada no século XVI pelo Arsenal de Veneza para numeração de peças inventariadas, peças padronizadas e intercambiáveis e técnicas de administração de suprimentos” (MAXIMIANO, 2002, p. 37), mensura e relata informações financeiras e não-financeiras relacionadas à aquisição e ao consumo de recursos pela organização, fornecendo informações para a contabilidade gerencial e para a contabilidade financeira. Enquanto a contabilidade financeira elabora relatórios destinados aos usuários externos e a contabilidade gerencial elabora relatórios destinados aos usuários internos da organização.

Há uma atenção toda especial para a administração e controle dos custos da empresa, dado que, se os custos forem elevados, sobrar pouco para remunerar setores vitais na empresa (diretores, gerentes, proprietários, bancos, governo, etc.). Esta preocupação especial com o custo é um dos grandes motivos para o surgimento da contabilidade de custos. Basicamente, além dos estoques, (que interferem no lucro bruto), a contabilidade de custos concentra a sua atenção nos custos da empresa, voltada para o controle e tomada de decisão (MARION, 1998, p. 111).

O gerenciamento do custo é uma das principais tarefas dos gestores, delineando as ações que os gerentes devem tomar para satisfazer os clientes, todavia, sem prejudicar a rentabilidade do negócio, mantendo-se o cotidiano sob controle.

A contabilidade de custos engloba técnicas da contabilidade geral e outras técnicas extracontábeis para o registro, organização, análise e interpretação dos dados relacionados à produção ou à prestação de serviços ... podendo ser aplicada aos serviços públicos e às empresas não-lucrativas (LEONE, 1995, p. 09).

Não somente as empresas, mas também as instituições sem fins lucrativos e o governo, podem fazer uso desse ramo da contabilidade. As instituições sem fins lucrativos devem apurar os seus custos, ajustando-o à real necessidade, evitando os desperdícios e administrando a aplicação dos recursos despendidos pelos colaboradores mais adequadamente. O governo aplicando as técnicas de custeio, faz uso dos recursos públicos com mais justiça social.

As decisões tomadas hoje influenciarão os resultados de amanhã, podendo comprometer a continuidade da empresa. Assim como os gestores em geral estão cada vez mais conscientes da importância da qualidade dos produtos oferecidos aos clientes externos, os gestores da contabilidade gerencial e de custos estão primando pela qualidade da informação contábil, visando a sua melhor aplicação.

3.2 NOMENCLATURA DOS CUSTOS

A nomenclatura dos custos, assim como em outras áreas de estudos, passa por “uma profusão de nomes para um único conceito e também conceitos diferentes para uma mesma palavra” (MARTINS, 2000, p. 24). Para o desenvolvimento desse trabalho serão usadas as nomenclaturas conforme se segue, abaixo definidas.

- **Receita:** são valores recebidos pela venda de bens ou prestação de serviços, que venham contribuir para a recuperação do custo da empresa representando aumento no seu patrimônio.

Nas empresas comerciais, as receitas são representadas pela venda de mercadorias adquiridas para esse fim. Nas empresas de prestação de serviços, as receitas são constituídas por todos os rendimentos provenientes da remuneração por serviço prestado ... podem ser não decorrentes da principal atividade econômica empresa ... (FRANCO, 1996, p. 46).

Independente do setor econômico ao qual pertence a empresa, tem-se a receita bruta das vendas. Dessa, deduzem-se os impostos, os abatimentos e as devoluções para se chegar à receita líquida das vendas.

Na receita bruta não se incluem as vendas canceladas, os descontos incondicionais concedidos e os impostos não cumulativos cobrados destacadamente do comprador ou contratante dos

quais o vendedor dos bens ou prestador dos serviços seja mero depositário (Art. 31º, Parágrafo Único, LEI 8981/95, apud FUTIDA, 2002, p. 07).

Dentre os impostos há uma diferenciação na sua avaliação para dedução. Se a empresa for uma indústria, inclui-se o IPI nas deduções. Se comércio ou serviços, não entra o IPI nas deduções, mas inclui-se ISS nas deduções das empresas prestadoras de serviços. Os abatimentos são descontos concedidos após a efetivação da venda e as devoluções referem-se a vendas efetivadas mas não concluídas, isto é, não aceitas pelo comprador.

Quando a empresa é inscrita no SIMPLES, terá como dedução da receita bruta de vendas, os percentuais definidos pelo governo, para se chegar à receita líquida das vendas. A microempresa é classificada conforme receita bruta anual, ano calendário, até R\$120.000,00 e empresa de pequeno porte é classificada a partir desse valor, até atingir o valor de R\$1.200.000,00 como receita bruta anual de vendas (Art. 4º, LEI 9.732/98, apud FUTIDA, 2002, p. 31).

- **Gasto:** “Sacrifício financeiro com que a entidade arca para obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos” (MARTINS, 2000, p. 25).

Todo o comprometimento da empresa, independente para qual seja o uso do bem ou serviço, se pago ou a pagar, se constitui em gasto.

- **Investimento:** “Gasto ativado em função de sua vida útil ou benefícios atribuíveis a futuros períodos” (MARTINS, 2000, p. 25).

Os bens à disposição da empresa para utilização na atividade empresarial, no processo produtivo ou para revenda, permanecem escriturados no ativo da empresa até que para o fim específico seja consumido.

- **Custo:**

Custo pode ser definido como um sacrifício ou a desistência do uso de recursos para usá-los em determinado fim ... são registrados inicialmente numa forma elementar e depois agrupados de várias maneiras para facilitar diversos tipos de decisão ... (HORNGREN, 1985, p. 47).

Os recursos são utilizados no exercício da atividade empresarial, com o intuito de se produzir bens ou serviços. Enquanto o consumo dos recursos é destinado ao processo fabril ou à prestação dos serviços, seja em forma de matérias-primas, mão-de-obra, insumos ou atividades de apoio à produção, o montante desse valor consumido, forma o custo.

- **Custo de Aquisição:** são os gastos que a empresa compradora tem para que o material fique disponível em seu estoque, aplicável às empresas industriais e comerciais, tais

como, por exemplo, além do preço pago ao fornecedor pelo material, o frete, o seguro, a armazenagem e outros. Deve-se levar em consideração os impostos recuperáveis, extraindo-se o seu valor do preço de compra, e os impostos não-recuperáveis deixando-os integrar o preço de compra. Oliveira; Perez Jr (2000, p. 78), dizem:

Nas empresas industriais, os tributos indiretos – IPI e ICMS – pagos pela empresa compradora em decorrência da aquisição de matérias-primas, materiais de embalagem e demais materiais utilizados na produção representam, de acordo com a legislação pertinente, créditos da empresa compradora com o governo. Tais créditos são compensados com os impostos da mesma natureza que são devidos pela mesma empresa por ocasião das vendas dos produtos acabados. Dessa maneira, os valores dos impostos recuperáveis pagos na aquisição das matérias-primas e dos demais materiais utilizados na produção não devem compor o custo de aquisição que será incorporado aos estoques.

Essa ocorrência se dá em uma empresa industrial, que por ocasião do recolhimento do IPI e do ICMS, obtém a sua apuração mediante os valores incidentes sobre a venda menos os valores contidos na compra. O tratamento dos impostos é diferenciado conforme o setor econômico a que pertence a empresa. “O IPI é sempre somado ao preço do produto saído de um estabelecimento industrial. Na empresa comercial, o IPI deve integrar o custo do produto ou da mercadoria para revenda” (CARONE, 2000, p. 30).

- **Custo de reposição:** segundo Iudícibus e Marion (1999, p. 148), “é o preço de mercado de um bem em estado de novo, que tenha a mesma utilidade de um bem já existente no ativo da empresa”.

Assim, quando se compra a matéria-prima ou mercadorias para revenda por um preço diferente daquele existente no estoque, considera-se o estoque total, isto é, o saldo em estoque mais a quantidade comprada pelo preço da última compra. Como exemplo, citam-se Iudícibus e Marion (1999, p.149):

Supondo uma empresa que tenha adquirido, em T0 uma mercadoria por \$25; em T1, vende esta mercadoria por \$40. Se fosse repor toda a mercadoria em T1 precisaria de \$30. A contabilidade de custos de reposição apuraria:

Vendas	40
(-) Custo de Reposição das Vendas	30
(+) Lucro em vendas ganho pelo fato de o estoque ter variado de preço de \$25 para \$30 (denomina-se Economia de Custo Realizada)	05
(=) Lucro Realizado	15

O custo de reposição avalia os materiais por uma aplicação mista entre a avaliação pelo método do PMPm e o UEPSm. Os preços são atualizados, tanto para efeito de utilização, como para avaliação do estoque, a cada compra, não pela média ponderada, mas pelo preço efetivamente pago ao fornecedor.

A apuração do resultado pela contabilidade tradicional, não leva em conta o custo de reposição, mas a contabilidade de custos pode aplicar essa técnica, fornecendo uma informação mais coerente com a realidade do mercado. O resultado apurado pela avaliação dos materiais em estoque fica sujeito à realização da receita, isto é, à venda desse produto.

- **Custo das Vendas:** uma expressão genericamente usada para denominar o consumo de recursos necessários e primordiais para a efetivação das vendas. Marion (1998, p. 84), assim define:

A expressão custo das vendas é bastante genérica, devendo, por essa razão ser especificada por setor da economia:

- para empresas industriais o custo das vendas é denominado Custo do Produto Vendido (CPV);

- para empresas comerciais o custo das vendas é denominado Custo das Mercadorias Vendidas (CMV);

- para empresas prestadoras de serviços o custo das vendas é denominado Custo dos Serviços Prestados (CSP).

- **Despesa:** “Todo sacrifício (esforço) realizado pela empresa no sentido de obter receita” (MARION, 1998, p. 78).

Recursos utilizados no exercício da atividade empresarial, mas com o intuito de produzir receita, recursos consumidos fora do processo fabril, nem por isso sendo menos importantes no processo azidental são, também, considerados despesas . Pode-se citar como exemplo os honorários da diretoria administrativa, comissão sobre vendas, fretes sobre vendas, depreciação, salários da administração, materiais de expediente e outros insumos e atividades componentes do processo administrativo e comercial.

3.3 CLASSIFICAÇÕES DOS CUSTOS

Necessário se faz classificar os custos para melhor entendimento no seu estudo. Diversas são as formas de classificação desses custos. Nesse trabalho, as classificações consideradas restringem-se à classificação pela variabilidade e pela facilidade de alocação.

3.3.1 QUANTO À VARIABILIDADE

A análise da variabilidade dos custos, diante de parâmetros selecionados — *bases de volume, pontos de referência, medidas físicas, unidades quantitativas* — resulta no aparecimento de alguns comportamentos que podem ser bem definidos em termos matemáticos, constituindo relações inteligíveis e perfeitamente utilizáveis em modelos de planejamento, controle e tomada de decisões (LEONE, 1981, p. 67).

Pelo que expõe Leone (1981), nenhum custo é variável ou fixo para sempre, depende da seleção do parâmetro indicador da informação. Com efeito, tomando-se a mão-de-obra, ela será variável quando se puder relacioná-la ao objeto produzido sem necessidade de rateio, mas se essa mesma mão-de-obra, ainda que específica na produção não puder ser identificada com a produção sem a necessidade de rateio, ela se constitui em um custo fixo. Pode-se tomar como exemplo a mão-de-obra utilizada em um lavador de carros: o valor pago aos empregados que está registrado em documento trabalhista como mensal, se constitui em custo fixo, pois independente de se lavar ou não lavar carros, esse custo será incorrido, todavia, o valor pago por cada carro lavado, mesmo registrado em documento trabalhista, mas que depende da execução do serviço para se concluir, se constitui em custo variável. Assim, nem todo custo direto na execução do serviço, referente à mão-de-obra se constitui em custo variável, depende do parâmetro selecionado.

A classificação dos custos, considerando sua relação com o volume de produção, divide-os em *custos fixos e custos variáveis*. *Custos fixos* são aqueles que independem do nível de atividade da empresa no curto prazo, ou seja, não variam com alterações no volume de produção, como salário do gerente, por exemplo. Os *custos variáveis*, ao contrário, estão intimamente relacionados com a produção, isto é, crescem com o aumento do nível de atividade da empresa, como os custos da matéria-prima, por exemplo (BORNIA, 2002, p. 42).

Não obstante, um custo fixo pode ser fixo em relação ao volume como define Bornia (2002), todavia, pode se alterar no tempo. O salário do gerente não varia conforme a variabilidade da produção, mas varia se houver um reajuste salarial, que pode ser anual, mas pode ser mensal, ou em qualquer outro período, basta que para isso haja uma decisão governamental ou de ordem sindical, e nesse caso, o volume produzido não teve relação direta com a variação do salário do gerente, mas o objeto da produção (produto acabado) sofre conseqüências desse aumento, levando sobre si a parcela cabível, sob pena de provocar perda no retorno do capital investido. Por outro lado, o custo com a mão-de-obra direta, que está intimamente relacionado com a produção, nem sempre será variável, pois quanto ao volume produzido é preciso estabelecer o volume máximo de produção daquele contingente de mão-de-obra para, a partir desse marco, considerá-lo variável, senão ele será fixo. E na maioria dos casos é assim que acontece. Em um período a produção tende a ser diferente do outro, mesmo se mantendo o número de trabalhadores. Diversos são os fatores que podem provocar essa variação: qualidade da matéria-prima, capacidade produtiva das máquinas, estado psicológico do trabalhador, e outros.

Os custos podem, ainda, ser classificados em *semivariáveis* e *semifixos*. Os custos semivariáveis são aqueles que “sofrem variação em função do volume da produção ou venda, mas não exatamente na mesma proporção” (WERNKE, 2001, p. 15). Pode-se citar como

exemplo um aluguel que tem um valor fixo, combinado como mínimo, e a partir desse valor acrescenta-se um percentual da produção ou venda. Os custos semifixos “permanecem constantes por certo período, alterando-se em degraus até atingir um novo patamar de atividade” (WERNKE, 2001, p. 15). Um valor pago pelo uso de uma marca, por exemplo, pode ser contratado em \$1.000 enquanto as vendas daqueles produtos estiverem abaixo de \$100.000, saltando para \$1.500 quando as vendas daqueles produtos atingirem \$100.000. Esse valor pode ser aumentado novamente quando as vendas atingirem \$150.000, assim por diante, aumentando-se o valor pelo uso da marca conforme os patamares estabelecidos para as vendas daqueles produtos objeto do contrato.

3.3.2 QUANTO À FACILIDADE DE ALOCAÇÃO

Conforme a incidência do consumo de recursos, deve-se ter uma classificação. Essa classificação norteia a alocação desses recursos consumidos ao produto direta ou indiretamente.

Outra classificação bastante importante na tomada de decisão, para os custos, de acordo com a facilidade de identificação dos mesmos com o produto, processo, centro de trabalho ou qualquer outro objeto: a separação dos *custos diretos* e *custos indiretos*.

Custos diretos são aqueles facilmente relacionados com as unidades de alocação de custos (produtos, processos, setores, clientes, etc). Exemplos de custos diretos em relação aos produtos são a matéria-prima e a mão-de-obra direta. A alocação e a análise desses custos são relativamente simples.

Custos indiretos não podem ser facilmente atribuídos às unidades, necessitando de alocações para isso. Exemplo de custos indiretos em relação aos produtos são a mão-de-obra indireta e o aluguel. As alocações causam a maior parte das dificuldades e definições dos sistemas de custos, pois não são simples e podem ser feitas por vários critérios. A problemática da alocação dos custos indiretos aos produtos e análise dos mesmos dá origem ao que vamos denominar métodos de custeio (BORNIA, 2002, p.43).

O recurso consumido na produção, quando pode ser relacionado às unidades produzidas, diretamente, é classificado como custo direto e o recurso consumido na produção, que necessita de rateio para sua alocação à unidade produzida, é classificado como custo indireto.

3.4 CUSTO DOS MATERIAIS

Como uma empresa está sempre em movimentação, o seu estoque varia em quantidade e preço a quase toda nova negociação, daí a necessidade de se avaliar rotineiramente o material comprado, o material em estoque e o material utilizado na fabricação ou venda (MARTINS, 2000). Além do gasto com a matéria-prima, inclui-se os materiais de embalagens e materiais de consumo ou auxiliares.

Os materiais são avaliados, usualmente, pelos critérios do preço médio, primeiro que entra, primeiro que sai (PEPS) e último que entra, primeiro que sai (UEPS), que são

demonstrados a seguir, sabendo-se que o critério do preço médio e o critério do UEPS exigem, na avaliação, a aplicação do método móvel e o método fixo.

Tomando-se, como exemplo, as compras de materiais de um determinado produto “P”, em um mês, conforme tabela 05, faz-se a avaliação desses materiais pelos critérios apresentados por Martins (2000) que são: preço médio móvel e fixo, primeiro que entra, primeiro que sai (PEPS), último que entra, primeiro que sai móvel e fixo (UEPS).

Tabela 5 – Ficha de Estoque do Produto “P”

Dia	Compras			Utilização
	Quantidade-kg	Preço Unit-\$	Total-\$	Quantidade-kg
03	1.000	10,00	10.000,00	x
15	2.000	11,65	23.300,00	x
17	x	x	x	2.200
23	1.200	13,00	15.600,00	x
29	x	x	x	1000

3.4.1 Avaliação dos Materiais pelo Preço Médio

Quando se utiliza o critério do preço médio para avaliação dos materiais, tem-se duas possibilidades: fazer a média ponderada entre o estoque anterior e a última compra a cada nova compra, para aplicar a técnica do preço médio ponderado móvel, o preço do material utilizado para fabricação e o valor do estoque variam a cada compra e fazer a média ponderada entre o estoque anterior e todas as compras do período, somente no final desse período, para aplicar a técnica do preço médio ponderado fixo, o preço do material utilizado para fabricação e o valor do estoque variam somente no final do período.

- *Preço médio ponderado móvel (PMPm):* o preço é atualizado, conforme tabela 6, a cada compra.

Tabela 6 – Preço Médio Ponderado Móvel

Ficha de Estoque do Produto "P"									
Dia	Compras			Utilização			Estoque		
	Quant-kg	Pr.Unit-\$	Total-\$	Quant-kg	PMPm-\$	Total-\$	Quant-kg	PMPm-\$	Total-\$
03	1.000	10,00	10.000	x	x	x	1.000	10,00	10.000
15	2.000	11,65	23.300	x	x	x	3.000	11,10	33.300
17	x	x	x	2.200	11,10	24.420	800	11,10	8.880
23	1.200	13,00	15.600	x	x	x	2.000	12,24	24.480
29	x	x	x	1.000	12,24	12.240	1.000	12,24	12.240
Tot	4.200	11,64	48.900	3.200	11,46	36.660	1.000	12,24	12.240

O preço de custo do produto fabricado, com a aplicação desse método, acompanhará a variação do preço de compra dos materiais utilizados e, por consequência, o preço de venda também.

- *Preço médio ponderado fixo (PMPf):* o preço é calculado somente no final do período, conforme tabela 7.

Tabela 7 – Preço Médio Ponderado Fixo

Ficha de Estoque do Produto "P"									
Dia	Compras			Utilização			Estoque		
	Quant-kg	Pr.Unit-\$	Total-\$	Quant-kg	PMPf-\$	Total-\$	Quant-kg	PMPf-\$	Total-\$
03	1.000	10,00	10.000	x	x	x	x	x	x
15	2.000	11,65	23.300	x	x	x	x	x	x
17	x	x	x	2.200	11,64	25.614	x	x	x
23	1.200	13,00	15.600	x	x	x	x	x	x
29	x	x	x	1.000	11,64	11.643	1.000	11,64	11.643
Tot	4.200	11,64	48.900	3.200	11,64	37.257	1.000	11,64	11.643

Apura-se um único preço, durante o período, para apropriação do custo dos materiais utilizados na fabricação e atualização do valor do estoque no período.

Uma comparação entre a aplicação do método do preço médio ponderado móvel e o fixo, no caso do preço de compra em ascensão, mostra que o preço de custo dos materiais utilizados, em um mesmo período, fica menor com a aplicação do método do preço médio ponderado móvel, enquanto que o valor em estoque fica maior. Logo, o preço de venda, tendo como base o custo de fabricação, ficará menor com a aplicação do método do preço médio ponderado móvel. Todavia, o preço fica mais atualizado.

3.4.2 Avaliação dos Materiais pelo PEPS

O PEPS, primeiro que entra, primeiro que sai, é também conhecido como FIFO, “*First In, First Out*”, e avalia os materiais conforme sua utilização, como mostrado na tabela 8, pelo primeiro que entra no estoque da empresa.

Tabela 8 – Primeiro que Entra Primeiro que Sai

Ficha de Estoque do Produto "P"									
Dia	Compras			Utilização			Estoque		
	Quant-kg	Pr.Unit-\$	Total-\$	Quant-kg	PEPS-\$	Total-\$	Quant-kg	PEPS-\$	Total-\$
03	1.000	10,00	10.000	x	x	x	1.000	10,00	10.000
15	2.000	11,65	23.300	x	x	x	3.000	11,10	33.300
17	x	x	x	2.200	10,90	23.980	800	11,65	9.320
23	1.200	13,00	15.600	x	x	x	2.000	12,46	24.920
29	x	x	x	1.000	11,92	11.920	1.000	13,00	13.000
Tot	4.200	11,64	48.900	3.200	11,22	35.900	1.000	13,00	13.000

A utilização desse critério de avaliação dos materiais proporciona um preço de custo menos atualizado, fazendo-se chegar ao preço de venda, portanto, menos atualizado. O valor

do estoque, enquanto isso, fica avaliado pelos preços das últimas compras, portanto a um preço mais atual. Para esse critério, não há diferenciação entre os métodos móvel e o fixo. Tanto um como outro levaria o controle para a primeira compra.

3.4.3 Avaliação dos Materiais pelo UEPS

O UEPS, último que entra, primeiro que sai, também conhecido como LIFO, “*Last In, First Out*”, avalia os materiais quanto a sua utilização conforme o último que entra, podendo ser pelo método móvel ou fixo o controle.

- *UEPSm*: a apropriação do material é feita pelo preço da última compra que antecede a utilização, conforme tabela 9.

Tabela 9 – Último que Entra Primeiro que Sai Móvel

Ficha de Estoque do Produto "P"									
Dia	Compras			Utilização			Estoque		
	Quant-kg	Pr.Unit-\$	Total-\$	Quant-kg	UEPSm-\$	Total-\$	Quant-kg	UEPSm-\$	Total-\$
03	1.000	10,00	10.000	x	x	x	1.000	10,00	10.000
15	2.000	11,65	23.300	x	x	x	3.000	11,10	33.300
17	x	x	x	2.200	11,50	25.300	800	10,00	8.000
23	1.200	13,00	15.600	x	x	x	2.000	11,80	23.600
29	x	x	x	1.000	13,00	13.000	1.000	10,60	10.600
Tot	4.200	11,64	48.900	3.200	11,97	38.300	1.000	10,60	10.600

Esse método atualiza o preço pela última compra. A utilização dos materiais fica apropriada com o último preço e o estoque avaliado pelos preços anteriores. Em uma economia inconstante, proporciona um preço mais ajustado ao mercado.

- *UEPSf*: por esse método a apropriação do material é feita somente após o encerramento do período que se quer avaliar, conforme tabela 10.

Tabela 10 – Último que Entra Primeiro que Sai Fixo

Ficha de Estoque do Produto "P"									
Dia	Compras			Utilização			Estoque		
	Quant-kg	Pr.Unit-\$	Total-\$	Quant-kg	UEPSf-\$	Total-\$	Quant-kg	UEPSf-\$	Total-\$
03	1.000	10,00	10.000	x	x	x	x	x	x
15	2.000	11,65	23.300	x	x	x	x	x	x
17	x	x	x	2.200	11,77	25.900	x	x	x
23	1.200	13,00	15.600	x	x	x	x	x	x
29	x	x	x	1.000	13,00	13.000	1.000	10,00	10.000
Tot	4.200	11,64	48.900	3.200	12,16	38.900	1.000	10,00	10.000

Esse método atualiza o preço no final do período avaliado. Somente pelo esgotamento do estoque da última compra do período é que se busca o preço da compra anterior. O estoque final tende a ficar avaliado por um preço mais desatualizado, porque o último a ser comprado no período será o primeiro a sair do estoque. “Em períodos de preços ascendentes, o método

UEPS resulta em lucros menores do que o PEPS, já que o custo dos bens vendidos se baseia em custos mais recentes e, portanto, mais elevados” (COPELAND; KOLLER E MURRIN, 2002, p. 82). A formação do preço, além de levar em consideração o custo dos bens, leva em conta, também, a competitividade do mercado.

Ao se comparar a avaliação dos materiais pelos diversos critérios, observa-se que o resultado contábil da empresa está em função do critério utilizado.

Empresas diferentes adquirindo mercadorias nas mesmas qualidades, pelos mesmos preços, e vendido nas mesmas condições, suas situações reais seriam as mesmas, com a mesma quantidade de estoque, porém suas demonstrações financeiras seriam diferentes, porque usaram critérios também diferentes, embora todos se baseassem no custo de aquisição (FEA/USP 1998, p. 106).

O critério PMPm, proporciona um preço de venda mais ajustado, tanto para controle da utilização, quanto para controle do estoque, levando-se em consideração que se trata de médias.

3.5 CUSTO DA MÃO-DE-OBRA

A mão-de-obra utilizada pelas empresas representa um custo relevante, porém mais expressivo nas empresas prestadoras de serviços, pois se constituem em seu principal custo. “Cada organização parece ter sua própria interpretação de diversas classificações de custo de mão-de-obra” (HORNGREN, 1995, p. 58).

A classificação mais comum para a mão-de-obra é mão-de-obra direta (MOD) e mão-de-obra indireta (MOI).

A mão-de-obra direta decorre do gasto com pessoal que trabalha diretamente sobre o produto em elaboração, desde que seja possível a mensuração do tempo despendido e a identificação de quem o executou ... inexistindo, porém, a possibilidade de se verificar quanto cada produto consome do tempo total da pessoa constitui-se a mão-de-obra indireta ... não obstante, outro tipo de conceituação trata como direta toda e qualquer mão-de-obra utilizada na produção ... (MARTINS, 2000, p. 141).

Quando o empregado fica à disposição da empresa em caráter permanente, a legislação brasileira lhe confere o direito de receber, no mínimo 220 horas no final do mês, ainda que sua remuneração seja por hora trabalhada, independente desse empregado ter ou não ter trabalhado. Quando ocorre esse fato, a mão-de-obra direta, mesmo sendo paga por hora trabalhada, se constitui em um custo fixo.

Além do salário pago ao trabalhador, acrescenta-se ao custo da mão-de-obra as horas extras e os encargos sociais, podendo ainda ocorrer outros gastos tais como: vestuário, alimentação, transporte, saúde e outros. Especificamente no Brasil, os encargos assumem valores expressivos, por isso devem integrar o custo de mão-de-obra, acompanhando sua classificação, se direta, variável, indireta ou fixa.

A mão-de-obra, podendo ser relacionada diretamente à unidade produzida, sem a necessidade de rateio, e ao volume de produção será considerada um custo direto e variável. Porém, se a mão-de-obra não puder ser relacionada diretamente à unidade produzida e acontecer independente do volume produzido será considerada um custo indireto e fixo, acompanhado, respectivamente, dos gastos adicionais com a mesma. Quando a mão-de-obra é consumida em atividades que não se relacionam com a produção é classificada como despesa.

3.6 TIPOS DE SISTEMA DE CUSTEIO

Conforme a necessidade do cliente, cliente esse interno ou externo, o sistema de custeio deve variar, para que melhor atenda ao solicitante. Pode-se, assim, ter sistemas de custeio por ordem e sistemas de custeio por processo, em simultâneo ou separadamente. Existem empresas que adotam os dois sistemas, e outras que adotam apenas um sistema de custeio.

3.6.1 SISTEMA DE CUSTEIO POR ORDEM

Neste sistema, os custos são acumulados a uma determinada unidade ou lote de um produto ou serviço. Considera-se uma ordem uma empreitada que consome recursos para trazer um determinado produto ou serviço ao mercado. O produto ou serviço é freqüentemente feito sob medida ou por encomenda, tal como um serviço de auditoria (HORNGREN, FOSTER E DATAR, 2000, p.67).

“É o sistema que acumula e registra dados de operações das fábricas que trabalham sob regime de fabricação ou prestação de serviços por encomenda” (LEONE, 2000, p.235).

O cliente deverá, nesse sistema, especificar com bastante clareza os dados da produção, pois se trata apenas de um cliente para aquela produção. Não com pouca freqüência encontram-se atritos entre os empresários provocados por divergência no item produzido, o que, não obstante, tenha que ser apenas um item. Pode ser um lote de produtos. Por exemplo, a construção de um chalé, um serviço de consultoria, ou a fabricação de um navio. O não atendimento ao cliente gera conflito, pois a possibilidade de existir outro cliente para aquele mesmo produto é pequena e às vezes inexistente.

3.6.2 SISTEMA DE CUSTEIO POR PROCESSO

Hornngren, Foster e Datar (2000, p.67) dizem: “nesse sistema de custeamento, o custo de um produto é obtido pela média dos custos acumulados a uma grande quantidade de unidades similares”.

No sistema de custeamento por processo não há, normalmente, o pedido do cliente. A função comercial estuda o mercado, às vezes induz o mercado a sentir a necessidade de consumir o produto e isso é feito, principalmente, por meio de propaganda. O mercado aceita o produto. A empresa tem condições de oferecê-lo pelo preço que o mercado está disposto a pagar. O processo de produção é comandado pela função comercial. Após os estudos de viabilidade, o produto será fabricado e lançado no mercado. São produtos padronizados, fabricados em série (LEONE, 2000, p.236).

O sistema produtivo por processo atende à necessidade da empresa de colocar produtos no mercado de forma contínua. Apura-se o custo do produto pela média dos gastos acumulados na sua produção. Nesse caso, não há pedido do cliente para um produto específico, o resultado da produção vai para o estoque, para atender os pedidos conforme chegam na empresa. Esse fato não impede a empresa de ter uma produção programada, ou seja, ter uma venda como meta e produzir conforme essa meta. Geralmente, os produtos com alto consumo popular, tais como energia elétrica e alimentos, entre outros, são produzidos por esse tipo de processo.

A operação de fabricação é feita numa seqüência de vários processos independentes, ou, então, numa seqüência de vários processos paralelos. O processo anterior fabrica parcialmente o produto e o transfere para o próximo passo ou processo. ... poderá, também, produzir um componente que será a outro processo que fará a montagem desse componente a outro componente ou ao próprio corpo do produto principal (LEONE, 2000, p. 236).

As figuras 2 e 3 mostram, respectivamente, o processo produtivo em seqüência e o processo produtivo paralelo.

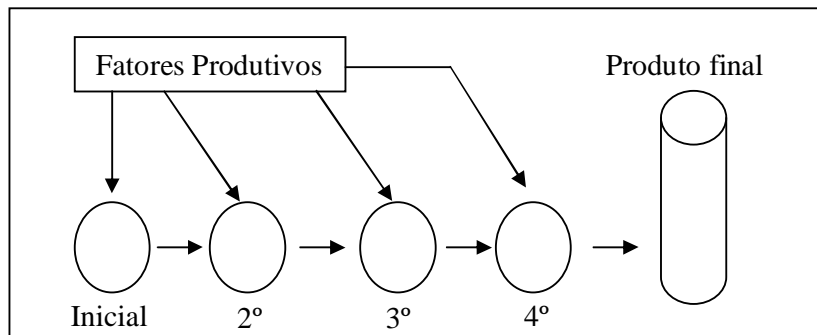


Figura 2 – Processo Produtivo em Seqüência (Fonte: Leone, 2000, p.237)

Pode se ter como exemplo uma prestação de serviços de transportes coletivo. O transporte de passageiros se constitui no produto e o seu processo é seqüencial. Assim: tem-se a mão-de-obra do motorista e a mão-de-obra do cobrador como uma seqüência de processo, tendo como fim o transporte do passageiro.

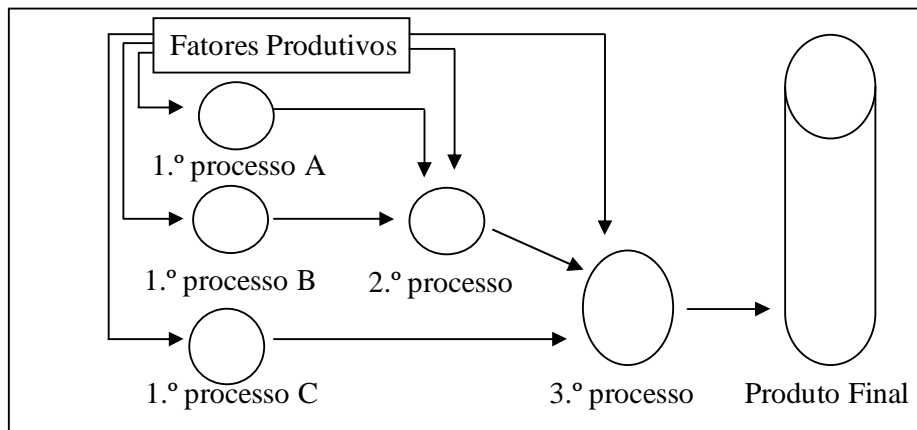


Figura 3 – Processo Produtivo Paralelo (Fonte: Leone, 2000, p.237)

A produção de um alimento tal como salsicha exemplifica esse processo produtivo. O produto final é a salsicha já devidamente embalada, passando-se por processos paralelos, tais como, por exemplo:

- a providência da embalagem de atacado (caixa);
- a providência da embalagem da unidade de varejo (lata);
- a providência da carne;
- a fabricação da salsicha;
- a colocação das salsichas nas latas;
- a colocação das latas de salsichas nas caixas.

Pode-se estabelecer processos independentes nessa produção, inclusive, conforme for o preço de transferência, se o mercado oferecer preço menor, pode-se optar pela compra de um ou mais itens dessa produção.

3.7 CUSTO-PADRÃO

A idéia do *Custo-Padrão* é a definição de um padrão para os custos, funcionando como auxílio ao controle na empresa. É uma definição da forma de se trabalhar as informações, entendido como método de custeio.

Diz Bornia (2002, p.89):

O método do custo-padrão consiste em:

- fixar um custo-padrão, que servirá de referência para a análise dos custos;
- determinar o custo realmente incorrido;
- levantar a variação (desvio) ocorrida entre o padrão e o real;
- analisar a variação, a fim de auxiliar na procura das causas (motivos) que levaram aos desvios.

Martins (2000, p. 332) diz que existem dois tipos de padrões, quais sejam:

Custo-Padrão Ideal – é obtido através dos valores conseguidos pelas melhores condições possíveis de trabalho e aproveitamento da matéria-prima, com exploração da capacidade da empresa em 100%. O custo-padrão ideal, em franco desuso, nasceu da tentativa de se fabricar um custo em laboratório.

Custo-Padrão Corrente – diz respeito ao valor que a empresa fixa como meta para o próximo período para um determinado produto ou serviço, mas com a diferença de levar em conta as deficiências sabidamente existentes em termos de qualidade de materiais, mão-de-obra, equipamentos, fornecimento de energia, etc. É um valor que a empresa considera difícil de ser alcançado, mas não impossível (MARTINS, 2000, p.332).

O Custo-Padrão tem como objetivo fixar uma base de comparação entre os custos ocorridos e os custos estabelecidos como padrão, não caracterizando esse como mais uma forma de contabilização dos custos e sim como, uma técnica auxiliar na apuração e controle

dos custos, somente se tornando eficiente quando já existe uma apuração dos custos reais incorridos (MARTINS, 2000).

Leone (1981, p.62) afirma que o *custo-padrão* “é obtido através de operações repetitivas, quando os indicadores físicos estão perfeitamente relacionados com a variabilidade dos quantitativos, portanto bem definidos”. Todavia, nem todos os tipos de custos poderão ser padronizados, apenas aqueles bem definidos em relação ao comportamento do custo e algum parâmetro operacional padronizado.

O uso do *custo – padrão* está generalizado pelos fabricantes do mundo todo, afirmam Horngren, Foster e Datar (2000), conforme pesquisa demonstrada na tabela 11:

Tabela 11 - O Uso do Custo-Padrão

PAÍS	UTILIZAM O C-P (%)
Estados Unidos	86
Irlanda	84
Grã – Bretanha	76
Suécia	73
Japão	65

FONTE: Horngren, Foster e Datar (2000, p. 159)

Esse percentual é em relação às empresas pesquisadas, sendo que a pesquisa na Irlanda demonstrou que o custo-padrão era mais utilizado para materiais diretos (84%), mão-de-obra direta (69%) e custos indiretos de fabricação (59%). Para explicar a popularidade do custo padrão, a pesquisa aponta, em ordem decrescente de importância, como demonstra a tabela 12:

Tabela 12 - Popularidade do Custo-Padrão

Motivo	EUA	Canadá	Japão	G.Bretanha
Gerenciamento do custo	1°	1°	1°	2°
Formação e política de preço	2°	3°	2°	1°
Planejamento, orçamento e controle	3°	2°	3°	3°
Elaboração de demonstração financeira	4°	4°	4°	4°

FONTE: Horngren, Foster e Datar (2000, p. 159)

Pelo que expõem os autores, no gerenciamento dos custos, tem para essas empresas pesquisadas, o custo padrão maior eficiência, seguido pela formação da política de preço, sendo menos utilizado no planejamento, orçamento e controle, bem como na elaboração de demonstração financeira.

O padrão denominado ideal não é empregado para efeitos de avaliação de desempenho e um padrão mais rígido somente poderia ser alcançado em empresas que possam oferecer condições favoráveis ao controle e apuração dos dados, e a longo prazo, pois a curto prazo acabaria por provocar a desmotivação, uma vez que dificilmente seria atingido. As empresas que não oferecem boas condições para a implementação podem usar um processo semelhante,

usando, por exemplo, o custo histórico como base de valor, embora devesse o contador de custos ter em mente que não tem realmente um padrão e sim, apenas, uma base de comparação (BORNIA, 2002).

A fixação de um padrão é, geralmente, uma tarefa da engenharia da produção, e pode tomar como base materiais, mão-de-obra ou horas-máquina e outros, cabendo à contabilidade de custos a transformação dos padrões físicos em monetários, isso para evitar que os padrões venham ser a simples média do que se passou, o que não é muito desejável. Aconselha-se a implementação do padrão em caráter gradual, podendo começar por um produto ou grupo de produtos ou, ainda, por um departamento (MARTINS, 2000).

Segundo Horngren, Foster e Datar (2000), os dados realizados podem ser em quantidades e/ou valores obtidos no processamento da produção e os dados orçados estabelecidos pela engenharia da produção, normalmente, são efeitos de estudos de tempos e movimentos, constituindo-se em padrões. As variações são obtidas pela comparação entre os dados orçados e os dados realizados, demonstrando os valores, ou quantidades obtidas, sendo favoráveis (F) quando os dados realizados são menores que os dados orçados e desfavoráveis (D) quando os dados realizados são maiores que os dados orçados.

As variações do custo-padrão podem ser utilizadas para o aperfeiçoamento do processo, procurando-se a identificação das possíveis causas das mesmas. A variação de preço dá-se quando há oscilação de preço no mercado. Por exemplo: uma compra de materiais mal elaborada (D), uma boa negociação na compra dos materiais (F), o aumento de salários (D), o aumento no valor do kwh de energia (D) e outros. A variação de eficiência ocorre quando as quantidades de insumos realizadas diferem das quantidades de insumos orçadas. Esse padrão é estabelecido pela sua medição em determinado nível de produção. Horngren, Foster e Datar (2000, p. 160) dizem: “uma produção pode ser considerada ineficiente quando emprega mais insumos do que os estimados para obtenção da produção real, e eficiente quando ocorre o contrário”.

3.8 PRINCÍPIOS E MÉTODOS DE CUSTEIO

Os princípios de custeio definem o enfoque pelo qual é analisada a informação na avaliação de um sistema de custeio e os métodos de custeio definem a forma que os dados são processados para gerar as informações. Bornia (2002, p. 51) diz:

- A análise de um sistema de custos pode ser efetuada sob dois pontos de vista:
- primeiro: analisa-se se o tipo de informação gerada é adequado às necessidades da empresa e quais seriam as informações importantes que deveriam ser fornecidas ... a relevância das informações depende de sua finalidade ... a análise do sistema, sob este enfoque, é denominada princípio de custeio;

- segundo: levando-se em consideração a parte operacional do sistema, ou seja, como os dados são processados para a obtenção das informações, a expressão método de custeio é empregada para referir-se ao sistema visto sob este prisma.

Passa-se, a seguir, a uma análise mais detalhada dos princípios e métodos de custeio apresentados por Bornia (2002).

3.8.1 CUSTEIO POR ABSORÇÃO INTEGRAL

No custeio por absorção integral, todos os recursos aplicados na produção de bens ou serviços, são imputados diretamente ao custo dessa produção.

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 a gerar informações para usuários externos à empresa. Assim, podemos, simplificadaamente, identificar esse princípio como o atendimento das exigências da contabilidade financeira para avaliação dos estoques. Muitas vezes, entretanto, suas informações são, também, utilizadas com fins gerenciais (BORNIA, 2002, p. 55).

A figura 4 mostra a integração dos custos ao produto pelo custeio por absorção integral.

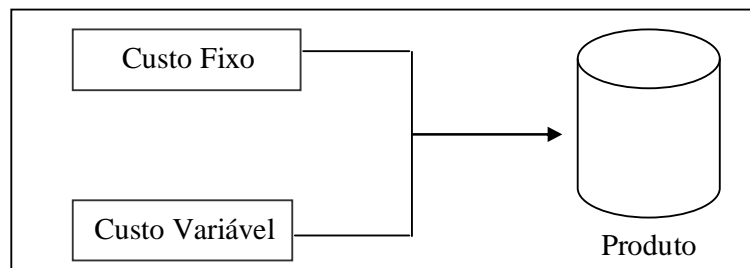


Figura 4 – Custeio por Absorção Integral

O custo variável representa consumo de recursos conforme o volume produzido, variando o seu total na proporção que varia a produção e o custo fixo, representa consumo de recursos independente da produção. O custo total do produto é a soma do custo variável com o custo fixo.

3.8.2 CUSTEIO POR ABSORÇÃO IDEAL

Quando a definição do custo toma todos os gastos com a fabricação, mas separa o gasto com recursos de maneira ineficiente, não o computando no custo do produto, passando a idéia do custo de fabricação apenas dos recursos efetivamente aproveitados no processo de fabricação, dá-se o 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. O custeio por absorção ideal adapta-se ao auxílio do controle de custos e ao apoio ao processo de melhoria contínua da empresa (BORNIA, 2002, p.56).

A figura 5 mostra a apropriação dos custos pelo sistema de custeio por absorção ideal, isto é, destacando os recursos consumidos de maneira ineficiente, que não foram agregados ao produto.

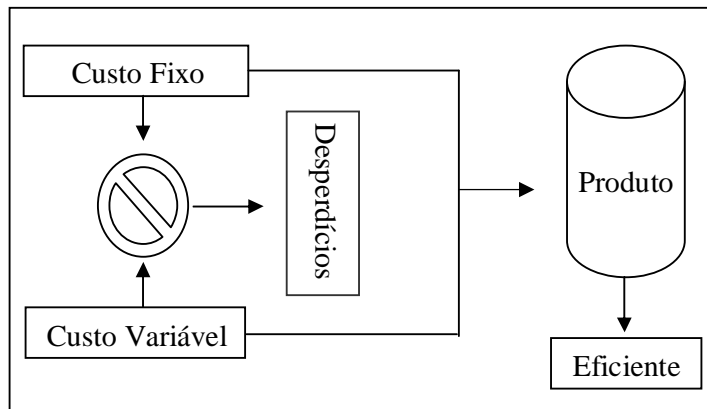


Figura 5 – Custeio por Absorção Ideal

“Os custos dos produtos pelo custeio por a absorção ideal são passíveis de ser atingidos a longo prazo, caso se eliminem os desperdícios do processo produtivo. A diferença entre os custos ideais e os custos obtidos pelo custeio integral indica o valor unitário dos desperdícios (BORNIA, 2002, p. 63”.

A análise dos desperdícios oferece informação para a melhoria do processo produtivo e quanto mais detalhada, mais rapidamente a gerência de produção poderá fazer a aplicação das correções. A adoção do princípio de custeio por absorção ideal aponta os desperdícios no processo produtivo. Assim, na proporção que a empresa elimina esses desperdícios, tem chances de oferecer produtos a preço mais baixo ao mercado, tornando-se mais competitiva, ou manter o preço de venda, aumentando sua lucratividade, porque, pelo mesmo custo total, alcança uma quantidade produzida maior.

3.8.3 CUSTEIO VARIÁVEL

O custeio variável é o princípio de custeio em que todos os custos de fabricação variáveis são considerados custos inventariáveis. Todos os custos de fabricação fixos são excluídos dos custos inventariáveis: eles são custos do período em que ocorrem (HORNGREN, FOSTER E DATAR, 1997).

Esse método de custeio vem sendo largamente utilizado pela contabilidade de custos, aqui chamado de custeamento direto, funciona como método alternativo de custeamento dos estoques. É definido pela imputação de todos os custos variáveis aos produtos fabricados,

enquanto os custos fixos de produção são considerados custos do período, necessários para que se mantenha a estrutura de produção, quer os produtos sejam elaborados, quer não. Os gastos não fabris são considerados despesas do período (CRC/SP, 1995, p.57).

Pequenos empresários em geral, mesmo que inconscientemente, aplicam o princípio do custeio variável para definição do preço de custo quando indústria e preço de venda quando comércio ou serviço, considerando em geral como custo apenas a matéria-prima, ficando os demais gastos imputados ao custo do período.

Conforme orienta aos pequenos empresários, o SEBRAE/RS (1996, p. 10) dá a formulação básica para definir o seu preço de venda assim:

Subtrai do preço pago pela mercadoria o valor referente ao crédito do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), a esse valor adiciona o IPI (Imposto Produto Industrializado), o valor pago pelo frete e demais despesas financeiras, relaciona esse valor com o coeficiente encontrado a partir do L (lucro pretendido), mais o ICMS a ser pago, mais o IRPJ (Imposto de Renda da Pessoa Jurídica), mais comissões sobre vendas, mais COFINS (Contribuição com Finalidade Social), mais PIS (Programa de Integração Social), mais CS (Contribuição Social) e outros, mais as D (Despesas) com aquele item.

Fica evidente a importância do custeio variável como auxílio à tomada de decisão a curto prazo, onde o custo variável absorve toda a relevância do sistema, desprezando o custo fixo ou o fazendo, genericamente, como custo do período, ou ficando esse como uma parcela do lucro, sabendo-se que essa parcela permanece desconhecida.

Bornia (2002, p.55) assim define o *Custeio Variável*: “no custeio variável, ou direto, apenas os custos variáveis são relacionados aos produtos, sendo os custos fixos considerados como custos do período”.

Martins (2000, p.214) diz “não haver grande utilidade para fins gerenciais o uso de um valor em que existam custos fixos apropriados”, justificando-se assim:

- *primeiro*: por sua própria natureza, os custos fixos existem independente da fabricação ou não desta ou daquela unidade, e acabam presentes no mesmo montante, mesmo que oscilações ocorram no volume de produção;
- *segundo*: por não dizerem respeito a este ou àquele produto ou a esta ou àquela unidade, são quase sempre distribuídos à base de critérios de rateio;
- *terceiro*: o valor do custo fixo por unidade depende ainda do volume de produção: aumentando-se o volume tem-se um menor custo fixo por unidade e vice-versa.

Martins (2000) diz que, por tudo isso, chegou-se a ponto de indagar: se todas essas desvantagens e riscos existem em função dos custos fixos aos produtos, e se são eles muito mais derivados da necessidade de se colocar em condições de operar uma empresa, muito pouco estando de fato vinculado a este ou àquele produto ou a uma unidade. Além disso, se são na maioria, senão na totalidade, repetitivos a cada período, por que não se deixar de apropriá-los aos produtos, tratando-os como se fossem despesas, encargos do período?

A apropriação dos custos fixos às despesas do período, traz, de fato, uma certa facilidade para a composição do preço, mas de qualquer forma esse custo precisa ser coberto pelo produto ao ser vendido. Quando não apropriado ao custo do produto, caso do custeio variável, precisa ser coberto pela margem de lucro. Em contrapartida, o custeio por absorção, embora exigindo mais informações, dá uma idéia mais justa do custo do produto, pois o custo fixo é rateado às unidades produzidas, ficando a margem de lucro a ser adicionada sobre o custo total, isto é, custo variável mais custo fixo, formando o preço de venda.

3.8.4 MÉTODO DOS CENTROS DE CUSTO

Para a implementação desse método de custeio carece-se da fixação de bases de distribuição dos custos, que são centros de custo, depois passados aos produtos em forma de rateio.

Centro de Custo, segundo Horngren, Foster e Datar (2000, p. 335) “é um grupamento de itens individuais de custo”, podendo ser abrangentes ou restritos. É importante considerar o conceito de homogeneidade, na definição dos centros de custos na empresa. “Centro de custo homogêneo é aquele em que todas as atividades cujos custos, que estão nele incluídos, têm as mesmas relações, ou relações similares de causa e efeito ou de vantagens obtidas entre o alocador de custo e os custos da atividade” (Horngren, Foster e Datar, 2000, p. 335).

A homogeneidade é um facilitador para o alcance da acurácia, uma vez que recursos consumidos pela mesma causa, surtindo o mesmo efeito, devem fazer parte do mesmo centro de custo, levando-se em consideração o objeto de custo. Pode-se citar como exemplo: “se o número de empregados de uma divisão é a causa da ocorrência dos custos referentes aos departamentos Folha de Pagamento e de Pessoal” (Horngren, Foster e Datar, 2000, p. 336), esses dois departamentos devem formar um único centro de custos, para daí extrair-se a taxa unitária para alocação.

Esse método nasceu na Alemanha no início do século XX e recebe, também, o nome de RKW (Reichskuratorium Für Wirtschaftlichkeit), trabalhando apenas com os custos de transformação, não sendo aplicado aos custos diretos pela simples razão da não necessidade, uma vez que esses custos já são automaticamente alocados aos produtos (BORNIA, 2002).

A determinação do centro de custo deve levar em consideração a estrutura administrativa da empresa, a localização da produção, as responsabilidades pelo consumo de recursos e a homogeneidade da alocação desses recursos consumidos, ou seja, não importa se os produtos são diferentes, importa se os produtos passam pelo mesmo centro de custo (BORNIA, 2002).

“A alocação de custos é um problema, inevitavelmente, em quase todas as organizações, sob os aspectos contábeis” (HORNGREN, FOSTER E DATAR, 2000, p.330). Essa decisão importa definir: o que seria custo e o que seria despesa, quais custos devem ser alocados em determinado departamento (que pode ser chamado de centro de custos). Quase sempre as respostas encontradas para a definição da alocação dos custos são totalmente certas ou totalmente erradas e, geralmente, de difícil compreensão. Horngren, Foster e Datar (2000) sugerem alguns critérios para orientação das decisões da alocação dos custos, quais sejam:

- *causa-e-efeito*: implica na identificação das variáveis que causam o consumo de recursos;
- *vantagens obtidas*: os custos do objeto de custo são distribuídos aos beneficiários conforme as vantagens recebidas;
- *imparcialidade*: fugindo da idéia de um critério operacional, a imparcialidade é mais utilizada para estabelecimento de um preço satisfatório entre comprador e vendedor;
- *capacidade de absorção*: entre os diversos objetos de custo, procura-se aquele que tenha maior capacidade para absorver o ônus dos recursos consumidos.

Os gestores do negócio identificam tantos centros de custos quanto a capacidade de cada um em estabelecer as diferenças na forma em que os recursos são consumidos. Em uma mesma empresa pode haver alteração no número de centros de custo por ocasião da substituição do gerente de operações, por exemplo.

Martins (2000) classifica os centros de custos como departamentos, sendo esses a unidade mínima para a contabilidade de custos, formando dois grandes grupos: *departamentos produtivos e departamentos de serviços*. Os custos do departamento produtivo são alocados diretamente aos produtos enquanto os custos alocados ao departamento de serviços devem ser distribuídos aos departamentos produtivos.

Os custos indiretos devem passar por dois estágios antes de serem imputados aos produtos. Por meio de rateio, primeiramente são acumulados em centros de custo, para posteriormente, serem alocados aos produtos. A primeira alocação dos custos é bastante acurada, pois os custos têm uma relação, normalmente, direta com os centros de custo estabelecidos. No segundo estágio podem apresentar distorções consideráveis (KHOURY; ANCELEVICZ, 2000).

Os custos são, primeiramente, alocados aos centros de custos definidos, para a partir daí, serem alocados aos produtos utilizando-se uma base de distribuição. A escolha da base de distribuição dos custos, também, sobrecarrega de responsabilidades a gerência, pois se essa escolha for inadequada, implicará em erro na formação do custo do produto. Erro no custo do

produto desencadeia uma série de outros erros ou dificuldades para o desempenho comercial da empresa, podendo, inclusive, ficar fora de mercado pela prática de um preço muito alto, ou não conseguir cobrir os seus custos por vender a um preço muito baixo. Portanto, existindo erro na escolha dos centros de custos ou na base de rateio para os custos fixos, em instância final aos produtos, o método fica comprometido.

3.8.5 CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE – A B C

A globalização dos mercados, proporcionando a transferência de riquezas, impulsionada pelo surgimento dos blocos econômicos, sugere o entendimento de uma revolução econômica e o aumento da produtividade evidencia uma revolução tecnológica, permitindo a gestão dos negócios com um menor número de funcionários e a absorção dos empregos pela ativação da nova tecnologia mostra uma revolução administrativa.

Essas três revoluções: econômica, tecnológica e administrativa, levaram as empresas a buscarem uma maior produtividade, envolvida em uma árdua concorrência. Tudo isso obrigou as empresas a repensarem seus negócios, reestruturarem-se e fazerem reengenharia de seus processos estratégicos (CHING, 2001).

Além disso, outras revoluções modificam a economia, conforme surgem, com o passar do tempo. A Revolução da Imprensa de Gutenberg, em torno de 1455, facilitando a comunicação entre as pessoas, a Revolução Industrial (final do séc. XVII e início do séc. XIX), aumentando a produtividade e a gama de produtos oferecidos ao consumidor e a Revolução da Informação (últimos 50 anos), “incrementando o comércio eletrônico com o aparecimento explosivo da Internet, funcionando como importante canal de distribuição mundial de produtos” (DRUCKER, 2000, p. 48).

Essa agilidade com que os produtos são distribuídos demanda gestão mais eficiente dos negócios, visando a vantagens competitivas sem perder a rentabilidade. Nesse contexto, a gestão dos custos tem considerável relevância, “obrigando o gerente financeiro, ainda que com resistências, a abandonar o esquema de controle de custos para trabalhar na tarefa mais complexa de tentar reduzi-los” (HOPE, 1999, p. 42).

Considerando a mudança de perfil empresarial, muda, também o perfil dos custos de uma empresa, significando que a “essência do valor acontece no serviço prestado ao cliente, na identificação de suas necessidades e exigências, no melhor desenho do produto e na distribuição mais eficiente” (CHING, 2001, p. 19).

A importância dos processos e das atividades, que são consumidores de recursos, requer mecanismos de gestão que assegurem a organização a alcançar, conforme Ching (2001, p.

23), quatro objetivos: “reduzir custos, diminuir o ciclo de tempo do processo, melhorar a qualidade e agregar valor ao cliente, em termos de serviço, flexibilidade, etc”.

Muitas técnicas de gestão surgiram nas últimas décadas, porém, mais recentemente, conforme Bornia e Kliemann Jr. (2001, p. 01), surge o ABC – Activity-Based Costing:

Com origem americana, nos anos 80, desenvolvido pela academia de Harvard, surge o ABC – Activity-Based Costing, ou Custeio Baseado em Atividades, com o objetivo de desenvolver uma sistemática de alocação de custos que permitisse avaliar a eficiência das atividades que consumiram os recursos e geraram os custos indiretos de fabricação.

O ABC procura apropriar os custos às atividades, conforme elas os consomem. Depois, relacionar essas atividades com o produto, apropriando a esses somente os valores dos recursos consumidos nas atividades pelas quais eles passaram no processo produtivo (CHING, 2001).

A modelagem do sistema produtivo por atividades tem a vantagem de formar uma visão de processo (visão horizontal), contra a visão funcional (visão vertical) oferecida pelos centros de custos. Essa visão horizontal é fundamental para a racionalização dos processos da empresa e é uma importante diferença entre o ABC e o RKW (BORNIA 2002, p.129).

Pode-se fazer uma equiparação entre o ABC e um aplicativo analítico, que proporciona ao gestor o conhecimento sobre a rentabilidade de um produto ou de um cliente, por exemplo, no caso de um banco. Para saber se esse cliente é rentável, o ABC funcionaria como uma importante ferramenta. O problema é que o número de clientes de um banco é, geralmente, imenso, quebrando, assim a utilidade do ABC, se sozinho. Ele funcionaria, mas em conjunto com outros aplicativos (COOPER; KAPLAN, 2000).

O ABC aprimora o sistema de custeio, concentrando-se no consumo de recursos pelas atividades, “procurando entender seu comportamento, encontrando bases que representem as relações entre os produtos e estas atividades” (BORNIA, 2000, p. 39). Utiliza o custo dessas atividades, absorvendo a noção de direcionadores de custo, para estabelecer, num segundo estágio, o custo dos bens, serviços ou clientes, conforme figura 6.

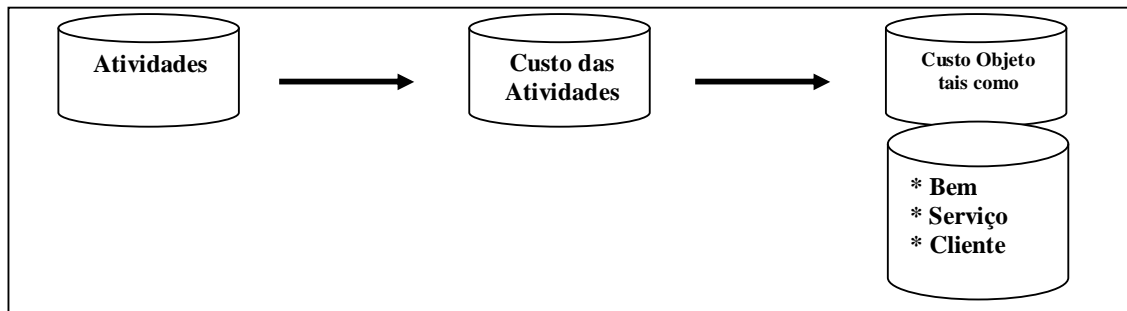


Figura 6 – Custeio Baseado em Atividades. Fonte: Horngren, Foster e Datar (2000, p. 77).

O ABC aplicado no comércio modifica a visão dos gestores do negócio, exercendo forte influência na precificação dos produtos à medida que fornece mais informações sobre os gastos com as atividades, dando a idéia mais acurada sobre o consumo de recursos.

A empresa é dividida em atividades, entendendo assim que essas atividades consomem os recursos, estabelecidos como custos indiretos. Definem-se os direcionadores do custo, alocando-se esses gastos aos seus respectivos produtos. Os custos diretos, ficam por conta das mercadorias compradas para revenda.

Um fluxograma de custeio por atividades pode ser exemplificado como se segue e demonstrado na figura 6. Estabelece-se como atividades as compras, a expedição, a estocagem e o atendimento ao cliente. Como direcionadores de custo toma-se para a atividade compras o número de ordens de compra, para a atividade expedição o número de expedições, para a atividade estocagem as horas de estocagem e para a atividade atendimento ao cliente o número de unidades vendidas. Os recursos consumidos pelas atividades são conhecidos mediante a indicação de consumo pelos direcionadores de custos formando o montante de custos indiretos. Os custos diretos são formados pelo valor da compra das mercadorias compradas para revenda.

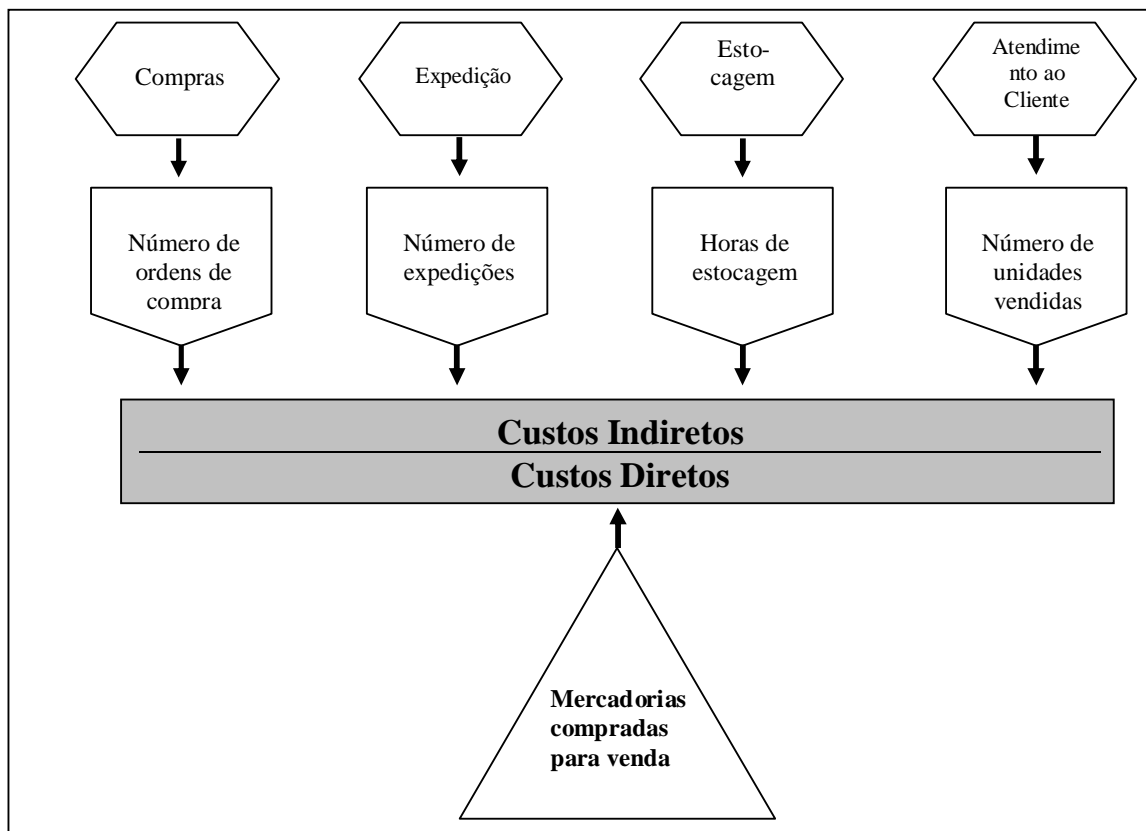


Figura 6 – Fluxograma do ABC. Fonte: Adaptado de Horngren, Foster e Datar (2000, p.79).

Com efeito, torna-se bastante trabalhoso o processo de identificação dos gastos particularizados a cada atividade, alocando-os a seu devido departamento através da orientação dos direcionadores de custo. Além disso, esses direcionadores e departamentos são definidos de forma arbitrária, isto é, podem ser diferentes de uma empresa para outra, dependendo do ponto de vista de cada administrador. O investimento em controles dessa natureza somente se justifica em grandes empresas, pois são altos e, por outro lado, a pequena empresa tem mais facilidade de chegar às informações necessárias para as tomadas de decisão. Todavia, em uma empresa onde o universo de informações sobrepõe à capacidade de observação da gerência, esse controle é uma poderosa ferramenta para a tomada de decisão.

Uma das grandes vantagens que proporciona o *Custeio Baseado em Atividades* é que ele permite uma análise do processo. As atividades que se inter-relacionam podem ser melhoradas ou mesmo eliminadas, se essas não agregam valor ao produto. A visão horizontal, ou seja, por processos, permite o estudo das atividades dentro de um mesmo departamento, de uma forma muito diferente da visão verticalizada fornecida pelos sistemas tradicionais de custeio. Todavia, o ABC tem ferrenhos críticos, principalmente no tocante ao rateio dos custos fixos, mas ele é bom em identificar o custo das atividades e dos processos, podendo ser utilizado, também, em conjunto com o custeio variável (MARTINS, 2000).

O ABC pode ser usado em inúmeras situações dentro da empresa, mas é fundamental que antes de iniciar sua implantação, esteja bem definido a área específica da sua atuação, bem como os objetivos dentro desse escopo. Além disso, ele pode conviver com outros métodos de custeio em forma de complementação recíproca (NAKAGAWA, 2001).

O método de custeio variável pode conviver, independentemente, com o método do custeio baseado em atividades, sem conflitos ou antagonismos conceituais ou sistêmicos. Cada método de custeio tem sua área própria e específica de eficácia, ou seja, um não substitui o outro, apenas se complementam (NAKAGAWA, 2001, p. 54).

Segundo Kaplan e Cooper (1998), as organizações continuam ampliando o alcance e aplicabilidade do sistema ABC, buscando maior abrangência na atribuição dos custos e despesas da estrutura empresarial. O ABC proporciona um número maior de informações sobre os gastos na produção, melhorando a distribuição dos custos na composição do preço.

3.9 ANÁLISE DO CUSTO-VOLUME-LUCRO (CVL)

Segundo Borna (2002), a análise do custo – volume – lucro consiste num conjunto de procedimentos que auxiliam na tomada de decisão na empresa, fazendo parte do processo de gestão do negócio. Essas decisões, conforme o autor, atendem a necessidades de curto prazo,

pois os custos são separados em fixos e variáveis, já que a longo prazo, todos os custos são variáveis.

“A análise do custo – volume – lucro (CVL) propicia uma ampla visão financeira do processo de planejamento” (HORNGREN, FOSTER E DATAR, 2000, p. 44). Essa análise, segundo os autores citados, examina o comportamento das receitas totais e dos custos totais com o lucro operacional e os relaciona com qualquer variação no processo produtivo ou no comportamento das vendas, tendo, esse, o objetivo de simplificar os padrões do comportamento do custo x receita. A observação constante sobre os direcionadores de receitas e os direcionadores de custo proporciona uma visão mais clara do comportamento das receitas e dos custos para uma determinada alteração no processo de produção, vendas ou prestação de serviços.

Não existe custo ou despesa eternamente fixos; são, isso sim, fixos dentro de certos limites de oscilação da atividade a que se referem, sendo que, após tais limites, aumentam, mas não de forma exatamente proporcional, tendendo a subir em degraus (MARTINS, 2000, p. 269).

Conforme o citado autor, todos os custos variam, mas até mesmo a própria matéria-prima, tida como o principal elemento variável da composição do custo, nem sempre varia na mesma proporção que varia a produção. Pode-se ter um desconto na compra de matéria-prima conforme o montante da compra, e, assim o valor da matéria-prima vai diminuir à medida que a produção aumenta, mesmo que a quantidade de matéria-prima por unidade produzida não sofra alteração. Por outro lado, pode-se ter uma situação onde as perdas quando se produz menos é muito maior do que quando se produz mais, provocando, aí, uma variação no quantitativo da matéria-prima consumida, por unidade.

3.9.1 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO E RAZÃO DE CONTRIBUIÇÃO

A margem da contribuição unitária é a diferença entre o preço de venda e o custo variável, dando a idéia de quanto pode o produto vendido contribuir para cobertura do custo fixo e geração de lucro no processo de comercialização. A margem de contribuição total do produto pode ser obtida pela multiplicação da margem de contribuição unitária pela sua quantidade vendida e depois somada a margem de contribuição total de cada produto para conhecer a margem de contribuição da empresa. Pode-se também, conhecer a margem de contribuição média ponderada, aplicada em uma empresa multiprodutora, pela divisão da margem de contribuição total da empresa pela quantidade de produtos comercializada naquele período.

$$\boxed{MC = PV - CV}$$

Onde:

MC = margem de contribuição

PV = preço de venda

CV = custos variáveis

A margem de contribuição relaciona-se diretamente com o *custo, volume, lucro* e ampara quase todas as aplicações de custos para decisão e redonda-se no montante das vendas diminuído dos custos variáveis. Analogamente, é o preço de venda menos os custos variáveis do produto, representando a parcela do preço de venda que resta para cobertura dos custos fixos e geração do lucro por produto vendido (BORNIA, 2002, p.72).

A razão de contribuição é o percentual que representa a margem de contribuição em relação ao preço de venda praticado. Pode-se obter a razão de contribuição média ponderada pela divisão da margem de contribuição total pela receita total das vendas. Esse percentual obtido deverá cobrir o percentual do custo fixo total em relação à receita total do período e atender ao percentual pretendido para geração do lucro.

$$RC = MC / PV$$

Onde:

RC = razão de contribuição

MC = margem de contribuição

PV = preço de venda

A razão de contribuição é a margem de contribuição dividida pelas vendas, ou a margem de contribuição unitária dividida pelo preço de venda. Em termos percentuais representa a parcela com que cada unidade monetária obtida com a venda dos produtos contribui para cobrir os custos fixos e formar o lucro (BORNIA, 2002, p.72).

A margem de contribuição e a razão de contribuição estão diretamente relacionadas ao custeio variável e fornecem o montante em valor e percentual, respectivamente, que a venda oferece para cobertura dos custos ou despesas do período e ainda deixar uma porção para a geração de lucro.

3.9.2 PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio se dá no momento em que a receita total se iguala com os custos e despesas totais.

“Ponto de Equilíbrio é o mesmo que Ponto Crítico, Ponto de Interseção de Vendas, Ponto Morto das Vendas e obedece às leis contábeis de grande importância para a sobrevivência das aziendas” (SÁ, 1994, p.358).

O conhecimento do ponto de equilíbrio fornece dados que, em determinados momentos, podem garantir a sobrevivência da empresa ou da instituição sem fins lucrativos. Em um mercado muito competitivo, por exemplo, onde há estoque em excesso, pode interessar ao

empresário apurar com suas vendas, apenas os valores suficientes para cobrir os custos e despesas totais, desprezando, momentaneamente o lucro. No caso das instituições sem fins lucrativos, o ponto de equilíbrio mostra o montante a ser arrecadado dos colaboradores para que a instituição sobreviva e atenda seu ideal sem a formação do superávit. Bornia (2002, p.75) diz:

O ponto de equilíbrio, ou ponto de ruptura, é o nível de vendas em que o lucro é nulo. É encontrado por meio das expressões:

$$Q_0 = CF / MC$$

$$R_0 = CF / RC$$

Q_0 = ponto de equilíbrio em unidades físicas
 R_0 = ponto de equilíbrio em unidades monetárias
CF = custo fixo
MC = margem da contribuição
RC = razão da contribuição

O conhecimento do ponto de equilíbrio pode ser dentro do próprio negócio, durante um processo de fabricação ou na empresa como um todo. Pode-se calcular o ponto de equilíbrio em unidades físicas, buscando a informação de quantas unidades é preciso vender para o alcance do equilíbrio, obtido pela fórmula $Q_0 = CF / MC$ e, também, em unidades monetárias para se conhecer o montante das vendas que possa equilibrar as receitas totais e as despesas mais os custos totais, obtido pela fórmula $R_0 = CF / RC$ ou pela multiplicação do ponto de equilíbrio em unidades físicas pelo preço, $R_0 = Q_0 \times PV$ (BORNIA, 2002).

Quando se trata de uma empresa que comercializa mais de um produto, o ponto de equilíbrio pode ser obtido pela divisão do custo fixo total pela margem de contribuição média ponderada em unidades físicas e pela razão da contribuição média ponderada ou pela multiplicação do Q_0 pelo preço de venda, em unidades monetárias.

O conhecimento do ponto de equilíbrio adquire importância fundamental em determinados momentos empresariais como, por exemplo, na manutenção do produto por um certo período de alta competitividade, mas sem entrar em prejuízo, estabelecendo como limite de preços o custo total mais as despesas totais daquele produto.

Martins (2000) fala de três pontos de equilíbrio, quais sejam: o *ponto de equilíbrio contábil*, o *ponto de equilíbrio financeiro* e o *ponto de equilíbrio econômico*.

O *ponto de equilíbrio contábil* “é definido como nível de atividades necessárias para recuperar todas as despesas e custos de uma empresa” (OLIVEIRA e PEREZ JR, 2000, p. 211). Nessa avaliação, a receita total da empresa deverá atingir um nível em que os custos totais adicionados às despesas totais possam ser totalmente cobertos pelas vendas, definindo,

assim, o nível de atividades necessárias para a continuidade do negócio, mesmo que seja com a ausência do lucro.

O ponto de equilíbrio financeiro leva em conta “o nível de atividades suficiente para pagar os custos e despesas variáveis, os custos fixos, desembolsáveis e outras dívidas que a empresa tenha que saldar no período como empréstimos e financiamentos bancários” (WERNKE, 2001, p. 52). Ao se considerar o equilíbrio financeiro, subtraem-se dos custos fixos os custos desembolsados, trazendo-se o ponto de equilíbrio a uma quantidade ou valor de vendas menores. Todavia, se a empresa tiver pagando parcelas de empréstimos ou financiamentos, pode-se adicionar ao custo fixo esse valor das parcelas. O equilíbrio da empresa é considerado no ponto em que a receita das vendas seja suficiente para cobrir os custos e despesas variáveis mais os custos e despesas fixas desembolsáveis no período.

O ponto de equilíbrio econômico dá-se no momento em que “são também incluídos nos custos e despesas fixos todos os custos de oportunidade referentes ao capital próprio, ao possível aluguel das edificações e a outros itens do gênero” (BORNIA, 2002, p. 79). Ao se considerar que a empresa está equilibrando as receitas totais com os custos e as despesas totais, sob o ponto de vista contábil, admite-se, ainda, que economicamente essa empresa está perdendo. Levando-se em conta o *custo de oportunidade* que é “o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de outra” (MARTINS, 2000, p. 250), as atividades da empresa devem proporcionar uma receita que venha cobrir, além dos custos e despesas fixos, valores que a empresa estaria deixando de ganhar, se não estivesse empatando seu capital ou disponibilizando seus bens e recursos para o exercício da atividade proposta pela empresa. Pode-se ainda considerar como custo de oportunidade o salário e benefícios que uma pessoa deixa de ganhar trabalhando de empregado para dedicar seu trabalho a um negócio próprio. Nesse caso, além das receitas totais cobrirem as despesas e custos fixos desse negócio próprio, terá que cobrir, também o salário e benefícios que essa pessoa deixou de receber em substituição do emprego pelo negócio.

O cálculo do ponto de equilíbrio não modifica o nível de atividades da empresa, mas oferece informações para uma tomada de decisão. O uso do ponto de equilíbrio contábil, financeiro e econômico é estabelecido conforme a necessidade do momento.

3.12 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

A busca ansiosa pelo aumento na participação do mercado, entendendo ser a garantia da sobrevivência da empresa leva “muitas empresas e vendedores a criarem um clima de

negociação de preços com seus clientes que é prejudicial. A fixação do preço deve ser a primeira decisão a se tomar, mas ela tem de pesar em cada decisão tomada” (NAGLE, 2000, p.12).

A formação do preço de venda dos produtos constitui-se numa das mais importantes tarefas dos gestores de qualquer negócio, seja ele indústria, comércio ou serviços e está intimamente ligado ao sistema de planejamento e estratégia da empresa. (CRC/SP, 1995 – KPMG).

A tarefa, segundo CRC/SP - KPMG (1995, p.53), de determinar o preço de venda é influenciada por inúmeros fatores, tais como:

- capacidade e a disponibilidade de pagar do consumidor;
- a qualidade do produto em relação ao mercado;
- a existência de produtos substitutos a preços mais baixos;
- a demanda esperada do produto;
- o controle de preços impostos pelo Governo;
- os custos e despesas de fabricar, administrar e comercializar o produto;
- os ganhos e perdas de gerir o produto.

A figura 8 mostra o caminho percorrido pelos recursos consumidos mais a inserção do lucro, até se chegar ao preço de venda do produto.

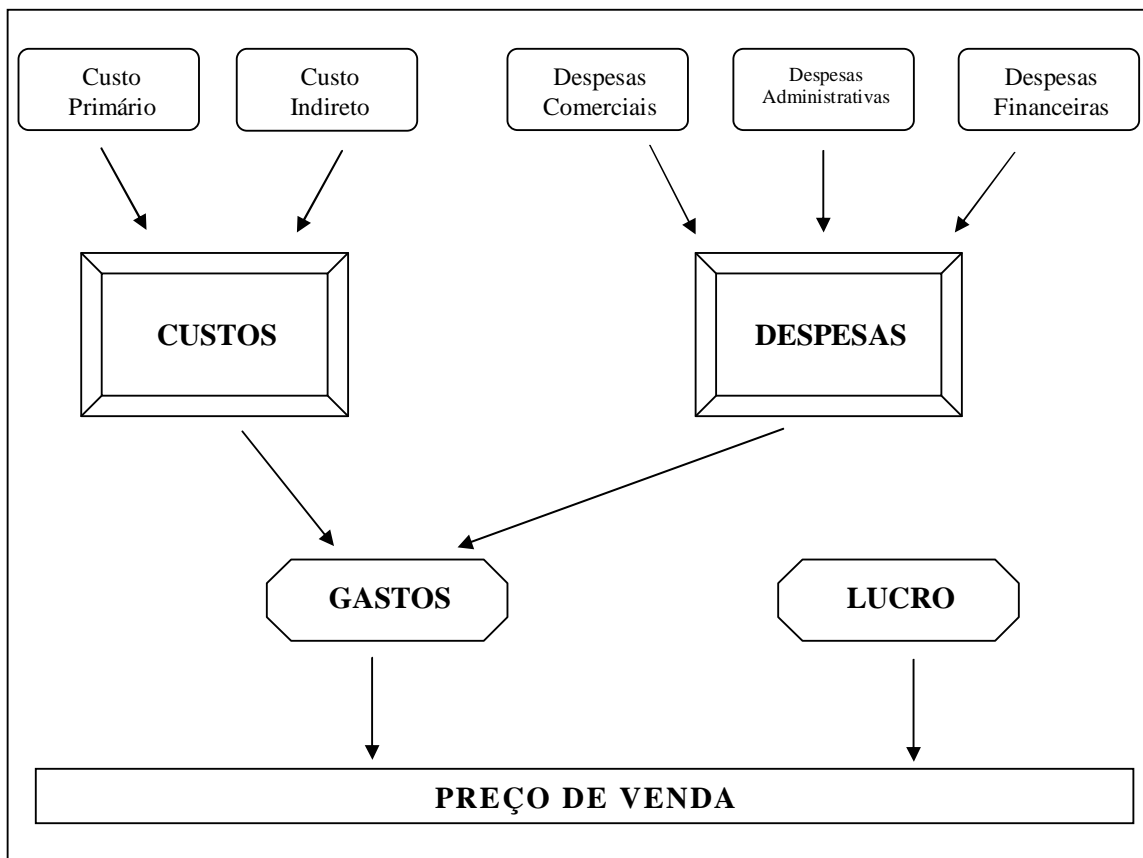


Figura 8 – Elementos do Custo. Fonte: CRC/SP-KPMG, (1995).

A decisão de qual o preço que deverá ser fixado não é tarefa fácil. É preciso conhecer os dados do custo, mais uma gama de informações do mercado, para se adequar as informações internas com as informações externas, procurando o melhor ponto de mercado (MARTINS, 2000).

Onde há concorrência, a maneira mais eficiente de se chegar ao preço de venda, é buscando o preço de mercado: *target cost*, ou custo meta, que “representa o máximo de custos a se incorrer para que o produto seja rentável” (MARTINS, 2000, p.240).

Se a meta da empresa for a redução de custos, o ABC é bom; se a decisão tiver que ser entre comprar ou fabricar, o custeio variável é de muita importância, por causa da margem de contribuição (MARTINS, 2000).

Bornia (2002) cita que no “moderno ambiente concorrencial” a equação do preço depende mais do mercado que dos custos e despesas internos, podendo ser demonstrada assim:

$$\text{Custo} = \text{Preço} + \text{Lucro}$$

Oliveira e Perez (2000) alertam que um mercado aberto à concorrência exige mais da engenharia de formar os preços, pois o preço de venda maior que aquele aceito pelo mercado coloca em risco a vendagem do produto. Por isso, é importante trabalhar os custos de forma que eles não obriguem a elevação do preço de venda a um patamar superior ao preço de mercado, provocando um prejuízo fatal para a empresa pela falta de aceitação do produto pelo consumidor.

Assim, a empresa que aplicar com mais eficiência um sistema de custeio, qual seja o que mais adaptar à sua realidade, certamente será competitiva, pois precificará os seus produtos com base nas informações obtidas e poderá estabelecer um processo de melhoria contínua. O mercado consumidor exige, cada vez mais, preço e qualidade e a empresa, além de boa vendagem, necessita de adequada rentabilidade para a continuidade do negócio.

Ademais, a empresa, além de um eficiente sistema de precificação, deverá se preocupar, também com o desempenho geral da organização. Beuren (1998, p. 77) diz:

A competitividade, palavra de ordem nos dias atuais, requer não apenas a definição e execução correta da estratégia empresarial, mas que ambas sejam processadas de tal forma que assegurem a eficácia da organização. Para isso, o processo de gestão precisa estar consubstanciado com sistemas de avaliação de desempenho da operacionalização da estratégia da empresa.

A gestão dos preços, importante na definição da estratégia empresarial, deverá ser feita numa visão holística do negócio, avaliando o desempenho da organização num todo, inclusive o ambiente externo, além do ambiente interno da empresa.

4 PREÇOS NAS PEQUENAS EMPRESAS SUPERMERCADISTAS

4.1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas supermercadistas não dispõem de ferramentas gerenciais adequadas para a determinação do consumo de recursos no exercício da comercialização. Os custos diretos, na maioria, constituídos pelos produtos para revenda, não oferecem grandes dificuldades na apuração do seu custo, uma vez que são constituídos, geralmente, dos produtos comprados para revenda. Grande parte dos produtos é comprada livre de frete e a estocagem é feita na própria área de venda do pequeno supermercado. Por assim ser, os preços acabam sendo definidos sem o conhecimento do custo daquele produto, levando o empresário a trabalhar sem saber o que será do futuro do seu negócio, pois não consegue visualizar os seus próprios resultados através do planejamento operacional.

As empresas de micro e pequeno portes absorvem, geralmente, todo o tempo do empresário com tarefas diárias simples, não obstante, o tempo para planejamento, organização e controle dos negócios. “Os micros e pequenos empresários dedicam seu tempo a tarefas simples e numa situação como esta, é comum que as funções sejam desempenhadas sem rigor e os métodos necessários, comprometendo a rentabilidade da empresa e ameaçando sua sobrevivência” (SEBRAE, 1996, p. 7).

Dentro dessas técnicas de administração a aplicação de um sistema de precificação tem alta relevância na continuidade da azienda. A definição de um sistema de precificação passa pelo conhecimento de princípios e métodos de custeio para que melhor se adéque à necessidade da empresa em questão.

4.2 ANÁLISE DOS SISTEMAS DE CUSTOS

4.2.1 ANÁLISE DOS PRINCÍPIOS DE CUSTEIO

Para que se chegue à definição do princípio de custeio a ser trabalhado, faz-se necessário conhecer o objetivo da empresa e o projeto que seu gestor tem com aquela atividade proposta para, a partir desse ponto, se chegar a quais informações gerenciais carecem-se, tal que se obtenha o conhecimento pleno sobre o consumo de recursos no exercício do negócio. Quanto maior o número de informações utilizadas, mais acurada tende ser a formação do preço, contudo, mais elevado será o gasto. Portanto, as informações a serem utilizadas devem ser selecionadas conforme sua relevância no objetivo da mesma.

4.2.1.1 Custeio Variável

A aplicação do princípio de custeio variável é eficiente para decisão de curto prazo e oferece facilidades no seu uso, dado à sua simplicidade. Por isso, se adapta bem às empresas supermercadistas, mais precisamente às pequenas empresas supermercadistas, que dispõem de poucos recursos para controle e mão-de-obra pouco especializada. Assim, fazendo-se as mercadorias para revenda, que são hegemônicas, como custo e os demais gastos como custo ou despesa do período, atende bem aos anseios para os primeiros controles de precificação nas pequenas empresas supermercadistas.

4.2.1.2 Custeio por Absorção Integral

Por analisar as informações sobre os custos dos produtos de forma total, todas as mercadorias comercializadas devem absorver uma porção do custo, seja ele variável ou fixo. O custo variável, definido conforme a compra das mercadorias para revenda, não oferece dificuldades na sua apropriação ao preço, mas o custo fixo deverá ser distribuído aos produtos usando-se um critério de rateio, exigindo-se maior número de informações do que o custeio variável. As pequenas empresas supermercadistas, que ainda não praticam nenhum tipo de controle dos preços, teriam alguma dificuldade na aplicação desse princípio de custeio, dada essa necessidade.

4.2.1.3 Custeio por Absorção Ideal

O custeio por absorção ideal exige, semelhantemente ao custeio por absorção integral, um número maior de informações, acrescentando as informações sobre o uso eficiente dos recursos variáveis e fixo na formação do custo. A aplicação desse princípio de custeio na pequena empresa supermercadista, a princípio, não é recomendável por gerar maiores possibilidades de erros, devido ao grande número de informações exigidas. Contudo, depois de implantado um sistema de precificação mais simples, o princípio de custeio por absorção ideal, em conjunto com o método de custeio por atividades, poderá oferecer um sistema de controle de preços muito eficiente.

4.2.2 ANÁLISE DOS MÉTODOS DE CUSTEIO

Depois de definido o princípio de custeio, isto é, selecionadas as informações a serem utilizadas, é necessário saber como os dados deverão ser trabalhados para fornecer as

informações desejadas. Os métodos de custeio, nesse trabalho, são empregados com essa visão.

4.2.2.1 Custo-Padrão

O custo-padrão, no que tange ao custo com a compra de materiais para revenda, pode ser perfeitamente utilizado nas pequenas empresas supermercadistas, estabelecendo-se como padrão, por exemplo, sempre o preço pago na última compra. Pode ser aplicado em conjunto com qualquer princípio de custeio, inclusive com o princípio de custeio variável, que, no caso dos supermercados, se faz propício, devido à hegemonia dos materiais, aqui definidos como mercadorias para revenda.

4.2.2.2 Método dos Centros de Custos

O método de custeio por centros de custos não trabalha a matéria-prima, sendo exclusivo para adequação dos custos de transformação aos produtos, por meio de rateios. Os rateios são feitos numa primeira etapa aos departamentos ou centros de custeio, definidos pela gerência, para num segundo estágio serem alocados aos bens ou serviços.

A pequena empresa supermercadista, em geral, não dispõe de recursos humanos suficientes para departamentalizar a empresa e nem mesmo chega-se a essa necessidade. Seria a implementação de dispêndios não aproveitáveis no exercício dessa atividade empresarial.

Ademais, por serem os custos fixos muito heterogêneos, esse rateio levaria à apropriação do custo fixo às mercadorias para revenda grandes distorções na sua precificação. O que poderia se fazer é aplicar o método de custeio por atividades em conjunto com o princípio de custeio por absorção, fazendo-se mais justa a distribuição dos custos fixos.

4.2.2.3 Custeio Baseado em Atividades – A B C

O método de custeio baseado em atividades trabalha os dados efetuando informações sobre o consumo dos recursos das respectivas atividades. Para a pequena empresa supermercadista, em um primeiro momento, devido à sua pouca capacidade gerencial, torna-se bastante difícil a sua aplicação. Todavia, quando o empresário começa a se desenvolver com a aplicação de custeios mais simples, pode chegar à sua aplicação.

Apurando-se o custo fixo provocado pelas atividades, apropriando-se esse aos departamentos e depois aos produtos, em conjunto com o princípio de custeio por absorção

poderá surtir bons efeitos. Contudo, esse procedimento não deve ser, preliminarmente, adotado, pela falta de habilidade da gerência com os controles e no caso da pequena empresa supermercadista poderia onerar seus custos totais sem que ela pudesse suportar.

4.3 PRECIFICAÇÃO NA PEQUENA EMPRESA SUPERMERCADISTA

As empresas que exercem atividades comerciais apuram o custo das mercadorias, levando-se em conta o preço pago ao fornecedor, menos o ICMS sobre compra, mais o IPI, frete e algum outro gasto, se houver.

Os pequenos supermercados, em sua maioria, comercializam os produtos que atendem as necessidades básicas das pessoas, tais como: alimentação, higiene e limpeza. Os setores são divididos, geralmente, em depósito, área de venda e escritório, proporcionando um custo mais expressivo com as mercadorias para revenda do que com outros elementos do custo, tais como mão-de-obra, aluguel, energia, depreciação e outros.

Existem mercadorias, compradas conforme o giro, que não chegam a ocupar o depósito, sendo colocadas diretamente na área de vendas do supermercado. Outras mercadorias dependem de resfriamento ou congelamento para a sua conservação durante o período de armazenagem e comercialização. Essas mercadorias dependem de conservação em equipamentos que, além de exigirem um investimento mais relevante na sua aquisição, exigem também um custo considerável de manutenção, tais como energia elétrica no seu funcionamento diário, peças e serviços quando necessitam reparos.

Contudo, a preocupação maior dos supermercadistas é com as compras das mercadorias para revenda, acreditando que comprando a um menor preço terá condições de vender a preços mais competitivos.

Como as mercadorias para revenda são amplamente hegemônicas, alcançam uma proporção muita elevada na composição do custo do pequeno supermercado e se constituem em um custo variável, apontando para a utilização do princípio de custeio variável, pelo menos a curto prazo. Os demais gastos, todos fixos, são contabilizados como custo fixo ou despesa do período. Dessa forma, todos os produtos são comercializados levando-se em conta o mesmo índice de custo fixo, o que varia, conforme a classe a que pertence a mercadoria, é a margem de lucro. Mercadorias de consumo massificado e concorrência forte como óleo de soja, arroz e outros, tendem a ter uma margem de lucro inferior a mercadorias pertencentes ao grupo de higiene e limpeza, por exemplo, embora muito consumidas, suportam uma margem de lucro maior. Mesmo dentro do próprio grupo de mercadorias pode haver diferença na

margem de lucro. A margem de lucro do sabonete e creme dental é inferior a margem de lucro de desodorante e creme para cabelo. O mercado é que dita essa possibilidade.

Todavia, para um trabalho de médio ou longo prazo, pode-se fazer a departamentalização do supermercado, mesmo sendo um pequeno supermercado, adotando-se o princípio de custeio por absorção ideal e o método dos centros de custos (CC) em conjunto com o método do custeio baseado em atividades (ABC). Nesse caso, o custo unitário seria formado pelo valor de aquisição da mercadoria para revenda mais a parcela do custo fixo a ela determinada, dependendo do setor pelo qual ela passar.

A formação do preço de venda na pequena empresa supermercadista, na maioria das vezes, é feita com cálculos aproximados sem se levar em conta os gastos realmente incorridos no exercício da atividade, portanto, sem se conhecer o custo da comercialização e nem pelo menos fazer a separação do que seria custo fixo, custo variável, ou custo direto e indireto.

Em geral, o preço de venda encontrado é confrontado com a concorrência, que nem sempre está em outro pequeno supermercado, mas sim em empresas supermercadistas maiores, normalmente situadas nos centros das cidades, enquanto que a pequena empresa, quase sempre está localizada em bairros. O cliente dos bairros é atraído pelos programas de marketing estabelecidos pelas maiores empresas, tais como anúncios de preços mais baixos, premiação, facilidades na compra a prazo, entre outros. Enquanto isso, a pequena empresa pesquisa o preço e, normalmente, remarca para baixo, procurando a fidelização dos seus clientes, através da demonstração de que aquelas vantagens anunciadas podem ser superadas. Nesse caso não prevalece o preço estabelecido para o negócio, prevalece o poder da concorrência. É, na verdade, uma demonstração de força, todavia, falsa, pois o empresário não tem conhecimento pleno do seu custo para se chegar a uma margem de contribuição ou margem de lucro efetivamente segura.

Para fazer frente à venda a prazo, freqüentemente anunciada, o pequeno supermercadista busca convênios com financeiras pagando uma taxa de administração por esse serviço e, em muitas vezes, paga juros pela antecipação desses recursos que ele não tinha, comprometendo o caixa. Esse gasto não é repassado ao preço praticado por aquela pequena empresa supermercadista por falta de possibilidade, pois, em geral, seu preço de compra é mais elevado que o preço de compra da empresa maior devido ao volume comprado. Tanto menor quanto menor for a empresa, a não ser quando a pequena empresa supermercadista faça parte de uma associação com a finalidade de fazerem compras conjuntas.

A formação do preço de venda nos pequenos supermercados, em geral, é desenvolvida mais pela crença na experiência funcional que na utilização de técnicas de gestão.

4.4 PROPOSTA

O *Custeio Variável*, por considerar os materiais diretos e a mão-de-obra direta como custos do bem ou serviço, apropriando os demais gastos como custos do período, atende bem ao pequeno empresário que deseja iniciar a implementação de controles para acompanhamento da sua empresa.

No caso específico do pequeno supermercado ou empresas comerciais de outro ramo, mas que sejam pequenas, a mão-de-obra é, quase na sua totalidade, custo fixo. Dado a diversidade de produtos comercializados, necessita-se de rateio para alocar a parcela da mão-de-obra a cada produto comercializado. A mão-de-obra que é utilizada no processo de comercialização se relaciona diretamente com o serviço prestado, todavia é fixa, uma vez que a folha de pagamento é um custo fixo e indireto. Esse valor da mão-de-obra é devido pelo empresário mesmo a empresa não funcionando, também não varia proporcionalmente à produção. Independentemente de se vender mais ou menos, o valor do salário dos diversos empregados será o mesmo.

Outrossim, além dessa mão-de-obra, existe, também, a mão-de-obra dos empregados que trabalham no escritório, por exemplo, que, embora, seja diferente dos demais empregados que lidam com os produtos comercializados, também se constitui em custo fixo, custo indireto, portanto, àquela se soma. Daí se considerar apenas as mercadorias para revenda, inclusive pela sua hegemonia, como custo direto variável, ficando todos os demais gastos tais como, mão-de-obra, energia elétrica, telefone, aluguel, manutenção, depreciação e outros, classificados como custo do período avaliado.

Na utilização do custeio variável, as informações são trabalhadas de forma mais simples e direta, proporcionando o conhecimento do custo dos bens e serviços com menor dispêndio e maior praticidade para o empresário. Ademais, proporciona o alcance dos resultados com mais rapidez, dando ao pequeno empresário o conhecimento do seu custo, empreendendo um novo ânimo, criando condições favoráveis à continuidade do processo de gestão do sistema.

Para uma pequena empresa supermercadista, que não aplica nenhum controle de preços, portanto, sem intimidade com a informação de dados, considerando uma decisão de curto prazo para sua continuidade, preliminarmente, o custeio variável supre sua necessidade.

A proposta desse trabalho é a implementação do custeio variável em pequenas empresas supermercadistas que ainda não utilizam nenhum sistema de controle dos custos.

4.5 PROCEDIMENTO PARA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA PROPOSTO

Um levantamento geral de dados deve ser feito como etapa inicial da implantação do sistema de custeio variável proposto, tanto dados financeiros como dados não-financeiros, seguindo como se demonstra na figura 9, esses procedimentos.

Como levantamento dos dados financeiros, torna-se indispensável a análise do patrimônio, através das demonstrações contábeis, e como dados não-financeiros, é necessário que se busque o estabelecimento de normas e procedimentos administrativos para desenvolvimento do processo.

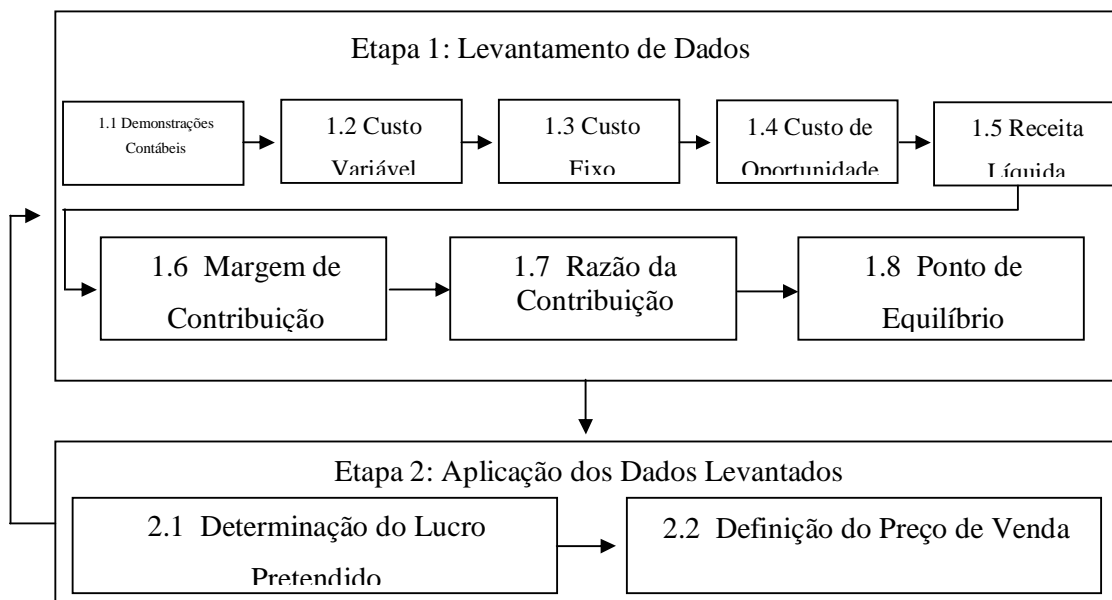


Figura 9 – Fluxograma de Procedimentos para Implantação do Sistema Proposto

4.5.1 ETAPA 1: LEVANTAMENTO DE DADOS

O início do processo preparatório para implantação do sistema dá-se pelo levantamento dos dados existentes, financeiros e não-financeiros, no intuito de se fazer o máximo de aproveitamento dos procedimentos e conhecimentos da equipe de trabalho, buscando um treinamento para os empregados envolvidos no sistema simultâneo ao trabalho de implantação. Os dados financeiros são extraídos dos documentos disponíveis no estabelecimento e com o apoio da contabilidade.

4.5.1.1 Etapa 1.1: Demonstrações Contábeis

O primeiro procedimento de caráter norteador do sistema é a *análise das demonstrações contábeis*. Tomam-se as demonstrações contábeis já existentes na contabilidade, em que se tratando de pequena empresa geralmente é terceirizada, analisa-as equiparando-as à realidade

da empresa. Quando se encontra alguma anormalidade, se faz necessário um ajuste nos dados e, dependendo da divergência, pode-se até ser necessário refazê-las.

4.5.1.2 Etapa 1.2: Custo Variável

O *custo variável* é conhecido a partir do levantamento dos gastos com produtos para revenda. O custo dos produtos para revenda é extraído das notas fiscais de compra, subtraindo-se do valor da compra, o crédito do ICMS e acrescidos a este o valor do IPI e gastos acessórios, tais como despesas de armazenagem, transporte e outros, se houverem, desde que estejam inseridos no processo de compra dos produtos. Ou seja, todos os gastos com os produtos para revenda, desde o valor pago ao fornecedor até o momento em que estes produtos estejam disponíveis para a revenda.

$$\text{CV} = \text{Pc} - \text{CICMS} + \text{IPI} + \text{F} + \text{OG}$$

Onde:

CV = custo variável;

Pc = preço de compra;

CICMS = crédito de ICMS na compra;

IPI = imposto sobre produtos industrializados;

F = frete cobrado no transporte do produto do fornecedor até ao ponto de venda;

OG = outros gastos.

A avaliação dos materiais, reconhecidos nesse trabalho como produtos para revenda, pode ser feita utilizando o critério do preço médio, PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai) ou UEPS (último que entra, primeiro que sai). Decidiu-se a utilização da avaliação dos produtos para revenda, nesse trabalho, pelo critério do UEPS, método móvel

Uma apuração acurada da conta fornecedores deve ser feita a título de se apurar o gasto com a compra dos produtos para revenda, relacionando essa conta com a conta estoques, averiguando possíveis excessos ou faltas de produtos para a comercialização.

Para esse trabalho, os custos semivariáveis não foram considerados como custos variáveis, como, por exemplo, a energia elétrica que tem uma parte fixa e outra que varia em função do consumo pela utilização. Foi considerada custo fixo.

4.5.1.3 Etapa 1.3: Custo Fixo

O *custo fixo* é obtido pelo levantamento dos valores gastos com o somatório dos custos fixos e despesas fixas. A aplicação do princípio de custeio variável faz com que apenas os

custos variáveis sejam relevantes, tomando o custo fixo como gasto inevitável, isto é, já determinado antes do processo de comercialização.

Inclui-se ao custo fixo os custos semifixos e os custos semivariáveis, tais como, o salário do açougueiro e padeiro que pode sofrer um aumento sempre que atinge uma quantidade vendida, mas permanecendo fixo novamente e a energia elétrica consumida pelo maquinário que tem uma parte fixa e outra que varia conforme o uso, aumentando em relação a esse.

Todavia, o custo fixo deve ser apurado com a maior proximidade da realidade possível, com o intuito de eliminar gastos em excesso e incluir gastos com algum tipo de controle que se julgar necessário. Dentre esses gastos, estão incluídos a mão-de-obra, água, energia, telefone, aluguel, manutenção de veículos, manutenção de equipamentos, combustíveis, juros por empréstimos, juros por atraso de pagamentos, manutenção de conta bancária e retirada dos sócios entre outros, conforme as particularidades de cada empresa. Nenhum gasto pode ser deixado fora, sob a condição de se comprometer o trabalho.

4.5.1.4 Etapa 1.4: Custo de Oportunidade

O *Custo de Oportunidade* (CO), em uma empresa já em funcionamento, pode ser encontrado pelo percentual que se cobra no mercado pelo uso do capital, chamado retorno do capital investido, multiplicado pelo capital próprio. Também pode ser o valor do aluguel de um imóvel próprio usado pela empresa e, ainda, o salário que o proprietário estaria deixando de receber trabalhando em outra empresa, para dedicar todo o seu tempo à sua empresa.

Faz-se necessário conhecer o capital investido na empresa e conhecer também o retorno que o capital está dando, naquele período avaliado, bem como o valor do aluguel que a empresa está deixando de receber e, se for o caso, o salário que o empresário está deixando de receber como empregado.

O capital investido apura-se pelo conhecimento do *patrimônio líquido* da empresa, demonstrado no balanço patrimonial. Visto que o patrimônio líquido é o resultado da diferença entre ativo e passivo, sabendo que o ativo abriga os bens e direitos da empresa, bem como o passivo abriga os deveres e obrigações dessa mesma empresa, por essa relação, encontra-se o patrimônio líquido. Esse patrimônio líquido representa o capital próprio investido no negócio.

$$PL = A - P$$

Nesse momento faz-se prementemente necessário uma pesquisa no mercado financeiro em busca do conhecimento da taxa de retorno do capital praticada. Outra pesquisa, no mercado

comercial, também, simultânea à primeira, deve ser feita para se averiguar até que ponto o mercado consumidor suporta essa taxa sobre o preço da mercadoria vendida. Depois da pesquisa essa taxa pode ser encontrada da seguinte forma:

$$\text{CO} = (\text{TRC} \times \text{PL}) + \text{Aluguel} + \text{Salário}$$

Onde:

CO = custo de oportunidade;

TRC = taxa de retorno do capital;

PL = patrimônio líquido.

Quando uma empresa, ao ser analisada, apresenta o ativo menor que o passivo, o patrimônio líquido torna-se negativo. A esse processo chama-se *passivo a descoberto*.

Ocorrendo o caso acima, o ativo total ou parte do ativo da empresa está sendo financiado por capital de terceiros, aí o custo do capital ou despesa financeira será considerado no custo fixo. Se tiver capital investido, aluguel de imóvel próprio a considerar, salário que o proprietário estaria deixando de receber trabalhando em outra empresa, ou outro tipo de retorno que os recursos investidos estariam deixando de dar em função da sua aplicação nesse negócio, o custo de oportunidade deve ser considerado.

4.5.1.5 Etapa 1.5: Receita Líquida das Vendas

Dá-se pela soma de todas as vendas de mercadorias, chegando-se à receita bruta das vendas (RBV), deduzindo-se desse valor as devoluções, os abatimentos e os impostos variáveis, para se chegar à receita líquida das vendas (RLV).

Os impostos variáveis são compostos de débito do ICMS, PIS, COFINS e CPMF. Esses impostos vão variar conforme a receita, sendo que a CPMF será cobrada pela movimentação financeira nos bancos. Quase na sua totalidade, a movimentação financeira passa pelos bancos.

Quando a empresa é inscrita no simples terá como dedução da receita bruta de vendas as vendas canceladas, os abatimentos e o percentual indicado pelo governo em substituição aos impostos acima descritos. Esse percentual é definido em função do valor da receita bruta de vendas.

As receitas não-operacionais não deverão ser incluídas aqui, pois essa apuração destina-se ao norteamto da operação da comercialização.

$$\text{RLV} = \text{RBV} - \text{Ded}$$

Onde:

RLV = receita líquida das vendas;

RBV = receita bruta das vendas;

Ded. = deduções: devoluções das vendas, abatimentos e impostos variáveis.

4.5.1.6 Etapa 1.6: Margem de Contribuição

A margem de contribuição (MC) é constituída do valor que sobra da diferença entre a receita líquida de vendas e o custo variável por cada unidade de produto vendida. Esse custo pode ser imputado a esse produto sem rateio, por se tratar de uma relação direta: o quanto é gasto, de forma direta, para se vender uma unidade daquele produto.

Assim, apura-se a MC de cada produto comercializado, detectando, inclusive, quais produtos deixam uma contribuição maior. Nesse caso quanto mais se incentivar a venda desse produto, maior será a contribuição total da empresa.

A contribuição total é conhecida a partir do somatório da margem de contribuição unitária de cada produto multiplicada pela sua quantidade vendida.

$$\text{MC}_u = \text{P} - \text{CV}_u$$

Onde:

MC_u = margem de contribuição unitária;

P = preço de venda;

CV_u = custo variável unitário

Os demais gastos da empresa, todos considerados fixos, incluídos os custos semifixos e semivariáveis, isto é, não têm relação com a quantidade de cada produto comercializado, acontecem independentemente de se comercializar ou não. Isto, até um certo volume comercializado, pois nenhum custo fixo permanece sempre fixo, varia com o tempo. Por exemplo, a renovação do maquinário influencia a depreciação, um aumento de salário, um aumento na tarifa de telefone e outros. Nem por isso o custo deixa de ser fixo.

Por exemplo, se uma empresa obtém receita de \$R200.000,00 com um custo fixo de \$R20.000,00, certamente se a sua receita passar para \$R300.000,00, o seu custo fixo será alterado. No mínimo terá que contratar mais empregados.

A MC_u multiplicada pela quantidade de cada produto vendido leva à margem de contribuição total (MC_t) daquele produto. A MC_t de cada produto somada MC_t de outro produto até “n” produtos, redonda-se à MC_t da comercialização naquele período. Para se chegar a margem de contribuição média ponderada, basta dividir a margem de contribuição total pelo volume total dos itens comercializados.

Logo, a MC_t daquele período terá que cobrir o custo fixo, daquele mesmo período, imposto de renda (IR), participações e doações, e deixar uma parte para o lucro pretendido, para que se torne viável a continuidade do negócio.

4.5.1.7 Etapa 1.7: Razão da Contribuição

A *Razão da Contribuição (RC)* é a margem de contribuição em percentual, isto é, a margem de contribuição unitária dividida pelo preço de venda, podendo ser considerada, também, pela divisão da margem de contribuição total pela receita líquida de venda total, se constituindo na razão de contribuição média ponderada.

Assim, produto a produto, calcula-se a RC, identificando os produtos que têm a maior RC, procurando privilegiá-los no processo de comercialização. Quanto maior a RC desse produto, mais interessante será a sua comercialização, pois não existe nenhuma limitante que não seja a própria concorrência oferecida pelo mercado.

É de considerável relevância observar que a RC de um produto deve ser, no mínimo, igual ao percentual que as despesas representam sobre a receita.

$$RC = MC / P$$

Onde:

RC = razão da contribuição;

MC = margem de contribuição;

P = preço de venda.

Logo, se todos os produtos comercializados apresentarem uma RC igual ou superior ao percentual que as despesas representam sobre a receita, no somatório final das vendas, a receita total cobrirá as despesas totais, consideradas, nesse trabalho, custos do período.

4.5.1.8 Etapa 1.8: Ponto de Equilíbrio

O cálculo do *Ponto de Equilíbrio (PE)*, que é o ponto de encontro entre a receita e as despesas, é de fundamental importância para um negócio em vias de ascensão, pois o

conhecimento desse ponto em que as receitas cobrem o somatório dos gastos, dá tranquilidade ao empresário para buscar o lucro.

Pode-se encontrar o PEC em unidades físicas ou em unidades financeiras: quando se relaciona custo fixo (CF) com a margem de contribuição unitária (MC_u), obtém-se o PEC em unidades físicas. Todavia, se o CF for relacionado com razão de contribuição unitária (RC_u), obtém-se o PEC em unidades monetárias.

Quando a empresa trabalha com apenas um item, ou com poucos itens, fica fácil a identificação em unidades físicas. Porém, quando o número de itens comercializados aumenta muito e, principalmente, quando não se tem um número totalmente definido, o PEC em unidades físicas torna-se com pouca utilidade. Contudo, existe o PEC em unidades monetárias. Ele é estabelecido pela relação do custo fixo (CF) e a razão de contribuição média ponderada determinando o ponto que a receita cobre todos os custos.

Além disso, o ponto de equilíbrio pode oferecer ainda mais informações, tais como: o ponto em que as receitas totais cobrem o custo fixo total, mas levando em conta apenas os custos desembolsáveis no período avaliado. Por exemplo, custo fixo total menos a depreciação, mais parcela fixa de um financiamento. É o ponto de equilíbrio financeiro (PEF).

Todavia, o PE utilizado no presente trabalho é o Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE), pois se leva em conta o custo de oportunidade, mas com o cuidado de não inviabilizar o mercado pelo preço. Isto é, sem elevar o preço de venda além da concorrência. O valor do custo fixo somado ao custo de oportunidade e dividido pela razão de contribuição média ponderada, leva ao ponto de equilíbrio econômico em unidades monetárias, como se segue:

$$\text{PEE} = (\text{CF} + \text{CO}) / \text{RC}$$

Onde:

PEE = ponto de equilíbrio econômico;

CF = custo fixo;

CO = custo de oportunidade;

RC = razão de contribuição média ponderada.

A utilização do ponto de equilíbrio econômico oferece boas informações para o gestor do negócio, porque leva em conta o custo de oportunidade, porém outras combinações com o custo fixo podem ser utilizadas para se encontrar o ponto de equilíbrio, seja esse contábil, financeiro ou econômico.

4.5.2 ETAPA 2: APLICAÇÃO DOS DADOS LEVANTADOS

Depois de levantado os dados necessários, inicia-se as suas aplicações para complementar a implementação do sistema.

4.5.2.1 Etapa 2.1: Determinação do Lucro Pretendido

O lucro está em função da concorrência enfrentada pelo pequeno supermercado, que nem sempre é com outro pequeno supermercado. Surge a dificuldade do pequeno empresário desse ramo, pois a diferença não se dá na margem de lucro e sim no ponto de equilíbrio. A saber: o custo unitário dos produtos comercializados é menor para o empresário supermercadista maior. Essa diferença concentra-se, geralmente, no custo variável, pois o empresário maior alcança menores preços de compra no mercado fornecedor.

Esse lucro varia de produto a produto ou, pelo menos, de seção a seção de produtos, fazendo uma diferença relevante. Por exemplo, nota-se uma grande diferença entre a margem de contribuição numa seção de cereais e a margem de contribuição numa seção de higiene pessoal. Normalmente na seção de higiene pessoal a margem de contribuição é maior, pois o consumidor explora menos a concorrência nesse tipo de produto.

Quando o ponto de equilíbrio é calculado é o ponto de equilíbrio econômico, a situação torna-se um pouco mais confortável para o gerenciamento do negócio. Todavia, é raro um pequeno empresário fazer o uso dessa ferramenta pela sua própria limitação técnica, e o lucro acaba se perdendo em meio aos recursos consumidos, portanto, deixando de existir.

Nesse trabalho, o lucro pretendido é definido depois de coberto todos os custos, demonstrados pela aplicação do ponto de equilíbrio econômico, em percentual que depende do próprio empresário, mas, sempre, levando em conta o retorno do capital investido.

4.5.2.2 Etapa 2.2: Definição do Preço de Venda

O preço de venda é definido como padrão, pois o custo do produto, único custo variável no processo, é obtido pela compra dos produtos para revenda, deduzidos os créditos de impostos e inseridos os demais gastos como o IPI, transportes e armazenagens, relacionado a um coeficiente, identificado como coeficiente do preço de venda (Coef.PV).

O Coef.PV é definido a partir do custo fixo (CF), impostos (I) e o percentual de lucro pretendido (L). Encontrando-se esse coeficiente, ele funciona como padrão.

Assim, o preço de venda vai variar sempre que variar o preço de compra. Contudo, o custo fixo deve ser acompanhado de perto, bem como as alíquotas tributárias. Nesse caso, quando

houver a variação do custo fixo ou dos impostos, vai variar, também, o Coef.PV, que por consequência, terá influência direta no preço de venda.

A RC deverá ser um índice igual ou superior ao índice que gerou o Coef.PV, se esta for menor, a empresa está trabalhando com prejuízo.

Fórmula Proposta

O percentual do custo fixo adicionado ao somatório dos impostos variáveis (DICMS, PIS, COFINS e CPMF) e o percentual do lucro pretendido leva ao Coef.PV.

O CV relacionado ao Coef.PV leva ao preço de venda (PV).

$$\begin{aligned} P V &= C V / (1 - ((C F + I + L) / 100)) \\ P V &= C V / C o e f . P V \end{aligned}$$

Onde:

PV = preço de venda;

CV = custo variável;

CF = custo fixo;

I = impostos variáveis;

L = lucro;

Coef.PV = coeficiente do preço de venda.

Quando a pequena empresa supermercadista é inscrita no SIMPLES, a formulação do preço de venda deve ser adaptada conforme o que requer o governo, pela classificação dessa empresa, dada pelo próprio convênio de adesão ao programa.

Depois de definido o princípio de custeio a ser utilizado, passa-se ao cálculo da margem de contribuição e razão da contribuição, bem como ao ponto de equilíbrio, daí, a determinação do lucro pretendido e definição do preço de venda.

Chegando-se ao ponto de equilíbrio no sistema antigo, observa-se quais providências devem ser tomadas, dependendo ao que se chegou no levantamento do ponto de equilíbrio.

Se o ponto de equilíbrio acusar um valor superior ao que se tem vendido, três opções surgem para que se tome:

Primeira: elevar o preço de venda dos produtos comercializados, aumentando o coeficiente do preço de venda, relacionando-o ao custo variável, chegando-se, assim, a uma receita líquida de vendas suficiente para cobertura do custo fixo praticado;

Segunda: diminuir o custo fixo, tal que, em permanecendo aquele valor da receita líquida de vendas, obtenha-se o ponto de equilíbrio;

Terceira: elevar a quantidade vendida até que receita líquida das vendas alcance o valor apontado no cálculo do ponto de equilíbrio.

Ao gestor compete, ainda, se convier, fazer uma combinação entre essas três opções, ou seja, procurar vender por um preço maior, a um custo menor, baixando o custo fixo e aumentando o volume comercializado.

Alguma melhoria deve ser implementada, a partir do momento em que se toma conhecimento do ponto de equilíbrio, no sentido de levar o empreendimento a compensar o investimento, através efetivação do lucro.

Deve ser estabelecido um processo de acompanhamento das atividades da empresa, bem como sua evolução financeira, utilizando a análise das demonstrações contábeis, por exemplo, pelo estabelecimento de metas, retornando ao processo inicial, sempre que os índices demonstrarem a ineficiência.

4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

A evolução da educação no Brasil vem exercendo importante papel na modernização administrativa das pequenas empresas, uma vez que a mão-de-obra especializada está ficando mais abundante e acessível.

Antes do início do terceiro milênio, somente as grandes empresas é que dispunham da mão-de-obra especializada. Agora, a pequena empresa já vê ao seu alcance esse profissional, que começa a desenvolver novas técnicas de administração nesse importante segmento da economia nacional, que é a pequena empresa.

Entre outros motivos, a falta de gerenciamento dos preços nas pequenas empresas supermercadistas causa a sua descontinuidade. Provoca atrasos na economia, por cada uma dessas pequenas empresas de supermercados que encerram suas atividades de maneira abrupta e desprogramada, gerando desemprego e prejuízos para empregados, fornecedores e para o próprio pequeno empresário. Este viu suas economias domésticas se perderem sem pelo menos saber por onde esse recurso saiu do seu poder.

O pequeno supermercado carece de alguma informação que possa nortear seu gerenciamento, podendo, com o amadurecimento da equipe de administração, ser aprimorado o nível dessas informações, cabendo aí outros sistemas de custeio, depois do custeio variável ou em aplicação conjunta com ele, trabalhando um número maior de informações.

A análise das demonstrações contábeis deve ser incluída no processo empresarial para acompanhamento sistemático da evolução financeira da empresa, bem como os procedimentos administrativos para a efetivação do controle cotidiano.

O sistema de custeio proposto, depois de instituído, é relativamente fácil de ser continuado, uma vez que a variação do custo fixo é mínima e, sempre, relacionado à receita total das vendas, de forma que a razão da contribuição funciona como padrão. As alíquotas tributárias não variam com muita frequência e quando variam é de fácil identificação, sendo que, nesse caso, faz-se necessário a alteração na formulação do preço de venda, não pela margem de contribuição, mas pela alíquota tributária.

Buscou-se uma empresa supermercadista de pequeno porte, onde se desenvolveu um estudo de caso, demonstrando a forma de gerenciamento anterior e o gerenciamento atual para validação do sistema de precificação proposto.

5 ESTUDO DE CASO

5.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Supermercado Womec Ltda, foi fundada em 1976, pelo pai do seu atual proprietário, senhor Onias de Freitas, situada à avenida Marechal Humberto Castelo Branco, 1141, Cobilandia, Vila Velha, Espírito Santo, já no ramo do comércio. Porém, seu primeiro ramo de atividade foi padaria, passando para supermercado em 1984, já na gestão atual, com o senhor Wilson José de Freitas compondo, com Onias, o quadro societário.

Os dados levantados da presente empresa foram no ano de 2000, 2001 e 2002, esse até julho, através da demonstração do Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial, bem como dados extraídos na própria empresa, por levantamentos diretos nos documentos em arquivos.

O faturamento da empresa gira em torno de R\$160.000,00 mensais com uma área de comercialização de 600 m² para venda e 100 m² para depósito. É administrada por Wilson José de Freitas, Diretor Geral, Rose Maria de Freitas, Gerente Financeira, Daniel Freitas, Gerente de Loja, Ricardo Freitas, responsável pela frente de loja e Leonardo Freitas, responsável pelas compras e informática, mais 18 empregados conforme organograma apresentado na figura 10.

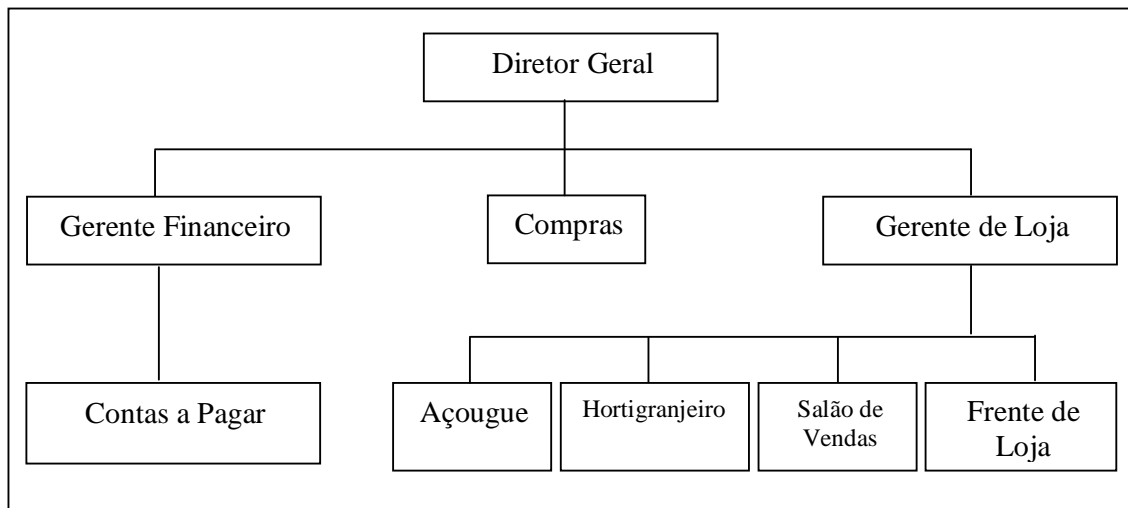


Figura 10 – Organograma da Empresa

O processo de comercialização se dá pela aquisição de mercadorias, estocagem, precificação e exposição para venda nas prateleiras do supermercado. A venda se compõe de 60% à vista e 40% a prazo, sendo desses 20% em cartão de crédito, 10% em cheques pré-datados, 3% em ticket e 7% em notas promissórias, conforme figura 11.

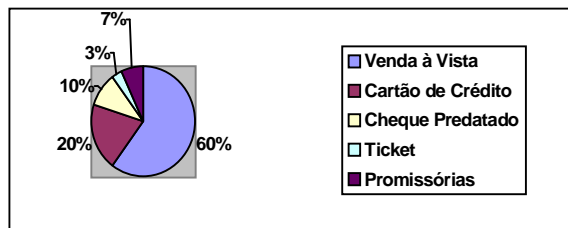


Figura 11 – Distribuição das Vendas

A inadimplência é considerada zero pois, embora haja atraso nos pagamentos das promissoras e algum cheque volte sem compensação, acabam-se por receber todos.

As compras são feitas a prazo, na sua maioria, ficando o restante para eventuais compras à vista. O prazo de pagamento aos fornecedores, na compra a prazo, tem uma média de 27 dias para pagamento. O estoque de mercadorias para revenda fica em torno de 75% do valor das vendas.

5.2 GESTÃO ANTES DO ESTUDO

Fez-se um levantamento sobre o funcionamento da empresa antes do início do estudo para inclusive, servir de parâmetro para avaliação depois do estudo.

5.2.1 ASPECTOS GERAIS

A empresa era gerenciada de forma puramente empírica, não seguindo critérios de autoridade por linha; decidia aquele que chegava no momento, mesmo que em outra situação semelhante, a decisão fosse tomada de forma diferente por outro que responde pelo comando da empresa, sendo esse o diretor, um dos gerentes ou responsáveis por algum setor. Não se levava em conta a hierarquia.

Quando acontecia uma contratação, ela era feita pela necessidade do momento e a seleção obedecia a indicações de amigos ou de outros empregados. O treinamento do novo empregado era feito no próprio trabalho. Ele ia tentando aprender com os outros, à medida que também ia fazendo. Esse fato provoca uma disparidade grande na forma de executar as atividades. Cada um fazia a sua rotina. A grande força de venda da loja era o conhecimento e consideração que os moradores do bairro tinham com o diretor, senhor Wilson, e isso ele passava para o restante dos empregados. O tratamento aos clientes era refinado.

As compras eram feitas, em alguns casos pela oferta dos fornecedores, ou em outros casos, em sua maioria, pela diminuição do estoque, medido “a olho”. A única exceção estava nas compras dos hortigranjeiros, que tinha o dia certo das compras. Ainda, isso se dava mais em

conseqüência da oferta na CEASA (Central de Abastecimentos) do que por um planejamento. Não se obedecia a nenhum controle de estoque. As quantidades que deveriam ser compradas ficavam por conta do diretor, que estabelecia os limites conforme a sua capacidade de pagamento, acompanhada pelas contas a pagar manual e da previsão das vendas, sem levar muito em conta os custos fixos. Quando faltava dinheiro ia-se adiando o pagamento conforme a insistência do fornecedor.

5.2.2 CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA

Os preços de venda eram calculados conforme os preços da concorrência, sem levar em conta o custo dos produtos, pensando, sempre, em não se perder clientes para os concorrentes. Os valores encontrados — *muitas vezes a conta era feita de cabeça* — eram repassados aos setores para exposição aos clientes, sendo que algumas vezes se esquecia de passar aqueles preços para o sistema de caixa — frente de loja — para se alterar. À medida que as vendas aconteciam, alguns preços estavam sendo registrados a preços diferentes daqueles que estavam expostos aos clientes. Quando o preço registrado era maior, o cliente reclamava, quando era menor, a loja ficava com prejuízo operacional.

Tomava-se o preço de compra e adicionava-se a ele 20%, como margem de lucro. Simplesmente, multiplicava-se o preço de compra por 1,20, o que significava 20% sobre o preço de compra, como é demonstrado na tabela 13.

Tabela 13 – Cálculo do Preço de Venda

Preço de Compra	Margem de Lucro	Preço de Venda
R\$ 5,17	20%	R\$ 6,20

FONTE: Supermercado Womec Ltda

Esse sistema de precificação leva a um preço de venda sem informar seus elementos. A empresa sem o conhecimento dos dados formadores do preço, por falta de controle, fica sem segurança nas tomadas de decisão. Decisões tomadas sem o conhecimento dos dados pode comprometer a continuidade do negócio.

5.2.3 ASPECTOS FINANCEIROS

A empresa se encontrava em crise financeira, embora tivesse passado por um processo de ampliação da área de vendas, fazendo investimento em busca de mais receitas. Com essa ampliação, a área de vendas ficou maior e era preciso ocupar os espaços com mais

mercadorias. A apresentação do açougue, hortigranjeiros, frente de loja e prateleiras não poderiam ser as mesmas de antes da ampliação. A empresa necessitou de mais capital de giro e acabou ficando com o capital circulante líquido negativo e esse fato provocou atraso nos pagamentos tanto a fornecedores do imobilizado (equipamentos para uso na atividade-fim), como a fornecedores do circulante (estoque para venda).

O atraso dos pagamentos gerou juros passivos, e esses juros passivos acumularam-se com o uso de contas garantidas nos bancos. O inevitável veio a acontecer: os pagamentos perderam a pontualidade e os impostos ficaram por pagar. A falta de pontualidade afasta os fornecedores e as oportunidades de melhores negócios, num primeiro instante, mas o que não leva tempo a acontecer é o afastamento definitivo dos fornecedores, culminando na falta de produtos para revenda, ou as compras começam ser à vista, provocando, ainda, mais carência de recursos.

Nessa condição, o supermercado passou a oferecer uma linha menor de produtos, sem observar a qualidade, pois a compra acontecia com aquele fornecedor que aceitava o risco da venda, e a um preço mais elevado que os concorrentes. A queda das vendas foi inevitável.

Com a queda das vendas, o custo fixo passou a representar mais, e a demissão de empregados, por exemplo, gerar ainda mais despesas. Nessa situação o ativo monetário, ou seja, as contas a receber e as contas a pagar, por exemplo, permanecem inalteradas e o *ativo* não monetário, isto é, estoques e imobilizados caem, provocando um colapso financeiro.

5.3 APLICAÇÃO DO PROCEDIMENTO PROPOSTO

Propôs-se um software para gestão de pequenos supermercados, inserindo nesse o sistema de precificação proposto no capítulo 4, criando-se rotinas novas para a administração da empresa, possibilitando coleta dos dados em tempo hábil.

Estabeleceu-se o custeio variável, como princípio de custeio, dispensando a utilização de qualquer método de custeio para apuração do preço de custo. Tomou-se como custo variável as mercadorias compradas para revenda fazendo-se como custo do período os demais gastos. A implantação do sistema seguiu os procedimentos propostos no capítulo 4.

5.3.1 ETAPA 1: LEVANTAMENTO DE DADOS

Dados financeiros e não financeiros foram levantados, inclusive com a apuração do resultado da empresa naquele momento.

Para os dados financeiros, buscou-se o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado no Exercício, extraindo-se, aqui, informações para alguns ajustes como, por exemplo, nos estoques de produtos para revenda, embalagens e produtos para consumo.

Para os dados não-financeiros, analisou-se o fluxo das atividades no processo de comercialização, procurando fazer a adequação do que fosse possível, inclusive, treinando o pessoal existente, fazendo um trabalho de conscientização.

5.3.1.1 Etapa 1.1: Demonstrações Contábeis

A situação financeira da empresa pesquisada era desfavorável, como apresentado no levantamento de dados, os direitos e obrigações. Os direitos, ou seja, os valores a receber eram zero e as obrigações, configuradas pelas contas a pagar estavam conforme demonstrado na tabela 14, em reais.

Tabela 14 – Contas a Pagar

CONTAS	VENCIDAS			A VENCEREM		GERAL
	ANO 2000	ANO 2001	TOTAL	DEZ.01	TOTAL	TOTAL
IMPOSTOS	9.485,21	104.125,45	113.610,66	12.831,04	12.831,04	126.772,74
INSS	2.465,17	20.939,11	23.404,28	5.100,00	5.100,00	28.173,24
COFINS	5.287,04	58.792,89	64.079,93	5.287,04	5.287,04	69.366,97
PIS	1.145,53	14.024,20	15.169,73	1.150,00	1.150,00	16.319,73
IPTU	372,80	0,00	372,80	0,00		372,80
ICMS	214,67	4.039,76	4.254,43	500,00	500,00	4.754,43
INMETRO		1.607,24	1.607,24	0,00		1.607,24
FGTS		4.722,25	4.722,25	794,00	794,00	5.516,25
DESPESAS		3.525,60	3.525,60	29.897,88	29.897,88	33.423,48
SINDICATO		473,11	473,11	0,00		473,11
ECAD		580,98	580,98	144,80	144,80	725,78
CESAN		710,63	710,63	163,00	163,00	873,63
ESCELSA		35,48	35,48	4.094,00	4.094,00	4.129,48
EMBRATEL		35,48	35,48	37,52	37,52	73,00
TELEMAR		349,26	349,26	660,00	660,00	1.009,26
CDL		1.086,98	1.086,98	28,00	28,00	1.114,98
ASSOC.COM.VIT.		150,00	150,00	25,00	25,00	175,00
ACAPS		103,68	103,68	34,56	34,56	138,24
MANUT VEICULOS				400,00	400,00	400,00
SEGURO 608				120,00	120,00	120,00
HON CONTADOR				2.040,00	2.040,00	2.040,00
HON WALDEZ				151,00	151,00	151,00
SALARIOS				8.000,00	8.000,00	8.000,00
DEC TERCEIRO				8.000,00	8.000,00	8.000,00
DESP FINANCEIRAS				6.000,00	6.000,00	6.000,00
SUB TOTAL	9.485,21	111.176,65	120.661,86	72.626,80	72.626,80	193.288,66
FORNECEDORES	2.355,63	120.592,8	122.948,43	131.178,59	131.178,59	254.127,02
TOTAL	11.840,84	231.769,45	243.610,29	203.805,39	203.805,39	447.415,68

FONTE: Supermercado Womec Ltda

Ao se observar que os valores a pagar eram expressivos em função do tamanho da empresa, passou-se a buscar a causa daquele acúmulo de obrigações. A Demonstração do Resultado do Exercício, conforme tabela 15, em reais, foi uma importante fonte de informação para a apuração da geração excessiva de obrigações.

Tabela 15 – Demonstração do Resultado do Exercício

Supermercado Womec Ltda						
Período: 01/01/00 a 31/12/01						
Contas	31/12/01	Hor	Ver	31/12/00	Hor	Ver
Receita Bruta das Vendas	2.143.395	3	100	2.071.746	100	100
Deduções das Vendas	-248.599	18	-12	-211.497	100	-10
Receita Líquida das Vendas	1.894.796	2	88	1.860.249	100	90
Custo das Mercadorias Vendidas	-1.611.350	0	-75	-1.612.764	100	-78
Lucro Bruto	283.446	15	13	247.485	100	12
Despesas/Receitas Operacionais	-390.349	-6	-18	-414.793	100	-20
Resultado Operacional	-106.903	-36	-5	-167.308	100	-8
Despesas/Receitas Não Operacionais	-9.851	310	0	-2.400	100	0
Lucro Antes do Imposto de Renda	-116.754	-31	-5	-169.708	100	-8

FONTE: Supermercado Womec Ltda.

Pode-se observar que o lucro bruto não cobria as despesas operacionais, gerando um resultado líquido negativo cumulativo, fazendo com que a empresa caminhasse para o caos.

A partir dessas informações, buscou-se a situação patrimonial da empresa através do Balanço Patrimonial, conforme tabela 16, em reais.

Tabela 16 – Balanço Patrimonial (BP)

Supermercado Womec Ltda						
Período: 01/01/00 a 31/12/01						
ATIVO						
Contas	31/12/01	Hor	Vert	31/12/00	Hor	Vert
Circulante	151.558	20	37	126.715	100	28
Caixa Geral	8.421	13	2	7.449	100	2
Contas a Receber	9.383	25	2	7.506	100	2
Estoque	133.754	25	32	107.210	100	23
Despesas Antecipadas	x	X	x	4.550	100	1
Permanente	262.307	-20	63	329.567	100	72
Imobilizado	262.307	-20	63	329.567	100	72
Imobilizado Técnico	498.525	0	120	498.525	100	109
Depreciações Acumuladas	-236.218	40	57	-168.958	100	37
Total do Ativo	413.865	-9	100	456.282	100	100
PASSIVO						
Contas	31/12/01	Hor	Vert	31/12/00	Hor	Vert
Circulante	527.345	-25	127	706.383	100	155
Fornecedores	209.697	-41	51	358.058	100	78
Salários a Pagar	10.072	-44	2	17.925	100	4
Encargos Sociais	220.714	-14	53	256.320	100	56
Impostos	78.062	11	19	70.354	100	15
Contas a Pagar	8.800	136	2	3.726	100	1
Exig. Longo Prazo	372.291	213	90	118.916	100	26
Financiamentos	111.961	0	27	111.962	100	25
Encargos Soc. Parcelados	260.330	3.644	63	6.954	100	2
Patrimônio Líquido	-485.771	32	117	369.017	100	81
Capital Social	23.000	0	6	23.000	100	5
Reservas de Capital	102.696	0	25	102.696	100	23
Lucros/Prej. Acumulados	-494.713	52	120	-325.005	100	71
Resultado do Exercício	-116.754	-31	28	-169.708	100	37
Total do Passivo	413.865	-9	100	456.282	100	100

FONTE: Supermercado Womec Ltda.

O passivo circulante superava o ativo circulante e essa situação denota a falta de dinheiro para cumprir as obrigações diárias, tais como pagamento a empregados, fornecedores, impostos e despesas gerais.

O estoque ainda cresceu de um ano para outro, mesmo com a falta de caixa, fazendo aumentar ainda mais as obrigações com fornecedores, e o ativo permanente diminuiu em função da depreciação e de alguns bens que foram baixados em função do desgaste total. Estava evidente a evasão de capital.

5.3.1.2 Etapa 1.2: Custo Variável

A apuração do custo variável deu-se de uma forma simples, extraíndo-se essa informação das notas fiscais de entrada, fazendo a diminuição do crédito de ICMS e adicionando o IPI, o frete e outras despesas com a aquisição, quando existiam.

$$CV = Pc - CICMS + IPI + F$$

Tomando-se como exemplo um produto “P” que tinha sido comprado pelo preço (Pc) de R\$5,17, sendo que o crédito do ICMS era 7%, IPI zero e o frete sobre compra era 4%, conforme tabela 17.

Tabela 17 – Cálculo do CV

Preço de Compra	CICMS	IPI	Frete
R\$ 5,17	7%	0%	4%
$CV = Pc - CICMS + IPI + F$			
$CV = R\$ 5,01$			

FONTE: Supermercado Womec LTDA

Essa operação era feita à medida que se entrava com a nota fiscal de compra no sistema proposto, produto a produto e informado em campos específicos as alíquotas de ICMS, IPI e o percentual do frete sobre compras. Quando o produto era isento de ICMS, IPI e livre de frete, bastava que se colocasse “0” no local indicado para o percentual. Nesse caso, o preço de compra do produto seria coincidente com o custo do produto para revenda (CPR), que era o custo variável (CV).

Assim o somatório do $CV_1 + CV_2 + CV_3 + CV_4 + \dots + CV_n$ redundou no CV_t .

O valor encontrado para CV_t foi R\$134.279,16, os demais gastos foram tratados como custos do período, portanto, custos fixos.

5.3.1.3 Etapa 1.3: Custo Fixo

A apuração do custo fixo (CF) fez-se a partir de levantamento geral de todos os gastos da empresa no exercício da sua atividade, com exceção dos valores gastos na compra dos

produtos para revenda, classificando-se essas despesas como custo do período, obtendo-se o valor de R\$32.529,08.

5.3.1.4 Etapa 1.4: Custo de Oportunidade

No lugar do custo de oportunidade, nesse estudo de caso, foi considerado um lucro desejado pelo empresário de 5% da receita líquida total.

5.3.1.5 Etapa 1.5: Receita Líquida das Vendas

Apurou-se a receita líquida das vendas (RLV), mensal, a partir do levantamento das vendas diárias.

Considerou-se receita líquida: o preço de venda menos as devoluções, menos os abatimentos, menos os impostos: ICMS, PIS, COFINS e CPMF. Assim, a cada fechamento de caixa, lançado no sistema, essa operação era feita para apuração da receita líquida. Quando a devolução ou abatimento não ocorria logo após a venda, esse valor era deduzido no fechamento do dia em que ocorria, sendo acrescido ao total de deduções que até ali já se tivesse feito.

O somatório da $RLV_1 + RLV_2 + RLV_3 + RLV_4 + \dots + RLV_n$ era igual a RLV_t . O valor apurado nesse período foi R\$157.899,66.

5.3.1.6 Etapa 1.6: Margem de Contribuição

A margem de contribuição total (MC_t) foi encontrada a partir da subtração do total da receita líquida das vendas (RLV_t), o total do custo dos produtos para revenda (CV_t), conforme tabela 18.

Tabela 18 – Cálculo da Margem de Contribuição

$MC_t = RLV_t - CV_t$	
RLV_t	CV_t
R\$ 157.899,66	R\$ 134.279,16
$MC_t = R\$ 23.620,50$	

FONTE: Supermercado Womec LTDA

Essa MC_t de R\$23.620,50 deveria cobrir o custo fixo do período, que alcançou o valor de R\$32.529,08, deixando um montante para atender ao fisco (Imposto de Renda), doações, participações e o lucro pretendido. Houve, aqui, a evidência de que a empresa estava operando com prejuízo.

5.3.1.7 Etapa 1.7: Razão da Contribuição

Uma vez encontrada a MC_t que é R\$23.620,50 e sabendo que RLV_t é R\$157.899,66, basta a aplicação da fórmula da razão da contribuição, tomando por margem de contribuição, margem de contribuição total MC_t e por preço de venda, RLV_t , conforme tabela 19.

Tabela 19: Cálculo da Razão da Contribuição

RC = MC_t / RLV_t	
MC_t	RLV_t
R\$ 23.620,50	R\$ 157.899,66
RC = 0,1496	

FONTE: Supermercado Womec LTDA

5.3.1.8 Etapa 1.8: Ponto de Equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE) é o ideal para essas empresas, pois se leva em conta o custo de oportunidade. Considerou-se, nesse estudo de caso um lucro desejado de 5% da RLV, como custo de oportunidade.

Conhecendo-se o custo fixo da empresa que era R\$32.529,08, adicionando-se a ele o custo de oportunidade no valor apurado de R\$7.894,98 bastava relacioná-lo com a razão da contribuição para se obter o ponto de equilíbrio econômico, conforme demonstrado na tabela 20.

Tabela 20 – Cálculo do Ponto de Equilíbrio Econômico

PEE = $(CF + CO) / RC$		
CF	CO	RC
R\$ 32.529,08	R\$ 7.894,98	0,1496
PEE = R\$ 270.214,32		

FONTE: Supermercado Womec LTDA

A receita líquida das vendas estava muito aquém do valor encontrado.

5.3.2 ETAPA 2 – APLICAÇÃO DOS DADOS LEVANTADOS

Depois de levantados os dados, passou-se à determinação do lucro pretendido e preço de venda.

5.3.2.1 Etapa 2.1: Determinação do Lucro Pretendido

O empresário desse supermercado desejava um retorno no negócio que pudesse recompor o capital próprio desgastado ao longo do tempo. Para que se efetivasse esse retorno seria necessário incluir no preço de venda uma margem de lucro.

Fez-se uma pesquisa de mercado comparando os preços com a concorrência, chegando-se à conclusão que o preço de venda suportava uma margem de lucro de 5%.

Todavia, se a empresa atuasse de forma mais agressiva na compra das mercadorias para revenda, arrefecendo a concorrência, possibilitando a inserção de um percentual superior ao aplicado, esse excedente apareceria como lucro do período. Tanto quanto, se a gerência conseguisse reduzir as despesas gerais, sem prejuízo do exercício das atividades estabelecidas, essa redução, também, colaboraria para o aumento do lucro do período. Se o empresário não desejasse o aumento da margem de lucro ele poderia tornar-se mais competitivo, aumentando o volume das vendas e acabando por lucrar mais.

5.3.2.2 Etapa 2.2: Definição do Preço de Venda

O preço de venda (PV) foi definido a partir do custo variável (CV) que, relacionado com um coeficiente, produzisse um preço que levasse a uma RLV_T capaz de cobrir todos os custos e despesas do período: custo variável, custo fixo, impostos sobre vendas e que, ainda, deixasse uma parcela para formação do lucro pretendido.

➤ **Coeficiente do Preço de Venda (Coef PV):** foi definido a partir do conhecimento do custo fixo (CF), receita líquida de vendas (RLV), impostos (I) e lucro pretendido (L).

O custo fixo relacionado com a receita líquida das vendas levou a um índice, que deveria, sob pena de comprometer a continuidade do negócio, ser menor que a razão da contribuição.

Os valores dos impostos foram obtidos a partir da alíquota cobrada pelo Governo. No caso do débito do ICMS, existia uma alíquota para cada linha de produtos. Nesse estudo de caso, trabalhou-se apenas com alíquota de 17%, como exemplo, na aplicação da fórmula, para obtenção do preço de venda. Contudo, nesse mesmo estabelecimento, comercializava-se produtos com alíquota de débito do ICMS zero, 7%, 12% e 25%. A cada alíquota de débito do ICMS formava-se um novo coeficiente do preço de venda. Para a COFINS, PIS e CPMF, seguiu-se as alíquotas de 3%, 0,65% e 0,38%, respectivamente.

O lucro pretendido foi aquele percentual sobre vendas que atendeu aos anseios do empresário e formou um preço de venda suportável pelo mercado.

Por levantamento de dados na empresa, obteve-se que: o índice do custo fixo em relação à receita líquida era 20,60%, os impostos somavam 21,03%, e o lucro pretendido, conforme convencionado pela gerência da empresa, foi de 5,00% em relação ao preço de venda.

A aplicação do cálculo do coeficiente do preço de venda, é demonstrada na tabela 21, como se segue:

Tabela 21 – Cálculo do Coef PV

Coef PV = 1 - ((CF/RLV) + ((I + L)/100))		
Índice = CF/RLV	I = DICMS + COFINS + PIS + CPMF	L = 5%
Índice = R\$32.529,08 / R\$157.899,66	I = 17,00% + 3,00% + 0,65% + 0,38%	
	I = 21,03%	L = 5/100
Índice = 0,2060	I = 0,2103	L=0,0500
Coef PV = 1 - (0,2060 + 0,2103 + 0,0500)		
Coef PV = 0,5337		

FONTE: Supermercado Womec Ltda

- **Cálculo do Preço de Venda:** Apurando-se o custo variável (CV) e relacionando-o com o coeficiente do preço de venda (custo fixo mais impostos variáveis e lucro pretendido), encontra-se o preço de venda pretendido, conforme proposto no capítulo 4.

$$P V = CV / \text{Coef.PV}$$

- **Aplicação da Fórmula Proposta:** Um produto “P” adquirido ao preço de R\$5,17, com o crédito de ICMS de 7,00% e 4,00% de frete, que será comercializado por uma empresa cujo coeficiente do preço de venda (Coef PV) é 0,5337. Conhecendo-se os impostos sobre vendas que são 17,00% de ICMS, 3,00% de COFINS, 0,65% de PIS, e 0,38% de CPMF, pretendendo-se um lucro sobre vendas de 5,00%, pede-se o preço de venda (PV) desse produto “P”.

Essa aplicação é demonstrada na tabela 22, fazendo-se a apuração do custo variável a partir do preço de compra, chegando-se ao índice do preço de venda pela relação entre o custo fixo e a receita líquida das vendas, apurando-se os impostos conforme alíquotas em exercício e aplicando o lucro pretendido, como se segue.

Tabela 22 – Cálculo do Preço de Venda - PV

PV = CV / Coef PV			
CV = Pc - CICMS + F(\$)	Índice PV = CF / RLV(\$)	I = DICMS + PIS + COFINS + CPMF(%)	Lucro(%)
Pc = 5,1700	CF _T = 32.529,08	DICMS = 17,00	
CICMS = -0,3619	RLV _T = 157.899,66	PIS = 0,65	
F = 0,2068		COFINS = 3,00	
		CPMF = 0,38	
CV = 5,0149	I PV = 0,2060	I = 0,2103	L=0,0500
Coef PV = 1 - (0,2060 + 0,2103 + 0,0500) = 0,5337			
PV = 5,0149 / 0,5337			
PV = 9,3965			

Para o cálculo acima se tem: tomando o preço de compra (Pc) R\$5,17 e dele extrair-se R\$0,3619 referente ao crédito do ICMS, depois se adicionar R\$0,2060 proveniente do frete (F), obtém-se o valor de R\$5,0149, que é o custo variável do produto.

A RC praticada tem que, necessariamente, cobrir o índice do custo fixo (CF) relacionado com a receita líquida das vendas (RLV), perfazendo-se um índice de 0,2060.

Os impostos (I) são a soma do débito de ICMS, COFINS, PIS e a CPMF, totalizando no índice de 0,2103, além de se adicionar o lucro de 0,0500 sobre vendas. Fazendo a aplicação dos dados chega-se ao coeficiente 0,5337 que relacionado ao valor líquido da compra, R\$5,0149, perfaz-se o valor de R\$9,3965, que será o preço mínimo de venda para se alcançar as condições dadas pelo empresário, considerando esse produto “P”.

A demonstração do retorno dos valores gastos na comercialização desse produto, utilizando o sistema proposto, é feita na tabela 23.

Tabela 23 – Demonstração do Cálculo do PV

PV =	R\$ 9,3965
CF (0,2060)=	(R\$ 1,9357)
I (0,2103)=	(R\$ 1,9761)
L (0,0500)=	(R\$ 0,4698)
CV =	R\$ 5,0149

No momento em que se lança a nota fiscal de entrada no sistema de precificação proposto, é informada, a alíquota de débito do ICMS. Cada entrada de um produto mune o sistema de informação para que ele calcule outro coeficiente do preço de venda (Coef.PV), conforme seja a alíquota do débito do ICMS.

5.3.3 NOVO CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA (PV)

O cálculo do mesmo produto “P” ficou como demonstrado na tabela 24, a seguir. Quando se reduziu o custo fixo, reduziu-se, também, o índice do custo fixo em relação à receita líquida das vendas e, por conseqüência, reduziu-se o coeficiente do preço de venda.

Tabela 24: Novo Cálculo do PV

PV = CV / Coef PV			
CV = Pc - CICMS + F(\$)	Índice PV = CF / RLV(\$)	I = DICMS + PIS + COFINS + CPMF(%)	Lucro(%)
Pc = 5,1700	CF _T = 16.876,66	DICMS = 17,00	L = 5%
CICMS = -0,3619	RLV _T = 157.899,66	PIS = 0,65	
F = 0,2068		COFINS = 3,00	
		CPMF = 0,38	
CV = 5,0149	I PV = 0,1069	I = 0,2103	L = 0,0500
CV = 5,0149	Coef PV = 1 - (0,1069 + 0,2103 + 0,0500) = 0,6328		
	PV = 5,0149 / 0,6328		
	PV = 7,9237		

Na tela de computador exposta na área de vendas, os responsáveis pela compra e gestão do negócio passaram a consultar diariamente, por amostragem, os preços de venda praticados comparando a razão da contribuição da comercialização com o índice do custo fixo em relação à receita líquida das vendas. Se, em algum momento, a razão da contribuição estivesse

menor que a relação entre o custo fixo e a receita líquida das vendas, a providência tomada era a seguinte:

- **primeira:** consultava-se a razão da contribuição por seção/linha de produtos;
- **segunda:** a seção que apresentasse razão da contribuição menor que o índice custo fixo/receita líquida das vendas era identificada, indicando que o custo fixo não estava sendo coberto;
- **terceira:** na seção onde a razão da contribuição não cobria o custo fixo, pesquisava-se os produtos e se identificava os produtos cuja razão da contribuição não cobria o custo fixo;
- **quarta:** o produto cuja margem da contribuição não cobria o custo fixo era analisado. Era retirado da área de venda, temporariamente, dependendo da concorrência ou tinha o seu preço reajustado a ponto de, pelo menos, cobrir o custo fixo.

As pesquisas de preço na concorrência continuaram, sem tirar a liberdade do gerenciamento comercial, com a adequação concorrencial dos preços, porém, estabeleceu-se que todo índice inferior à razão da contribuição, apurada no mês anterior, seria imediatamente corrigido e o índice que estivesse superior a essa margem seria mantido, sinalizando que os preços indicados pelo sistema de custeio em exercício, ainda poderiam sofrer um incremento, melhorando a performance do lucro.

O preço encontrado era sempre avaliado pela gerência e comparado ao preço do concorrente mais próximo. Adotou-se o critério de não colocar em venda um produto que estivesse sendo oferecido, pela concorrência, abaixo daquele preço mínimo de venda encontrado, até que o concorrente mudasse seu preço de venda.

Quando a concorrência permitisse, aumentava-se esse preço de venda para apressar o restabelecimento do negócio.

Quando uma marca ficava de difícil comercialização em função da concorrência e não se conseguia preço de compra que chegasse ao custo máximo permitido pelo sistema, essa marca ficava suspensa da comercialização até que se encontrasse um ponto comum.

5.3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Depois de implantado o sistema, seis meses depois, fez-se uma análise das seguintes demonstrações contábeis: Demonstração do Custo das Mercadorias, Demonstração do Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial. Demonstrações estas que sofreram modificações pelo ajuste dos dados levantados mediante análise de documentos pelo autor. A tabela 25 mostra a Demonstração do Custo das Mercadorias, em reais.

Tabela 25 – Demonstração do Custo das Mercadorias Vendidas (CMV)

Supermercado Womec Ltda			
Contas	30/06/2002	31/12/2001	31/12/2000
Estoque Inicial	133.754	107.210	131.350
Compras do Exercício	780.066	1.637.894	1.588.624
Mercadorias de Revenda	850.368	1.790.455	1.714.871
Fretes sobre Compras	1.850	3.926	6.545
Crédito de ICMS sobre Compras	-72.152	-156.487	-132.792
Estoque Final	-125.832	-133.754	-107.210
Custo das Mercadorias Vendidas	787.988	1.611.350	1.612.764

FONTE: Supermercado Womec Ltda.

A queda do CMV deu-se em função da adequação da margem de contribuição, sendo controlada produto a produto e o controle do estoque, evitando compras em quantidades desnecessárias.

As negociações dos débitos vencidos com os fornecedores e o cumprimento dos acordos feitos, trouxeram facilidades para outras compras. Fornecedores que tinham suspenso o fornecimento voltaram a fornecer, abrindo maior concorrência entre eles, e as promoções concedidas começaram a acontecer. Esses fatos, bem como o fator psicológico melhorado depois que a empresa começou a liquidar seus débitos vencidos, fizeram com que os preços de compras caíssem, por melhores negociações com os fornecedores. A tabela 26 apresenta a Demonstração do Resultado do Exercício em reais.

Tabela 26– Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

Supermercado Womec Ltda									
Contas	30/06/02	Hor	Ver	31/12/01	Hor	Ver	31/12/00	Hor	Ver
Receita Bruta das Vendas	1.091.567		100	2.143.395	3	100	2.071.746	100	100
Deduções das Vendas	-105.387		-10	-248.599	18	-12	-211.497	100	-10
Receita Líquida das Vendas	986.180		90	1.894.796	2	88	1.860.249	100	90
Custo das Mercadorias Vendidas	-787.988		-72	-1.611.350	0	-75	-1.612.764	100	-78
Lucro Bruto	198.192		18	283.446	15	13	247.485	100	12
Despesas Operacionais	-101.260		-9	-390.349	-6	-18	-414.793	100	-20
Resultado Operacional	96.932		9	-106.903	-36	-5	-167.308	100	-8
Despesas/Receitas Não Operacionais	-12.529		-1	-9.851	310	0	-2.400	100	0
Lucro Antes do Imposto de Renda	84.403		8	-116.754	-31	-5	-169.708	100	-8

FONTE: Supermercado Womec Ltda.

Pela Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) se avaliou que as despesas foram 20% em 2000, 18% em 2001 e pouco mais de 10% em 2002, enquanto que o Custo das Mercadorias Vendidas que estiveram em 77% em 2000 chegaram a 72% em 2002, depois de passarem por 75% em 2001. Essa queda no custo fixo deu-se em função de uma melhor adequação das pessoas aos setores, diminuindo a ociosidade na mão-de-obra e a redução nos juros pagos.

Ademais, quando se começa a praticar controles, de um modo geral, a gerência fica mais atenta às atividades que consomem recursos, procurando a sua redução e, em alguns casos até mesmo suprimi-las. O uso de energia, telefone, água, materiais de consumo e outros foram reduzidos. A tabela 27 mostra o Balanço Patrimonial em reais.

Tabela 27 – Balanço Patrimonial (BP)

Supermercado Womec Ltda									
ATIVO									
Contas	30/06/02	Hor	Vert	31/12/01	Hor	Vert	31/12/00	Hor	Vert
Circulante	143.526		40	151.558	20	37	126.715	100	28
Caixa Geral	12.327		3	8.421	13	2		100	2
Contas a Receber	5.367		1	9.383	25	2	7.506	100	2
Estoque	125.832		35	133.754	25	32	107.210	100	23
Despesas Antecipadas	x		x	x	x	x	4.550	100	1
Permanente	215.064		60	262.307	-20	63	329.567	100	72
Imobilizado	215.064		60	262.307	-20	63	329.567	100	72
Imobilizado Técnico	498.525		139	498.525	0	120	498.525	100	109
Depreciações Acumuladas	-283.461		79	-236.218	40	57	-168.958	100	37
Total do Ativo	358.590		100	413.865	-9	100	456.282	100	100
PASSIVO									
Contas	30/06/02	Hor	Vert	31/12/01	Hor	Vert	31/12/00	Hor	Vert
Circulante	167.016		47	527.345	-25	127	706.383	100	155
Fornecedores	152.513		43	209.697	-41	51	358.058	100	78
Salários a Pagar	9.892		3	10.072	-44	2	17.925	100	4
Encargos Sociais	1.638		0	220.714	-14	53	256.320	100	56
Impostos	2.973		1	78.062	11	19	70.354	100	15
Contas a Pagar	x		x	8.800	136	2	3.726	100	1
Exig. Longo Prazo	592.942		165	372.291	213	90	118.916	100	26
Financiamentos	111.962		31	111.961	0	27	111.962	100	25
Encargos Soc. Parcelados	480.980		134	260.330	3.644	63	6.954	100	2
Patrimônio Líquido	-401.368		112	-485.771	32	117	-369.017	100	81
Capital Social	125.696		35	23.000	0	6	23.000	100	5
Reservas de Capital	X		x	102.696	0	25	102.696	100	23
Lucros/Prej. Acumulados	-611.467		170	-494.713	52	120	-325.005	100	71
Resultado do Exercício	84.403		24	-116.754	-31	28	-169.708	100	37
Total do Passivo	358.590		100	413.865	-9	100	456.282	100	100

FONTE: Supermercado Womec Ltda.

A administração dos preços pelo sistema de precificação proposto colaborou com a empresa para que saísse do prejuízo, que vinha se acumulando, e passasse para a geração de lucro que já começou a aparecer. Cerca de 8% em 2002.

A análise do Balanço Patrimonial, sem considerar, todavia, a análise horizontal no demonstrativo de 30/06/2003, pois esse trata apenas de seis meses de operação, demonstra no ativo pequena variação no estoque, a queda do permanente deu-se pela depreciação, não havendo incremento no imobilizado devido a falta de capacidade para investimentos em que se encontrava a empresa.

Quanto ao passivo, verifica-se a queda na conta de fornecedores devido a liquidação de parte dos valores em atraso, aumentou-se o exigível a longo prazo, pois o débito tributário uma vez negociado saiu do circulante.

O patrimônio líquido apresenta passivo a descoberto pela falta de geração de lucro consecutiva. Todavia, a permanecer com a performance apresentada nas demonstrações financeiras apresentadas em 30/06/2002, em 28,5290 meses a empresa estará com o patrimônio líquido nulo $((84.403 / 6) \times 28,5290 = 401.322)$, e com mais 8,9387 meses poderá ter o seu capital inicial recuperado $((84.403 / 6) \times 8,9354 = 125.696)$, sem nenhum incremento de capital pelos sócios.

A tabela 28 faz uma demonstração do tempo que a empresa levará para retornar o patrimônio líquido inicial, caso permaneça nessa performance comercial descrita no presente estudo de caso.

Tabela 28: Análise da Reposição do Capital

Dados do BP de 30/06/2002 (\$)		Dados da DRE de 30/06/2002 (\$)	
Patrimônio Líquido	(401.322)	Receita Líq. Vendas	986.180
Capital Social	125.696	Custos das Vendas	(787.988)
Prejuízo Acumulado	(611.467)	Desp. Gerais	(113.789)
Resultado do Exercício	84.403	Lucro antes do IR	84.403
Tempo que levará a tornar o PL nulo (meses)			28,53
Tempo que levará para repor o Cap. Social (meses)			8,94

Conforme demonstrações contábeis acima apresentadas, no primeiro semestre do ano de 2002, conseguiu-se um lucro, antes do Imposto de Renda, de quase 8%, percentual esse que recuperará o Patrimônio Líquido da empresa, e a liquidação dos débitos em atraso recuperará o crédito comercial da empresa.

Se a empresa permanecer com um faturamento líquido médio de R\$157.899,66, mantiver a margem de contribuição, conforme estabelecido, reporá o capital a descoberto, tornando-se com um patrimônio líquido nulo, num período de 29 meses.

Continuando nesse mesmo controle e ritmo, com mais 8 meses estará com o seu capital inicial repostado, passando, daí, a incrementá-lo pelo retorno esperado do capital, no exercício da sua atividade comercial.

Se algo não fosse feito, essa empresa teria poucas chances de permanecer no mercado, pois a sua capacidade de pagamentos ficaria cada vez menor e o crédito no mercado fornecedor e no mercado de capitais tenderia a desaparecer completamente, nesse caso. Além disso, uma devassa fiscal poderia acontecer a qualquer momento, pois o recolhimento de impostos chegou perto de zero e esse fato denuncia a irregularidade no negócio, despertando o fisco, que não analisa a empresa sob o aspecto econômico, mas apenas sob o ponto de vista fiscal.

O processo de aprimoramento da gestão do pequeno negócio é imprescindível para a manutenção do mesmo. O aprimoramento vai desde o preparo para o processo sucessório até aos detalhes exigidos pela concorrência no tratamento aos clientes, passando pela modernização na administração do pessoal com treinamentos funcionais e evolução na área de recursos humanos. Nesse ínterim, faz-se premente necessidade a gestão dos preços, pois seria por aí o asseguramento dos ganhos ou quando menos a preservação do que já se ganhou.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 CONCLUSÕES

A pequena empresa, ocupando papel relevante na economia, chegando a se constituir, em alguns países, na base da economia, em geral, surge em virtude da busca por novos horizontes pelas pessoas, pela descentralização das grandes empresas e em conseqüência do desemprego. Utiliza, para a maioria dos seus investimentos, recursos próprios e quando busca recursos em bancos, o faz em maior escala nos bancos privados que nos bancos governamentais. Enfoca, normalmente, o mercado local, não investe em tecnologia de ponta e a administração, na grande maioria, é familiar.

A pequena empresa supermercadista apresenta as mesmas características das demais pequenas empresas. Porém, busca executivos com mais experiência, inclusive, para gerir o processo sucessório, considerado relevante na continuidade do negócio pelos pequenos empresários supermercadistas. Busca poder de negociação e eficiência na gestão, formando associações com finalidades de compras conjuntas e treinamento para seus empregados.

Considerando que a perspectiva do trabalho é suprir a necessidade das pequenas empresas supermercadistas na formação do preço, conclui-se que o custeio variável atende, preliminarmente, essa necessidade, dada a sua simplicidade na aplicação, podendo esta, depois de habituada a controles, adotar outros sistemas de custeio para precificação dos seus produtos. Pode ser que, num segundo momento, venha a ser aplicado outro sistema de custeio. Por exemplo, pode-se adotar o ABC para verificar a utilização diferenciada da estrutura por parte dos produtos.

O procedimento para implantação do sistema de precificação proposto no presente trabalho, constitui-se de um levantamento geral dos dados da empresa, gerando as informações necessárias e a aplicação desses dados com intuito de se chegar a um preço mais ajustado, sob o ponto de vista da rentabilidade.

A validação do sistema de precificação proposto foi apenas parcial, por se tratar de uma aplicação somente. Essa aplicação deu-se em uma pequena empresa supermercadista, através de um estudo de caso. O sistema de fácil aplicação, teve boa aceitação pela gerência e o resultado, alavancando os negócios e melhorando a rentabilidade, foi imediato.

Como conclusão final, o sistema proposto mostrou-se bastante simples e eficaz em relação ao sistema de gestão dos preços antes encontrado, trazendo uma visão mais estratégica aos gestores, pois com a nova sistemática pode-se trabalhar, mais detalhadamente, os fatores que

influenciam na formação do preço, bem como reavaliá-los e alterá-los visando tornar a empresa mais forte e competitiva no que se refere à preço.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Futuras pesquisas podem testar a aplicação conjunta do sistema proposto com um método de custos. Particularmente, pode-se verificar a relevância do uso do custo padrão, de forma a abranger o controle de custos, e do custeio baseado em atividades e o custo padrão, para identificar o uso diferenciado da estrutura por parte dos produtos.

Recomenda-se que o sistema proposto seja aplicado em outras empresas, a fim de ampliar a validação do mesmo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J. H. Pires. *Em marcha lenta*. Revista Varejo & Tecnologia, p. 14-17, setembro 2001.

————— *Os supermercados na era da globalização*. Super Ilha. Revista da Associação Capixaba de Supermercados, p. 27, setembro/outubro 2001.

AVAES. Associação dos Varejistas do Espírito Santo. Vitória, 2001.

BARRIZZELLI, Nelson. *Muito além do e-procurement*. Revista Varejo & Tecnologia, p. 48 a 49, junho de 2001.

BATALHA, Mário Otávio. Dissertação de mestrado: *Análise da estrutura organizacional das pequenas e médias empresas Catarinenses*. EPS–UFSC, Florianópolis, 1998.

BERNARDES, Simone. *Implementação do método da unidade de esforço padrão em uma pequena indústria moveleira em Santa Catarina*. Dissertação de mestrado: UFSC, 1999.

BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998.

BOISVERT, Hugues. *Contabilidade por atividades; contabilidade de gestão: práticas avançadas*. São Paulo: Atlas, 1999.

BORNIA, Antonio Cezar. *Análise gerencial dos custos em empresas modernas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

————— *Notas de aulas em custos industriais*. Florianópolis: UFSC/PPGEP, 2000.

BORNIA, Antonio Cezar; KLIEMANN NETO, Francisco José. *Notas de aulas em custos avançados*. Florianópolis: UFSC/PPGEP, 2000.

BUGUELLI, Silvio. *Gerenciamento Planejado, lucro assegurado*. Super Ilha - Revista da Associação Capixaba de Supermercados, p. 18, setembro/outubro 2001.

C.R.C-SP. *Custo como ferramenta gerencial*. São Paulo: Atlas, 1995.

CASTRO, José Airton. *Fonte de vendas e lucros*. Supermercado moderno, dezembro 2001.

CARONE, Vanderlei. *Custos para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Iglu, 2000.

CERNICCHIARO, Ana C. *Supermercados ou Shopping Centers?* Supermix - Revista da Associação Paranaense de Supermercados, p. 28, agosto 2001.

- CHING, Hong Yuh. *Gestão baseada em custeio por atividades*. São Paulo: Atlas, 2001.
- COOPER, Robin; KAPLAN, Robert. *How cost accounting distorts product costs*. Management Accounting, p. 20-27, abril 1988.
————— *Sistemas integrados de custeio*. HSM Management, p. 66-72, março/abril 2000.
- COPELAND, Tom; KOLLER, Tim e MURRIN, Jack. *Avaliação das Empresas*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- COUTINHO, Luiz Coelho. *Economia necessária*. Super Ilha. Revista da Associação Capixaba de Supermercados, p. 06, maio/junho 2001.
- DRUCKER, Peter. *Além da revolução da informação*. HSM Management. p. 48 a 55, janeiro/fevereiro 2000.
- FEA/USP. *Contabilidade introdutória*. São Paulo: Atlas, 1998.
- FRANCO, Hilário. *Contabilidade Geral*. São Paulo: Atlas, 1996;
- FUTIDA, Honório T. *Planejamento tributário nas empresas*. Cursos empresariais, IOB, 2002.
- GOMES, Josir Simeone e SALAS, Joan M. Amat. *Controle de Gestão*. São Paulo: Atlas, 1997;
- GONÇALVES, Joana. *Ranking - 1999: desafio ultrapassado*. SuperHiper – Revista da Associação Brasileira de Supermercados, p. 10-24, maio 2000.
- GUIMARÃES, Catia. *Aliança lucrativa*. Revista Varejo & Tecnologia, p. 28-30, junho 2001.
- HAMMER, Michel e CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando as empresas em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HOPE, Anthony. *Gestão financeira na terceira onda*. HSM Management, p. 42 a 48, julho/agosto 1999.
- HORNGREN, Charles; FOSTER, George e DATAR, Srikant M. *Contabilidade de custos*. Rio de Janeiro: Copyright, 1997.
- HORNGREN, T. Charles. *Introdução à Contabilidade Gerencial*. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- HUBERMAN, Leo. *A história da riqueza do homem*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1986;
- HUGUES, Boisvert. *Contabilidade por atividades*. Tradução Antonio Diomário de Queiroz. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARION, J. Carlos. *Introdução à Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas: 1999.

KANITZ, Hank. *Bom para todos*. Revista Varejo & Tecnologia, p. 26-27, outubro 2001.

————— *Maiores e Melhores*. Revista Exame, 1999.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. *Custo e desempenho*. São Paulo: Futura, 1998.

KHOURY, Carlos Y.; ANCELEVICZ, Jacob. *Controvérsias acerca do sistema ABC*. RAE – Revista de Administração de Empresas, janeiro/março 2000.

LEITE, Elenice Monteiro e CAILLODS, Françoise. *Educação, treinamento na Pequena Empresa*. São Paulo: SENAI, 1985.

LEONE, G. S. Guerra. *Custos: planejamento, implantação e controle*. São Paulo: Atlas, 2000.

————— *Custos: um enfoque administrativo*. Rio de Janeiro: Ed. da Fund. Getúlio Vargas, 1995.

MARION, José Carlos. *Contabilidade básica*. São Paulo: Atlas, 1998.

————— *Contabilidade empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Stela. *O jeito Luiza de ser*. Revista Varejo & Tecnologia, p. 28 a 30, outubro 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução industrial*. São Paulo: Atlas, 2002.

NAGLE, Thomas. *Cuidado com o preço*. HSM Management, p. 12-17, julho/agosto 2000.

NAKAGAWA, Masayuki. *ABC: custeio baseado em atividades*. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Luís Martins e PEREZ JR, José Hernandes. *Contabilidade para não contadores*. São Paulo: Atlas, 2000.

POLI, J. Carlos. *Natureza humana na qualidade*. Supermix - Revista da Associação Paranaense de Supermercados, p. 42, maio 2001.

RIBEIRO, Alexandre. *Empresas familiares buscam profissionalização*. Supermix - Revista da Associação Paranaense de Supermercados, p. 26, setembro 2001.

RODRIGUES, João da Mata. *Questão de gerenciamento*. Espírito Santo: A Gazeta, Ed. 23/03/2001.

- SÁ, Antonio Lopes. *Dicionário de contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1994;
- SALDINI, Renato Nogueira. *A pequena empresa: aspecto gerencial; aspectos legais*. Campinas: ME Editora e Distribuidora, 2001.
- SALOMON, Esteven. *A grande importância da pequena empresa: A pequena empresa nos EUA, no Brasil e no mundo*. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.
- SEBRAE. *Coletânea Estatística da Micro e Pequena Empresa*. Brasília: 1999.
- *Relatório da competitividade da indústria brasileira*. Rio de Janeiro: BNDS, 2001.
- SÉRIE TALENTOS EMPREENDEDORES N^o 4. *Custo e Formação do Preço de Venda na Indústria*. Porto Alegre: SEBRAE-RS, 1996.
- SÉRIE TALENTOS EMPREENDEDORES N^o 5. *Custo e Formação do Preço de Venda no Comércio*. Porto Alegre: SEBRAE-RS, 1996.
- SOUZA, Luiz Gonzaga M. de. Dissertação de Mestrado: *Sistema de informação para as pequenas e médias empresas: uma abordagem prática*. EPS-UFSC, Florianópolis, 1987.
- TUBINO, Dalvio Ferrari. *Sistemas de produção: a produtividade no chão de fábrica*. Porto Alegre: Bookman, 1999;
- VERRI, Ênio José. *Gestão para o lucro e o papel das relações públicas em supermercados*. Supermix - Revista da Associação Paranaense de Supermercados, p. 37, maio 2001.
- *Organização na empresa ajuda a elevar o lucro*. Super Ilha. Revista da Associação Capixaba de Supermercados, p. 08, julho/agosto 2001.
- WERNKE, Rodney. *Gestão de custos*. São Paulo: Atlas, 2001.