

A RELEVÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS NA GESTÃO DE UMA EMPRESA COMERCIAL

Gilvana Castoldi Lucca¹

Euselia Paveglio Vieira²

RESUMO

Este artigo buscou evidenciar a aplicação prática da gestão estratégica de custos em uma empresa comercial do ramo de ferramentas elétricas. Com o objetivo de disponibilizar ao gestor informações estratégicas que auxiliassem na tomada de decisão, foram apresentados indicadores gerenciais, como margem de contribuição e ponto de equilíbrio. Para tanto, os procedimentos metodológicos utilizados foram a revisão bibliográfica e o estudo de caso. Na revisão bibliográfica foram estabelecidos os conceitos fundamentais utilizados especificamente na atividade comercial. A classificação dos custos e das despesas, assim como a formação do preço de venda auxiliam na posterior análise de custo, volume e resultado. No caso em estudo, a empresa não tinha um controle formal da rentabilidade. Desta forma, desenvolveram-se alguns indicadores que evidenciaram a necessidade de aumento do volume de negócios para aumentar a rentabilidade e diluir as despesas gerais. Além disso, foi possível elaborar simuladores para a formação do preço de venda, como também para acompanhar os resultados financeiros com diferentes níveis de faturamentos. A contribuição deste trabalho para a empresa foi disponibilizar, para o gestor, um instrumento de análise para auxiliar na administração do seu empreendimento.

PALAVRAS CHAVES: Gestão, Custos, Precificação, margem de contribuição, resultados.

¹ Graduada em Economia e Pós graduanda em Controladoria e Gestão Empresarial pela Unijui.

² Mestre em Contabilidade pela FVC e professora do Depto de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação – DACEC.

INTRODUÇÃO

O mercado globalizado coloca as empresas em constantes desafios, e os meios de comunicação quebraram com as barreiras geográficas, tornando a concorrência cada vez mais acirrada. Portanto é necessário que as empresas busquem métodos eficientes que possibilitem uma melhor gestão dos negócios, para permanecer no mercado em que atuam.

No setor comercial, observa-se a concorrência desleal entre grandes redes e empresas familiares. Para tanto, intensifica-se a necessidade de aperfeiçoamento da gestão, pautando a tomada de decisão em informações gerenciais.

Por outro lado, percebe-se que a variável preço deixou de ser algo determinado pelas empresas e está sendo ditado pelo mercado. Coloca-se então a preocupação com o controle e a gestão dos custos para manter uma rentabilidade que garanta a sobrevivência das empresas.

Grande parte da literatura hoje existente aborda de forma superficial a gestão dos custos no comércio. Porém o setor possui parcela significativa de contribuição na geração de emprego e renda e enfrenta a concorrência selvagem como em outros setores. Diante disso, a análise dos custos, volume de vendas, margem gerada e resultados tornam-se imprescindíveis para a manutenção da empresa no mercado.

A gestão estratégica de custos passa a ter um papel importante na gestão empresarial. Busca munir o gestor de informações gerenciais, tais como custo de aquisição, custo operacional, preços orientativos, preços mínimos, margem de contribuição, ponto de equilíbrio e análise dos resultados.

Todas estas informações visam dar suporte a tomada de decisão mais consciente/profissional e menos de forma intuitiva. Busca-se com isso minimizar os riscos deste processo, aumentando a eficiência e a eficácia na obtenção de resultados para o desenvolvimento da empresa.

Neste sentido, o presente estudo teve como objetivo utilizar-se das técnicas da gestão estratégica de custos e aplicar em uma empresa comercial, do ramo de ferramentas elétricas. Com isso busca-se gerar indicadores gerenciais, analisá-los e disponibilizá-los ao gestor para servir de suporte a tomada de decisão e melhor gestão das atividades.

Para alcançar estes objetivos, é necessário o aprofundamento dos conceitos que estão descritos no referencial teórico. Neste sentido, a revisão bibliográfica traz um maior entendimento a respeito da gestão estratégica de custos e suas contribuições para as empresas comerciais.

Como metodologia de pesquisa, define-se este trabalho como um estudo aplicado, que se utiliza como meio de investigação o estudo de caso.

Esta pesquisa apresenta os resultados da aplicação das técnicas de gestão empresarial. Primeiramente foram identificados os custos e despesas da empresa, para então estabelecer uma metodologia de precificação. Na seqüência, analisaram-se os indicadores, margem de contribuição e do ponto de equilíbrio financeiro. E por fim foram propostas ações para melhorar o desempenho da empresa em estudo.

1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Em busca da manutenção no mercado de forma competitiva, e a concorrência acirrada, na qual está exposta as empresas, faz surgir à necessidade de controle cada vez maior dos custos para se manter uma margem de rentabilidade aceitável, uma vez que os preços são variáveis e que não dependem do gestor, e sim estão sendo ditados pelo mercado.

O processo de globalização da economia e a abertura dos mercados trouxeram um grande impacto às empresas, em especial as micro, pequenas e médias, que tiveram de se adaptar as exigências de mercados mais competitivos.

Este processo não tem mais volta, para se manterem no mercado as empresas precisam buscar o profissionalismo empresarial, conhecimentos e técnicas de gestão para auxiliar na tomada de decisão. Neste contexto, conhecer e gerenciar custos são desafios para os gestores das organizações modernas, principalmente para as micro e pequenas empresas.

Torna-se necessário para o desenvolvimento das empresas, que seus gestores utilizem estratégias competitivas. Segundo Bruni e Fama (2004, p. 367), “a estratégia refere-se às relações entre a empresa e seu ambiente, e o processo de construção de seu futuro”.

A empresa precisa analisar o ambiente em que está inserida, as perspectivas de futuro do mercado, para então definir aonde quer chegar, estabelecendo metas e

planos de longo prazo. Perez Jr. et al (2005) reforçam o conceito de estratégia como o processo pelo qual se avaliam as oportunidades ambientais externas, as capacidades e recursos internos para a definição de metas e plano de ação para atingir os objetivos traçados.

Neste sentido, para corroborar com o desenvolvimento da empresa, a gestão estratégica de custos surge como uma alternativa de entender às demandas do sistema econômico com relação às variáveis vividas nos mercados buscando a melhoria contínua da competitividade.

Segundo Berti (2010, p117) “a expressão *Gestão estratégica de custos* vem sendo utilizada nos últimos tempos para designar a integração que deve haver entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa como um todo”.

Segundo Shank e Govindarajan *apud* Silva (1999):

A gestão estratégica de custos é uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais. Aqui, os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva.

Além do mais, a gestão estratégica de custos consiste em administrar adequadamente os custos para auxiliar nas decisões financeiras e obter vantagens a curto e a longo prazo. Os critérios competitivos, como a qualidade, flexibilidade e desempenho passaram a ser um diferencial no mercado.

Desta forma, esta estratégia busca, como diz Quesado e Rodrigues (2005), potencializar os vínculos que se estabelecem tanto com os clientes como com os fornecedores, ampliando a informação sobre os custos, incluindo aspectos externos e não se limitando ao simples cálculo do custo do produto.

1.1 Custo na Atividade Comercial

As micro e pequenas empresas têm desempenhado um papel fundamental na economia, em especial as do ramo do comércio varejista que contribuem muito na geração de emprego e renda.

O estudo da gestão estratégica de custos tem maior foco em empresas do setor industrial, pois estas apresentam uma complexidade maior em suas estruturas de custos. O cálculo do custo unitário é primordial, e envolve gastos com matérias-

primas, salários vinculados a fábrica, depreciação do maquinário, energia elétrica consumida na produção entre outros fatores produtivos.

O comércio é uma atividade de intermediação, de compra e venda de mercadorias. Desta forma, o preço de aquisição dos produtos representa parcela significativa do custo total.

Passareli e Bonfim (2006 p.171) enfatizam a importância da determinação dos custos acima mencionados: "para fixar o preço de venda, de forma a assegurar a obtenção do lucro pretendido, a empresa deverá conhecer, com a máxima exatidão possível, os respectivos preços de custos."

Assim, tem-se a necessidade de diferenciar e classificar alguns termos e conceitos que serão utilizados no decorrer do trabalho. Os gastos na atividade podem ser classificados pela sua aplicação, quanto ao volume comercializado e pela facilidade de identificação na mercadoria.

Analisando os gastos sob a ótica de sua aplicação têm-se os conceitos de custos e despesas. Segundo Perez Jr. et al (2005 p.18) "Custos são gastos relativos aos bens e serviços (recursos) consumidos na produção de outros bens e serviços."

Adaptando o conceito para o setor de comércio, Wernke (2010, p.27) diz que "como custos devem ser classificados apenas os valores diretamente ligados ao custo de aquisição da mercadoria a ser revendida." Como exemplo, além do valor do produto, inclui-se fretes e seguros pagos ao transporte, impostos entre outros.

As despesas são gastos relacionados à geração de receita. Segundo Bruni e Fama (2004, p.27) "despesas estão associadas a gastos administrativos e/ou com vendas e incidência de juros (despesas financeiras) (...) estão associadas ao momento de seu consumo ou ocorrência." Já Berti (2010, p.21) diz que "a despesa afetará diretamente o resultado do exercício."

Pode-se observar no Quadro 1 alguns exemplos das despesas a que uma empresa comercial esta sujeita.

Quadro 1 - Exemplos de Despesas Administrativas, Financeira e de Vendas.

Despesas Administrativas	Aluguel, energia elétrica, material de expediente, etc
Despesas Financeiras	Juros por atraso, tarifas de manutenção de contas bancárias, etc
Despesas de Vendas	Propaganda, brindes, comissão de venda, etc.

Fonte: Adaptado de Wernke (2010)

Quanto ao volume comercializado, os gastos são divididos em duas categorias: variáveis e fixos. Custos e despesas variáveis estão proporcionalmente relacionados ao volume de mercadorias comercializadas. Wernke (2010, p.32) completa “o valor total dos fatores considerados “variáveis” tem seu montante vinculado à quantidade vendida pela empresa no período.” Já os custos e despesas fixos são aqueles que permanecem constantes, independente do nível de faturamento.

Convém salientar, no caso do comércio varejista, que esta classificação de fixo é mais apropriadamente empregada em relação às despesas. A existência de custos fixos no comércio é menos comum e pode existir, eventualmente, quando determinado tipo de gasto é efetuado somente para comercializar uma mercadoria ou grupo restrito de mercadorias. (Wernke, 2010 p. 34).

A separação dos gastos em fixos e variáveis, segundo Bornia (2010, p.20) “é o fundamento do que se denomina custo para a tomada de decisões, fornecendo muitos subsídios importantes para as decisões da empresa.”

Outro tipo de classificação dos gastos refere-se à facilidade de identificação na mercadoria. Os custos e despesas diretos são fácil e diretamente alocados a cada mercadoria comercializada. Por outro lado, os custos e despesas indiretos englobam gastos que não podem ser facilmente atribuídos as unidades vendidas. Neste caso, é necessário utilizar critérios de rateio para sua alocação.

1.1.1 Custo de Aquisição da Mercadoria e Despesas Operacionais

Na atividade comercial basicamente tem-se dois tipos de gastos que influenciam diretamente no resultado da empresa: o custo de aquisição da mercadoria e as despesas operacionais.

O custo de aquisição da mercadoria torna-se crucial para as empresas deste ramo. Estes valores abrangem as despesas efetuadas para aquisição, compreendendo, além do preço pago pela mercadoria, o valor do transporte e do seguro até o estabelecimento do adquirente e os tributos devidos na aquisição ou importação, quando não forem recuperáveis.

Conforme Passarelli e Bomfim (2004, p.132) “qualquer empresa comercial deve manter registros, não somente porque a legislação os exige, mas, também, para administrar de forma operacional os seus negócios.”

Didaticamente, o cálculo do custo unitário da mercadoria, parte-se da nota fiscal de aquisição. Wernke (2010, p.48) exemplifica detalhadamente no quadro 2 os itens que deve compor o custo de aquisição.

Quadro 2: Componentes do Custo Unitário de Compra da Mercadoria

a) (+) Custo da mercadoria na fatura	Valor constante da nota fiscal
b) (-) Descontos dados na fatura	Incondicionais, mencionados no corpo da NF de compra
c) (+) Despesas acessórias da compra	Fretes, seguros, despesas aduaneiras outros itens vinculados à aquisição
d) (+) Impostos não recuperáveis. Fiscalmente	Conforme a legislação tributária pertinente
e) (-) Impostos recuperáveis fiscalmente	Conforme a legislação tributária específica
f) (=) Custo de aquisição da mercadoria	$f = a - b + c + d - e$
g) (/) Quantidade física comprada	Em unidades
h) (=) Custo unit de compra da mercadoria	$h = f / g$

Autor: Wernke (2010, p. 48)

Passarelli e Bomfim (2006, p. 173) ressaltam que “o tratamento apropriado dos estoques é uma das mais importantes questões ligadas á eficiente administração comercial.”

Existem basicamente dois tipos de controle de estoque. Sistema de inventário permanente, onde há um controle contínuo da movimentação do estoque. Sistema de inventário periódico, onde há a necessidade de contagem física, e o custo da mercadoria é dado pelo estoque inicial mais as compras menos o estoque final.

A informação sobre a rotação do estoque é outro ponto importante no estudo, pois informa, segundo Passarelli e Bomfim (2004), a frequência e o prazo médio em que giram seus estoques, dentro de determinado período. A rotação do estoque é determinada pela divisão do custo das mercadorias pelo estoque médio.

As despesas operacionais são os gastos necessários às atividades da empresa, se relacionam diretamente com o seu objetivo social, ou sua atividade fim e tem como propósito gerar receitas e expandir os negócios.

Passarelli e Bomfim (2004) colocam que todas as despesas administrativas e comerciais deverão ser atribuídas aos diversos tipos de mercadorias através de um sistema de rateio, quando estas não forem diretamente ligadas à venda, com base nos custos dos produtos vendidos ou em proporção ao valor das vendas.

Pode-se exemplificar como despesas operacionais referentes a vendas e a administração, salários e encargos sociais, comissões, depreciação, seguros, aluguel, luz e água, impostos e taxas, gastos com telefonia, despesas com propaganda, entre outros.

Wernke(2010, p.28) demonstra de forma simplificada a diferença de custos e despesas no quadro 3

Quadro 3: Diferença de custos e despesas em uma loja

<p>CUSTOS ➡ Gastos voluntários efetuados para aquisição de mercadorias para revenda.</p> <p>DESPESAS ➡ Gastos voluntários efetuados no ambiente administrativo, comercial ou financeiro (exceto o valor despendido para comprar mercadorias)</p>
--

Autor: Wernke (2010, p. 48)

1.1.2 Formação do Preço de Venda

A formação de preços é uma das tarefas mais árduas dentro de uma empresa. Para tanto, as decisões de precificação devem estar pautadas em informações gerenciais estratégicas, tais como custos, tendências de mercado, concorrência, volume de venda.

Porém, não é possível deixar de lado os objetivos traçados no planejamento da empresa, seja de penetração no mercado, ampliação da participação da empresa no mercado, obtenção de taxa de retorno satisfatória, geração de caixa, liquidação de produtos, entre outros. “Tudo o que se faz em uma empresa deve estar vinculado aos seus objetivos imediatos ou de longo prazo.” (Passarelli e Bomfim,2003, p. 443)

Segundo Bruni e Fama (2004, p.322), “três processos distintos podem ser empregados na definição de preços e costuma basear-se nos custos, no consumidor ou na concorrência.”

Basear a definição dos preços nos custos significa adicionar algum valor, a título de lucro, aos custos totais. Desta forma, o preço de venda será sempre maior do que o seu custo. O problema desta sistemática, segundo Bruni e Fama (2004, p.322) “reside na não-consideração da demanda e dos níveis de concorrência.”

O processo de definição de preços baseado no consumidor significa atribuir valor ao produto e não preço. Preço tem relação com custo e valor “consiste nos aspectos desejados pelo cliente e atendidos pelo produto ou serviço” Bruni e Fama (2004, p.350). Ou seja, o consumidor percebe valor, ou benefícios extras que justificam pagar um preço maior pelo produto.

Outra forma de definir preço, baseado na concorrência, significa que a empresa observa a concorrência e passa a imitá-la, sem considerar os seus custos ou a sua demanda.

Para além destas metodologias, existem outros fatores que interferem na formação do preço de venda e na demanda dos produtos. São eles: a qualidade do produto, existência de produtos similares, controle de preços por órgãos reguladores, nível de produção e de vendas.

A técnica de formação de preço pressupõe a consideração de diversos preços alternativos e de lucros unitários correspondentes, escolhendo-se, entre as alternativas consideradas, aquela que representa a mais lucrativa combinação preço-volume. Passarelli e Bomfim (2006, p.432)

No comércio, a forma mais utilizada na formação do preço de venda é através do *mark-up* (sobremarcação). Este é conhecido como um índice aplicado sobre o custo de compra da mercadoria.

Passarelli e Bomfim (2006, p.547), acrescentam que este índice “deverá cobrir todas as outras despesas ainda não incluídas nos custos da mercadoria, além de permitir um retorno razoável aos investidores.”

Para o cálculo do *Mark-up*, Wernke (2010) diz que é possível de colocar todos os valores que se deseja cobrar sob a forma de percentual. Como exemplo, temos os tributos incidentes sobre vendas, comissões dos vendedores, taxa de franquia, taxa das administradoras de cartão, fretes para entrega das mercadorias aos clientes, a ainda a margem de lucro.

Quanto à determinação do valor do *Mark-up* existem duas formas de calcular: divisor e multiplicador. O *Mark-up* divisor é formado pela soma de todos os itens descritos anteriormente, em percentual. Partindo de 100% diminui-se o total da

soma, após, transforma o valor em índice, dividindo o resultado por cem. Para chegar ao preço de venda é só dividir o custo unitário da mercadoria pelo *Mark-up* (resultado do cálculo anterior). Já para determinar o *Mark-up* multiplicador, é necessário dividir o número 1 pelo índice do *Mark-up* divisor, e com o resultado multiplicar pelo custo unitário da mercadoria. Ambas as formas chegaram ao mesmo resultado de preço de venda.

1.1.3 Análise do custo, volume e resultado

A margem de contribuição é uma das informações gerenciais estratégicas para as empresas, e está intimamente relacionada ao custeio variável. De acordo com Bornia (2010, p. 55), “quase todas as aplicações de custos para decisões de curto prazo embasam-se nesses conceitos.”

Para Berti (2010, p.151) “margem de contribuição unitária é o volume financeiro com que cada unidade do produto contribui para a empresa pagar o seu custo fixo e formar o seu lucro”.

Já Perez Jr. et.al.(2005, p. 195) conceitua “como a parcela do preço de venda que ultrapassa os custos e despesas variáveis e que contribuirá, daí seu nome, para a absorção dos custos fixos e, ainda, para a formação do lucro”.

Outra forma de apresentação da margem de contribuição é através de percentual. Para obter este dado, divide-se a margem de contribuição unitária pelo preço de venda e multiplica-se por cem. Essa forma, “representa a parcela com que cada unidade monetária obtida com a venda dos produtos contribuirá para cobrir os custos fixos ou para formar o lucro”. Bornia (2010, p.55)

Pode-se calcular a margem de contribuição para acompanhar o desempenho de diferentes pontos de vista, tais como o desempenho das mercadorias comercializadas, linhas (grupos) de mercadorias, por vendedor, tipo de cliente.

As informações sobre a margem de contribuição auxiliam os gestores na tomada de decisão. Wernke (2010) enfatiza os benefícios, pois permitem visualizar as mercadorias que merecem maior esforço de venda, pensar sobre a manutenção de mercadorias no *mix* de produtos disponíveis, a forma de comissionamento, ou incentivos das vendas, estabelecimento de uma política de relacionamento com os clientes, entre outras combinações possíveis.

Apesar dos benefícios, Wernke chama a atenção para as limitações:

O cálculo dos preços de venda realizados somente com dados da margem de contribuição podem resultar em valores que não cubram todos dos custos e despesas necessários para manter a loja a longo prazo. Um segundo aspecto a salientar é que a margem de contribuição é útil para a tomada de decisão de curto prazo, mas pode levar o lojista a menosprezar a importância dos gastos fixos, caso decida somente com base na margem de contribuição (uma vez que esta considera apenas os gastos e despesas variáveis). (Wernke, 2010, p.86).

O ponto de equilíbrio indica a capacidade mínima em que a empresa deve operar para não ter prejuízo. “Refere-se ao nível de vendas em que não há lucro nem prejuízo, ou seja, no qual os gastos totais (custos totais + despesas totais) são iguais as receitas totais. Perez Jr. et.al. (2005, p.196)

Berti (2010, p.153) salienta que “a base necessária para se identificar o ponto de equilíbrio é conhecer as três principais variáveis seguintes: receita da empresa, custo variável e custo fixo total.”

Já Wernke tem um conceito mais completo:

O ponto de Equilíbrio (PE) pode ser definido como o nível de vendas, em unidades físicas ou em valores (\$), no qual a empresa opera sem lucro ou prejuízo. O número de unidades vendidas no Ponto de Equilíbrio é suficiente para cobrir as despesas e custos (variáveis e fixos) da loja no período, sem gerar qualquer resultado positivo (lucro), (2010, p.111)

Existem vários tipos de ponto de equilíbrio, de acordo com o contexto de informação que o gestor necessite, podem ser o ponto de equilíbrio contábil ou operacional, econômico e financeiro.

Para Bornia (2010, p.63) a “diferença fundamental entre os três pontos de equilíbrio são os custos e despesas fixos a serem considerados em cada caso.”

O Ponto de Equilíbrio Contábil permite calcular o valor mínimo de vendas, em dinheiro ou em quantidade, para que atenda ao total dos custos operacionais (variáveis e fixos). Para a determinação da quantidade calculam-se pela divisão do total dos custos mais despesas fixas pela margem de contribuição unitária. Por outro lado, para determinação em valor substitui-se o divisor da equação anterior pela margem de contribuição unitária em percentual.

Quando se fala em Ponto de Equilíbrio Econômico além dos custos totais, acrescentam-se os custos de oportunidade do capital próprio. Desta forma, utiliza-se no cálculo, como dividendo a soma dos custos totais com o valor de lucro pretendido, e com o divisor a margem de contribuição unitária.

Na determinação do Ponto de Equilíbrio Financeiro são considerados os custos desembolsáveis, ou seja, desconsidera-se a depreciação, por exemplo. Para tanto são considerados os custos totais menos a depreciação mais dívidas do período, dividido pela margem de contribuição.

As lojas comerciais possuem uma gama variada de produtos a disposição dos consumidores. Porém, os cálculos anteriores são utilizados para a determinação do ponto de equilíbrio em quantidades de apenas um produto.

De acordo com Bruni e Famá (2004) a melhor forma de expressar o ponto de equilíbrio em situações em que se têm vários produtos seria pela receita total de vendas.

Wernke concorda que “para estas empresas a principal dificuldade encontrada no cálculo do ponto de equilíbrio é a diversidade de itens comercializados e as diferentes margens de contribuição destes.” (2010, p.118)

Sendo assim, Wernke (2010, p.118) estabelece a fórmula abaixo para determinação do Ponto de Equilíbrio *Mix*:

$$PE \text{ Mix (unid)} = \frac{\text{Despesas e Custos Fixos da Loja (\$)}}{\left[\frac{\text{Margem de Contribuição Total (\$)}}{\text{Quantidade Vendida Total (unid)}} \right]}$$

Ainda segundo Wernke, é necessário duas etapas para o cálculo, a primeira determina-se o ponto de equilíbrio total, para na segunda parte fazer uma ponderação entre os itens vendidos, ou seja, “quanto dessa quantidade física se refere às mercadorias individualmente.” (2010, p.118)

Conceitualmente, margem de segurança é a diferença entre o total de vendas ou receitas e o ponto de equilíbrio. Segundo Bornia (2010 p. 64) “representa o quanto as vendas podem cair sem que haja prejuízo para a empresa.”

Para Bruni e Famá (2004, p. 262) a “margem de segurança consiste na quantia ou índice das vendas que excedem o ponto de equilíbrio da empresa.(...) Pode ser calculada em quantidade, unidades monetárias ou em percentuais.”

Wernke (2010) sugere que, para calcular a margem de segurança em quantidade, utiliza-se o total das vendas no período menos o ponto de equilíbrio em

unidades. Já para saber em unidades monetárias, substituem-se as quantidades pelos valores.

No caso da margem de segurança em percentual, utiliza-se o resultado anterior, ou seja, margem de contribuição em unidades monetárias, dividido pelas vendas do período, também em valores e o resultado multiplicado por 100. Essa é a forma mais interessante, pela facilidade de visualização das informações pelo gestor.

De posse de todas estas técnicas e informações gerenciais, é possível fazer a análise chamada de custo-volume-lucro. Bornia (2010, p. 54) destaca que esta análise “determina a influência nos lucros provocada por alterações nas quantidades vendidas e nos custos.”

1.1.4 Rotatividade do Estoque

No setor de comércio é freqüente manter valores expressivos em estoque de mercadorias. Wernke (2010, p.174), salienta que “por demandarem grande parte do capital de giro do empreendimento varejista, os gestores devem avaliar com atenção a pertinência do montante destinado aos estoques.”

A rotatividade do estoque é um índice que evidencia quantas vezes o estoque girou em relação às vendas. É o número de dias que a empresa leva para vender o que compra, para completar um giro. Quanto maior este índice melhor é sua eficiência.

Calcula-se dividindo o custo da mercadoria vendida durante o ano pelo valor investido na formação do estoque. Ou seja, soma-se o estoque inicial e o estoque final, depois se divide o resultado por dois.

Quanto maior o volume previsto de venda para determinado produto menor pode ser a margem de lucro a ser repassada ao preço de venda. Isso implica considerar um antigo axioma comercial que defende que “é preferível ganhar pouco por unidade vendendo grande quantidade, do que ganhar muito por peça e vender pouco. (Wernke 2010, p.54)

Há duas vantagens na alta rotação do estoque, uma é que com um mesmo valor investido na formação do estoque, é possível auferir resultados melhores. Por outro lado, quanto maior as vendas, maior será a base de diluição dos custos fixos.

2. METODOLOGIA

A metodologia, no estudo científico, busca mostrar os caminhos pelo qual o pesquisador deve passar, para que seu trabalho apresente validade desde o levantamento das informações até a análise e o relato destas. Segundo Teixeira (2012), a metodologia define os instrumentos, métodos e técnicas, os objetos, materiais, e as referências teóricas, na busca de conhecer a realidade, relacionando trabalhos teóricos e empíricos.

Diante disso, definiu-se a metodologia desta pesquisa, no âmbito de seus objetivos, como sendo um estudo aplicado, com investigação exploratória, e descritiva de forma qualitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, que são os meios de investigação, utilizaram-se de pesquisa bibliográfica, documental, e estudo de caso.

O estudo aplicado, segundo Vergara (2009, p 43) “é fundamentalmente motivado pela necessidade de resolver problemas concretos”. Neste sentido, Cardoso (2012) descreve que a pesquisa objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

Buscou-se, com a investigação exploratória, proporcionar uma visão geral de um determinado fato, aproximando o pesquisador com o tema em estudo. Vergara (2009) destaca que, não se deve confundir com leitura exploratória. Por outro lado, Gil (2002) comenta que este tipo de pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Em conjunto, a pesquisa descritiva, segundo Andrade (2002) tem por finalidade observar, registrar, analisar e classificar os fatos, sem a interferência do pesquisador. Vergara (2009) complementa dizendo que esta visa descrever características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de correlações entre variáveis, porém não tem o compromisso de explicá-los.

Quanto às formas de abordagens do problema tem-se o método quantitativo, que traduz em números opiniões e informações. Utiliza-se da base estatística e busca o maior número de respostas para validar sua abordagem, busca uma análise mais superficial, mas que se possa generalizar para a população. Mas neste estudo se enquadra melhor o método qualitativo, que buscou os elementos subjetivos, e

não estatísticos. Priorizou-se a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, buscando aprofundar as análises. Neste aspecto, Cardoso (2012) contribui dizendo que o foco principal desta abordagem é, os processos e as relações dos indivíduos com o mundo real.

A pesquisa bibliográfica é o mais amplo procedimento técnico, utilizada em todas as formas de pesquisa. Na visão de Vergara (2009, p.43) trata-se de estudo sistematizado que “fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesmo.” Para Gil (2002, p. 44) “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Com o objetivo de complementar o levantamento de informações, utilizou-se a investigação documental que, conforme Gil (2002) explica, podem ser de primeira mão, quando os documentos não receberam nenhum tratamento analítico e estão conservados em arquivos de órgãos públicos ou instituições privadas. Já os documentos de segunda mão são aqueles que já tiveram algum tipo de análise.

Finalmente para completar o arcabouço metodológico deste trabalho, foi utilizado o estudo de caso. Em sua contribuição Vergara (2009) coloca que se trata de estudo de uma ou poucas unidades, com caráter de profundidade e detalhamento. Sob a visão de Yin (2001, p 32) “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”.

No caso desta pesquisa optou-se pelo estudo de caso único, objetivando confrontar aspectos teóricos com a realidade observada na empresa objeto de estudo. O levantamento das informações ocorreu através de entrevistas despadronizadas com o proprietário da empresa, que juntamente com a investigação documental propiciaram a compilação e análise dos dados, transformando estes em informações gerenciais utilizadas no trabalho.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se os resultados do estudo de caso realizado na pesquisa. O nome da empresa não será divulgado, assim como os produtos em

análise serão abordados sem a sua descrição, para preservação da imagem do estabelecimento.

3.1 Caracterização da Organização

O estabelecimento em estudo é uma empresa de pequeno porte, situada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, no ramo comercial. É uma sociedade empresarial limitada, sendo sócios duas pessoas, portanto trata-se de uma empresa familiar. É administrada somente por um dos sócios, pois o outro possui outras atividades.

A empresa possui somente um funcionário que está voltado para a recepção. Todos os processos, vendas controle de estoque, caixa, estão a cargo da mesma pessoa, o proprietário.

Possui um faturamento anual de aproximadamente R\$ 240.000,00, portanto tem seu enquadramento fiscal pelo Simples Nacional. Está no mercado a mais de 25 anos e vem ampliando a variedade de produtos ofertados aos clientes. Seus principais clientes são empresas moveleiras, oficinas de eletricidade, profissionais liberais e construtoras.

Há cerca de 6 meses a empresa optou por diversificar sua atuação, entrando no comércio de ferramentas elétricas e equipamentos industriais, tais como furadeira, esmerilhadeira, serra, tupia, martelo perfurador, entre outros. É neste segmento que a presente pesquisa concentrou a análise.

Como ponto de diferenciação pode-se salientar o conhecimento técnico do proprietário a respeito dos produtos. Desta forma, a empresa oferece uma orientação, indicando o produto que terá o melhor desempenho e o menor desgaste para a funcionalidade que o cliente precisa. Diferentemente do trabalho de grandes redes, cujo objetivo é vender o que tem em estoque.

A empresa possui controle informal e geral sobre a rentabilidade de suas operações. Com isso, o gestor não detém um estudo detalhado sobre o potencial de geração de receitas, e conseqüentemente lucros, de cada operação que é realizada em seu ambiente interno.

A maior dificuldade encontrada, ainda está no estabelecimento do preço de venda. A linha de produtos comercializados tem o preço sugerido pela fábrica, preço

de tabela, porém a concorrência não trabalha com estes valores. A necessidade que se impõem é de saber até que ponto é possível reduzir o preço.

3.2. Custo de Aquisição

O custo de aquisição da mercadoria é parte fundamental na atividade comercial. Este representa parcela significativa de custos e despesas da empresa.

A empresa adquire seus produtos de empresas situadas na cidade de São Paulo. A tarifação de ICMS é diferenciada em se tratando de ferramentas ou peças.

Como dito anteriormente, a linha de produtos comercializados pela empresa possui o preço de tabela, sugerido pelo fornecedor. Cada empresa de acordo com o nível de movimentação, compras no período, adquire níveis de desconto a partir do preço de tabela.

Desta forma, dentro de uma mesma região, tem pequenas empresas com níveis de descontos diferenciados, o que vai gerar diferentes custos de aquisição da mercadoria. Por outro lado, estas empresas estarão concorrendo com grandes redes, cujo volume de compra de algumas modalidades é maior e, conseqüentemente, possui nível de desconto maior. Na seqüência, observa-se a formação do custo de aquisição das mercadorias.

Quadro1: Custo de Aquisição da Mercadoria

Produto	\$ Unitário	ICMS + IPI	Frete	Custo Unitário
Produto I	R\$ 155,89	R\$ 21,05	0	R\$ 176,93
Produto II	R\$ 422,24	R\$ 57,00	0	R\$ 479,24
Produto III	R\$ 502,98	R\$ 67,90	0	R\$ 570,88
Produto IV	R\$ 166,51	R\$ 22,48	0	R\$ 188,99
Produto V	R\$ 347,22	R\$ 46,87	0	R\$ 394,10
Produto VI	R\$ 743,85	R\$ 100,42	0	R\$ 844,27
Produto VII	R\$ 175,47	R\$ 23,69	0	R\$ 199,15
Produto VIII	R\$ 458,71	R\$ 61,93	0	R\$ 520,63
Produto IX	R\$ 1.294,74	R\$ 174,79	0	R\$ 1.469,53
Produto X	R\$ 2.337,30	R\$ 315,54	0	R\$ 2.652,84

Fonte: Dados da pesquisa

Os produtos vendidos pela empresa têm incidência de ICMS e de IPI, na aquisição, compra do fornecedor, os quais devem somar ao custo da mercadoria. Por outro lado, na negociação com o fornecedor, o frete fica sob responsabilidade do fabricante, portanto não onera no custo unitário.

3.3 Despesas Mensais

As despesas mensais, também chamados de despesas operacionais, são gastos voluntários, com bens ou serviços, utilizados para obter receitas. Pode-se colocar como os gastos necessários para o funcionamento da empresa. O quadro seguinte apresenta as despesas operacionais mensais. Os valores são as médias dos gastos auferidos no ano de 2012.

Quadro 2: Despesas Operacionais Mensais

Despesas Mensais	Valores	% Despesa
Salários e Encargos Sociais	R\$ 867,92	18,55%
Pró-Labore dos Titulares	R\$ 1.500,00	32,06%
Água e Esgoto	R\$ 42,82	0,92%
Energia Elétrica	R\$ 139,65	2,98%
Material de Escritório	R\$ 44,09	0,94%
Correios e Malotes	R\$ 15,00	0,32%
Seguros	R\$ 22,67	0,48%
Manutenção de Sistema	R\$ 113,55	2,43%
Manutenção Predial	R\$ 26,00	0,56%
Depreciações	R\$ 26,25	0,56%
Propaganda e Publicidade	R\$ 18,18	0,39%
Fretes e Carretos	R\$ 24,68	0,53%
Material de uso e Consumo	R\$ 141,38	3,02%
Telefone	R\$ 147,67	3,16%
aluguel	R\$ 1.160,50	24,81%
Serviços Profissionais	R\$ 47,43	1,01%
Copa e Cozinha	R\$ 10,00	0,21%
Juros	R\$ 111,24	2,38%
Multas	R\$ 44,86	0,96%
Tarifas Bancárias	R\$ 107,84	2,31%
IOF	R\$ 9,70	0,21%
IPTU	R\$ 57,00	1,22%
Total	R\$ 4.678,44	100,00%
Previsão de Faturamento	R\$ 20.000,00	
% part. Mark-up	23,39%	

Fonte: Dados da pesquisa

Como trata-se de empresa pequena e familiar observa-se que a estrutura de despesas mensais é bem enxuta. A despesa que tem maior representatividade, que contribui com 32,06% do total dos gastos é o pró-labore, que representa a remuneração do trabalho do proprietário.

Na seqüência destaca-se a despesa com aluguel, que representa 24,81%. Trata-se de uma sala comercial com 180m², em área central da cidade. A empresa está estabelecida à bastante tempo neste local, o que torna o ponto muito conhecido pelos clientes.

Atualmente a empresa trabalha somente com uma funcionária, que atende basicamente na recepção, atendimento aos clientes e organização geral de documentos. Despesa com a funcionária representa 18,55% das despesas totais, vale lembrar que agregado a este item está além do salário as provisões de férias, 13º salário e FGTS.

Percebe-se que essas três despesas representam em torno de 75% do total das despesas mensais da empresa. As demais despesas não têm muita representatividade, juntas somam 24,58% do total dos gastos.

A empresa apresenta um faturamento médio de R\$ 20.000,00 por mês, com a venda de seus produtos. Desta forma, observa-se que as despesas mensais comprometem 23,39% do faturamento médio. Este valor é importante para compor o *Mark-up* a ser utilizado na formação do preço de venda.

3.4 Formação dos Preços

A formação do preço de venda é o ponto mais delicado da empresa. Como exposto anteriormente, os produtos possuem um preço de tabela sugerido pelo fabricante como o preço de venda. A partir desta tabela se estabelece o custo de aquisição que é diferenciado para cada empresa. Por outro lado a concorrência não segue o preço de tabela e pratica valores menores.

No comércio o método mais conhecido para a formação de preços é através do *Mark-up*. Para utilização desta ferramenta, é preciso elencar em percentuais, tudo o que se deseja que o preço de venda atenda.

Aplicando os conceitos, visualiza-se por meio do quadro 3 a composição do *Mark-up* para a empresa em estudo, com diferentes margens de lucros desejadas.

Quadro 3: Composição do *Mark-up*

Calculo do <i>Mark-up</i> (Divisor ou Multiplicador)				
	Margem 20%	Margem 10%	Margem 5%	Margem 0%
Fator (preço de venda)	100	100	100	100
Simples Nacional	2,75	2,75	2,75	2,75
Despesas Gerais	23,39	23,39	23,39	23,39
Margem de Lucro	20	10	5	0
Soma (100-SN-DG-ML)	53,86	63,86	68,86	73,86
Mark up Divisor	0,5386	0,6386	0,6886	0,7386
Mark up Multiplicador	1,8567	1,5660	1,4523	1,3540

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o cálculo do *Mark-up* da empresa em estudo optou-se por incluir as seguintes despesas a serem cobertas pelo preço de venda: alíquota do Simples Nacional, que é determinado pelo faturamento, e hoje está na faixa de 2,75%; despesas gerais calculada no item anterior e representa 23,39%; e a margem de lucro. Colocou-se diferentes valores na margem de lucro, para verificar como ficariam os preços sugeridos, com margem de 20%, 10%, 5% e com margem zero, observado na última coluna.

Para utilizar o *Mark-up* divisor na formação do preço, deve-se dividir o custo de aquisição pelo valor de *Mark-up* encontrado. Já o *Mark-up* multiplicador é estabelecido dividindo o número 1 pelo índice de *Mark-up* divisor, então multiplica-se o custo de aquisição pelo novo índice. Ambas as formas chegará ao mesmo resultado, o Preço de Venda.

No quadro 4, tem-se o comportamento dos preços com a aplicação dos diferentes *Mark-ups* elaborados, em um produto para exemplificação.

Quadro 4: Formação do preço de venda do produto

Margem de Contribuição	20%	10%	5%	0%	Preço Tabela	Preço Praticado
Preço de Venda (PV)	328,52	277,08	256,96	239,56	264,22	236,33
Custo da Mercadoria	176,93	176,93	176,93	176,93	176,93	176,93
Despesas Gerais	76,85	64,81	60,11	56,04	61,81	55,28
Simples Nacional	9,03	7,62	7,07	6,59	7,27	6,50
Resultado em R\$	65,70	27,71	12,85	0,00	39,26	-2,39
Resultado em %	20,00	10,00	5,00	0,00	6,89	-1,01

Fonte: Dados da Pesquisa

Com os custos atuais da empresa observa-se que o preço praticado auferiu um resultado negativo de 1,01%. Caso os produtos fossem vendidos pelo preço de tabela a empresa obteria um resultado de 6,89%, porém, segundo o proprietário este preço não é praticado pelo mercado. A quinta coluna apresenta o preço de venda com margem de lucro zero.

Com o quadro apresentado, o proprietário tem uma informação importante, a banda de preços em que ele pode atuar. Com margem zero, tem-se o preço em que ele cobre todos os custos, ou seja, o preço mínimo, e o preço de tabela será o teto máximo que o mercado aceita trabalhar.

3.5 Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio

A margem de contribuição e o ponto de equilíbrio são as informações gerenciais mais importantes para as empresas, pois indicam a capacidade mínima em que a empresa deve operar para não ter prejuízo.

Nesta forma é possível identificar o nível de vendas em que é possível amparar todos os custos, sem a obtenção de lucros, ou seja, “trabalhou-se para pagar as contas.”

Por meio do faturamento da empresa é possível calcular o ponto de equilíbrio. O quadro a seguir expõe o resultado da firma nos diferentes níveis de faturamento estipulado, e o respectivo ponto de equilíbrio.

Quadro 5: Resultado auferido em diferentes faixas de faturamento

Faixas de Faturamento	R\$ 15.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 25.000,00	PE R\$ 20.902,45
CUSTO	R\$ 11.230,16	R\$ 14.973,55	R\$ 18.716,93	R\$ 15.649,19
Imposto	R\$ 412,50	R\$ 550,00	R\$ 687,50	R\$ 574,82
Margem de Contrib.	R\$ 3.357,34	R\$ 4.476,45	R\$ 5.595,57	R\$ 4.678,44
Margem em %	22%	22%	22%	22%
Despesas Gerais	R\$ 4.678,44	R\$ 4.678,44	R\$ 4.678,44	R\$ 4.678,44
Resultado em R\$	R\$ (1.321,10)	R\$ (201,99)	R\$ 917,13	R\$ 0,00
Resultado em %	-8,81%	-1,01%	3,67%	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Observando as informações do quadro anterior, verifica-se que os produtos vendidos têm a capacidade de gerar margem de contribuição, e esta representa

mais de 20% do faturamento. Porém com o faturamento atual de R\$ 20.000,00, e o nível de despesas apresentado, esta margem não é suficiente para gerar resultados positivo.

O ponto de equilíbrio, com os preços praticados pela empresa, será ao atingir o faturamento de R\$ 20.902,45. Sendo assim, a empresa não conseguiu gerar recursos suficientes para arcar com as despesas totais e por tanto opera com resultados negativos, em torno de 1% sobre o faturamento.

Caso haja uma redução do faturamento em algum mês, por exemplo, para R\$ 15.000,00 o resultado será negativo em R\$ 1.321,10, ou seja, um prejuízo de quase 9% sobre o faturamento.

Por outro lado, caso as vendas aumentem e o faturamento passe ao patamar de R\$ 25.000,00 ao mês, o resultado auferido seria de R\$ 917,13, o que representa cerca de 3,67% de lucro sobre o faturamento.

Para reverter a situação apresentada, propõem-se três alternativas, que podem ser implementadas separadamente ou em conjunto: redução dos custos, alteração no preço de venda, aumentando assim a margem de contribuição, e/ou aumento do volume de vendas

Analisando sob a ótica de redução dos custos, há duas variáveis a serem trabalhadas: O custo de aquisição e as despesas operacionais. O custo de aquisição das mercadorias, como já foi dito, depende do relacionamento da empresa com o fornecedor. Quanto maior as compras, maior é o percentual de desconto fornecido sobre o preço de tabela. Para tanto, este depende de um aumento nas vendas.

Por outro lado, as despesas operacionais já se apresentam enxutas, não há desperdícios ou superfaturamentos nos itens expostos, sendo difícil a sua redução.

O preço de venda é outro ponto que pode ser trabalhado na empresa. A empresa poderia explorar melhor o seu diferencial, que é o conhecimento técnico e aprofundado que o proprietário tem das funcionalidades dos produtos. A assistência prestada na venda, indicando o equipamento que terá melhor desempenho na atividade demandada pelo cliente, com o menor desgaste, permite a diferenciação do preço, pois o cliente irá identificar um benefício que justifica, e o faz aceitar o preço mais elevado que o praticado pela concorrência.

Há de se pensar também na diferenciação da margem de contribuição para os diferentes produtos. Por exemplo, ferramentas de uso mais doméstico, que tem

maior oferta no mercado trabalha-se com margem menor. Em contrapartida, as ferramentas pesadas, de uso na indústria, possuem uma menor oferta, pois não são todas as lojas que trabalham com este produto, podem ter uma margem maior, por tratar-se de produto específico.

A questão do aumento do volume de venda traz como conseqüências o aumento do faturamento, aumento da margem de contribuição, melhor distribuição do custo fixo e finalmente uma melhora do resultado da empresa.

Este processo pode acontecer naturalmente, com divulgação e a medida que o público tem o conhecimento deste novo segmento da empresa. Porém este fator pode ser impulsionado com a contratação de um vendedor para trabalhar com um público selecionado. Esta medida irá aumentar as despesas com funcionários, mas em contrapartida deverá apresentar um incremento no faturamento que supere as despesas.

Caso este vendedor fosse contratado com um salário hipotético de R\$ 1.000,00, representaria um aumento nas despesas com funcionários de R\$ 1.360,00, ou seja, o salário mais os encargos sociais e trabalhistas. Somando este valor as despesas operacionais já calculadas obtém-se o montante de R\$ 6.038,44.

Caso o faturamento permanecesse no patamar de R\$ 20.000,00, obviamente que o resultado negativo só iria aumentar, pois com a nova situação as despesas gerais passariam de 23,39% do faturamento para 30,19%.

Sendo assim, o quadro 6 apresenta simulações de resultado a partir da situação proposta, com as novas despesas e o novo ponto de equilíbrio.

Quadro 6: Simulação de resultados a partir da nova situação apresentada.

Faixas de Faturamento	R\$ 20.000,00	PE R\$ 26.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 35.000,00
CUSTO	R\$ 14.973,55	R\$ 19.465,61	R\$ 22.460,32	R\$ 26.203,71
Imposto	R\$ 550,00	R\$ 715,00	R\$ 825,00	R\$ 962,50
Margem de contrib	R\$ 4.476,45	R\$ 5.819,39	R\$ 6.714,68	R\$ 7.833,79
Margem em %	22%	22%	22%	22%
Despesas Gerais	R\$ 6.038,44	R\$ 6.038,44	R\$ 6.038,44	R\$ 6.038,44
Resultado em R\$	R\$ (1.561,99)	R\$ (219,05)	R\$ 676,24	R\$ 1.795,35
Resultado em %	-7,81%	-0,84%	2,25%	5,13%

Fonte: Dados da pesquisa

O novo ponto de equilíbrio seria com um faturamento em torno de R\$ 26.000,00. Sendo assim, a contratação de um novo funcionário, um vendedor,

necessitaria aumentar as vendas em R\$ 6.000,00. Analisando os produtos vendidos verifica-se que este valor seria facilmente alcançado, uma vez que o vendedor trabalharia com um público específico e com poucos itens poderia chegar ao resultado.

A partir do ponto de equilíbrio, todo incremento nas vendas irá contribuir para um resultado positivo casa vez maior. Em alcançando o faturamento de R\$ 35.000,00 chegaria a um resultado positivo de R\$ 1.795,35, o que representaria 5,13% deste faturamento, isso mantendo os preços praticados atualmente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade comercial intensa e a concorrência acirrada a que estão expostas as empresas, forçam a busca constante de aprimoramento profissional e informações gerenciais para amparar a tomada de decisão por parte dos gestores.

As empresas, principalmente familiares, procuram formas de se manterem no mercado competitivo. Para tanto, além de ter conhecimento externo sobre o mercado consumidor, deve-se conhecer muito bem o ambiente interno, os custos de manutenção mensais e as margens dos produtos vendidos.

Neste sentido, o presente trabalho buscou esclarecer conceitos contábeis gerenciais úteis e trazer uma ferramenta de gestão empresarial. A aplicação deste conhecimento teórico possibilitou a elaboração de indicadores gerenciais que possam servir de subsídios para a melhor gestão das atividades.

Especificamente no caso em estudo, ficou evidente a necessidade de ampliação do volume de vendas, Desta forma o custo fixo seria melhor distribuído trazendo resultados positivos, e o aumento nas compras com o fornecedor acarretará em aumento do desconto, conseguindo assim reduzir o custo de aquisição.

O aumento do volume de venda da empresa pode ser potencializado com a contratação de um vendedor. Apesar deste fato gerar um aumento das despesas fixas, se justifica pelo incremento de receita nos negócios.

De qualquer forma, com as ferramentas gerenciais disponibilizadas, o gestor terá uma base técnica confiável, fundamentando a tomada de decisão. Para a formação do preço de venda, que é um ponto delicado para a empresa, conseguiu-

se criar um simulador, onde é possível acompanhar os reflexos na margem de contribuição de uma mudança nos preços. Da mesma forma, desenvolveu-se um simulador para acompanhar o resultado da empresa a partir de diferentes faturamentos.

A pesquisa desenvolvida neste artigo pôde-se contribuir para a empresa com proposições de alternativas para melhorar o seu desempenho. Além de apresentar indicadores gerenciais importantes para serem utilizadas como diferenciais competitivos, tanto no controle como na tomada de decisão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós graduação: noções práticas**. 5 ed. São Paulo: Atlas. 2002.

BERTI, Anélio. **Contabilidade e análise de custos**. 2ª ed. Curitiba: Juruá. 2010.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise Gerencial de Custos: Aplicação em Empresas Modernas**. São Paulo: Atlas, 2010

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de Preços**. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 2004.

CARDOSO, Jiani. **Metodologia da pesquisa – Administração**. 2012 www.pucrs.campus2.br/~jiani/metodologia/pesquisa1.doc, acesso em 15.03.2012, 23:15 hs

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002

PEREZ JR, José Hernandes; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2005

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Custos: análise e controle**. 3ª ed. São Paulo: IOB-Thomson, 2004.

_____ **Custos e formação de preço**. 4ª ed. São Paulo: IOB-Thomson, 2006.

POMPERMAYER, Cleonice B.; LIMA, João Evangelista Pereira, **Gestão de Custos**, 2002 www.fae.edu/publicacoes/pdf/financas/4.pdf, acesso em 11.03.2012, as 15 hs.

QUESADO, Patricia; Rodrigues; RODRIGUES, Lúcia Lima, **A Gestão Estratégica de Custos em Grandes Empresas Portuguesas**, www.observatorio-

[iberoamericano.org/RICG/Nº 10/Patricia Quesado y Lucía Lima.pdf](http://iberoamericano.org/RICG/Nº_10/Patricia_Quesado_y_Lucía_Lima.pdf), acesso em 15.03.2012

SILVA, Christian Luiz da, **Gestão Estratégica de Custos: O Custo Meta na Cadeia de Valor**. Revista FAE, v.2,nº 2, 1999, p.17-26

TEIXEIRA, Gilberto. **O que significa metodologia?** 2012
<http://pt.scribd.com/doc/7232031/o-Que-Significa-Metodologia>, acesso em 14.03.2012, 20:30 hs.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Eusélia Pavaglio; KELM, Martinho Luis; CLEBSCH, Teodoro. **Custos e Formação de Preços no Comércio**. Contabilidade e Informação. Ijuí, ano 9, nº 24, p. 17 a 29, Jan/Jul, 2006.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos no Comércio Varejista**. Curitiba: Juruá, 2010

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001