

TAIGUER BALDASSO

**PROCEDIMENTOS PARA DETERMINAR O PREÇO E A
RENTABILIDADE DOS PRODUTOS GERADA NA VENDA PARA
PEQUENAS EMPRESAS INDUSTRIAIS**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel
em Ciências Contábeis da
Universidade de Caxias do Sul

Orientador: Prof. Dr. Roberto Biasio

Caxias do Sul

2011

APROVAÇÃO

TAIGUER BALDASSO

PROCEDIMENTOS PARA DETERMINAR O PREÇO E A RENTABILIDADE DOS PRODUTOS GERADA NA VENDA PARA PEQUENAS EMPRESAS INDUSTRIAIS

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul.

Banca examinadora:

Presidente/orientador Prof. Dr. Roberto Biasio - UCS

Examinadores - UCS

- UCS

Trabalho apresentado e aprovado pela banca examinadora em
___/___/___.

DEDICATÓRIA

A todos vocês, que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando; em especial, à minha família e meu noivo, que sempre me apoiaram nas minhas decisões durante toda essa graduação.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial, ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto Biasio, pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma especial, ao meu diretor, pelo espaço disponibilizado para a realização da pesquisa em sua empresa, abrindo as portas sem restrições para que o trabalho acontecesse.

PENSAMENTO

A diferença entre o possível e o impossível está na vontade humana.
Louis Pasteur

RESUMO

Esta pesquisa, um estudo de caso, apresenta, além de uma análise dos preços de venda praticados atualmente por uma pequena indústria moveleira, a formação de novos preços com base no custeio por absorção e um breve comparativo entre a rentabilidade dos dois preços apresentados. Para essas análises, utilizou-se apenas uma parte dos produtos que a empresa fabrica. O objetivo desta pesquisa é trazer melhor organização para dentro da pequena empresa no setor de custos, sem que sejam necessários investimentos de grandes valores. Busca-se essa organização com o uso de métodos de custeio devidamente implantados para gerar informações úteis sobre a rentabilidade dos preços de venda e sobre a precificação de novos produtos. As técnicas usadas são os sistemas de custeio absorção e variável; o custeio absorção para cálculo do custo dos produtos e formação do preço de venda, e o sistema variável para as análises da rentabilidade dos preços para a empresa. Pode-se dizer que a pequena empresa, modelo de estudo desta pesquisa, tem seus preços de venda corretos, já que eles rendem positivamente. Somente alguns itens dos estudados merecem uma reavaliação nos seus preços, pois possuem uma margem de contribuição muito pequena. Os novos preços calculados com base no custo dos produtos podem ser adotados pela empresa, já que estes contribuem mais significativamente com o lucro do que os preços atuais.

Palavras-chave: Custeio Variável. Custeio Absorção. Preços de Venda. Rentabilidade.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Rentabilidade das Linhas de Produtos	46
Gráfico 2: MC Por Produto	47
Gráfico 3: Relação de quantidade vendida pela margem de contribuição gerada	49
Gráfico 4: Margem de contribuição unitária por conjunto	55
Gráfico 5: Margem de contribuição das quantidades vendidas	56
Gráfico 6: Comparativo dos preços de venda	57
Gráfico 7: Comparativo das margens de contribuição unitária dos produtos em relação ao preço de venda	58
Gráfico 8: Comparativo das margens de contribuição total dos produtos em relação ao preço de venda.....	59
Gráfico 9: Comparativo das rentabilidades dos conjuntos de produtos.....	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo das despesas e custos mensais da empresa.....	41
Tabela 2 – Preços de Venda praticados	42
Tabela 3 – Margem de Contribuição Unitária e Total	44
Tabela 4 - Valores em % das Margens de Contribuição	45
Tabela 5 – Margem de Contribuição do Volume das Vendas	48
Tabela 6 – Custo Unitário dos Produtos.....	51
Tabela 7 – Preço de Venda dos Produtos.....	52
Tabela 8 - Margem de Contribuição Total e Unitária dos produtos	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	12
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA	14
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	15
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	16
1.4 METODOLOGIA	16
1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO	17
2 SISTEMAS DE CUSTEIO PARA CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA E DE SUA RENTABILIDADE	20
2.1 CUSTEIO POR ABSORÇÃO.....	20
2.1.1 <i>Custos e Despesas</i>	20
2.1.2 <i>Departamentalização</i>	22
2.2 CUSTEIO VARIÁVEL.....	25
2.2.1 <i>Custos e despesas variáveis x custos e despesa fixas</i>	26
2.2.2 <i>Margem de Contribuição</i>	26
3 PROCEDIMENTOS PARA DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA E O CÁLCULO DA SUA RENTABILIDADE	28
3.1 CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA	28
3.1.1 <i>Com base nos custos e despesas totais</i>	29
3.1.2 <i>Com base nos custos e despesas variáveis</i>	30
3.1.3 <i>Com base no preço de venda praticado pelo mercado</i>	32
3.2 AVALIAÇÃO DA RENTABILIDADE DOS PREÇOS COM BASE NO CUSTEIO VARIÁVEL.....	33
3.2.1 <i>Cálculo da rentabilidade</i>	34
3.2.2 <i>Formas de avaliar a rentabilidade</i>	34
4 DETERMINAÇÃO DOS PREÇOS DE VENDA E AVALIAÇÃO DE SUA RENTABILIDADE EM PEQUENAS INDÚSTRIAS – UM ESTUDO DE CASO	36

4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO DE CASO	36
4.1.1	<i>Histórico.....</i>	36
4.1.2	<i>Produtos</i>	36
4.1.3	<i>Mercado.....</i>	37
4.2	RESULTADO DO ESTUDO DE CASO.....	38
4.2.1	<i>Procedimentos utilizados pela empresa para estabelecer os preços de venda</i>	38
4.2.2	<i>Levantamento dos custos e despesas dos produtos.....</i>	40
4.2.3	<i>Levantamento dos preços de venda praticados</i>	42
4.2.4	<i>Cálculo da rentabilidade com base nos preços praticados.....</i>	43
4.2.5	<i>Análise da rentabilidade gerada pelos preços praticados.....</i>	46
4.2.6	<i>Cálculo dos preços de venda seguindo os procedimentos apresentados</i>	50
4.2.7	<i>Análise da rentabilidade gerada pelos preços calculados pelo método absorção.....</i>	53
4.2.8	<i>Comparativo da rentabilidade gerada pelos preços praticados atualmente com os preços calculados com base no método de custeio absorção.....</i>	56
5	CONCLUSÃO	61
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65

1 INTRODUÇÃO

Fixar o preço de venda dos produtos não é uma tarefa fácil nas empresas. Para chegar a um valor de venda correto, é necessário analisar diversos pontos, como: custo, mercado, oferta e demanda. A base dessa formação de preço de venda, evidentemente, é o custo do produto; portanto, saber quanto realmente se gastou para fabricá-lo é essencial para definir o valor que deve ser cobrado na sua venda. Após a definição do custo, para chegar ao preço, também é necessário considerar outras variáveis, entre elas, a lei da oferta e da demanda. Dessa maneira, a empresa pode formar um preço de venda que atenda aos interesses do mercado e também da empresa.

O problema é que, na maioria das vezes, as pequenas empresas não têm um sistema de custeio adequado para auxiliar essa formação do preço de venda, nem alguém preparado para estudar o mercado no qual estão inseridas. Dessa forma, com tantas deficiências, os administradores acabam utilizando preços de venda mal formados, o que pode acarretar no insucesso da empresa.

Essa má formação de preços de venda é percebida na negociação com o cliente, num mercado competitivo, onde se encaixam a maioria das pequenas empresas; a agilidade na negociação é muito importante. As decisões acerca de preços devem ser rápidas, seguras e que expressem clareza ao cliente, o que nem sempre ocorre.

Essa clareza que a empresa precisa ter sobre os seus preços de venda é facilmente resolvida através do sistema de custeio variável, que é um sistema de cálculo de custo dos produtos, com a finalidade de gerar informações gerenciais aos gestores da empresa, mas somente para esse fim, pois o valor do custo apurado para fins de avaliação de estoques não é aceito legalmente. Esse sistema propicia informações úteis ao gestor para a tomada de decisões, pois no valor do custo dos produtos só é adicionado os custos variáveis; os custos fixos são tratados como despesa do exercício, isto porque eles ocorrem independentemente da quantidade de produtos produzidos no mês.

Duas variáveis que colaboram para a tomada de decisões e que são encontradas através desse sistema são a margem de contribuição total e a unitária, encontradas na diferença entre o preço de venda dos produtos e a soma dos custos variáveis com as despesas variáveis. A margem de contribuição unitária mostra

quanto cada produto colabora para a formação do lucro da empresa, já a margem de contribuição total mostra quanto rende todos os produtos para a empresa. Portanto, através delas, pode-se saber qual produto é mais rentável ou qual pode até ser deixado de fabricar, por não contribuir significativamente para o lucro.

Esse sistema, através das margens de contribuições, permite que seja feita uma análise da rentabilidade dos preços praticados pela empresa. Esse tipo de análise é muito importante, pois evidencia se os valores de venda estipulados pela empresa estão dando um retorno positivo. Várias outras relações e análises podem ser feitas a partir das variáveis que o sistema custeio variável proporciona.

Atualmente, muitos empreendedores exercem a administração de uma empresa com informações equivocadas. O uso dessas informações que não refletem a realidade pode acarretar no mau desenvolvimento das atividades e interferir diretamente no lucro da entidade.

Enfim, como as pequenas empresas estão envolvidas num mercado competitivo, elas não podem deixar de passar informações rápidas e que transpassem clareza aos clientes acerca de preços. Para tais informações, é necessário que o empreendedor se norteie de dados corretos e que expressem a real situação da empresa. A transformação de dados em informações úteis para a tomada de decisões é feita através do custeio variável.

1.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Um sistema de custeio bem implantado com processamento de dados e geração de informações através de um software, é um privilégio apenas de empresas de grande porte. Empresas pequenas raramente contam com um sistema que gere informações de qualidade para a formação e avaliação dos preços de venda. É provável que essas empresas não contem com um sistema de custeio por vários motivos, entre eles: o alto custo que envolve a compra, instalação e manutenção do software; a falta de alguém especializado para manusear esse sistema; o desconhecimento da existência desse tipo de sistemas; ou, ainda, simplesmente, o desconhecimento da sua utilidade.

Por entender que a área de custos é uma área muito importante nas empresas, mesmo sendo de pequeno porte, entende-se que fazer uma pesquisa com o objetivo de evidenciar os procedimentos que devem ser seguidos para a

determinação dos preços de venda e determinar a sua rentabilidade, de forma simples e prática, é de extrema importância. Entende-se que, para pequenas empresas industriais, em função de que, na maioria das vezes, elas possuem estrutura pouco definida e com poucas informações, é interessante que o sistema a ser usado seja simples, requeira a menor estrutura possível e, ao mesmo tempo, possa gerar informações adequadas para a definição dos preços.

Considerando-se que o custeio por absorção é o sistema mais indicado para determinar o preço de venda nas indústrias e considerando a pouca estrutura que elas possuem, a forma mais indicada para determinar o custo é o uso do custeio por absorção, na modalidade sem departamentalização (forma que considera a empresa como sendo um único centro de custo). Já para avaliar a rentabilidade, o sistema mais indicado pela literatura é o custeio variável. O custeio variável, além de requerer menos recursos e estrutura, também disponibiliza vários recursos e técnicas que permitem uma avaliação e análise mais adequada da rentabilidade dos preços de venda. Essas análises trazem muitos benefícios para a empresa, pois mostra de forma clara o rendimento dos produtos fabricados.

Saber quanto cada produto gera de margem para a empresa é útil, seja para fins de negociação de valores com clientes (flexibilização de preços), seja para conhecer a rentabilidade gerada pelos preços, bem como para identificar quais os produtos que são mais rentáveis e quais são inviáveis em termo de retorno. A maioria das empresas de pequeno porte, atualmente, está inserida em um mercado competitivo e, frequentemente, tem que acatarem preços estipulados pelo cliente. Portanto, para uma negociação de preços adequada, tanto para a empresa fornecedora como para os clientes, os administradores devem conhecer o custo do seu produto e saber o quanto é a sua rentabilidade. Dessa forma, não geram prejuízo com preços que atendam apenas aos objetivos dos clientes; isto porque, não basta conquistar os clientes, é necessário, também, obter uma rentabilidade que permita a empresa crescer e dar retorno aos seus investidores.

Outro benefício que a análise da rentabilidade dos produtos traz para a empresa, especificamente para o setor comercial, é que, com informações de rentabilidade geradas pelo setor de custos da empresa, o departamento comercial pode desenvolver estudos de como alavancar as vendas dos produtos que mais dão retorno para a empresa e conter as vendas dos que não contribuem tanto.

Então, analisar a rentabilidade que cada produto gera e implantar um sistema de custeio que auxilie nessa análise é muito importante. Diante disso, entende-se que o tema proposto pela pesquisa é muito interessante, devido à importância de proporcionar, para as pequenas empresas desprovidas de um sistema de custeio estruturado, informações úteis, que agilizem as decisões internas acerca de vendas e produção e que proporcionem mais clareza e tranquilidade na negociação de valores com os clientes.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Observando o quanto é difícil a tomada de decisão em relação à definição dos preços nas empresas de pequeno porte, em função do não conhecimento do custo dos produtos ou de seus preços de venda, percebe-se a necessidade das empresas utilizarem um método que lhes permita calcular os custos e os preços dos produtos, de forma simples e prática, sem a necessidade de muitas informações e conhecimentos técnicos. Diante dessa situação, entende-se que o custeio variável é o método que melhor se enquadra para esse tipo de situação. Conhecer o real custo e a margem que cada produto gera é de extrema importância para clareza das decisões e de extrema urgência também, pois as empresas estão crescendo no mercado, ampliando os horizontes e traçando novos objetivos para o futuro.

Esse mercado competitivo que as pequenas indústrias estão inseridas faz com que elas tenham que, frequentemente, ceder ao preço que o cliente está disposto a pagar para não perder a venda. O problema é que, quando a empresa aceita praticar o preço desejado pelo cliente, a maioria dos gestores não percebe que podem estar sacrificado a margem de lucro dos produtos, colocando em risco os lucros da empresa. Esse tipo de situação ocorre porque a maioria dos empreendedores das pequenas empresas não conhece qual é o retorno que cada produto gera para a sua empresa. Esse desconhecimento pode gerar consequências negativas para a empresa.

Casos como esses, comuns no mercado de concorrência perfeita, podem acontecer com qualquer empresa pertencente a qualquer ramo de atividade e de qualquer tamanho. Por outro lado, as empresas de pequeno porte são mais suscetíveis ao erro, por não terem controle sobre os custos e sobre os preços dos produtos nem saberem a rentabilidade que cada produto gera. Essa falta de controle

acontece por elas não terem um sistema de custeio bem ajustado às suas necessidades.

Os benefícios das informações sobre a rentabilidade dos produtos não se limitam somente ao setor de custos. O setor comercial, por exemplo, também pode utilizar das informações da análise da rentabilidade no planejamento das vendas, dando preferência para as vendas dos produtos que mais contribuem para formar o lucro da empresa.

O grande tema desta pesquisa é determinar a rentabilidade gerada pelos produtos para as pequenas empresas industriais, já que são as que mais carecem de informações de como calcular a rentabilidade e formar preço de venda.

É natural uma indústria de grande porte ter um sistema de custeio bem implantado, que permita extrair informações para todos os setores da empresa, num curto espaço de tempo, que traga maior organização dentro da empresa e maior clareza nas decisões que precisam ser tomadas. Mas a realidade vivida nas pequenas empresas não é essa. Como já comentado, na maioria das vezes, as pequenas empresas apenas possuem (quando possuem) um sistema de custeio usado somente para fins de avaliação de estoques, visando a atender as leis fiscais e societárias, não possibilitando gerar informações gerenciais, em especial para a formação e avaliação dos preços de venda.

Com base no tema escolhido, entende-se que é importante levantar e apresentar quais os procedimentos que os empresários de pequenas empresas, em especial, as industriais, devem seguir para determinar o preço dos produtos e a rentabilidade que eles geram. Diante disso, a pesquisa proposta apresenta a seguinte questão como problema de pesquisa a ser resolvido: Quais são os procedimentos que as pequenas empresas industriais devem seguir para a determinação dos preços, com base no custeio por absorção e análise da rentabilidade gerada na venda de produtos, com base no custeio variável?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Levantar quais são os procedimentos e passos necessários que as pequenas empresas industriais devem seguir para calcular o preço dos produtos através do

custeio por absorção, analisar a rentabilidade com base no custeio variável e evidenciar sua aplicabilidade em uma pequena indústria.

1.3.2 Objetivos específicos

Fazer o levantamento bibliográfico relacionado ao custeio variável e ao custeio por absorção (conceitos, técnicas etc.).

Evidenciar quais devem ser os procedimentos que devem ser seguidos para a determinação dos preços com base no custeio por absorção e avaliação da rentabilidade com base no custeio variável.

Fazer o levantamento de dados em uma empresa industrial de pequeno porte, com o objetivo de evidenciar a aplicabilidade dos procedimentos apresentados.

Definir os preços de venda com base nos procedimentos estabelecidos pela pesquisa.

Analisar os preços de venda atualmente praticados pela empresa, com base nos procedimentos levantados, e compará-los com os preços definidos, com base no método sugerido pela pesquisa.

1.4 METODOLOGIA

Para fins desta pesquisa, entendeu-se que o ideal seria usar o método de pesquisa bibliográfica, no que se refere à identificação e descrição dos procedimentos necessários que as pequenas empresas industriais devem seguir para calcular o preço dos produtos através do custeio por absorção e analisar a rentabilidade. Já, em relação à evidenciação da aplicabilidade dos procedimentos, entende-se que o método mais adequado para isso é o estudo de caso.

Em relação ao método de pesquisa bibliográfica, Gil (1999) coloca que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. Já em relação ao estudo de caso, o mesmo autor coloca que o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo concentrado

de um único caso, trata-se de conhecer a totalidade de uma situação. Para tal, o pesquisador deve ter uma riqueza de informações detalhadas sobre o assunto. Essas características todas descritas sobre o método de pesquisa usado neste trabalho comprovam que realmente se trata de um estudo de caso, principalmente pelo problema de pesquisa ser contemporâneo, que é calcular a rentabilidade dos produtos para a empresa sobre a atual tabela de preços usada.

Para Yin (2001 p. 19),

os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porque”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos.

Cada vez mais, se nota a preferência por desenvolver estudos de caso nas áreas de contabilidade e administração, visando à aplicação e à análise de instrumentos e teorias dessas áreas. E não poderia ser diferente, esses estudos requerem informações muito detalhadas para seu desenvolvimento e um conhecimento total da situação para que os resultados da pesquisa ajudem na tomada de decisões e na resolução dos problemas estudados na empresa (BEUREN, 2006).

O único problema que o estudo de caso oferece ao pesquisador é que os resultados e conclusões não podem ser generalizados a outras empresas, pelo fato de atenderem a especificações de cada empresa trabalhada (BEUREN, 2006). Na verdade, algumas conclusões podem ser as mesmas para diversas pesquisas realizadas com o mesmo problema, mas os valores sempre aparecerão diferentes para o pesquisador.

Pelo exposto, fica evidente que as metodologias escolhidas são adequadas ao estudo proposto e aos objetivos estabelecidos.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo, serão esclarecidos itens do trabalho de pesquisa, como: os objetivos que este trabalho visa alcançar, tanto os gerais como os específicos; a importância desta pesquisa para a empresa e como será elaborada; o problema que será estudado; enfim, todos os aspectos introdutórios necessários para que o leitor

saiba sobre o que será tratado nesta pesquisa. O segundo capítulo apresenta o início do embasamento teórico, importante para o entendimento dos procedimentos que serão realizados. Esse capítulo mostra o embasamento teórico específico para custos e todas suas nomenclaturas, as definições dos métodos de custeio variável e o de absorção e seus segmentos, que serão usados no trabalho. Nesse capítulo, portanto, serão abordados somente pontos da contabilidade de custos.

Os itens de preço de venda e rentabilidade serão abordados no terceiro capítulo, bem como a definição das possibilidades existentes, tanto para o cálculo do preço de venda como para o da rentabilidade, já que esses valores podem ser feitos de diversas maneiras. Claro que existem mais possibilidades de calcular o preço dos produtos além das que serão mostradas, mas esses três pontos apresentados são os mais importantes e, por isso, mais utilizados pelas empresas.

O capítulo quatro é o estudo de caso desta pesquisa, no qual são mostrados todos os passos que serão feitos para que sejam atingidos os objetivos propostos para este trabalho. É necessário que se faça uma breve apresentação da empresa estudada na abertura do capítulo, sendo apresentados itens da sua contextualização, como o histórico e o tipo de mercado em que a empresa está inserida. Ainda nesse capítulo, será evidenciado como a empresa trata a sua área de custos e como essa área está estruturada. Também fará uma breve apresentação da cadeia de produtos fabricados na empresa e da forma como a empresa precifica cada item, apresentando, ainda, quais serão os produtos que farão parte da pesquisa.

O desenvolvimento dos passos necessários para calcular a rentabilidade dos preços praticados, com base no método de custeio variável, os custos dos produtos, a formação de novos preços de venda e a avaliação desses novos preços com base no custeio por absorção, serão também desenvolvidos na elaboração do quarto capítulo. Esse capítulo abrangerá, portanto, toda a parte prática da pesquisa, que vai desde a coleta de dados na empresa, visando a conhecer melhor toda a linha de produção para o cálculo do custo dos produtos, até a posterior obtenção dos resultados.

Por fim, serão feitas as conclusões da pesquisa. Essas conclusões serão sobre os resultados encontrados através da análise da rentabilidade dos produtos, mostrando os pontos que merecem melhor atenção por parte da empresa. Apresentando o que pode ser mudado em nível de processo produtivo e preço de

venda dos produtos na empresa, visando à melhoria dos resultados. Serão ressaltados e evidenciados, nesse capítulo, itens importantes vistos durante a realização da pesquisa, que mereçam uma discussão maior.

2 SISTEMAS DE CUSTEIO PARA CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA E DE SUA RENTABILIDADE

2.1 CUSTEIO POR ABSORÇÃO

O método de custeio por absorção é um sistema derivado da aplicação dos princípios da contabilidade, legalmente aceitos, usado para avaliação de estoques, para balanço patrimonial e demonstração de resultados. Esse método será usado para calcular o custo dos produtos e após o preço de venda neste trabalho. O método por absorção é o mais indicado para o cálculo dos custos, por alocar todos os tipos de custos aos produtos, quer sejam fixos ou variáveis, quer sejam diretos ou indiretos (MARTINS, 2008).

No método absorção, os custos diretos são alocados de forma direta (são identificados os produtos causadores dos custos), já os custos indiretos são atribuídos aos produtos através de rateio. Esses rateios dos custos indiretos são o principal problema para o cálculo dos custos dos produtos. Isto porque os custos indiretos são de grande preponderância e podem distorcer os valores finais encontrados a respeito do custo dos produtos.

Então, uma das maneiras de se ratear esses valores, visando a um resultado mais exato, é através da departamentalização usada dentro do método absorção.

Um ponto negativo desse método é que ele é falho para gerar informações gerenciais, pois, como já comentado, o valor dos custos fixos está agregado no custo do produto. Com isso, fica difícil fazer uma análise gerencial sobre o valor dos produtos. Dois grandes problemas explicam o porquê fica difícil fazer uma análise do valor dos produtos quando os mesmos têm em seu custo os valores de custos indiretos. Primeiro, os custos fixos existem, independentemente, da produção desta ou daquela unidade do produto; portanto, podem ser considerados como despesa. Segundo, por serem quase sempre distribuídos aos produtos através de bases de rateio que podem ter um grau grande de arbitrariedade (MARTINS, 2008).

2.1.1 Custos e Despesas

Na contabilidade de custos, tanto para a formação de preços de venda como para o cálculo da rentabilidade dos produtos, é necessário conhecer algumas

definições básicas. Saber bem a diferença entre custo e despesa, suas delimitações e o que é cada um desses itens é essencial para a formação de dados ou informações coerentes. Para o cálculo do custo dos produtos, por exemplo, independente do método de custeio usado, deve-se levar em consideração, para o rateio, apenas os custos de cada produto, as despesas não devem ser consideradas. Estas, por sua vez, são consideradas na formação do preço de venda, que se obtém do valor do custo dos produtos mais o valor das despesas mensais. Claro que, para a correta formação do preço de venda, devem-se levar em consideração vários outros pontos da economia e da contabilidade.

Segundo Martins (2008), despesas são bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas. Por exemplo, a comissão paga ao representante é uma despesa para a empresa gerada para a obtenção de receitas. Custos são os gastos relativos à produção do bem ou serviço, é tudo o que diretamente se gasta para fazer o produto. No caso das indústrias, por exemplo, a madeira que é gasta na fabricação de um assento para cadeira é um custo. No entanto, existe uma divisão importante para o melhor entendimento e classificação das despesas e custos, existem despesas diretas e indiretas e custos diretos e indiretos. A seguir, serão apresentadas as definições de cada um.

2.1.1.1 Custos diretos e indiretos

Custos diretos e indiretos é a divisão do grupo de custos definidos segundo as necessidades a que devem atender e estão relacionados aos componentes operacionais. Em Martins (2008), encontra-se a definição para custos diretos e indiretos. O custo direto é todo custo que pode ser apropriado ao produto diretamente, bastando haver uma medida de consumo como quilogramas de algum material usado. Para que seja feita a sua identificação, não há a necessidade de rateio; por exemplo, a madeira usada para a fabricação de um encosto para cadeira em uma indústria madeireira. Indireto são os custos que não oferecem uma medida objetiva para a apropriação, e qualquer tentativa de alocação tem que ser feita de maneira estimada, como a energia elétrica usada para a fabricação dos produtos. Uma regra básica para classificação de custos indiretos e diretos encontrada em Megliorini (2002, p. 9) é a seguinte:

Se for possível identificar a quantidade do elemento de custo aplicada no produto, o custo será direto. Se não for possível identificar a quantidade aplicada no produto, o custo será indireto.

2.1.1.2 Despesas diretas e indiretas

Despesas são bens ou serviços consumidos diretamente ou indiretamente para obtenção de receitas. As despesas são itens que reduzem o Patrimônio Líquido e que têm essa característica de representar sacrifícios no processo de obtenção de receitas. As despesas vão para o resultado exatamente para, ao se deduzi-la das receitas, fazer aparecer o lucro ou o prejuízo.

Despesas diretas são os gastos diretamente relacionados com a obtenção de receitas, por exemplo, as comissões dos representantes, o combustível usado para as entregas das mercadorias vendidas e todos os impostos que são cobrados na venda dos produtos. Portanto, as despesas diretas são facilmente identificadas na obtenção de receitas, facilitando seus rateios, caso seja necessário. Despesas indiretas são os gastos que não estão diretamente relacionados à obtenção de receitas, como despesa com aluguel, seguros e consórcios. As despesas indiretas, portanto, não são identificadas com facilidade para a obtenção de receitas.

2.1.2 Departamentalização

Como já comentado, o grande problema do cálculo do custo dos produtos é o rateio dos custos indiretos; e a melhor maneira de rateá-los, com mínimo erro, é através da departamentalização, que é dividir o valor do custo indireto total da empresa por cada setor (centro de custo). Sendo que a sua distribuição aos produtos ocorre em função do tempo que cada produto utiliza de cada uma das atividades exercidas em cada um dos centros de custos em que o produto passa. Esse procedimento de distribuição dos custos fixos é conhecido como custeio por absorção com departamentalização.

Não usar a departamentalização para o rateio dos custos indiretos não quer dizer que os valores finais de custos não têm crédito para uso no apuração dos produtos. O que acontece é que em algumas empresas, em especial, nas pequenas empresas, as atividades não possuem uma segregação das atividades e recursos que possibilite dividi-la, de forma bem clara, em centros de custos

(departamentalização). Somado a isso, em muitas delas, todos os centros de custos desenvolvem atividades que são comuns a todos os produtos, de tal forma que o processo de produção é igual para todos os produtos, variando apenas o tempo que cada produto usa nas diferentes atividades. Ou seja, a grande diferença no custo dos produtos não está no processo de produção, mas sim na matéria-prima que é empregada nos diferentes produtos.

Nesse tipo de empresa (a empresa objeto do estudo de caso desta pesquisa faz parte desse grupo), o custo de produção obtido com ou sem departamentalização não apresenta muita diferença, fato que, em função de que o benefício da implantação da departamentalização não justificar o custo, é recomendável que seja utilizado o custeio por absorção sem departamentalização. Essa recomendação tem por objetivo disponibilizar um método para apuração do custo do produto e seu preço de venda com base nos custos reais de produção, sem que seja necessário investir um grande valor na sua implantação. Com isso, evitar que o empresário defina o preço de venda sem saber quanto custou o seu produto, já que a implantação e uso do custeio por absorção sem departamentalização, além de não requererem alto investimento, não requerem grandes conhecimentos técnicos para o seu uso.

Diante disso e considerando as características que a empresa objeto do estudo de caso apresenta, entende-se que o mais adequado é usar o custeio por absorção sem departamentalização. Obviamente que para a reaplicação deste trabalho em outras empresas, é importante observar as características que cada empresa apresenta, se estão mais direcionadas para o uso do custeio por absorção, com ou sem departamentalização, já que a grande deficiência apresentada pelo custeio por absorção sem departamentalização é não identificar quais são as atividades que cada produto utiliza, como o tempo utilizado em cada atividade. Isso poderá fazer com que os custos indiretos sejam distribuídos de forma incorreta; e, com isso, poderá fazer com que produtos acabem absorvendo custos de atividades não utilizados.

2.1.2.1 Centros de custos

Centro de custo ou departamento é uma unidade mínima administrativa, representada por pessoas e máquinas em que se desenvolvem atividades

homogêneas (MARTINS, 2008). Nesses centros de custos, são acumulados os custos indiretos para posterior alocação dos produtos. Para que possa ser caracterizado como tal, um centro de custos deve:

- a) ter uma estrutura de custos homogênea;
- b) estar concentrado em um único local;
- c) oferecer condições de coleta de dados de custos.
- d) Os centros de custos são divididos em três grupos:
- e) produtivos;
- f) administrativos;
- g) auxiliares.

Os centros produtivos concentram as atividades produtivas, que são executadas para que o produto seja fabricado, que representam custos, os quais são incorporados aos produtos. Os centros administrativos são formados pelas atividades relacionadas à administração, sendo que os seus gastos são considerados despesas e são lançadas diretamente no resultado do mês que elas ocorrem.

Já os centros auxiliares desenvolvem atividades de apoio relacionadas aos centros produtivos e/ou administrativos. Pelo fato dos centros auxiliares prestarem serviços aos centros produtivos e/ou administrativos, seus gastos são distribuídos para os centros que usaram suas atividades, sendo que a parcela atribuída aos centros produtivos é considerada custo, e a parcela atribuída aos centros administrativos é considerada como despesas.

2.1.2.2 Bases de rateio

As bases de rateio são informações utilizadas para a distribuição dos custos indiretos, utilizando a proporcionalidade de cada uma das informações que fazem parte das bases de rateio.

Os custos indiretos, por serem de grande preponderância, só podem ser apropriados aos produtos mediante estimativas. Essas estimativas contêm, em menor ou maior grau, certo subjetivismo; portanto, a arbitrariedade sempre vai existir na apropriação dos custos indiretos. Tentando diminuir o grau de incerteza que o rateio desses custos pode apresentar é que se usam as bases de rateio. Algumas

bases de rateio mais usadas são a área ocupada pelos departamentos, o número de funcionários, a potência em quilowatts e o número de requisições de materiais.

A escolha de uma base de rateio deve ser feita com cautela para não serem obtidos resultados distorcidos. Em Megliorini, (2002, p. 64), encontra-se um comentário sobre a importância da escolha das bases de rateio:

É importante lembrar que qualquer critério que venha a ser empregado deve ser escolhido em função de uma base que represente uma relação lógica, procurando aproximar-se daquilo que seria o custo perfeito.

Para definição dessas bases, é necessário, também, ter o cuidado para que elas sejam duradouras, evitando mudanças a todo momento; pois, se essa base sofrer mudanças frequentes, pode provocar flutuações nos custos dos produtos de um período para outro, criando confusões para os destinatários dos resultados (MAGLIORINI, 2002).

Os custos indiretos, portanto, serão absorvidos pela produção por qualquer que seja a base de rateio escolhida; por isso, a importância e o cuidado na sua definição

2.2 CUSTEIO VARIÁVEL

Custeio variável é um método de custeio que consiste em alocar aos produtos somente os custos variáveis, quer sejam eles diretos ou indiretos. Os custos fixos são tratados por esse método, como custos do período, já que, independente da quantidade produzida, eles existem e não tem seu valor alterado. Então, esses custos são mais uma despesa que a empresa tem para funcionar do que um custo de um produto que seja usado diretamente para a obtenção do mesmo (MARTINS, 2008). Esses custos fixos vão direto para o resultado da empresa, igualmente às despesas. Um exemplo de custo fixo é o aluguel da empresa, depreciação e energia elétrica. O custeio variável atende a administração da empresa, por ser um método voltado a gerar informações gerenciais úteis para a tomada de decisões.

Em Leone (2000, p. 336), encontra-se a respeito dos objetivos do método de custeio variável:

A finalidade principal do conceito variável na execução dos procedimentos da Contabilidade de Custos parece ser a revelação da margem de contribuição, ou contribuição marginal. A contribuição marginal é a diferença entre a receita de vendas e o custo variável de produção. Essa contribuição tem papel importante no auxílio à gerência na tomada de decisões de curto prazo.

2.2.1 Custos e despesas variáveis x custos e despesa fixas

Em relação ao volume de produção, os custos também podem ser classificados em dois grupos, os fixos e os variáveis. Os custos fixos não variam o seu valor conforme varia a produção mensal, por exemplo, o aluguel da fábrica não varia se a empresa produzir 1.000 peças ou 5.000 peças por mês, ou seja, independente da quantidade de peças produzida, o valor do aluguel será sempre o mesmo. Nos custos variáveis, por sua vez, acontece o inverso, conforme a quantidade produzida de peças, eles têm seu valor alterado. Pode-se dizer, então, que os custos diretos são também variáveis (MARTINS, 2008).

As despesas também variam com o volume de venda, lembrando que despesas são todos os gastos feitos com a intenção de se obter receitas. Despesas fixas são despesas que não variam de acordo com o volume das vendas, por exemplo, o seguro do pavilhão da empresa, ou o seu aluguel. Despesas variáveis variam de acordo com o volume das vendas, por exemplo, as comissões de representantes, quanto mais eles vendem o produto, mais ganham de comissão, ou seja, mais a empresa pagará.

2.2.2 Margem de Contribuição

Margem de contribuição é o quanto resta do preço, ou seja, do valor de venda de um produto são deduzidos os custos e despesas por ele gerados. De outra forma, representa a parcela excedente dos custos e despesas que os produtos provocam (MEGLIORINI, 2002). Uma importante citação em Magliorini (2002, p. 138) a respeito da margem de contribuição é: “A empresa só começa a gerar lucro quando a margem de contribuição dos produtos vendidos superar os custo e despesas fixas do exercício”. Por isso, é muito importante para a empresa saber se os seus produtos têm uma boa margem de contribuição.

Margem de contribuição é a diferença existente entre a receita proporcionada pelo produto e o seu custo variável. A margem de contribuição pode ser classificada em: margem de contribuição unitária e margem de contribuição global ou total (MARTINS, 2008).

O cálculo para a margem de contribuição unitária é o valor do preço de venda menos o valor do custo variável somado ao valor das despesas variáveis do produto; por exemplo, o produto X tem valor de venda de R\$ 3,00, o seu custo variável é de R\$ 1,03, sua despesa variável é de R\$ 0,85, e a margem de contribuição unitária desse produto é de R\$ 1,12. Para encontrar a margem de contribuição total, basta pegar o valor da margem de contribuição unitária já descoberto, que é de R\$ 1,12, e multiplicar pela quantidade de peças desse item vendida no período do mês. Supondo-se que, em um mês, determinada empresa venda 12.100 unidades do produto acima citado. O cálculo fica da seguinte maneira: R\$ 1,12 x 12.100 unidades, que dá um valor de R\$ 13.552,00. Esse é o valor da margem de contribuição total desse produto. Em resumo, a fórmula a qual a margem de contribuição obedece é: $MC = PV - (CV + DV)$.

Através dessas margens, pode-se fazer uma análise da rentabilidade dos produtos, que é saber quanto cada produto gera de retorno para a empresa na sua venda. O cálculo da rentabilidade dos produtos através do custeio variável é um dos objetivos deste trabalho.

Segundo Santos (1990), alguns pontos positivos que essas informações vindas da análise da rentabilidade trazem para a empresa é auxiliar na avaliação de alternativas que se criam com respeito a reduções de preços, descontos especiais, campanhas publicitárias e, ainda, no uso de prêmios para aumentar o volume das vendas, e também como utilizar determinado grupo de recursos. Lembrando que todas essas informações provêm de um cálculo de rentabilidade, no qual os preços de venda e o custo variável dos produtos são cruzados; portanto, o preço de venda mostra-se ser uma peça-chave para a empresa na busca pelo seu objetivo primário - o lucro.

3 PROCEDIMENTOS PARA DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA E O CÁLCULO DA SUA RENTABILIDADE

3.1 CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA

Na ótica econômica, não se pode trabalhar somente com a contabilidade pura na realização de uma pesquisa como esta, que trata de calcular custos e rever preços. Conhecer como os economistas trabalham e tratam sobre preços é muito importante para o entendimento completo. Só de posse de informações contábeis, não se toma decisões sábias, pois não se tem dados suficientes para transformá-los em informações úteis. Informações econômicas e contábeis, na verdade, se complementam para realização da análise de preços dos produtos da empresa.

Um dos mais importantes aspectos financeiros de qualquer entidade consiste na fixação dos preços dos produtos comercializados. Conforme Mankiw (1999, p. 269), “o sucesso empresarial poderia até não ser consequência direta da decisão acerca dos preços, todavia, um preço equivocado de um produto ou serviço certamente causará sua ruína”.

Mas a fixação do preço não está relacionada só ao cálculo do custo do produto. Na teoria econômica, encontram-se duas forças que norteiam esse assunto, a oferta e a demanda. Inseridas em todos os tipos de mercados, essas forças determinam e mostram, ao administrador, além do preço pelo qual devem vender seus produtos, a quantidade que devem ser fabricados. O mercado no qual a empresa objeto do estudo de caso está inserida é competitivo. Nesse mercado, os estabelecimentos usam, além do custo, a lei da oferta e da procura e vários outros elementos para montar seu preço e não perder o cliente.

O preço da mercadoria, conforme Bruni e Fama (2004), está entre o custo e o valor. O custo de produção e o valor que o mercado estipula. Cabe, então, ao administrador da empresa, no momento em que estiver precificando seus produtos, levar em consideração esses pontos apresentados nessa seção, pontos de conhecimento da economia, mas que complementam os estudos da contabilidade.

Martins (2003) esclarece que definições de preços são de extremo interesse e utilidade para a empresa, mas pertencem muito mais ao campo da microeconomia do que ao da contabilidade de custos. A área da contabilidade também reconhece que, para a formação completa de um preço a ser aplicado, deve-se levar em

consideração diversos pontos, não só o custo do produto. O que a contabilidade de custos fornece de informações que auxiliam na precificação dos produtos é a margem de contribuição unitária que, por consequência, gera o total, o valor do *mark-up* e o valor do custo dos produtos, mas só essas variáveis nem sempre têm a solução para se tomar qualquer decisão sobre o preço de venda (MARTINS, 2008).

3.1.1 Com base nos custos e despesas totais

Embora calcular o preço de venda dos produtos com base somente nos seus custos não seja a melhor maneira de encontrar um resultado perfeito, muitas empresas utilizam esse método. Ele nem sempre é correto, porque um preço de venda deve levar em consideração, primeiramente, o preço de mercado e, em seguida, vários outros pontos, tanto da economia como de custos. Nessa forma de apuração, não se leva em consideração aspectos mercadológicos. Preço de mercado é uma definição da economia, e é o preço que o cliente está disposto a pagar pelo produto. Não adianta, por exemplo, a empresa colocar no produto um valor de venda diferente ao preço que o mercado no qual está inserida dispõe-se a pagar. Se fizer assim, não vai conseguir vender o produto.

O cálculo do preço de venda baseado nos custos totais, através dos métodos de custeio, deve estar totalmente relacionado com o *mark-up*.

Markup ou Mark Up é um termo usado em economia para indicar quanto do preço do produto está acima do seu custo de produção e distribuição. Pode ser expressado como uma quantia fixada ou como percentual. O valor representa a quantia efetivamente cobrada sobre o produto a fim de obter o preço de venda (WIKIPEDIA).

Então, o preço de venda, calculado sob custos totais, deve conter o valor dos custos, já rateados em um método determinado e escolhido pelo responsável, somado com a margem determinada no cálculo do *mark-up*. Essa margem deve cobrir os gastos não incluídos no custo, por exemplo, os tributos, as comissões e o lucro desejado pelos administradores (MARTINS, 2008). Todas essas contas são representadas, individualmente, em forma de percentuais do preço de venda. Também se pode definir que *mark-up* é o percentual do preço de venda que paga todas as contas.

Porém, um problema identificado nesse modelo de fixar preços é a margem determinada no *mark-up*, que determina o percentual das despesas de forma arbitrária, gerando uma incerteza nos cálculos e, posteriormente, nos resultados.

A contabilidade define o *mark-up* de maneira semelhante. O *mark-up* terá percentuais diferentes, de acordo com os custos e despesas. São três tipos de *mark-up*:

Total: todos os custos de fabricação de um produto mais as despesas de vendas e administrativas são incluídas no custo total. A composição do custo total é obtida somando os custos e despesas fixas mais os custos e despesas variáveis. O *mark-up* iguala-se ao lucro desejado. Chega-se, então, a uma fórmula para o cálculo:

$$\text{markup \%} = \frac{\text{lucro desejado}}{\text{custo total}}$$

Produto: somente custos de fabricação de um produto são incluídas no custo. As despesas de vendas e administrativas mais os lucros são incluídas no *mark-up*. Segue, abaixo, a fórmula para o cálculo:

$$\text{markup \%} = \frac{\text{lucro desejado} + \text{despesas administrativas e de vendas}}{\text{custo fabricacao}}$$

Variável: somente custos fixos e despesas fixas mais o lucros são incluídas no *mark-up*. Os custos variáveis e despesas variáveis estão incluídas no montante do *custo*. A fórmula, então, é:

$$\text{markup \%} = \frac{\text{lucro desejado} + \text{custos depesas fixas}}{\text{custo e despesas variaveis}}$$

3.1.2 Com base nos custos e despesas variáveis

O cálculo dos preços de venda baseado nas despesas e custos variáveis remete ao método de custeio variável. Dentro do custeio variável, é que está a

grande chave para o cálculo, que são as margens de contribuição. Através delas, é que a empresa faz a precificação de seus produtos. Usar as margens de contribuição também não é o melhor método para tal tarefa, pois como os outros modelos de precificação, esse, com base nos custos e despesas variáveis, também apresentam pontos positivos e negativos.

Para um ideal apreçamento, a empresa deve conciliar informações da contabilidade e da economia, como já comentado. Só assim conseguirá atingir um preço de venda ideal que atenda às expectativas do mercado e do empreendedor.

Como já é sabido, a margem de contribuição divide-se em duas, a margem de contribuição total e unitária. Na formação do preço de venda, os dois valores são úteis, mas a margem de contribuição total nesse modelo merece uma atenção especial. Isto porque, independente de quantas unidades forem vendidas de um determinado produto, o valor de venda que gera a maior margem de contribuição total é o que mais contribuirá com o pagamento das despesas (MARTINS, 2008).

Um ponto positivo que esse modelo de precificação traz para a empresa é que, para a fixação de um preço, não é necessário saber exatamente o volume de produção do produto em questão, como acontece no sistema de apreçamento pelo custo total, visto no capítulo anterior. Nesse modelo, a empresa pode testar várias hipóteses de demanda de produção, sem saber ao certo quantas unidades serão produzidas, acelerando assim o processo decisório dos preços.

Martins (2008) fala que, para criar as hipóteses de preços e quantidades produzidas, a empresa necessita do auxílio do setor de *marketing*, que apurará quantas peças serão fabricadas se o produto tiver determinado valor de venda. Assim, a empresa calcula as margens de contribuição e define qual será o valor do produto. Quanto mais alternativas a empresa tiver da relação volume e preço dada pelo setor de marketing, mais próximo do preço correto a empresa ficará, pois pode testar todas as hipóteses. Dessa forma, as margens de contribuição são de grande valia para a empresa.

O ponto negativo desse modelo de precificação é que nem sempre as empresas contam com um setor de marketing bem estruturado que possa desenvolver essas hipóteses, pois não sabe qual é a curva relativa à elasticidade - venda do produto. Assim, sem hipótese para trabalhar, é esperado que as empresas, principalmente as de pequeno porte, se quiserem aderir a esse modelo,

usem valores um tanto distantes da realidade, prejudicando o preço final determinado e, conseqüentemente, as vendas.

3.1.3 Com base no preço de venda praticado pelo mercado

Todas as empresas e comércios existentes, hoje, bem como seus clientes, independente do lugar que estejam, fazem parte de um grande mercado econômico. Em Mankiw (1999, p. 64), encontra-se a definição de mercado: “Mercado é um grupo de compradores e vendedores, de um dado bem ou serviço”. São vários tipos de mercados que existem atualmente, classificados conforme a quantidade de vendedores e de compradores de um determinado bem.

Existem os mercados chamados de oligopólio, monopólio e competitivos. A empresa estudo desta pesquisa atua, como a maioria das empresas, no mercado competitivo. E este é extremamente competitivo, é um mercado menos organizado e, em relação ao preço dos produtos, nenhum único comprador ou vendedor pode interferir (MANKIW, 1999). O mercado competitivo também é conhecido como mercado de concorrência perfeita, um mercado livre, sem barreiras e totalmente transparente, conforme Vasconcellos (2002). Essa transparência, que há no mercado de concorrência perfeita, citada por Vasconcellos (2002), quer dizer que, tanto consumidores como vendedores têm acesso a todas as informações de custos e preços de todos os concorrentes.

Como os produtos são iguais, nesse tipo de mercado, as empresas acabam tornando-se, segundo Mankiw (1999), tomadoras de preços, porque, elas acabam acatando, frequentemente, os preços estipulados pelo cliente ou, na verdade, o preço que ele, o cliente, está disposto a pagar pelo produto. Cada empresa dentro desse mercado define o preço de venda dos seus produtos baseando-se em duas forças que norteiam a economia de mercados, que são a oferta e a demanda.

Em Mankiw (1999, p. 65), encontra-se a definição de demanda: “[...] é a quantidade do bem que os compradores desejam e podem comprar.” A variável da demanda contribui para as empresas na formação do preço de venda, de maneira que, quando a renda das pessoas aumenta, mais produtos elas compram; por outro lado, quando a renda das pessoas diminui, a tendência é que elas comprem menos. Portanto, é necessário que, antes de estipular o valor de um determinado produto, a empresa observe como anda a demanda do produto no mercado. Outra definição

para demanda, em Vasconcelos (2002, p. 49) é: “a demanda é um desejo, um plano. Representa o máximo que o consumidor pode aspirar, dada sua renda e os preços no mercado”.

As variáveis que afetam a demanda são:

- a) riqueza;
- b) renda;
- c) preço dos outros bens;
- d) fatores climáticos;
- e) propaganda;
- f) hábitos, gostos e preferências dos consumidores;
- g) expectativas sobre o futuro;
- h) facilidades de crédito.

O comportamento dos vendedores, então, é determinado pela oferta, outra variável relacionada diretamente com a economia de mercados. Em Vasconcelos, (2002, p. 66), encontra-se a seguinte definição de oferta:

É a quantidade de bem ou serviço que os produtores e vendedores desejam vender em determinado período. A oferta representa um plano ou intenção dos vendedores ou produtores.

A oferta, portanto, também norteia as empresas em relação à definição do preço de venda. A empresa, então, deve levar em consideração a oferta que o seu produto tem no mercado para avaliar o preço que estipulará para ele.

3.2 AVALIAÇÃO DA RENTABILIDADE DOS PREÇOS COM BASE NO CUSTEIO VARIÁVEL

No mercado atual e, principalmente, no mercado competitivo no qual a empresa em questão está inserida, é nítido que a concorrência está cada vez mais acirrada. Dessa forma, a gestão econômica da empresa deve tornar-se bastante dinâmica e, por vezes, até complexa, exigindo maior grau de atenção por parte dos gestores. Nessa situação em que a concorrência tornou-se extremamente acirrada, ocasionando uma queda real nas margens de lucros, a atenção que deve ser dada a uma das estratégias comerciais mais cruciais, que é a precificação, é de extrema importância. Atualmente, a determinação do preço de venda está sendo cada vez mais influenciada por fatores de mercado e menos por fatores internos.

Desse modo, as empresas que estiverem supridas de informações internas pertinentes, serão, com certeza, mais flexíveis e adaptáveis às mudanças. E uma das principais informações que a administração da empresa deve gerar é a respeito da rentabilidade dos produtos.

A avaliação da rentabilidade do preço de venda dos produtos com base no custeio variável remete aos cálculos das margens de contribuição. É através dos valores da margem de contribuição unitária e total que se faz a avaliação da rentabilidade dos preços praticados.

3.2.1 Cálculo da rentabilidade

O cálculo da rentabilidade é o mesmo usado para calcular as margens de contribuição total e unitária dos produtos. A fórmula para o cálculo é $mc = pv - (cv + dv)$, sendo que “mc” é a margem de contribuição, “pv” é o preço de venda praticado pela empresa, “cv” são os custos variáveis pertinentes ao produto, e “dv” são as despesas variáveis, também pertinentes ao produto que está sendo calculado a margem de contribuição. Com os resultados das margens de contribuição é que se fazem as análises.

Margem de contribuição é, segundo Martins (2008), a diferença existente entre a receita proporcionada pelo produto e o seu custo variável.

Esses resultados das margens permitem diversas análises ao administrador, não só sobre preços, mas também sobre sistema produtivo de determinado produto e melhor definição de investimentos. Mas nesse trabalho será evidenciada a análise das rentabilidades sob os preços de venda praticados pela empresa.

3.2.2 Formas de avaliar a rentabilidade

Existem várias maneiras de se avaliar a rentabilidade. Usar a segmentação de mercados é uma das possibilidades. Conforme Wernke (2010), segmento de mercado é uma parte da empresa que pode ser atribuída a um gerente responsável pelo lucro, como por exemplo, os territórios de vendas, os produtos, os vendedores, os canais de distribuição. Todos esses segmentos são analisados separadamente. Esse estudo da análise da rentabilidade de diversos segmentos permite uma série

de avaliações que podem servir para fundamentar corretamente decisões gerenciais e comerciais da empresa.

Para cada segmento a ser avaliado, primeiramente, a empresa deve definir ferramentas gerenciais que proporcionem resultados corretos. Segundo Wernke (2010), a melhor opção para o cálculo da rentabilidade é através da margem de contribuição. A princípio, é necessário o cálculo da margem de contribuição total e unitária dos produtos para posterior análise dos segmentos. Um exemplo de segmento da empresa são as diferentes linhas de produtos.

Para avaliação das linhas de produtos, é necessário agrupar determinados produtos por linha e verificar qual é mais ou menos rentável, ou quais linhas de produtos merecem uma dedicação maior nas vendas e na publicidade. Outra avaliação que pode ser feita é a rentabilidade proporcionada pelos vendedores, podendo avaliar qual vende o produto que gera melhor margem de contribuição para a empresa, beneficiando esse funcionário ao invés daquele que vende mais quantidades (WERNKE, 2010).

Para empresas de grande porte, ainda cabe mais uma forma de avaliar a rentabilidade. Segundo Wenker (2010), pode ser analisada a rentabilidade de cada filial da empresa ou de cada loja. Essa avaliação sobre a rentabilidade das lojas reporta o administrador, muitas vezes, a analisar o porquê determinada loja não está rendendo o ideal. O que acaba fazendo com que ele se depare com problemas nas despesas que essa loja tem para operar, tornando possível realizar outras análises para mudar a situação.

Enfim, de posse dessas análises da rentabilidade, divididas em diversos segmentos dentro da empresa, é possível sempre tomar decisões corretas. Em um mercado competitivo no qual a maioria das empresas está trabalhando - onde os preços estão cada vez menores, gerando margens de contribuição também cada vez menores -, tomar decisões corretas e rápidas fazem toda a diferença numa empresa.

4 DETERMINAÇÃO DOS PREÇOS DE VENDA E AVALIAÇÃO DE SUA RENTABILIDADE EM PEQUENAS INDÚSTRIAS – UM ESTUDO DE CASO

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO DE CASO

4.1.1 Histórico

A empresa Alfa Ltda. surgiu do espírito empreendedor e das origens familiares do atual proprietário. No início, o atual proprietário trabalhava na empresa como funcionário, quando percebeu, na dificuldade financeira de seu chefe, uma oportunidade. Economizou uma quantia em dinheiro e comprou a empresa.

A Alfa foi criada, então, em 1998. Na troca de gestor, a empresa atuava com capacidade para fabricar 150 a 200 peças por dia e contava com apenas 3 funcionários que trabalhavam num pequeno pavilhão dia e noite. Hoje, a empresa tem capacidade para fabricação de 2.400 a 3.000 peças diárias e conta com 15 funcionários. Está situada no interior da cidade de Caxias do Sul, desde o princípio das atividades.

4.1.2 Produtos

A empresa em estudo é uma pequena indústria madeireira, que faz assentos e encostos para cadeiras e poltronas. A linha de produtos é ampla e moldada de acordo com a solicitação do cliente. A empresa conta com mais de 200 itens diferentes. A rotatividade de modelos de produtos é grande, isso porque os clientes estão sempre pedindo novidades. Embora há grande quantidade de itens de modelos diferentes, a base de fabricação é a mesma para todos, a matéria-prima que cada produto consome é a mesma e, de certa forma, em mesma quantidade. Portanto, os produtos se diferenciam apenas no corte.

Assim, cada produto sai de uma determinada máquina com o seu corte específico, de acordo com o gosto do cliente. E é no processo de corte que a peça tem alterado o seu custo indireto, pois cada corte exige um tempo diferente na máquina.

Claro que a empresa conta com uma linha de produtos base, que é a linha que todos os clientes usam, devido ao fato de ser simples. Essa linha é que se

produz em grande quantidade no mês, e é a que mais se vende. Então, é com base nessa linha de produtos, que a pesquisa será desenvolvida.

Diante disso, a linha a ser trabalhada nesta pesquisa é a seguinte:

- a) assento para cadeira secretária;
- b) encosto para cadeira secretária;
- c) assento para cadeira secretária executiva;
- d) encosto para cadeira secretária executiva;
- e) assento para cadeira diretor;
- f) encosto para cadeira diretor;
- g) encosto para cadeira presidente.

4.1.3 Mercado

A empresa estudo de caso desta pesquisa está inserida no mercado moveleiro. Esse setor caracteriza-se pela predominância de pequenas e médias empresas que atuam em um mercado muito segmentado, extremamente competitivo em determinados segmentos e que deve trabalhar com a questão ambiental para a obtenção de seu produto final, já que é predominante no mercado moveleiro empresas fabricantes de móveis de madeira.

Conforme Ferreira, Gorayeb, Araújo, Mello e Boeira (2008), mercado segmentado é a divisão do grande mercado moveleiro em grupos com características distintas, por exemplo: segmentos de móveis de plásticos, diferenciado pelo critério de matéria-prima usada para fabricação; móveis para escritório, segmentado pelo uso ao qual se destina; móveis para decoração, que se diferenciam pelo design utilizado, este segmento também é conhecido como móveis planejados. Essa elevada complexidade da indústria moveleira, em se dividir em muitos segmentos, dificulta a caracterização da estrutura de mercado em um único padrão competitivo. Cada segmento apresenta características bastante distintas em relação às economias. Por exemplo, o mercado de móveis planejados não é tão competitivo como o mercado de móveis modulados, porque a quantidade de consumidores para os móveis planejados é menor que para os móveis modulados, já que os móveis planejados têm um custo maior, conforme Gorayeb, Araújo, Mello e Boeira (2008).

O atual mercado consumidor está atento a respeito de problemas ambientais. O consumidor e a legislação estão, cada vez mais exigentes, quando o assunto é poluição ambiental. Os consumidores estão procurando, cada vez mais, produtos que não poluam. Para as empresas moveleiras, essa questão é bastante rigorosa, já que, para trabalhar, elas dependem, muitas vezes, de matéria-prima retirada da natureza. Então, vários certificados e cadastramentos são feitos pelas empresas junto aos órgãos responsáveis, a fim de que não poluam o meio ambiente com sua necessidade de matéria-prima. Esses certificados e registros prezam que a empresa compre corretamente e também dê a destinação correta aos resíduos gerados no processo produtivo.

Nesse mercado bastante concorrente no qual as empresas moveleiras se encontram, há quem utilize das questões ambientais para passar uma boa imagem da empresa a seus clientes. Tratam, portanto, o problema da questão ambiental como mais uma ferramenta de Marketing utilizada para promover as vendas. O importante, na verdade, é que elas estão trabalhando de maneira correta, sem poluírem o meio ambiente.

A respeito de mercados consumidores, a demanda por móveis varia paralelamente ao nível de renda da população. A elevada elasticidade da demanda torna o setor muito sensível às variações da economia, sendo um dos primeiros a sofrer efeitos de uma recessão. Fatores que influenciam a demanda por móveis são: as mudanças no estilo de vida da população, os aspectos culturais, o ciclo de reposição, o investimento em marketing e a renda disponível de cada pessoa. Recente pesquisa do IBGE aponta que as classes B e C são os principais consumidores de móveis nos últimos anos, isto porque o aumento de salários dessas classes foi grande. Essa pesquisa, portanto, prova o que foi comentado anteriormente: que o consumo de móveis varia conforme o nível de renda da população.

4.2 RESULTADO DO ESTUDO DE CASO

4.2.1 Procedimentos utilizados pela empresa para estabelecer os preços de venda

Atualmente, a empresa define seus preços de forma empírica, sem o uso de qualquer método científico e/ou estabelecido na literatura especializada. É possível

que isso venha ocorrendo desde a sua fundação, pois seus administradores acreditam que a sistemática utilizada seja eficiente. Essa forma de definir os preços tem permitido a empresa crescer, ou talvez seja pelo fato de se tratar de uma empresa de pequeno porte, que não tem muitos investimentos na área destinada para o levantamento dos custos e definição do preço de venda. Hoje em dia, a precificação dos produtos é feita pelo administrador da empresa, que aloca, primeiramente, os custos diretos aos produtos. A alocação desses custos é fácil, pois, dentro do sistema produtivo da empresa, eles são facilmente identificados nos produtos; portanto, esse método utilizado pode ser considerado adequado para esse fim.

O maior problema é no rateio dos custos indiretos, que o administrador não rateia com base em um método apropriado. Na verdade, ele somente acrescenta no valor do custo já encontrado de cada produto, uma porcentagem fixa, a qual julga própria para cobrir todas as despesas, os custos indiretos e também o lucro desejado. Acredita-se que essa porcentagem não permite a distribuição dos custos indiretos de forma a representar o real consumo desses custos entre todos os produtos, isso porque a metodologia usada atualmente não conta com nenhum embasamento adequado; portanto, não considera que diferentes produtos consomem diferentes volumes de custos indiretos. E essa relação de consumo que o administrador usa, aplicando uma porcentagem que julga ideal, não tem nenhuma relação direta com o valor dos custos diretos dos produtos que servem como base no cálculo.

A definição inicial dos preços, realizada com base no método empírico atualmente utilizado, pode estar com algumas distorções em função das deficiências informadas anteriormente. Ao realizar-se um estudo da aplicação dos preços, percebeu-se que, em muitos casos, os preços praticados não são os que foram inicialmente definidos pela empresa. Os preços praticados tiveram que ser ajustados, buscando adequá-los aos preços praticados pelo mercado. Certamente, essa modificação que o preço do produto sofre na negociação com o cliente, a fim de se efetuar a venda, pode trazer riscos para a empresa, pois, ao reduzir o preço sem saber qual a rentabilidade que ele traz para a empresa, pode-se gerar margem negativa nos resultados.

Além disso, o fato da empresa ajustar os preços ao mercado de forma indiscriminada, faz com que o preço estabelecido, inicialmente, perca todo o sentido,

sendo que ele, na maioria das vezes, não é utilizado, pois o mercado não o aceita. Esse fato indica que os preços praticados pela empresa estão sendo praticados abaixo dos valores que a empresa (pelo método empírico) julga ser necessário para cobrir todos os seus custos e gerar lucro. A não ser que a margem inicial estabelecida seja tão grande que, mesmo com a redução dos preços, ainda permita à empresa gerar lucro.

Essa situação deixa uma grande preocupação, considerando que a empresa não sabe qual é a rentabilidade que os seus preços estão gerando, o que poderá fazer com que ela, mesmo realizando grande volume de venda, possa enfrentar problemas de rentabilidade, inclusive pode chegar a falir. Diante desse cenário, cresce ainda mais a importância de se evidenciar como esse tipo de empresa pode, de forma simples e prática, calcular os seus preços.

4.2.2 Levantamento dos custos e despesas dos produtos

Para o início do estudo de caso, é necessário conhecer quais são as despesas e custos que a empresa tem para fabricação de seus produtos. O período de referência para os valores é de um mês. Para a coleta desses dados, necessários para o desenvolvimento da pesquisa, foram utilizados controles internos e os registros administrativos da empresa. Esses registros são planilhas do Excel, simples e práticas, atualizadas pelo responsável, com valores de, por exemplo: contas a pagar, contas a receber, faturamento, valores das matérias-primas e preços dos produtos vendidos. A empresa, por ser de pequeno porte, não conta com um software específico para controle de custos.

Os valores das despesas e dos custos da empresa, já separados em fixos e variáveis e diretos e indiretos, estão relacionados na tabela 1. Esses custos e despesas são valores que representam os gastos atuais que a empresa tem. Para alguns itens, foi preciso fazer uma média dos gastos anuais, para assim se chegar ao valor mensal do gasto. Os totais de cada despesa e/ou custo também são demonstrados na tabela 1.

Tabela 1 – Resumo das despesas e custos mensais da empresa

GASTOS (DESPESA OU CUSTO)	VALOR
CUSTOS FIXOS - INDIRETOS	R\$ 19.142,33
1/3 de férias	R\$ 305,67
13º salário	R\$ 917,00
Correias para Máquinas	R\$ 47,31
Energia elétrica	R\$ 4.332,38
Férias	R\$ 917,00
FGTS	R\$ 880,32
Fita de arquear	R\$ 148,00
Lixa	R\$ 114,40
Salários	R\$ 11.004,00
Serviço de afiação de ferramentas	R\$ 276,25
Gás empilhadeira	R\$ 130,00
Material de manutenção	R 70,00
CUSTOS VARIÁVEIS - DIRETOS	R\$ 64.334,85
Matéria-prima Lâmina	R\$ 48.014,37
Matéria-prima Cola	R\$ 16.320,48
DESPESAS FIXAS - INDIRETAS	R\$ 8.701,81
1/3 de férias	R\$ 39,59
13º salário	R\$ 118,76
Cestas básicas	R\$ 287,70
Juros de Empréstimos	R\$ 1.516,70
Equipamentos EPI	R\$ 243,39
Exames médicos	R\$ 104,25
Férias	R\$ 118,76
FGTS	R\$ 102,37
Honorários contabilidade	R\$ 600,00
Material de limpeza	R\$ 30,00
Material de expediente	R\$ 60,00
Planos de saúde	R\$ 274,94
Pró-labore	R\$ 1.900,00
Salários	R\$ 1.699,60
Seguro fábrica	R\$ 555,34

Seguro e IPVA Sprinter	R\$ 290,41
Combustível Entregas e Coletas	R\$ 250,00
Telefone e Internet	R\$ 510,00
DESPESAS VARIÁVEIS - DIRETAS	13,10%
Comissões	5,00%
Simples nacional	8,10%

Fonte: Elaborado pela autora

Dessa forma, fica bastante evidente quais são os custos e as despesas que a empresa estudada tem mensalmente e os seus respectivos valores. O item de maior valor são os custos variáveis, que são os gastos obtidos diretamente na obtenção dos produtos da empresa.

4.2.3 Levantamento dos preços de venda praticados

Os preços de venda atualmente praticados pela empresa estudada neste trabalho para os produtos que serão usados nesta pesquisa constam na tabela 2. Acredita-se que esses preços supram todas as despesas e custos necessários para a obtenção dos produtos e ainda gere lucro para a empresa. Esses preços são praticados no período de um ano, para posterior análise de um possível aumento. Como já comentado anteriormente, os preços de venda são definidos pelo diretor da empresa, de forma empírica, sem considerar qualquer método técnico.

Tabela 2 – Preços de Venda praticados

PRODUTO	PREÇO DE VENDA
Assento para cadeira secretária	R\$ 4,39und
Encosto para cadeira secretária	R\$ 3,05und
Assento para cadeira secretária executiva	R\$ 7,04und
Encosto para cadeira secretária executiva	R\$ 6,11und
Assento para cadeira diretor e presidente	R\$ 7,51und
Encosto para cadeira diretor	R\$ 7,04und
Encosto para cadeira presidente	R\$ 9,45und

Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se que os preços praticados pela empresa seguem uma tendência de preços praticados pelo mercado, sendo que quanto maior é a linha do produto em grau de importância maior é o seu preço. É possível adiantar que o custo dos produtos não é tão diferente como os seus preços, o que prova que estes possam estar sendo definidos muito mais em função dos preços que o mercado pratica, do que com base nos custos de produção e nas despesas necessárias para a venda. De certo modo, isso é o mais adequado, já que de nada adianta definir um preço com base nos gastos que a empresa tem para produzir e vender, se o mercado não aceita o referido preço.

Por outro lado, existe um grande risco quando a empresa define seus preços com base no mercado, sem ter conhecimento dos seus verdadeiros custos, pois esse fato pode fazer com que a empresa venda produtos com preço inferior aos seus custos e, conseqüentemente, gere perdas, sem que a empresa tome ciência disso. Sem contar que, atualmente, é imprescindível que as empresas conheçam qual a rentabilidade que cada produto que fabrica está gerando, a fim de definir quais devem ser as estratégias de preços a serem aplicadas para cada tipo de produto.

4.2.4 Cálculo da rentabilidade com base nos preços praticados

Para análise da rentabilidade dos produtos, é necessário calcular a margem de contribuição dos mesmos. O cálculo da margem de contribuição se faz diminuindo o valor dos custos variáveis e despesas variáveis pertinentes a determinado produto do valor do seu preço de venda.

Na tabela 3, apresentada a seguir, estão os valores das margens de contribuição total e unitária dos produtos estudados, bem como os valores necessários para o seu cálculo. O valor do custo dos produtos foi calculado com base no método de custeio variável, que é o método ideal para o posterior cálculo da margem de contribuição total e unitária.

Tabela 3 – Margem de Contribuição Unitária e Total

Produtos	Preço de Venda por Unid.	Custo Variável Unitário	Despesa Variável Unitária	Margem de Contribuição Unitária	Quantidade Vendida Mensalmente	Margem de Contribuição Total
Assento Secretária	R\$ 4,39	R\$ 2,41	R\$ 0,58	R\$ 1,40	4400	R\$ 6.163,30
Encosto Secretária	R\$ 3,05	R\$ 2,12	R\$ 0,40	R\$ 0,53	3300	R\$ 1.745,57
Assento Executiva	R\$ 7,04	R\$ 3,48	R\$ 0,92	R\$ 2,64	2200	R\$ 5.800,26
Encosto Executiva	R\$ 6,11	R\$ 2,99	R\$ 0,80	R\$ 2,32	2200	R\$ 5.110,49
Assento Diretor	R\$ 7,51	R\$ 3,48	R\$ 0,98	R\$ 3,04	6600	R\$ 20.096,41
Encosto Diretor	R\$ 7,04	R\$ 3,48	R\$ 0,92	R\$ 2,64	4400	R\$ 11.600,51
Encosto Presidente	R\$ 9,45	R\$ 4,38	R\$ 1,24	R\$ 3,83	2200	R\$ 8.423,03

Fonte: Elaborado pela autora

Como evidencia os dados constantes na tabela 3, o item encosto presidente é o produto que possui o maior valor de margem de contribuição unitária; porém, o produto que, no final do mês, contribui mais com o lucro da empresa, é o assento diretor, pois gera o maior valor de margem de contribuição total. Mesmo tendo uma margem de contribuição unitária menor que o encosto presidente, o assento diretor, pelo fato de ter um volume maior de unidades vendidas, acaba gerando um valor maior de margem de contribuição total. O item que tem menor margem de contribuição total é o encosto secretária, a margem de contribuição desse item é muito menor que dos demais produtos.

Uma análise que, de imediato, pode ser feita a respeito da rentabilidade dos produtos e traz maior clareza nas informações é verificar quanto o valor da margem de contribuição unitária de determinado item representa do seu preço de venda. E, ainda, é possível fazer mais uma análise, com resultados em porcentagem, que é saber quanto cada margem de contribuição total representa do total geral de contribuição dos produtos.

A tabela 4 apresenta essas informações:

Tabela 4 - Valores em % das Margens de Contribuição

Produtos	Margem de Contribuição Unitária	Margem de Contribuição Total	Preço de Venda 2011	% em relação ao preço de venda	% em relação ao total
Assento Secretária	R\$ 1,40	R\$ 6.163,30	R\$ 4,39	31,91 %	10,46%
Encosto Secretária	R\$ 0,53	R\$ 1.745,57	R\$ 3,05	17,34 %	2,96 %
Assento Executiva	R\$ 2,64	R\$ 5.800,26	R\$ 7,04	37,45 %	9,84 %
Encosto Executiva	R\$ 2,32	R\$ 5.110,49	R\$ 6,11	38,02 %	8,67 %
Assento Diretor/Presidente	R\$ 3,04	R\$ 20.096,41	R\$ 0,51	40,54 %	34,10 %
Encosto Diretor	R\$ 2,64	R\$ 11.600,51	R\$ 0,04	37,45 %	19,68 %
Encosto Presidente	R\$ 3,83	R\$ 8.423,03	R\$ 9,45	40,51%	14,29 %
TOTAL MC total		R\$ 58.939,56			100,00%

Fonte: Elaborado pela autora

Então, o percentual da margem de contribuição unitária do item assento secretária sobre o seu preço de venda é 31,91%, ou seja, 31,91% do preço de venda do item é a margem de contribuição do produto. O valor gerado pela sua margem é destinado para o pagamento dos gastos fixos (despesas e custos) e, depois disso, gerar o lucro. Já em relação a % em relação ao total, o valor representa o quanto a margem de contribuição total de cada produto participa da margem de contribuição total gerada pela venda (de todos os produtos). Esse item evidencia que 34,10% do total da margem de contribuição gerada pela empresa provêm da venda do produto assento diretor/presidente, sendo este o produto que mais dá retorno para a empresa. Em segundo, vem o produto encosto diretor com 19,68%, logo em seguida vem o encosto presidente com 14,29%. Pode-se observar que dos três produtos relacionados, os modelos diretor e presidente representam juntos 68,07% da margem e que os demais produtos (quatro), juntos, representam apenas 31,93%. Ou seja, a participação desses quatro produtos gera um volume de margem de contribuição total inferior a que o produto assento diretor/presidente gera sozinho. Também é possível observar que a margem de contribuição gerada pelo item encosto secretária é de apenas 2,96%.

Outras análises podem ser feitas com base nessas informações, todas são de muita importância, já que permitem à empresa identificar quais são os produtos que mais geram margem de contribuição unitária e total (tanto em reais e como em %). Com base nessas informações, mais as de mercado, a empresa pode ajustar preços, buscando um volume maior de venda ou um volume maior de margem com o mesmo volume de venda, pode identificar quais os produtos devem ter sua venda

incentivada e também quais os produtos devem passar por uma avaliação dos seus preços de venda.

4.2.5 Análise da rentabilidade gerada pelos preços praticados

A simples análise das margens de contribuição unitária e total de cada item já auxilia em algumas situações de tomada de decisões na empresa. Porém, ainda cabem análises mais específicas da rentabilidade dos preços. As análises da rentabilidade por linha de produto e por item mais vendido mensalmente também são de grande importância e serão desenvolvidas abaixo.

A análise por linha de produto é feita separando os itens estudados em linhas. Nesse caso, com os itens escolhidos para a pesquisa, conseguiu-se separá-los em linha operacional e linha gerencial. Na linha operacional, há os itens assento e encosto secretária que constituem o conjunto secretária, e o assento e encosto executiva que formam o conjunto secretária executiva. Na linha gerencial, os itens assento diretor/presidente e encosto diretor formando o conjunto diretor, e as peças assento diretor/presidente e o encosto presidente que formam o conjunto presidente. No gráfico 1, está evidenciada a margem de contribuição gerada por cada linha de produtos.

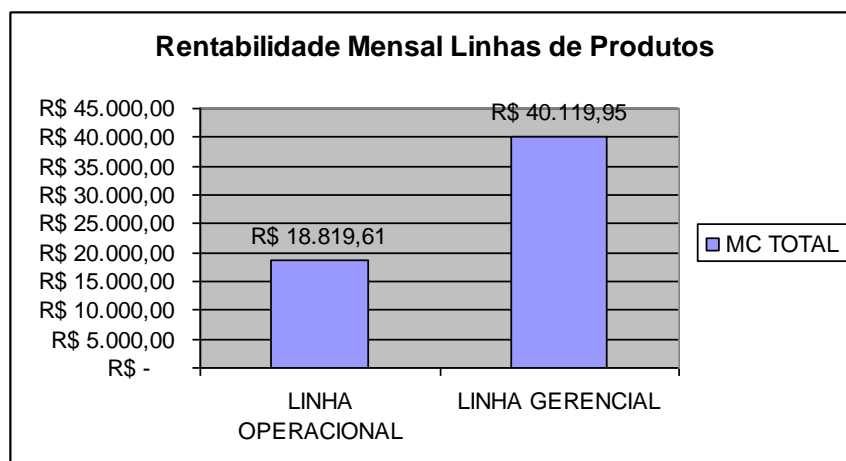


Gráfico 1: Rentabilidade das Linhas de Produtos

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme dados apresentados no gráfico 1, a rentabilidade da linha gerencial é muito superior à rentabilidade da linha operacional. Pode-se afirmar, portanto, que

é mais vantajoso a empresa investir na linha gerencial. Esses investimentos podem ser de todos os tipos, por exemplo, investimentos para que as vendas se concentrem nessa linha ou novos modelos de cadeiras voltados para esses produtos. A diferença na quantidade produzida mensalmente não é grande de uma linha para outra, isso quer dizer que metade da produção da empresa é feita para gerar R\$18.819,61 de margem de contribuição, enquanto a outra metade da produção gera o dobro de rentabilidade.

Essas comparações sugerem uma avaliação da cadeia de produtos, pois pode ser melhor apenas fabricar itens da linha gerencial, por exemplo. Enfim, muitas avaliações podem ser feitas de posse desses valores, gerando informações úteis para vários setores da empresa.

Outro ponto importante que pode ser avaliado é a rentabilidade dos conjuntos separadamente, para se conhecer quanto cada conjunto contribui com a empresa. Essa análise é realizada com valores da margem de contribuição unitária de cada item. Optou-se por apresentar a margem de contribuição unitária de cada conjunto por entender que na venda dos produtos essa informação é muito importante, para fins de descontos. Saber quanto cada conjunto tem de margem de contribuição passa tranquilidade ao vendedor, já que ele pode negociar um desconto com total certeza de que aquela venda está contribuindo com o lucro da empresa.

No gráfico 2, encontra-se a margem de contribuição unitária que cada conjunto dos produtos estudados gera.

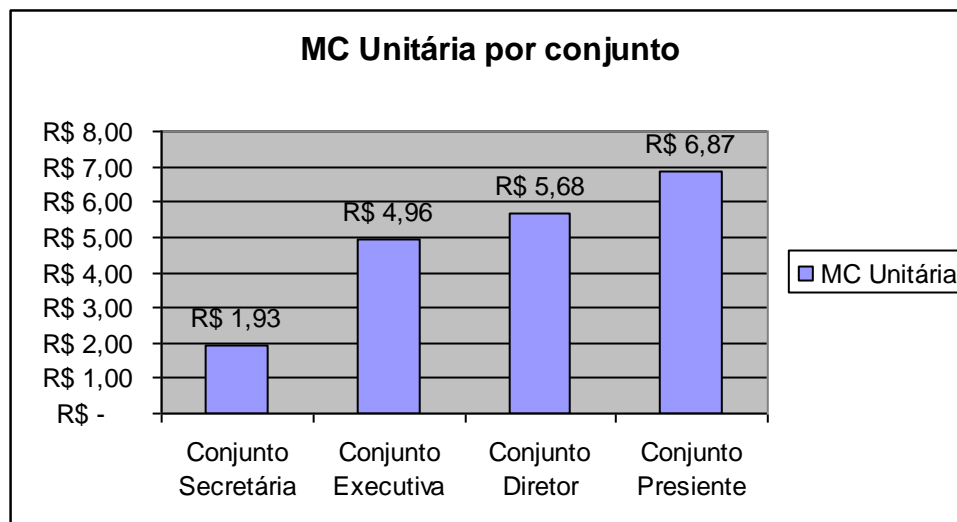


Gráfico 2: MC Por Produto

Fonte: Elaborado pela autora

Pelas informações contidas no gráfico 2, percebe-se que o conjunto que tem maior rentabilidade é o conjunto presidente, e o que menos rende para a empresa é o conjunto secretária. Então, voltando às decisões acerca de descontos, essas informações são úteis em algumas situações como: num pedido em que só se venderá a madeira conjunto secretária, o desconto, se solicitado pelo cliente, não pode ser grande, pois pode acabar gerando prejuízo para a empresa caso seja concedido; em contrapartida, num pedido de conjunto diretor e presidente, pode-se trabalhar com descontos maiores para o cliente.

Outra forma que se pode avaliar a rentabilidade dos preços para a empresa é através de um comparativo entre o volume de vendas e a margem de contribuição dos itens. Primeiramente, se faz uma média da quantidade vendida dos produtos dentre esses trabalhados na pesquisa, para saber qual é a quantidade vendida de cada um no período de um mês; então, se compara a margem de contribuição que eles proporcionam. Dessa forma, pode-se saber se as vendas da empresa giram em torno da linha operacional ou da linha gerencial. Pelas informações levantadas e já analisadas, é possível saber que os produtos que mais devem ser vendidos pela empresa são os da linha gerencial, considerando que esses geram maior margem de contribuição; porém, não ficou ainda evidenciado se isso efetivamente ocorre.

Na tabela 5, encontram-se várias informações que permitem complementar a análise, de forma a verificar o que realmente ocorre:

Tabela 5 – Margem de Contribuição do Volume das Vendas

Produtos	Média/Quantidade Vendida	Margem de Contr. Unitária	Contribuição Total / Mensal
ASSENTO SECRETÁRIA	1179 pç	R\$ 1,40	R\$ 1.651,48
ENCOSTO SECRETÁRIA	1095 pç	R\$ 0,53	R\$ 579,48
ASSENTO EXECUTIVA	694 pç	R\$ 2,64	R\$ 1.831,04
ENCOSTO EXECUTIVA	784 pç	R\$ 2,32	R\$ 1.822,35
ASSENTO DIRETOR	502 pç	R\$ 3,04	R\$ 1.530,07
ENCOSTO DIRETOR	261 pç	R\$ 2,64	R\$ 688,12
ENCOSTO PRESIDENTE	224 pç	R\$ 3,83	R\$ 857,62

Fonte: Elaborado pela autora

Na tabela 5, tem-se a quantidade de produtos vendidos e a margem de contribuição unitária e total que cada produto gera. Esses valores de quantidade vendida foram retirados das notas fiscais de saída correspondente a 2 meses, sendo

feita uma média mensal para chegar a um número bem próximo da realidade. Claro que a empresa vende muitos outros itens que aqui não estão representados, mas dos itens que foram selecionados para serem objeto do estudo, essas são as respectivas quantidades vendidas.

No gráfico 3, estão demonstrados os valores de rentabilidade que os produtos geram, evidenciando a performance de cada um. Pelas informações contidas no referido gráfico, é possível perceber de forma fácil quais são os produtos que geram mais margem, bem como os que possuem uma margem muito baixa. Essas informações são muito importantes para a tomada de decisão empresarial. Para facilitar a avaliação, os produtos estão organizados no gráfico, da esquerda para a direita, por ordem decrescente da quantidade vendida, o que facilita perceber que a ordem no volume de vendas em reais não acompanha a ordem do volume de venda em unidades. Isso quer dizer que, em função dos preços serem diferentes, existem produtos que, mesmo vendendo um volume de unidades menor que outros, acabam gerando um volume de vendas e reais maior (por possuir preços de venda maior).

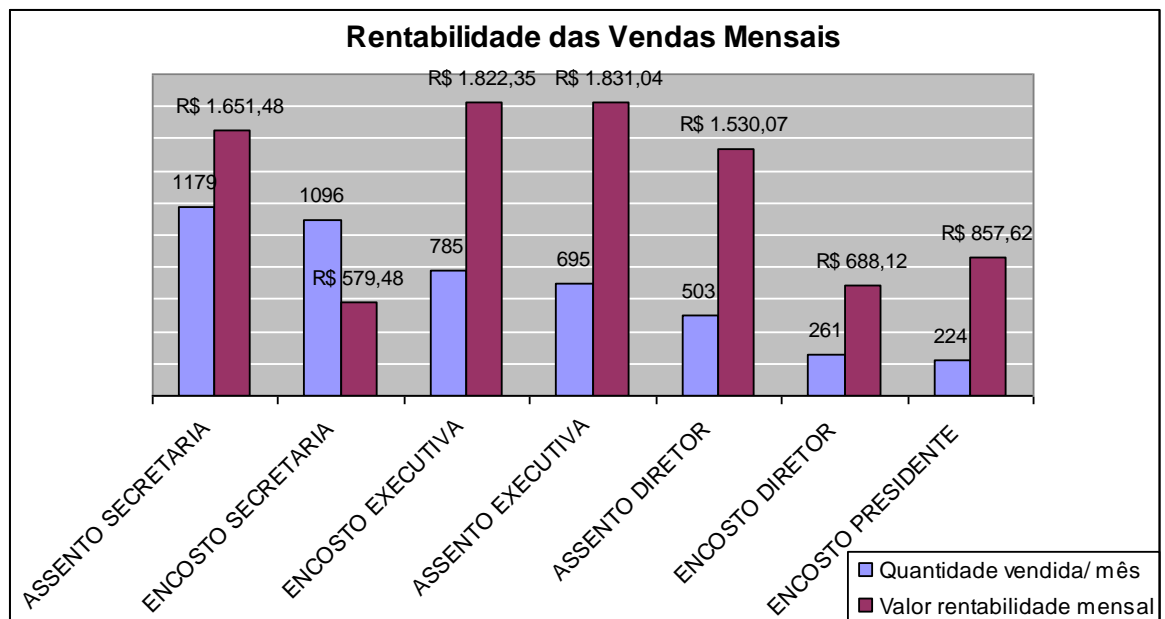


Gráfico 3: Relação de quantidade vendida pela margem de contribuição gerada

Fonte: Elaborado pela autora

O produto que tem maior margem de contribuição é o assento diretor, como já foi evidenciado anteriormente. Porém, com base nas informações contidas no gráfico 3, pode-se perceber que ele não é o produto mais vendido pela empresa, o que

seria o ideal; na verdade, ele está entre os produtos que tem pior venda. Já o item encosto secretária, que é o produto que menos contribui para a empresa, está entre os itens mais vendidos no mês. Outra análise que se pode fazer é a respeito do item assento executiva, ele rendeu para a empresa o maior valor no mês e foi apenas o quarto item mais vendido.

Em se tratando de linha de produtos, conforme separação feita anteriormente, a linha operacional, que não é a linha com maior rentabilidade para a empresa, está sendo a mais vendida atualmente. A linha gerencial, portanto, não está sendo a mais vendida, embora tenha as melhores margens de contribuição.

Muitas análises podem ser feitas ainda a respeito da rentabilidade dos produtos. Nesta pesquisa, foram realizadas as análises mais importantes para o contexto que se enquadra a empresa estudada. Certamente, a empresa, tomando por base as análises apresentadas pela pesquisa, poderá ampliar o volume de análises, sempre as direcionando aos seus objetivos e necessidades para a tomada de decisão. Independente disso, é possível entender que o estudo apresentado contribuiu bastante, à medida que, de forma simples e objetiva, conseguiu evidenciar várias formas de proceder a avaliação da rentabilidade dos produtos.

4.2.6 Cálculo dos preços de venda seguindo os procedimentos apresentados

Para complementar o estudo, além de evidenciar as várias formas de calcular a avaliação da rentabilidade dos produtos com base no custeio variável, também entendeu ser importante evidenciar como a empresa pode estabelecer seus preços de venda utilizando o custeio por absorção. O custeio por absorção é o método de custeio mais usado pelas empresas para estabelecer o custo dos produtos e é o mais indicado para a formação do preço de venda a longo prazo.

De imediato, precisa-se saber qual é o custo unitário dos produtos. Na tabela 6, estão os valores dos custos diretos e indiretos dos produtos, que somados geram o custo total unitário. O valor dos custos diretos são facilmente alocados aos produtos, já que é possível determinar qual a quantidade de matéria-prima que cada um absorve durante o processo produtivo; já os custos indiretos precisam ser rateados para comporem o custo dos produtos. Nesta pesquisa, o valor dos custos indiretos foi rateado usando o tempo de produção dos produtos como critério de proporcionalidade (base de rateio).

Tabela 6 – Custo Unitário dos Produtos

ITEM	CUSTO DIRETO	CUSTO INDIRETO	TOTAL DO CUSTO UNITÁRIO
ASSENTO SECRETÁRIA 46X46	R\$ 2,41	R\$ 0,74	R\$ 3,16
ENCOSTO SECRETÁRIA 33X46	R\$ 2,12	R\$ 0,74	R\$ 2,86
ASSENTO EXECUTIVA 52X 52	R\$ 3,48	R\$ 0,76	R\$ 4,24
ENCOSTO EXECUTIVA 46X52	R\$ 2,99	R\$ 0,75	R\$ 3,74
ASSENTO DIRETOR 52X 52	R\$ 3,48	R\$ 0,76	R\$ 4,24
ENCOSTO DIRETOR 52X 52	R\$ 3,48	R\$ 0,76	R\$ 4,24
ENCOSTO PRESIDENTE 52X 65	R\$ 4,38	R\$ 0,80	R\$ 5,18

Fonte: Elaborado pela autora

Através dos valores apresentados na tabela 6, percebe-se que o encosto secretária é o produto com menor custo unitário, seguido do seu conjunto, o assento secretária. O produto encosto presidente é o item que tem maior custo unitário. Os valores de custos diretos (variáveis) e indiretos (fixos) desse produto que compõem o custo total são sempre maiores. Enfim, os produtos seguem uma sequência lógica, pois quanto maiores são, mais caro custam para a empresa e, conseqüentemente, para o cliente.

Para definição do preço de venda dos produtos estudados neste trabalho, será somado o custo total do item, mais as despesas fixas, as variáveis e o lucro desejado para cada produto. O valor das despesas fixas de cada item foi encontrado através do percentual que o montante total das despesas representa do montante total dos custos indiretos. Esse percentual foi multiplicado pelo custo indireto de cada produto, resultando no valor total das despesas fixas.

As despesas variáveis e o lucro desejado pela empresa na venda dos produtos compõem o preço de venda através da variável *mark-up*. O cálculo do *mark-up* é a soma dos valores das despesas variáveis e o lucro (todos representados em porcentagem).

Para fins de ilustração, a seguir, será evidenciado o cálculo do preço de venda do assento secretária, de forma a demonstrar quais os procedimentos que foram seguidos para se chegar aos preços de venda dos produtos. A fórmula utilizada pelo custeio por absorção considera todos os custos e as despesas, sejam eles fixos ou variáveis, sendo elas representadas pela equação a seguir evidenciada.

$$PV = CVun + CFun + DFun + DVun + Lun$$

Considerando-se que as variáveis CVun, CFun e DFun são representadas em valores em reais, e as variáveis DVun e Lun são representadas por valores expressos em percentuais que incidem sobre o preço de venda a ser encontrado, então, pode-se também ajustar a fórmula para a seguinte equação.

$$PV = \frac{CVun + CFun + DFun}{1 - \%DV - \%L}$$

Considerando-se os valores dos custos (variáveis e fixos), o valor das despesas, o percentual das despesas variáveis incidentes sobre o preço de venda de 13,10%, e o percentual de lucro desejado de 20% nos produtos do conjunto secretária e de 30% nos itens dos demais conjuntos, o cálculo do preço de venda foi determinado da forma evidenciada a seguir.

$$PV = 2,41 + 0,74 + 0,34 + 0,131PV + 0,20PV$$

$$1PV - 0,131PV - 0,20PV = 2,41 + 0,74 + 0,34$$

$$0,669PV = 3,49$$

$$PV = 3,49 / 0,669$$

$$PV = 5,22$$

Seguindo esses critérios de cálculo, foram determinados os preços de todos os produtos, evidenciados na tabela 7:

Tabela 7 – Preço de Venda dos Produtos

ITEM	Custo Variável	Custo Fixo	Despesa Fixa	Custo total p/Preço	Markup	Preço Venda
ASSENTO SECRETÁRIA	R\$ 2,41	R\$ 0,74	R\$ 0,34	R\$ 3,49	0,669	R\$ 5,22
ENCOSTO SECRETÁRIA	R\$ 2,12	R\$ 0,74	R\$ 0,34	R\$ 3,20	0,669	R\$ 4,79
ASSENTO EXECUTIVA	R\$ 3,48	R\$ 0,76	R\$ 0,35	R\$ 4,59	0,669	R\$ 8,06
ENCOSTO EXECUTIVA	R\$ 2,99	R\$ 0,75	R\$ 0,34	R\$ 4,08	0,669	R\$ 7,17
ASSENTO DIRETOR	R\$ 3,48	R\$ 0,76	R\$ 0,35	R\$ 4,59	0,669	R\$ 8,06
ENCOSTO DIRETOR	R\$ 3,48	R\$ 0,76	R\$ 0,35	R\$ 4,59	0,669	R\$ 8,06
ENCOSTO PRESIDENTE	R\$ 4,38	R\$ 0,80	R\$ 0,36	R\$ 5,54	0,669	R\$ 9,74

Fonte: Elaborado pela autora

O produto que tem maior preço de venda é o encosto presidente, e o que tem menor preço é o encosto secretária. Uma curiosidade é que vários produtos apresentam o mesmo preço, isso porque eles consomem a mesma quantidade de matéria-prima e tem um tempo de produção bem parecido. Como já esperado, os preços dos produtos aumentam conforme a peça custa para a empresa.

Esses preços ainda devem ser ajustados ao preço de mercado no qual a empresa está inserida; portanto, podem sofrer alterações para mais ou para menos. Claro que nada impede de a empresa ganhar menos em um item e compensar em outro. O mais importante é que, independente do ajuste que poderá ocorrer nos preços, a empresa tenha uma análise da rentabilidade de cada um. Cabe informar que o lucro usado para o cálculo do preço de venda dos produtos já é diferente de um item para outro e o lucro desejado para a linha operacional é menor que o da linha gerencial.

Já foi comentado, mas vale salientar novamente, que ter bem definida a rentabilidade dos preços é muito útil para a empresa, para definição de descontos e para possíveis investimentos e agilidade na negociação de pedidos com os clientes. Portanto, independente do preço estipulado para os produtos, a análise da rentabilidade deve ser feita pela empresa.

4.2.7 Análise da rentabilidade gerada pelos preços calculados pelo método absorção

Considerando-se que os preços de venda calculados anteriormente não sofram alterações ao serem ajustados ao preço de mercado, então se prossegue com a análise da rentabilidade que eles trazem para a empresa. Os valores da margem de contribuição total e unitária estão apresentados na tabela 8. Esses valores são encontrados, a partir do método custeio variável, que proporciona técnicas para tais análises.

Embora os cálculos para a margem de contribuição total e unitária sejam simples, esses valores são extremamente importantes para a análise da rentabilidade, pois é a partir deles que se desenvolvem diversos tipos de análises que contribuem para gerarem informações para a empresa.

Tabela 8 - Margem de Contribuição Total e Unitária dos produtos

Produtos	Preço de Venda Absorção	Custo Variável Unitário	Despesa Variável Unitária	Margem de Contribuição Unitária	Quantidade Vendida Mês	Margem de Contribuição Total
ASSENTO SECRETÁRIA	R\$ 5,22	R\$ 2,41	R\$ 0,58	R\$ 2,23	4400 und	R\$ 9.821,67
ENCOSTO SECRETÁRIA	R\$ 4,79	R\$ 2,12	R\$ 0,40	R\$ 2,27	3300 und	R\$ 7.479,11
ASSENTO EXECUTIVA	R\$ 8,06	R\$ 3,48	R\$ 0,92	R\$ 3,65	2200 und	R\$ 8.040,82
ENCOSTO EXECUTIVA	R\$ 7,17	R\$ 2,99	R\$ 0,80	R\$ 3,38	2200 und	R\$ 7.446,74
ASSENTO DIRETOR	R\$ 8,06	R\$ 3,48	R\$ 0,98	R\$ 3,59	6600 und	R\$ 23.716,85
ENCOSTO DIRETOR	R\$ 8,06	R\$ 3,48	R\$ 0,92	R\$ 3,66	4400 und	R\$ 16.082,14
ENCOSTO PRESIDENTE	R\$ 9,74	R\$ 4,38	R\$ 1,24	R\$ 4,12	2200 und	R\$ 9.059,05

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme a tabela 8, o produto assento secretária é o item que tem menor margem de contribuição unitária, e o encosto presidente é o produto que mais contribui com a empresa. Em se tratando de rentabilidade total, o item assento diretor é o produto que mais rende para a empresa, justamente porque é vendido em maior quantidade. Uma observação deve ser feita no item encosto executiva, pois ele é o produto que menos contribui no total para a empresa, embora não tenha a pior margem de contribuição unitária. Isso acontece porque ele é vendido em menor quantidade pela empresa. Existem outros itens que são vendidos na mesma quantidade que o encosto executiva, mas eles não alcançam o mesmo resultado, pois suas margens de contribuição unitária não são tão baixas.

A demonstração da rentabilidade por conjunto de produto, evidenciada no gráfico 4, é muito interessante para a empresa, porque os pedidos normalmente são feitos por conjunto de produtos; então, numa concessão de desconto, deve ser levado em consideração esse resultado. Com base nessas informações, a empresa poderá flexibilizar os preços de venda, visando a aumentar a rentabilidade. Para isso, ela poderá dar desconto nos itens que possuem uma maior margem de contribuição unitária, visando a aumentar o volume de vendas (o ganho viria em função do aumento do volume de vendas) e aumentar o preço dos que possuem margem muito baixa, mesmo que isso possa representar uma pequena queda no volume de venda (o ganho viria em função do aumento da margem). É de extrema

importância que a empresa tome muito cuidado com os itens que têm uma margem de contribuição pequena, pois qualquer alteração nos valores dos preços de venda, custos variáveis e despesas variáveis, faz com que ocorra um grande impacto no valor da margem de contribuição unitária e, por consequência, no resultado da empresa.

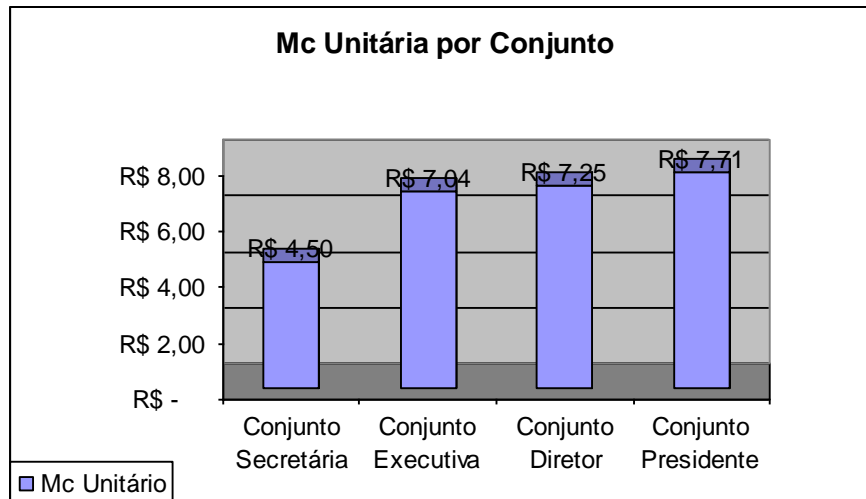


Gráfico 4: Margem de contribuição unitária por conjunto

Fonte: Elaborado pela autora

Como esperado, as margens de contribuição são coerentes com o que realmente custa o produto. Rende mais os itens que tem maior custo para a empresa e, por consequência, o maior preço. Porém, observa-se que o conjunto secretária tem uma contribuição bem menor que os outros itens, isso acontece porque seu preço de venda é bem menor.

Outra análise da rentabilidade sobre os preços calculados no método absorção é das quantidades vendidas. Com essa análise, consegue-se saber se o produto que mais vende atualmente, levando em consideração todos os produtos que a empresa vende, não só os estudados nesta pesquisa, é o que mais contribuiu com a empresa, caso ela pratique os preços calculados.

O gráfico 5 representa esses resultados. Na primeira coluna, estão representados os valores da quantidade vendida; e na segunda, o quanto determinado produto rendeu para a empresa.

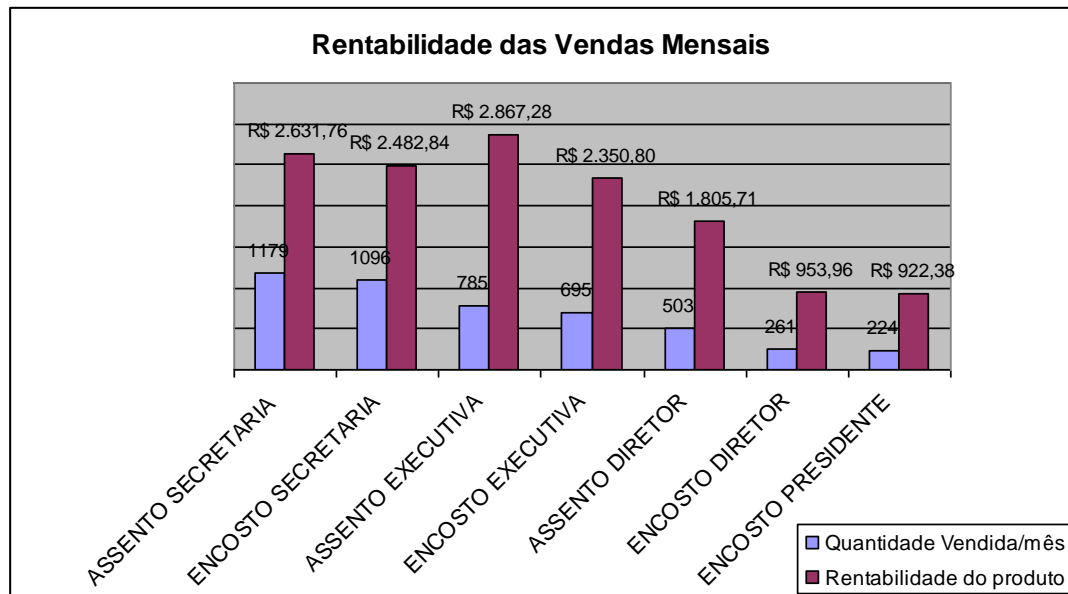


Gráfico 5: Margem de contribuição das quantidades vendidas

Fonte: Elaborado pela autora

O item assento executiva, embora não seja o produto mais vendido mensalmente pela empresa, é o que mais contribui para a empresa. Fora essa anomalia apresentada no gráfico, as peças têm o volume de rentabilidade proporcional à respectiva quantidade vendida. Sendo assim, a peça que mais é vendida, o assento secretária, é o que rende mais, seguindo uma ordem bastante coerente. O assento executiva destacou-se porque os dados conseguiram se equivaler, ou seja, a quantidade vendida não é pequena e o produto não tem a pior margem de contribuição, assim os resultados fazem com que ele sobressaia aos demais produtos.

4.2.8 Comparativo da rentabilidade gerada pelos preços praticados atualmente com os preços calculados com base no método de custeio absorção.

Após analisar a rentabilidade dos preços praticados atualmente pela empresa e também a rentabilidade dos preços gerados pelo sistema absorção, que são os ideais já que possuem um embasamento teórico, faz-se um comparativo entre eles, para algumas considerações acerca de quais preços trazem mais retorno para a empresa e as mudanças ocorridas na rentabilidade gerada pelos produtos.

Os comparativos feitos serão apresentados em forma de gráficos de coluna para melhor percepção dos resultados. Sempre na primeira coluna, são

apresentados os valores encontrados referente aos preços calculados pelo método absorção; e na segunda coluna, os valores referentes aos preços praticados pela empresa atualmente.

Segue, então, no gráfico 6, uma breve comparação dos dois preços de venda desta pesquisa: os atuais e os ideais. Diz-se preços ideais por serem gerados através de um método de custeio adequado. Assim, os resultados possuem um embasamento teórico que traz clareza nas informações geradas, diferentemente do método usado atualmente pela empresa, que não conta com um método de custeio ideal.

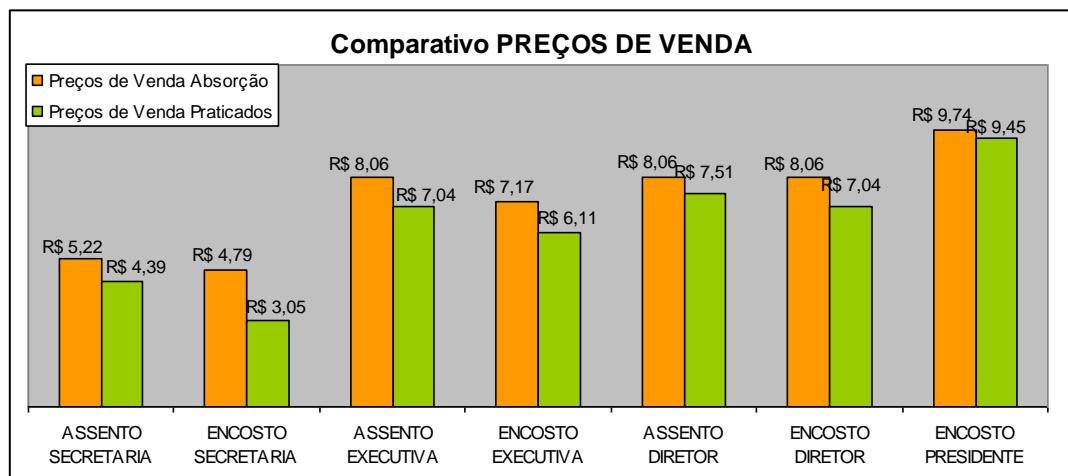


Gráfico 6: Comparativo dos preços de venda

Fonte: Elaborado pela autora

O que se percebe nesse gráfico é que os preços calculados no método absorção possuem uma homogeneidade entre eles, nenhum dos itens tem um preço tão diferente do outro, a não ser os itens do conjunto secretária. Nas colunas referentes ao preço de venda praticado pela empresa, observa-se uma mudança brusca entre os preços, mostrando que existem preços muito diferentes.

Num âmbito geral, os preços ideais calculados pelo absorção são maiores que os preços praticados pela empresa atualmente, o que leva a refletir que os preços de venda utilizados não refletem a realidade dos efetivos gastos da empresa para fabricação de seus produtos.

O próximo comparativo apresentado refere-se à rentabilidade unitária dos itens. Aqui serão identificadas com clareza as mudanças das rentabilidades de um preço para outro.

No gráfico 7, estão apresentados os valores para posterior análises.

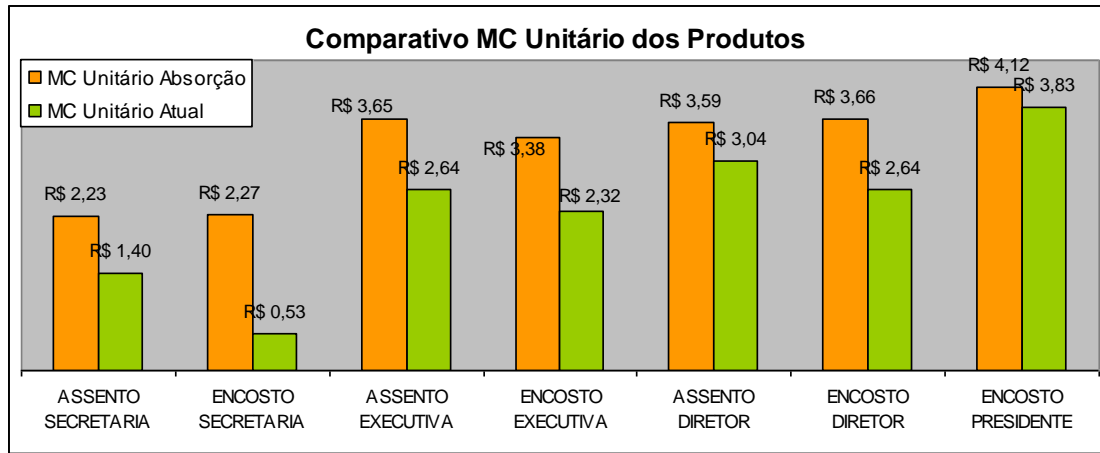


Gráfico 7: Comparativo das margens de contribuição unitária dos produtos em relação ao preço de venda

Fonte: Elaborado pela autora

As margens de contribuição unitária de todos os produtos aumentaram com os preços calculados pelo método absorção. A margem de contribuição unitária dos itens assento e encosto secretária aumentaram muito de um preço para outro, mostrando que os atuais preços de venda desses itens merecem uma reavaliação da empresa. O item encosto presidente segue sendo o produto com maior margem de contribuição, independente da alteração nos preços.

No gráfico 8, estão os valores da margem de contribuição total dos produtos para um comparativo.

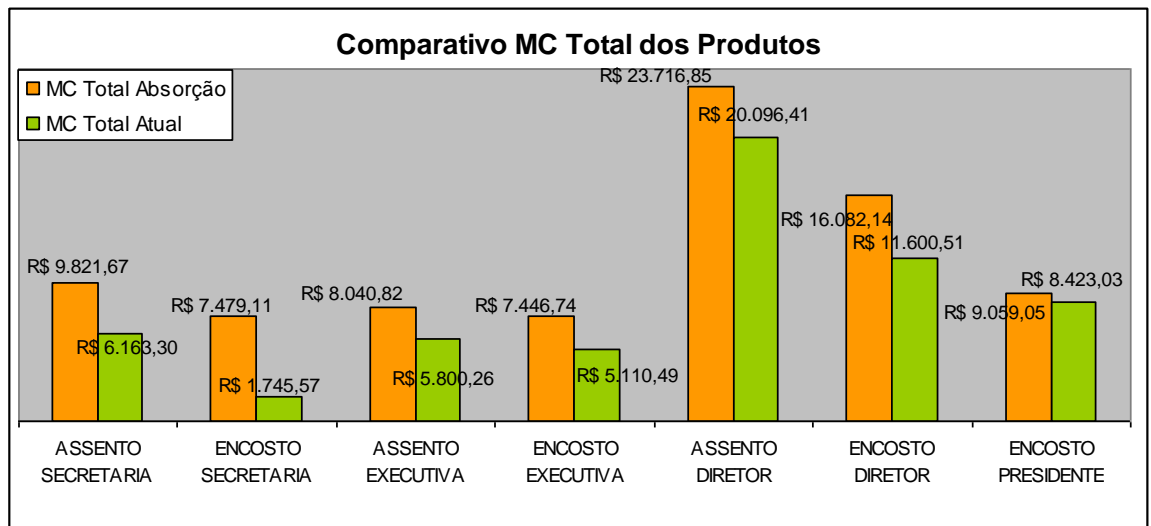


Gráfico 8: Comparativo das margens de contribuição total dos produtos em relação ao preço de venda

Fonte: Elaborado pela autora

Em se tratando de rentabilidade total, o item assento diretor, independente da mudança nos preços, é o produto que mais contribui com a empresa, por ser o produto mais vendido. Embora a diferença entre as rentabilidades do preço desse produto seja grande, ele permanece no topo da lista.

Observa-se uma grande mudança na rentabilidade do encosto secretária, devido à mudança no seu preço de venda. Mais uma vez o preço praticado pela empresa atualmente do item encosto secretária deve ser revisto, já que o mesmo apresenta um preço abaixo do obtido quando foi utilizado o sistema por absorção. Se o mercado não aceita um aumento de preços, a empresa deve estar ciente de que a parcela de custo fixo que esse produto está deixando de absorver deverá ser absorvida por outros produtos. Sempre observando que não é adequado sobrecarregar produtos com um valor alto de custo fixo em favorecimento de outro produto, a menos que esse produto seja muito estratégico para a empresa.

O último comparativo é dos valores da rentabilidade dos conjuntos de produtos da empresa.

No gráfico 9, estão evidenciados os referidos valores.

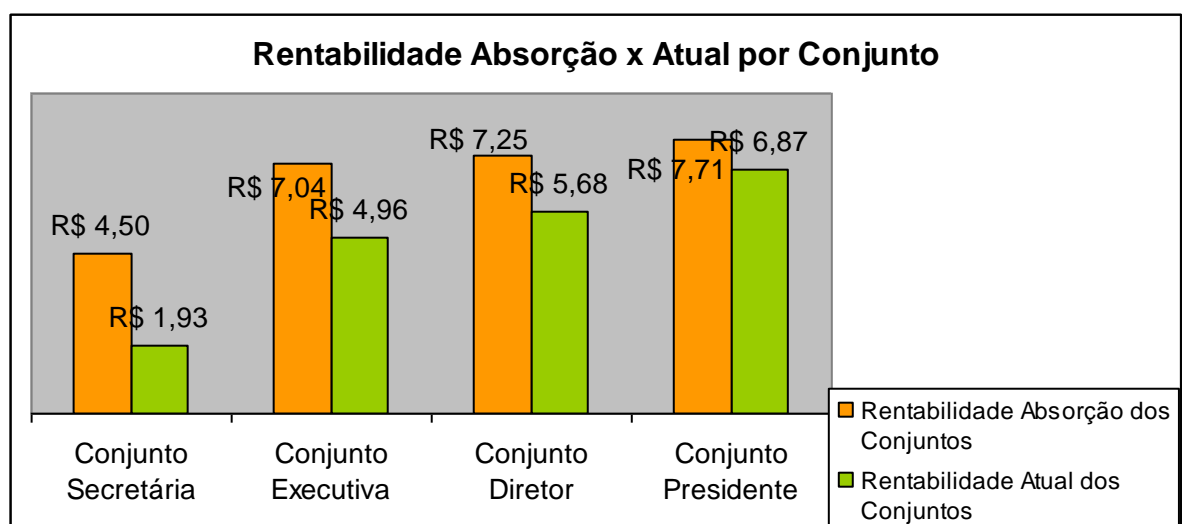


Gráfico 9: Comparativo das rentabilidades dos conjuntos de produtos

Fonte: Elaborado pela autora

Como já esperado, todas as rentabilidades dos conjuntos aumentaram com os preços calculados pelo método absorção, destacando-se a rentabilidade do

conjunto secretária, no qual houve um aumento grande de um preço para outro. O conjunto executiva também teve um grande aumento na sua rentabilidade. Essa análise evidencia que a empresa, ao manter os preços atuais, não está obtendo a rentabilidade que ela imagina que está conseguindo com a venda de seus produtos. Isso poderá fazer com que ela, no futuro, passe a ter sérios problemas de rentabilidade. As informações geradas com base no estudo realizado permitem à empresa reavaliar sua postura atual de definição de preços, sendo que, caso ela entenda que deva manter a atual, então deverá estar ciente dos riscos que isso poderá causar.

Diante disso, entende-se que o estudo tem uma grande importância, pois além de evidenciar as margens que cada produto, atualmente, gera, também evidenciou quais seriam os preços ideais a serem praticados, sempre considerando que não adianta praticar os preços ideais se o mercado não aceita. Por outro lado, também é importante saber que de nada adianta praticar preços que o mercado exige, se eles não trazem a rentabilidade desejada pela empresa. Pior ainda, é quando a empresa pratica os preços determinados pelo mercado achando que eles estão gerando uma boa margem.

5 CONCLUSÃO

Em uma pequena empresa, é comum encontrar deficiências na organização e em processos organizacionais de vários setores. Isso ocorre porque nessas indústrias não se tem muito dinheiro disponível para que ocorram alterações positivas através de sistemas ou softwares. Então, muitas delas acabam ficando sem controles extremamente importantes para o crescimento e para que seus objetivos sejam alcançados. Na empresa estudo de caso desta pesquisa, essa deficiência concentrava-se em conhecer os custos dos produtos, a formação do preço de venda e o retorno que cada produto gerava na venda.

Atualmente, a formação do preço de venda é feita sem um embasamento teórico adequado e sem um sistema próprio. Os valores são montados com informações nem sempre corretas, tudo com base em estimativas que o dono da empresa julga conhecer pelo tempo em que trabalha no ramo. Só que essa má formação dos preços de venda pode acarretar em problemas para a empresa. Nesta pesquisa, foi feito um estudo de oito tipos de produtos diferentes, dentre os vários outros que a empresa fabrica.

Na análise dos preços praticados atualmente pela empresa dos itens estudados, encontram-se produtos que contribuem para a empresa positivamente, mas também produtos que preocupam, pois sua margem de contribuição é bem pequena. O produto encosto secretária é um item que contribui muito pouco com a empresa, merecendo, portanto, uma reavaliação da sua fabricação. É necessário que a empresa verifique se realmente compensa fabricar esse produto para ganhar tão pouco na sua venda. Já os itens encosto presidente e assento diretor são os produtos que mais contribuem, e essa contribuição é bem significativa.

Na divisão dos produtos em linhas operacional e gerencial, também se verificou que os produtos da linha mais simples não rendem tanto para a empresa e ocupam metade da produção da mesma. Com base nessa constatação, a empresa pode ter clareza que, se optar por fazer algum investimento, esse deve ser voltado para a linha gerencial, pois rende mais e, com certeza, dará um retorno melhor e mais rápido para o investimento feito.

Para a questão de clareza na negociação de descontos com o cliente, a qual esta pesquisa também se propôs a auxiliar, a análise da rentabilidade por conjunto trouxe os resultados. Novamente, pode-se observar que itens da linha operacional

não podem ser negociados com descontos, deve-se procurar efetuar a venda desses produtos com o preço que a empresa vem praticando. Se for necessário realmente que o vendedor dê um desconto para efetuar a venda, esse deve ser dado nos itens executiva, da linha operacional, nunca nos itens secretária, pois os produtos que compõem o conjunto secretária possuem uma margem de contribuição extremamente pequena, não absorvendo qualquer tipo de desconto.

Acerca do volume das vendas que estão sendo feitas atualmente, a empresa precisa rever e tentar mudar o que está ocorrendo. Hoje, a empresa vende mais os itens do conjunto secretária, que são os que menos contribuem para o lucro. O que a empresa deve fazer é tentar efetivar as vendas dos outros itens, já que esses colaboram mais com a empresa.

Portanto, o preço de venda praticado atualmente pela empresa não está incorreto, a maioria dos itens geram uma margem de contribuição boa, com exceção dos produtos do conjunto secretária. A tabela de preços usada, hoje, pode continuar em uso, só uma reavaliação é necessária com urgência no encosto secretária. Sugere-se que o preço desse produto seja reajustado, mesmo que seja em um percentual pequeno, já que pelo fato de ter uma margem de contribuição muito baixa, um pequeno aumento no preço vai acabar gerando um aumento considerável no valor da margem. Mesmo considerando a hipótese de que um pequeno aumento no preço possa gerar uma queda no volume de venda, o aumento da margem unitária acaba compensando a redução das unidades, a não ser que a redução seja muito acentuada.

Para avaliar se os preços dos produtos praticados, atualmente, estão corretos, os custos dos produtos fabricados foram levantados, utilizando-se o método de custeio por absorção, o qual se apresentou ser o método mais indicado para tal objetivo, sendo que, desse levantamento, foi possível apresentar quais deveriam ser os preços a serem praticados, tomando-se por base o custo de produção. Com posse desses novos valores, foi possível perceber que as margens de contribuição total e unitária, principalmente do assento e encosto secretária, aumentam, ficando todas bem parecidas, mostrando que ambos os produtos, se vendidos com esses novos valores, contribuirão mais que atualmente contribuem para a empresa.

Na comparação dos resultados, gerados com os preços atualmente praticados e com os preços determinados com base nos custos (utilizando-se o

custeio por absorção), ficou evidenciado que eles seriam maiores se a empresa passasse a praticar os preços com base nos custos, visto que os preços calculados através do método absorção são maiores que os atuais. As margens de contribuição total e unitária aumentariam e as rentabilidades por conjuntos também, tudo aumenta devido ao aumento dos preços. O item que pouco aumentou, com os cálculos do método absorção, foi o encosto presidente, provando que o preço atual de venda desse item está próximo ao determinado com base nos custos. Já os preços dos itens encosto e assento secretária tiveram um aumento bem grande.

É importante considerar que os preços apresentados pela pesquisa (com base nos custos) são uma sugestão de preços, devendo os mesmos serem avaliados sobre outras óticas (mercado, concorrência, objetivos da empresa etc.); mas, sem dúvida, evidenciam que a empresa deve fazer uma avaliação, de forma a estudar a possibilidade de fazer alguns ajustes nos preços praticados atualmente. E, se não for possível ajustar os preços, então, a pesquisa contribuiu ao evidenciar essa situação, de tal forma, que a empresa tenha consciência de que existem produtos em seu “mix” que geram uma rentabilidade muito baixa, podendo acarretar resultados negativos caso ocorra um aumento nos custos e esse não for repassado aos preços. Na mesma direção, ficou evidenciado que a empresa não tem condições de dar descontos em alguns produtos (que possuem margem de contribuição muito baixa) sob pena de passarem a gerar margem negativa.

Num breve comparativo dos preços de venda, gerados com base nas duas metodologias apresentadas nesta pesquisa (de forma empírica pelo proprietário e com base nos custos de produção, utilizando-se o absorção), percebe-se que os preços calculados a partir do método absorção possuem uma homogeneidade, que está correta e já era esperada, pois a fabricação dos produtos é extremamente parecida; então, os seus custos e preços não são tão diferentes uns dos outros.

Assim, num âmbito geral, nenhum produto tem margem de contribuição negativa, o que já é bom para a empresa em termos de resultados. Todos os preços de venda praticados atualmente, embora alguns contribuam pouco, nenhum gera margem de contribuição negativa. Todos os preços cobrem os custos variáveis de fabricação e as despesas variáveis de venda, o que acontece é que sobra pouco para o pagamento de outros gastos (despesas e custos fixos), além, é óbvio, para gerar o lucro. Ou seja, alguns produtos têm contribuído muito pouco para o pagamento dos custos e despesas fixas e geração do lucro; por outro lado, existem

outros que têm uma contribuição muito maior. Sendo assim, entende-se que a empresa deveria fazer uma reavaliação nos preços praticados em relação aos itens do conjunto secretária, como já mencionado, pois eles não contribuem muito com o lucro, de tal forma que se ela fosse, aos poucos, reajustando os preços, mesmo que em pequenos percentuais, de forma a melhorar a rentabilidade dos produtos que apresentaram baixa margem, os clientes não sentiriam um aumento brusco no preço do item e se adequariam facilmente aos novos valores.

Acredita-se que os dados apresentados e os resultados evidenciados, durante o estudo, são de muita importância, tanto para a empresa objeto do estudo de caso, como para todos os profissionais da área envolvida na determinação dos custos e formação dos preços de venda, além de contribuir no aprendizado dos acadêmicos que pretendem atuar nessa área. Com todos esses resultados, a agilidade na negociação e na formação de novos preços de venda poderá ser notada na empresa com a utilização das planilhas e quadros aqui apresentados.

Certamente, outros pontos poderiam ser levantados e avaliados, mas entende-se que, em função do tempo disponível para a pesquisa e considerando os objetivos nela propostos, os resultados apresentados são bem significativos, justificando plenamente a realização da pesquisa. Por outro lado, ficou evidenciado que esse tema é bastante amplo e, pela sua importância, entende-se que outras pesquisas nessa direção deveriam ser realizadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Martins Gilberto. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 2002.

BEUREN, Ilse Maria. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2006.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. *Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel*. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2004.

DA SILVA, José Dionísio Gomes. *Utilização de informações de custos no processo gerencial*. Contabilidade e Finanças - USP, São Paulo, p. 106-116, jun. 2004.

FERREIRA, Marcos José Barbieri, GORAYEB, Daniela Salomão, DE ARAUJO, Rogério Dias, MELLO, Carlos Henrique, BOEIRA, Jorge Luís Ferreira. *Relatório de acompanhamento setorial: indústria moveleira*. Disponível em: <http://www.funcex.com.br/material/REDEMERCOSUL_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS_BRASIL/BRA_177.pdf> Acesso em: 25 abril 2011.

LEONE, George S. G. *Curso de contabilidade de custos*. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

MANKIW, Gregory N. *Introdução à economia*. Princípios de Micro e Macroeconomia. 3. ed. São Paulo, SP: Campus, 1999.

Markup. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Markup>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEGLIORINI, Evandir. *Custos*. 2. ed. São Paulo: ABDR, 2002.

SANTOS, Joel José dos. *Análise de custos*. Um enfoque gerencial com ênfase para custeamento marginal. São Paulo: Atlas, 1990.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. *Economia*. Micro e Macro. São Paulo: Atlas, 2002.

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

WIKIPEDIA. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Markup>> Acesso em: 20 abril 2011.

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