

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO- LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

CAROLINE QUERINO ALMEIDA

**ANÁLISE DOS CUSTOS GERENCIAIS EM UMA EMPRESA DE MATERIAIS DE
CONSTRUÇÃO EM MORRO DA FUMAÇA SC**

CRICIÚMA

2014

CAROLINE QUERINO ALMEIDA

**ANÁLISE DOS CUSTOS GERENCIAIS EM UMA EMPRESA DE MATERIAIS DE
CONSTRUÇÃO EM MORRO DA FUMAÇA SC**

Monografia apresentada para a obtenção do Grau de bacharel em Administração, no curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense-UNESC.

Orientador: Prof Msc. Jaime Dagostim Picolo.

CRICIÚMA

2014

CAROLINE QUERINO ALMEIDA

**ANÁLISE DOS CUSTOS GERENCIAIS EM UMA EMPRESA DE MATERIAIS DE
CONSTRUÇÃO EM MORRO DA FUMAÇA SC**

Monografia apresentada pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de bacharel em Administração, no curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC.

Criciúma, 25 de Junho de 2014.

DEDICATÓRIA

Com muito carinho, dedico esta monografia aos meus pais Alexandre e Rosemery, que me apoiaram em todos os sentidos e por terem sido minha fonte de inspiração para a conclusão desta etapa tão importante da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por me ter dado saúde, persistência e espiritualidade para a concretização deste trabalho.

À meus pais que são e foram sempre minha fonte de inspiração

A minha irmã, que não nasceu ainda mais que de alguma forma me motivou no andamento deste trabalho.

Aos meus amigos de sala pela espontaneidade e alegria na troca de informações numa bela demonstração de carinho e amizade.

Aos professores do curso de administração de empresas que contribuíram com seus conhecimentos entregues a mim, que me ajudaram e fizeram parte desta caminhada. Principalmente ao meu orientador Jaime Dagostim Picolo pelo incentivo e presteza no auxílio nas informações para o andamento desta monografia.

“Não corra atrás das borboletas; plante uma flor em seu jardim e todas as borboletas virão até você”.
(D. Elhers)

RESUMO

ALMEIDA, Caroline Querino. **Análise dos custos gerenciais em uma empresa de materiais de construção em Morro da Fumaça, SC.** 2014. 64p. Monografia do curso de Administração com linha específica geral, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma.

O objetivo desta pesquisa pautou-se em um estudo de análises de gestão de custos em uma empresa no segmento varejista de materiais de construção, localizada na cidade de Morro da Fumaça, SC. Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelos gestores da empresa é a tomada de decisão pautada em informações claras e precisas, o que não acontece atualmente. Deste modo, identifica-se a importância de indicadores de custos que permitam garantir a eficiência nos processos de administração do próprio negócio. Possuindo como objetivos levantar as ferramentas de custos utilizadas na empresa atualmente, reestruturar os gastos e as despesas da empresa, determinar um modelo de preço de venda, ponto de equilíbrio e a margem de contribuição e por fim, propor ferramentas de custos para melhorar a tomada de decisão. Nesta pesquisa se destaca a importância de uma estrutura de custos para análise, controle e manutenção desses indicadores de gestão. Para tal, serão considerados os conceitos fundamentados em bases científicas para a elaboração bem como os dados e análise sobre o estudo de acordo com a fundamentação. Com os resultados obtidos na pesquisa, foi possível averiguar que os custos com os produtos vendidos representam 91,56% dos custos totais. Com essas informações, dar importância a área de suprimentos, compras e estoque é bastante relevante, visto que estes interferem diretamente no resultado da empresa. Em relação ao custo fixo e variável, o fixo se manteve, nos meses estudados, oscilando pouco, o variável acompanhou o faturamento aumentando em meses com maiores vendas, como os meses de Outubro/2013 e Janeiro/2010 e diminuindo com a queda das vendas como no mês de Dezembro/2013. A margem de contribuição da empresa resultou em uma média de 15,51% e um ponto de equilíbrio médio de 28.242,50. Demonstrando que a empresa, para obter resultado satisfatório, deve gerenciar suas metas de faturamento para valores sempre acima do ponto de equilíbrio, fazendo com que pague suas obrigações e que possa render um faturamento a mais. Com as informações dos indicadores de custos, ditados acima, a empresa pode tomar decisões seguras, pautadas em informações eficientes onde os administradores poderão direcionar seus esforços para atender outras necessidades, como gestão de estoques, suprimentos entre outros, para obter a maximização do resultado.

Palavras-chave: Varejo. Gestão de custos. Tomada de decisão

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Divisão dos custos fixos e variáveis	21
Figura 2: Gráfico da relação custo- volume- lucro.....	28
Figura 3: Gráfico do Ponto de Equilíbrio	29
Figura 4: Alteração do ponto de equilíbrio por aumento no preço.....	30
Figura 5: Alteração do ponto de equilíbrio por aumento nos custos fixos	31
Figura 6: Alteração do ponto de equilíbrio por aumento nos custos variáveis	31
Figura 7: Componentes do preço.....	33
Figura 8: Ciclo de vida do produto.....	35
Figura 9: Espiral da morte	36
Figura 10: Classificação dos produtos segundo sua rentabilidade e participação nas vendas.....	37
Figura 11: Organograma	45
Figura 12: Distribuição dos custos fixos e variáveis	50
Figura 13: Gráfico da Margem de Contribuição.....	51
Figura 14: Ponto de equilíbrio	53
Figura 15: Quadrantes	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais classificações de custos.....	19
Quadro 2: Quadro de lotação	45
Quadro 3: Plano de coleta de dados	46
Quadro 4: Apresentação das despesas	48
Quadro 5: Comportamento dos custos fixos e variáveis	49
Quadro 6: Margem de contribuição (MC)	51
Quadro 7: Ponto de Equilíbrio (PE)	52
Quadro 8: Markup Integral e Markup Variável.....	53
Quadro 9: Quadrantes.....	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 VAREJO.....	15
2.1.1 Contexto histórico	15
2.1.2 Varejista	16
2.1.3 Varejo atual	16
2.1.4 Processo de controle dos custos no varejo	17
2.2 CONCEITO DE CUSTOS.....	19
2.2.1 Classificação de custos	19
2.2.1.1 Quanto à tomada de decisão: Custos relevantes e não relevantes	20
2.2.1.2 Quanto à identificação: Custos Diretos e Indiretos.....	20
2.2.1.3 Quanto ao volume de produção: Custos Fixos e variáveis.....	20
2.2.2 Terminologia de custos	21
2.2.2.1 Gasto.....	21
2.2.2.2 Desembolso	22
2.2.2.3 Custo	22
2.2.2.4 Despesa	22
2.2.2.5 Perda.....	23
2.2.2.6 Investimentos	23
2.2.2.7 Desperdícios	24
2.2.2.8 Custo de matéria-prima	24
2.2.2.9 Custo de fabricação.....	24
2.3 SISTEMAS DE CUSTOS	24
2.3.1 Princípios de custeio	25
2.3.1.1 Custeio variável ou direto	25
2.3.1.2 Custeio por absorção integral.....	25
2.3.2 Métodos de custeio	26

2.3.2.1 Custeio ABC.....	26
2.3.2.2 Custeio padrão.....	26
2.3.2.3 Custeio RKW.....	26
2.3.2.4 Custeio UEP.....	27
2.3.2.5 Custeio TOC.....	27
2.4 ANÁLISE DA RELAÇÃO CUSTO-VOLUME-LUCRO.....	27
2.4.1 Margem de contribuição (MC).....	28
2.4.2 Ponto de equilíbrio (PE).....	29
2.4.2.1 Alterações no ponto de equilíbrio.....	30
2.4.2.2 Ponto de equilíbrio financeiro, econômico e contábil.....	32
2.5 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....	32
2.6 CUSTO E ESTRATÉGIA.....	34
2.6.1 Curva de aprendizagem.....	35
2.6.2 Ciclo de vida do produto/serviço.....	35
2.7 GESTÃO DE CUSTOS NO VAREJO.....	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	40
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA.....	44
3.2.1 Organograma da empresa.....	45
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	46
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	46
4 PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS.....	48
4.1 APRESENTAÇÃO DAS DESPESAS.....	48
4.1.1 Custo fixo e variável.....	49
4.2 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO.....	50
4.3 PONTO DE EQUILÍBRIO.....	52
4.4 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....	53
4.5 RESULTADO POR FAMÍLIA DE PRODUTOS.....	54
5 CONCLUSÃO.....	57
REFERENCIAS.....	59
APÊNDICE.....	63
Apêndice I- Organização das despesas da empresa.....	64

1 INTRODUÇÃO

O ramo da construção civil cresceu de forma considerável em 2010, segundo Moreira (2011) o ramo em questão teve o melhor desempenho dos últimos 24 anos, com uma taxa de crescimento de 11,6%. Esse aumento está relacionado a diferentes fatores, são eles: queda das taxas de juros, obras públicas de infraestrutura, ao Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e ao incentivo do governo com a redução do IPI para produtos do setor do programa Minha Casa, Minha Vida.

No ano de 2013 segundo Anamaco (2013) as vendas de material de construção no comércio varejista tiveram um aumento de 3,5% em relação ao ano anterior. De acordo com Abrammat (2009) O Estudo Cenário Macroeconômico 2009-2016, realizado pela Fundação Getúlio Vargas- FGV em parceria com Associação Brasileira de Indústria de Materiais de Construção- ABRAMAT, publicou que entre 2005 e 2008, o país cresceu 5% ao ano e até 2016 espera-se um crescimento real de 77% nas vendas de materiais de construção. As vendas médias de materiais de acabamento, que representam a maior parcela do mercado, representarão 2,3% do PIB onde somarão R\$ 82,5 bilhões ao ano. Um valor considerável que impacta diretamente o comércio, com isso percebe-se que o mercado está em ascensão então precisa de estratégias e ferramentas de custos para auxiliar na tomada de decisão das empresas (BONATELLI, 2014).

Segundo SEBRAE (2013) Entre 2008 e 2016, a população brasileira passará de 190 milhões para 209 milhões, representando um crescimento médio de 1,2% ao ano, com isso projeta-se um crescimento anual de 2,7% ao ano no número de moradias, o que significa a construção de 13,7 milhões de residências no período. Demonstrando o impacto direto da economia para o setor da construção.

A administração dos custos em empresas do varejo são grandes desafios que precisam ser moldados para melhorar a eficiência em uma empresa. Os controles de custos e despesas ou anda meio esquecido ou ainda não foi bem absorvido pelos varejistas. Normalmente o varejo surge de pessoas com talentos comerciais que tem pouco capital de giro e com cabeça de empreendedor, empresas que começaram pequeno, e tomaram grandes proporções até se tornar empresas maduras (PIMENTA, 2012).

Atualmente a empresa em estudo não possui dados corretos sobre a origem do Preço de Venda dos produtos, da margem de Contribuição, ponto de equilíbrio e controle dos custos fixos e variáveis. Segundo Pimenta, 2012 e Santana; Backes; Demarchi, 2009, essas informações gerenciais são fundamentais na hora de tomar decisões administrativas.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O presente estudo trata-se de uma empresa familiar, de pequeno porte, localizada no município de Morro da Fumaça, SC. Atua a mais de 15 anos no ramo de comércio varejista da construção civil, especificamente com materiais de construção. Atualmente conta com 12 funcionários e em função do crescimento com as vendas tem se perspectivas de aumento de estrutura física ainda este ano.

Em função da necessidade de tomar decisões na parte financeira e não ter conhecimento de custos tem-se a necessidade de achar essas ferramentas como necessidade interna da organização, assim tomar decisões corretas e não ficar no processo de tentativas e erros, como acontece atualmente. Para isso deve-se identificar seu Preço de Venda, Margem de Contribuição e o Ponto de equilíbrio.

Diante desses desafios, observa-se que a empresa, precisa tomar nova postura diante dos custos da mesma assim podendo planejar e fazer previsões, para poder se tornar competitiva e ágil. Não ter ferramentas de gestão para os custos dificulta esse crescimento nas vendas e conseqüentemente no resultado.

Diante desse contexto chega a seguinte questão de pesquisa: Quais indicadores de custos necessários para uma eficiente tomada de decisão em uma loja de materiais de construção civil localizado em Morro da Fumaça, SC?

1.2 OBJETIVOS

Com esse estudo tem se o objetivo de alcançar a eficiência de uma loja de Materiais de construção através das ferramentas de custos para atingir uma melhor eficiência na hora da tomada de decisão da empresa. Os objetivos de pesquisa são os seguintes:

1.2.1 Objetivo Geral

Levantar os indicadores de custos necessários para uma eficiente tomada de decisão em uma loja de construção civil localizada em Morro da Fumaça, SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Levantar as ferramentas de custos utilizadas na empresa atualmente;
- b) Reestruturar os gastos e as despesas da empresa;
- c) Determinar um modelo de preço de venda, ponto de equilíbrio e a margem de Contribuição;
- d) Propor ferramentas de custos para melhorar a tomada de decisão na empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como objetivo conhecer as ferramentas de custos necessários para tomar decisões administrativas em uma empresa de materiais de construção localizada em Morro da Fumaça SC. Torna-se importante atingir esse objetivo a fim de que a empresa em estudo tenha um controle financeiro com dados concretos e não tomar decisões sem ao menos saber o retorno. Permitindo que o estudo se direcione para esclarecer as despesas, o ponto de equilíbrio e a margem de contribuição. Assim permitir que o gestor possa tomar decisões concretas e com clareza perante todos os assuntos da empresa.

Desta forma, verifica-se que a pesquisa é relevante para: a empresa estudada, a pesquisadora, a sociedade e para a UNESC. Neste contexto, a presente pesquisa é relevante para a empresa pesquisada porque demonstra o quão importante é saber os custos internos da mesma, podendo utilizar-se da gestão de custos para manter se competitiva no mercado assim utilizar as ferramentas do estudo em seu favor. O estudo é viável por se tratar da empresa de trabalho da acadêmica, onde a mesma poderá extrair as informações necessárias sem obstáculos de dados. Assim poderá utilizar o estudo para aprimorar, melhorar e entender as técnicas de gestão de custos e por em prática as aulas que aprendeu durante o curso de Administração e ainda aplica- lá em seu ambiente de trabalho. A

pesquisa se faz importante para a comunidade onde a mesma poderá se identificar e beneficiar com a pesquisa e utiliza-la, com dados atualizados, em qualquer empresa, principalmente no ramo varejista. Para a UNESC é relevante por se tratar de uma pesquisa aplicada, portanto servirá de modelo a constantes leituras dos interessados a gestão de custos, não somente no curso de Administração como em outras áreas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir serão abordados os conceitos científicos referentes ao tema da pesquisa para dar informações e sustentar o trabalho.

2.1 VAREJO

A derivação da palavra varejo vem do grego é “retail” e do francês “retailier” que significam cortar uma fatia ou um pedaço em pequenas quantidades. O varejo são aglomerados de atividades de negócios que adicionam valor a diversos serviços e a produtos vendidos, destinado ao consumidor final, que podem servir para uso pessoal e/ou familiar (LEVY; WEITZ, 2000).

Independentemente das definições para a palavra varejo ele é nada mais que a comercialização para consumidores finais. Existe o varejo lojista e o não lojista. O lojista é aquele que vende através de lojas, o que não tem um ponto de venda específico, é o não lojista (LAS CASAS, 2000).

2.1.1 Contexto histórico

A comercialização e conseqüentemente a formação de mercados começou após a autossuficiência, onde as famílias da época produziam e fabricavam o que era preciso para seu consumo próprio. Foi se observando durante o tempo, que as famílias haviam maior facilidade de algum processo/produto, permitindo que as mesmas se desenvolvessem e se especializasse na função mais acostuada, fazendo com que elas produzissem em maior quantidade, surgindo à ideia da troca entre bens de diferentes serviços ou produtos (LAS CASAS, 2000).

A história do comércio no Brasil está intimamente ligada à história do povoamento da terra. A primeira forma de comércio de que se tem notícia em terras brasileiras existiu sob a forma do escambo, por um grande período a economia mantinha-se por essa troca entre artesãos e produtores. Assim pode se dizer que o comércio nasce com as formações populacionais nas vilas litorâneas e constituídas com o crescimento das produções agrícola, pecuária e mineração (VOROTTO, 2006; LAS CASAS, 2000).

A partir do século XVIII os artesãos começaram a trabalhar nas fábricas, saindo dos comércios, esse período foi chamado de sistema de produção fabril.

Com a chegada de máquinas e equipamentos a produção aumentou em um grau relevante, o que desenvolveu um sistema econômico que iniciou uma área para o controle dos custos, o que não era realizado na auto-suficiência (BOMFIM; PASSARELI, 2006).

A história do varejo no Brasil acompanha os principais momentos da formação econômica e social do país. Inicialmente baseado no oferecimento de itens básicos de subsistência, o sistema vai se modernizando e se sofisticando até chegar aos moldes de grandes hipermercados e shopping (VAROTTO, 2006, p.86).

Até a revolução industrial, a contabilidade financeira era utilizada basicamente entre os artesãos para a avaliação do patrimônio e dos resultados. Para este cálculo os artesãos diminuam do resultado os custos das mercadorias vendidas e as despesas da empresa da receita obtida (BORNIA, 2002).

O varejo é um dos maiores setores da economia mundial, e esta atravessando um período de mudanças. Os varejistas tradicionais estão se adaptando ou saindo dos negócios pela falta da inexistência da gestão, para isso destaca-se a importância dos controles da empresa como um todo, facilitando a empresa as possíveis alterações do mercado (LEVY; WEITZ, 2000; BERTÓ; BEULKE, 2006; BOMFIM; PASSARELLI, 2006).

2.1.2 Varejista

Varejista é um comerciante ou negociante que compra e revende produtos e/ou serviços para consumo próprio ou familiar. Em um canal de distribuição, o mesmo é o último processo da cadeia de suprimento e esta diretamente ligado com o cliente, de modo a proporcionar indispensável valor agregado ao consumidor. O varejo no atacado se diferencia por um pequeno aspecto, ele satisfaz as necessidades dos varejistas e não do consumidor final (LEVY; WEINTZ, 2000).

2.1.3 Varejo atual

O mundo está em constantes mudanças, como não poderia ser diferente o varejo deve estar acompanhando as modificações e os hábitos da cultura para não se perder no caminho e ser considerado ultrapassado. Está se formando uma ideia de novos consumos para o futuro hábitos de compra, mudanças na cultura que

interfere no tempo, qualidade do produto ou serviço, saúde, ambiente e a moradia. Portanto qualquer empresa que pretende permanecer no mercado necessita fazer previsões de eventuais concorrências para saber o rumo certo a se tomar. Enfrentar possíveis obstáculos no caminho é a tônica do planejamento. Assim percebe-se que a previsão é uma atividade essencial para o empresário moderno (LAS CASAS, 2000).

Aspecto relevante é a mudança dos hábitos dos consumidores brasileiros, relacionada, por exemplo, à preocupação quanto a produtos mais saudáveis, maior participação da alimentação fora de casa, aumento da compra de produtos semiprontos, entre outros. A maior segmentação dos tipos de consumidores e famílias também é outro ponto a ser considerado, tendo em vista a criação de produtos voltados para atender a esta diversidade (SANTOS; GIMENEZ, 2002 p.9).

Para uma empresa que almeja crescer ou pelo menos sobreviver no mercado, precisa utilizar as funções básicas da administração como: planejamento, execução e controle. O Planejamento é um processo que considera um conjunto de ações coordenado, com o objetivo de atingir certos objetivos se baseando em alguns métodos, serve para todo tipo de empreendimento. Execução é o segundo passo da boa administração, depois de feito um prévio planejamento na execução será a hora de por em prática, e para isso é fundamental uma boa organização de acordo com os métodos do planejamento. Por último, não menos importante vem à parte do controle onde basicamente é o monitoramento das atividades descritas na execução (BERTÓ; BEULKE, 2006; BOMFIM; PASSARELLI, 2006).

Segundo Santos et al (2006) para obter dados corretos de custos é necessário antes de tudo identificar as funções do gerente, assim se faz necessário os métodos de planejar os objetivos que se pretende alcançar, promover onde é a fase de supervisionar adequadamente as execuções dos planos, controlar com o intuito de arrumar e devidas falhas que existe entre os processos e por fim deve-se tomar as decisões adequadas e implementá-las.

2.1.4 Processo de controle dos custos no varejo

No processo administrativo de um varejo em geral, uma das funções mais relevantes para que a mesma possa ter condições de se tornar mais competitiva é o de planejamento. Antes de fazer o planejamento é necessário olhar para dentro da empresa, começar a pensar no que ela já possui e o que ela precisa realmente,

assim levantar as possíveis dificuldades e elaborando futuras previsões (BORNIA, 2002; LAS CASAS, 2000).

Para Santos et al. (2006) existe uma diferença entre os custos no comércio e na indústria. O primeiro obtém custos através da prática de compra e venda, o da indústria possui os custos de fabricação do produto.

Um dos problemas mais comuns se tratando de custos são empresas que começam a entendê-lo e aplica-los quando passa ser a última saída. O controle se torna uma ferramenta de custo essencial para evitar esta questão e para adequar-se a possíveis imprevistos e interferências do mercado (BERTÓ; BEULKE, 2006; BOMFIM; PASSARELLI, 2006).

Em decorrência da necessidade de ter um maior controle nas organizações fez com que procurar mensurar e apurar os custos fosse de vital importância, essa preocupação já existe desde o capitalismo. Por meio da gestão, ou contabilidade de custos se descobria se o negócio dava ou não lucro, pois bastava diminuir as receitas das despesas do mesmo período. Foi no século XX onde foi surgindo obras que contribuíram para complementar os métodos de apuração de custos e resultados. Com o aparecimento das empresas industriais, revolução industrial, surge à ideia de contabilidade de custos, nessa época o objetivo era extrair do volume vendas de um determinado período, as despesas que faziam parte do processo de produção como: despesas administrativas, despesas comerciais, despesas financeiras e o custo das mercadorias vendidas. Que atualmente ainda serve como base para o esquema da Demonstração do Resultado do Exercício, conhecido como DRE (BORNIA, 2002; SANTOS, 2005).

A evolução do mercado, abraçando instalações no exterior e com o crescimento da concorrência com a lei da oferta e procura, faz com que o controle de custos, que antes poderia ser importante, porém era esquecido, hoje é vital para a empresa se manter ativa e se tornar competitiva no mercado, o controle de custos é a ferramenta primordial. Assim as empresas que se adaptarem as diversas mudanças o ambiente globalizado serão identificadas como empresa de classe mundial (BOMFIM; PASSARELLI, 2006).

2.2 CONCEITO DE CUSTOS

Para um melhor entendimento da palavra custo pode-se levar em conta que ele está envolvido em todas as etapas da vida. Do nascimento até a morte, pois para a sobrevivência dependemos da compra ou da utilização de determinados serviços e produtos e neles são adicionados algum fator de custo (DUTRA, 2003).

Para Berti (2002) custo é o consumo, representado pela entrega ou promessa de entregas de ativos, de determinados bens e serviços usados para a produção de outros insumos, que podem ser um produto e/ou prestação de serviço. “Os custos correspondem aos gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços. Portanto, estão associados aos produtos ou serviços produzidos pela entidade” (BRUNI, 2008, p. 41). Para BERTÓ e BEULKE (2006) a afirmação descrita acima não está errada, porém o significado de custos é mais completo, envolve mais funções e para isso deve-se entender e analisar o ciclo operacional, que são as diferentes fases de um produto ou serviço. Para isso pode-se dizer que o custo não deixa de ser uma moeda, ou qualquer número ou expressão de dinheiro que ao final quanto em menor quantidade melhor.

Santos et al (2006) conceitua o custo como sendo o ativo necessário para a produção ou venda de um produto, consumo de entrada até a colocação para a venda no estabelecimento comercial. De forma a qual a empresa alcance os fins específicos próprio, em forma de dinheiro ou prestando serviço ao cliente.

2.2.1 Classificação de custos

Será descrito quanto as principais classificações de custo utilizados facilmente no cotidiano e sobre a tomada de decisão, quanto à identificação e quanto ao volume.

Quadro 1: Principais classificações de custos

Classificação	Categorias	
Quanto à tomada de decisões	Relevantes	Não relevantes
Quanto à identificação	Diretos	Indiretos
Quanto ao volume produzido	Variáveis	Fixos

Fonte: Wernke (2001, p.13)

2.2.1.1 Quanto à tomada de decisão: Custos relevantes e não relevantes

Deve-se levar em consideração para a tomada de decisão os custos relevantes e os não relevantes, o primeiro o próprio nome já diz, será relevante para a tomada de decisão porque alteram dependendo da decisão. O segundo independe da decisão, não influencia no custo, então o mesmo não precisa ser considerado (WERNKE, 2001).

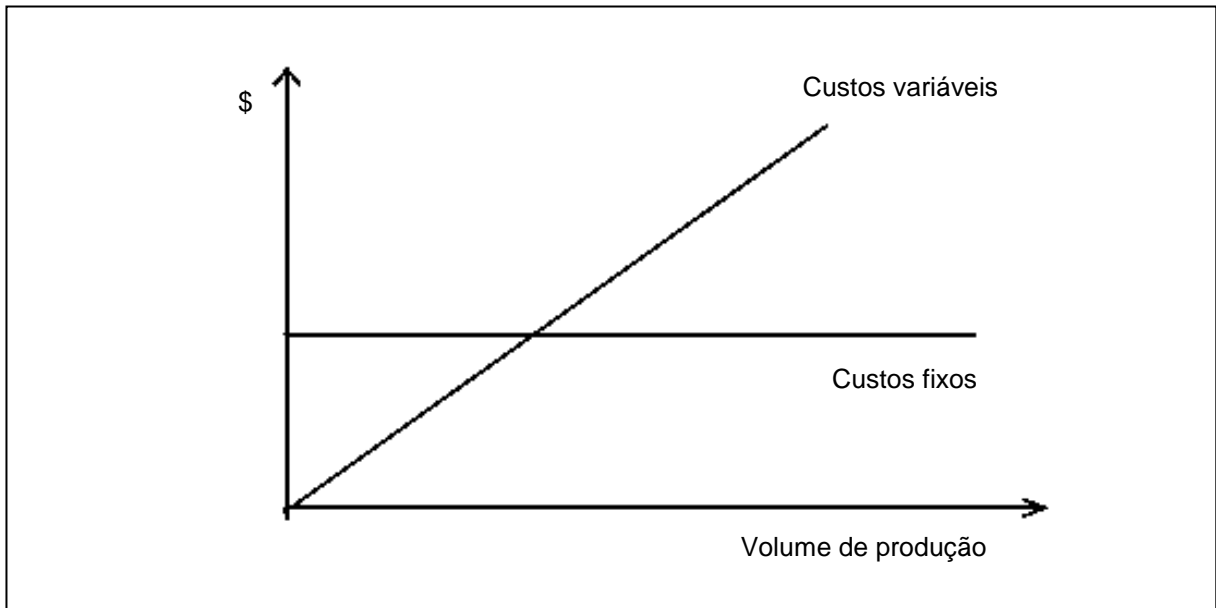
2.2.1.2 Quanto à identificação: Custos Diretos e Indiretos

Custo direto é aquele que é aplicado diretamente no produto e podendo ser identificado no mesmo. Os custos indiretos são mais adequados para produtos sem que seja preciso fazer o rateio do mesmo e não deixam dúvida quanto qual produto atribuir. Exemplo de custo direto: mão de obra direta e matéria- prima. Custo indireto, também conhecido como custo geral, são todos os outros custos que não foram citados no caso de custo direto, ou seja, não existe um determinado valor para se relacionar com a unidade custo, ele é diretamente imposto no processo de produção ou de exposição do produto a venda, e ao contrário do custo direto ele necessita de rateios para serem atribuídos aos produtos. Um exemplo é a depreciação sabe-se que o bem deprecia com o tempo, porém não se mensura o quanto, por isso ele é indireto. Outro exemplo é material de limpeza são custos que existem e fazem parte do processo da empresa, porém não tem como relaciona-los corretamente ao custo do produto então se utiliza rateios para o auxilio (SANTOS et al, 2006; BOMFIM e PASSARELI, 2006).

2.2.1.3 Quanto ao volume de produção: Custos Fixos e variáveis

O custo fixo dentro de uma determinada faixa independe do volume produzido, ou seja, a produção aumenta e o custo fixo permanece igual, pode sim mudar, porém em grandes oscilações. Exemplos é o aluguel, a loja pode ter um aumento de 30% nas vendas que o aluguel ficará o mesmo, no final do mês não se pagará nada a mais pelo aumento. Já não é o que acontece com o custo variável onde varia de acordo com a quantidade produtiva. Exemplo são matérias primas ou embalagens, onde aumentando 30% na produção já interfere e muito, deve comprar mais embalagens proporcionais para o aumento (GREPALDI, 2004).

Figura 1: Divisão dos custos fixos e variáveis



Fonte: Bornia (2009, p.19).

2.2.2 Terminologia de custos

Será descrito alguns termos específicos da área de custos, palavras do cotidiano que tem aspectos importantes, porém em muito dos casos, são utilizados de forma equivocada, dessa forma convém definir de maneira clara e objetiva de modo a evitar problemas de interpretação dos conceitos (SCHIER, 2004).

2.2.2.1 Gasto

É a ação de comprar independente do pagamento da dívida, uma obrigação. Uma forma de que a empresa adquire para obter seus bens ou serviços, o pagamento é realizado através de alguma moeda financeira, normalmente dinheiro. Um exemplo comum dessa prática: Comprei 100 (cem) canetas em outubro e assumi a dívida de pagar em dois meses, não irei desembolsar o custo de 100 canetas no mês de outubro, porém devo ter a consciência que tive esse custo nesse mês e a saída de dinheiro irá acontecer dois meses seguintes (BERTI, 2002).

Bomfim e Passarelli (2006) contextualizam que os gastos são todas as etapas de desembolso assumido pela a empresa para dar continuidade ao seu processo, seja o produtivo quanto o de venda.

2.2.2.2 Desembolso

É o momento que se paga a dívida feita ou prometida a pagar. No mesmo raciocínio do exemplo a cima o desembolso acontece quando resolvo pagar as 100 canetas. Outro exemplo claro é a compra de material de limpeza, se você paga a vista o desembolso acontece no momento da compra, se você parcela o desembolso acontecerá no ato do pagamento da parcela. Isso justifica que o desembolso é o pagamento da compra a saída financeira da empresa (BERTI, 2002; CREPALDI, 2004).

Desembolso é o ato do pagamento, que não necessariamente ocorre no mesmo momento do gasto. Se for feita uma compra e a condição de pagamento é para 30 dias o desembolso acontecerá um mês depois e o gasto foi no momento em que se assumiu a dívida (BORNIA, 2010).

2.2.2.3 Custo

Para Santos et al. (2006) Pode se conceituar que o custo é o consumo de ativos necessários para a venda ou fabricação de produtos. Em um comércio ele é tudo o que agrega ou o que consome para se deixar a disposição dos clientes no estabelecimento comercial. Em uma indústria, o custo é o consumo de transformação do produto. Custos são os “gastos diretamente relacionados com a produção dos bens e serviços destinados, pela empresa, à comercialização” (BOMFIM; PASSARELI, 2006 p.51). Berti (2002) concorda que o custo não deixa de ser um gasto, afirma que o custo é um gasto utilizado na produção de outros bens ou de serviço. Para exemplificar ainda do exemplo acima, quando é vendido 1 das canetas é que é considerado custo, ou seja, depois que é vendido o que um dia foi comprado. A diferença entre custos e despesas se da que a última envolve fatores relacionados à venda, que interferem diretamente a receita. Já custos envolvem o consumo para a fabricação de uma parcela do gasto referente ao produto vendido.

2.2.2.4 Despesa

São as atividades relacionadas com a administração geral e a comercialização do produto. São despesas necessárias para o funcionamento da empresa desconsiderando a parte de fabricação do produto. É o valor dos bens e

serviços que não se direcionam com a produção de outros bens e serviços. Normalmente essas despesas são separadas em três departamentos: administrativa, comercial e financeira. Em algumas empresas, principalmente empresas comerciais, as despesas chegam a ser mais importante do que os custos de produção. Isso se dá pelo fato de não poder vincular as despesas em um produto específico. Com isso pode-se classificá-las em despesas fixas, considerando como o mínimo para a empresa se manter e despesas variáveis que são proporcionais à produção/comercialização da empresa. São exemplos de ambas as despesas: material de escritório, despesas financeiras e comissões de vendedores (BORNIA, 2010; CLEMENTE; SOUZA, 2007).

2.2.2.5 Perda

Perda não pode ser confundida em termos de descrição com despesa e nem com custos por sua anormalidade. A “Perda é o bem ou serviço consumido de forma anormal e involuntária” (SCHIER, 2004, p. 15). Mesmo sendo involuntária a perda é imputado ao valor do produto, não tem haver com obtenção de receita, porém em alguns casos na fabricação ou serviço pode sim acontecer, e sem o gestor se der conta dessa perda, pode acarretar em sérios desvios de resultado (BORNIA, 2010).

Exemplos de perdas: em uma confecção quando sobras tecido, pois o mesmo é pequeno para ser utilizado em outra peça, e seu destino é o lixo é considerado uma perda pois a empresa pagou por todo o tecido. Em um varejo quando vaza algum tipo de material líquido o recipiente fica impróprio para a venda e seu destino é descartar o produto, também é considerada uma perda. Em supermercado produtos vencidos é considerado perda por não ser mais útil e o produto ser descartado mesmo já estando pago pela empresa (BORNIA, 2010).

2.2.2.6 Investimentos

São gastos necessários para trazer benefícios futuros de médio ao longo prazo para a empresa. O investimento pode ser destinado a bens tangíveis como aquisição de máquinas e equipamentos, ou intangíveis como capitais destinados à pesquisa e desenvolvimentos ou a novas formas de gestão. Independente o que será investido a empresa compra desembolsando recursos visando um retorno com

o novo equipamento ou serviço maior do que o investimento nele posto (WERNKE, 2001; CLEMENTE; SOUZA, 2007).

2.2.2.7 Desperdícios

São os gastos que podem ser eliminados sem prejudicar a produção referente à quantidade nem a qualidade. É ocorrido no processo produtivo ou enquanto se gera receitas ao qual podem ser eliminados sem ter prejuízo sob a ótica do consumidor é um gasto que não adiciona valor ao produto. Exemplos de desperdícios são a estocagem e a movimentação desnecessária de materiais e produtos, também é considerado um desperdício qualquer forma de inspeção, testes e transportes (SCHIER, 2004).

2.2.2.8 Custo de matéria-prima

São os principais materiais tangíveis de um produto. Na matéria-prima existem os materiais de consumo, estes são materiais pouco relevantes utilizados na fabricação do produto. Um exemplo seria em uma confecção a matéria prima o tecido e os materiais de consumo a linha e os botões (BORNIA, 2010).

2.2.2.9 Custo de fabricação

O custo de fabricação corresponde ao valor dos insumos usados para a fabricação dos produtos, diferente do gasto que se refere aos insumos adquiridos. A indústria compra 100 tubos para fazer determinado produto, porém gastou apenas 70 tubos em determinado mês, o custo de fabricação é relativo aos custos utilizados para produzir os 70 tubos no período, já o gasto equivale aos 100 tubos comprados (BORNIA, 2010).

2.3 SISTEMAS DE CUSTOS

Um sistema de custos pode ser encarado de duas maneiras, são eles sob o ponto de vista de princípio de custeio, o qual norteia as informações geradas e o tratamento das mesmas, ou sob o ângulo dos métodos de custeio, que diz respeito a

como a informação será extraída e relacionar-se com os processos do sistema (BORNIA, 2010).

2.3.1 Princípios de custeio

Incluí-se a esse princípio o custeio variável, custeio por absorção integral e o custeio por absorção ideal. Estes princípios buscam identificar o resultado de informações fornecidas pelo sistema para situações específicas (SANTOS; SCHIMIDT; PINHEIRO, 2006).

2.3.1.1 Custeio variável ou direto

Também pode ser denominado custeio direto, é um método em que se eliminam completamente os custos fixos do produto, considerando os custos variáveis como os mais corretos a se adicionar. Devida a frequentes mudanças no mercado e a possíveis demandas de oferta e procura está se adaptando a esse tipo de custeio como uma forma de ajudar no planejamento, controle e tomada de decisão de curto prazo, possui a capacidade de tornar mais visível o potencial de cada produto para filtrar os custos fixos e assim identificar o lucro (BORNIA, 2010; DUTRA, 2003; SANTOS; SCHMIDT; PINHEIRO, 2006).

2.3.1.2 Custeio por absorção integral

São atribuídos no custeio por absorção integral os custos, variáveis e fixos, onde são adicionados na composição dos custos dos produtos (BOMFIM; PASSARELI, 2006; BORNIA, 2010).

Uma técnica considerada pouco eficiente, pois o preço não pode somente ser em função dos custos neles impostos e sim considerar o mercado externo com a lei da oferta e da procura. São utilizados nesse processo os custos operacionais e despesas administrativas ao qual são eminentemente fixas e no cálculo são transformados em variáveis proporcionais. É uma técnica mais frequente do comércio (BEULKE; BERTÓ, 2001; SANTOS et al, 2006).

Apesar de encontrar erros nessa base de custeio ainda é utilizada nas organizações, e frequente, pelo fato de acreditar que outro custeio não repasse todos os custos do produto (BERTÓ; BEULKE, 2001; SANTOS; SCHIMIDT; PINHEIRO, 2006).

2.3.2 Métodos de custeio

Incluí-se a este método o custeio ABC, padrão, RKW, UEP, TOC.

2.3.2.1 Custeio ABC

Suas letras significam Activity Based Cost, custeio baseado em atividade- ABC é uma forma de custeio que tem como objetivo reduzir as falhas oriundas do rateio do custo indireto. É um método que tem como foco os processos organizacionais na questão custo e neles todos os custos são rateados entre diferentes atividades e produtos. Tem como objetivo adaptar os custos com as atividades da empresa. Este método acredita que os recursos de uma empresa não são consumidos pelos produtos fabricados e sim pelas atividades exercidas. Para finalizar, esse método vai além dos custos envolvidos no produto, e é uma forte ferramenta a ser utilizada na gestão de custos (SANTOS; SCHMIDT; PINHEIRO, 2006; WERNKE, 2004).

2.3.2.2 Custeio padrão

Para validar e ser implantado esse método, ele precisa ser utilizado em conjunto com outro sistema. Assim podendo fazer comparações com os reais números do custo-padrão e os eventuais custos efetivamente incorridos e propor ações corretivas nestes. O principal objetivo desse método é fornecer informações através das variações dos números reais aos predeterminados, por meio dos custos de produção. Assim visualizar qual o produto que está como custo de fabricação ou variações físicas diferente do previsto (COEONETTI; BEUREN; SOUZA, 2012).

2.3.2.3 Custeio RKW

É o método em que todos os custos e despesas da empresa são transcritos aos objetos de custeio. É usado para esclarecimentos de fins gerenciais, um método que busca a eficiência na distribuição dos custos indiretos em determinados momentos. Assim facilitando o processo de distribuição dos produtos fabricados e diminuindo as incertezas e erros e reduzindo a transferência de custos indiretos de um produto a outro (ANDRADE, 2013).

2.3.2.4 Custeio UEP

Um método utilizado somente com custos de transformação, não incluindo os custos de matéria-prima. Tem a finalidade de simplificar o processo de gestão através de basear somente um produto, sabendo que a realidade de um produto é igual à de todos outros, pois possuem as mesmas características. Em empresas que realizam a produção de um só produto, por terem a agilidade de controlar somente um produto o cálculo do mesmo se torna mais fácil do que em empresas com um mix maior de fabricação. Não podendo se determinada, já que existem outras realidades e não de um só produto (BORNIA, 2010).

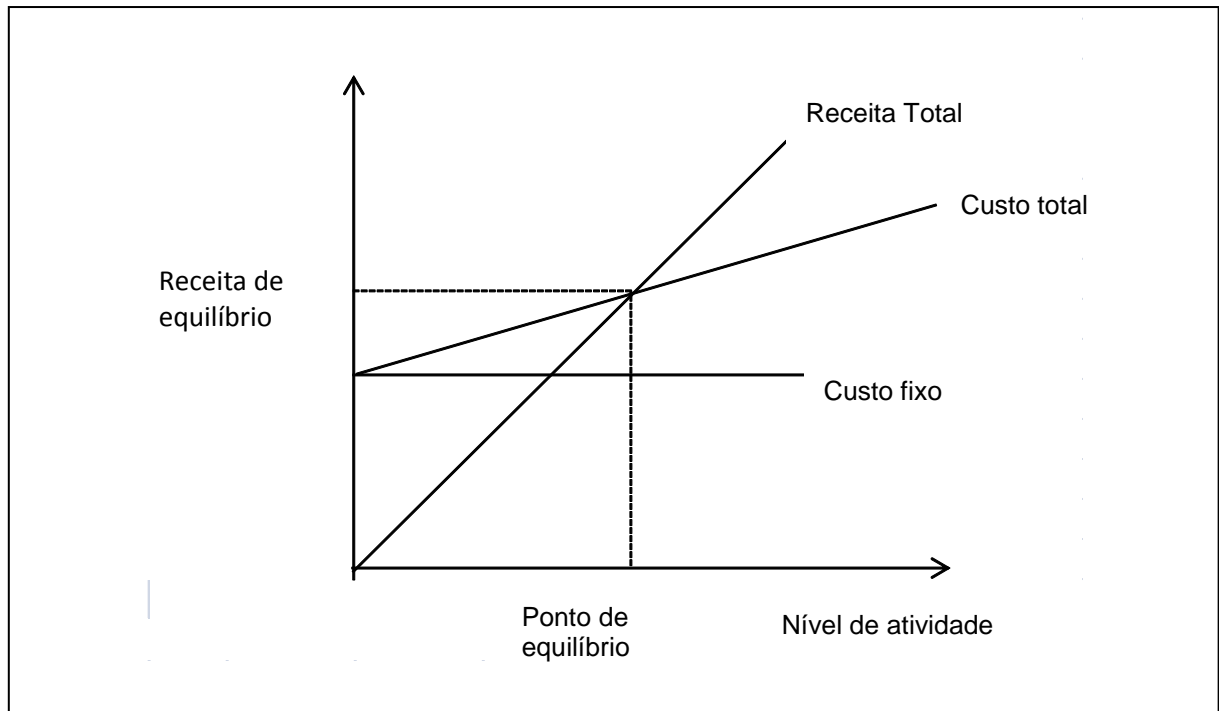
2.3.2.5 Custeio TOC

Um método que destina os esforços da empresa através de restrições, entende-se por restrições qualquer coisa que limite o desempenho da empresa e é nesses gargalos que a empresa deve focar seus objetivos gerenciais de modo a diminuir essas não conformidades para obter maior aproveitamento da capacidade e maximizar a produção de modo a não evitar desperdícios e estoques inesperados (BORNIA, 2010).

2.4 ANÁLISE DA RELAÇÃO CUSTO-VOLUME-LUCRO

Essa análise permite identificar as metas estabelecidas de acordo com os resultados obtidos no período. Baseia-se na relação custo, lucro e volume ao qual se compara os resultados de uma empresa para selecionar de várias disponíveis a mais correta e adequada para a decisão. Ter a análise dessas três palavras significa basicamente ter o controle da gestão de custos que auxilia diretamente na tomada de decisão de curto prazo. O problema está quando elas ficam esquecidas no ambiente interno da empresa fazendo com que se perca o controle da situação financeira, não conhecendo o que vendeu o que pagou e conseqüentemente se deu lucro ou não. E a vida de uma empresa depende de sua capacidade de gerar lucro (BORNIA, 2009; CLEMENTE; SOUZA, 2007; DUTRA, 2003).

Figura 2: Gráfico da relação custo- volume- lucro



Fonte: Souza; Clemente (2007, p. 172).

A Figura 2 identifica todos os indicadores que compõem a relação custo-volume –lucro.

2.4.1 Margem de contribuição (MC)

A maioria das aplicações de custos relacionada à decisão de curto prazo tem relações com conceitos de margem de contribuição. A Margem de contribuição é a soma da receita menos os custos variáveis. Essa forma de informação pode ser expressa em unidades ou em porcentagens. O cálculo para a margem de contribuição unitária se dá pela subtração do preço de venda menos os custos variáveis unitários (BORNIA, 2009). Demonstrado na equação 01

$$\text{Margem de Contribuição Unitária} = \text{Preço (PV)} - \text{Custos Variáveis Unitários (Eq. 01)}$$

Representa o preço de venda para suprir pelo menos os custos e despesas fixas para obter algum resultado no final. A margem de contribuição (MC) em porcentagem representa a parcela de cada unidade vendida que contribuirá para cobrir os custos e despesas fixas e ainda gerar lucro no final. Como mostra na equação 02

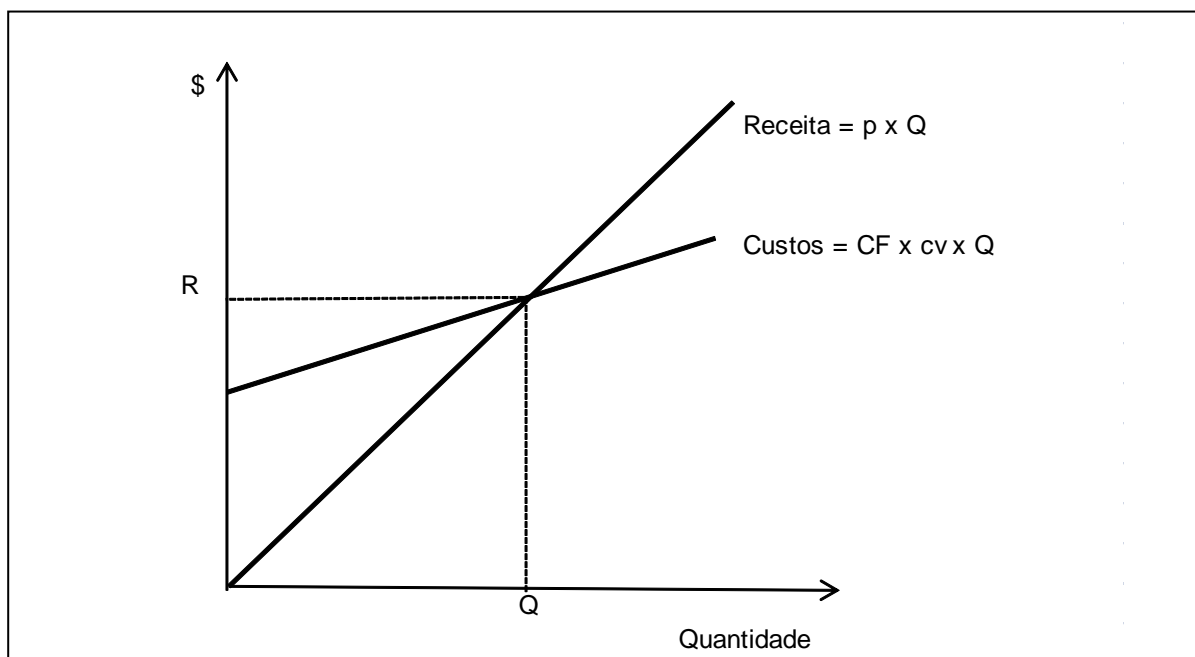
$$\text{Razão de contribuição} = \text{Margem de Contribuição Unitária} / \text{Preço} \quad (\text{Eq. 02})$$

Ficou evidente a importância de entender a margem de contribuição, entendendo que na prática essa ferramenta pode trazer diversos benefícios auxiliando os gestores a identificar adequadamente o desempenho de diversos segmentos dos processos, independente da área de atuação ou do porte empresa (WERNKE, 2007).

2.4.2 Ponto de equilíbrio (PE)

Também chamado de Ponto de Ruptura, tem a função de determinar o ponto que a empresa consegue pagar as despesas fixas e se igualar com as receitas, é um fator mínimo para a empresa se manter pagando suas contas. Até este ponto a empresa não obtém lucro, isso quer dizer que conseguiu pagar suas obrigações. O propósito de abrir uma empresa é justamente ganhar dinheiro e não só para pagar fatores de produção, para isso a soma deve dar acima do Ponto de Equilíbrio (PE). Não existe um Ponto de Equilíbrio ideal, depende de negócio a negócio, porém se sabe que ele deve ser o mais baixo possível, quanto mais baixo ele for maior será a capacidade da empresa cumprir com suas obrigações (DUTRA, 2003).

Figura 3: Gráfico do Ponto de Equilíbrio



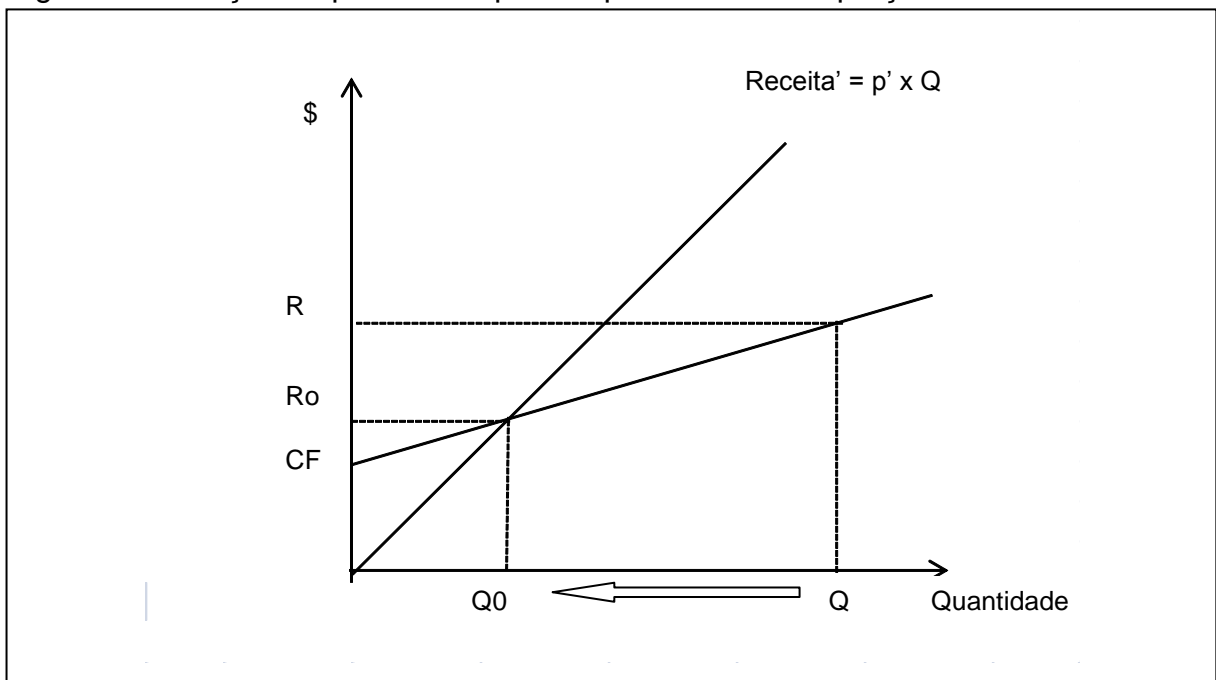
Fonte: Dutra (2003, p. 339).

A Figura 2 demonstra o gráfico do ponto de Equilíbrio, valor em função do volume, até no ponto “E” é o que a empresa não obteve nada de lucro, porém quando ela consegue pelo menos chegar até o ponto quer dizer que conseguiu pagar seus custos daquele período. O que vem acima do ponto é o lucro, o ganho a mais.

2.4.2.1 Alterações no ponto de equilíbrio

Algumas variáveis podem alterar o ponto de equilíbrio, são elas: o preço de comercialização (preço de venda) e mudanças nos custos da empresa seja ele um custo fixo ou variável (BORNIA, 2010).

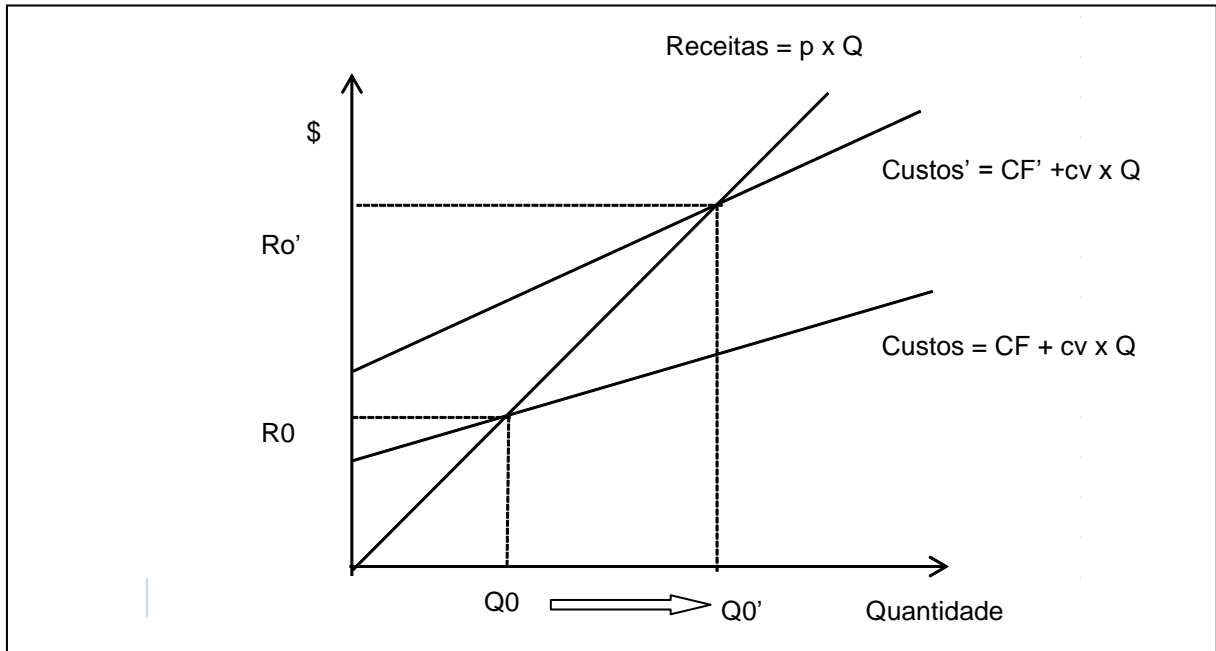
Figura 4: Alteração do ponto de equilíbrio por aumento no preço



Fonte: Bornia (2010, p. 62)

A figura 4 mostra que qualquer mudança no preço de venda provoca alterações nas margens resultando na modificação no valor do ponto de equilíbrio. As mudanças no preço de venda podem acontecer devido a elevações dos custos de material ou por descontos nas vendas (BORNIA, 2010).

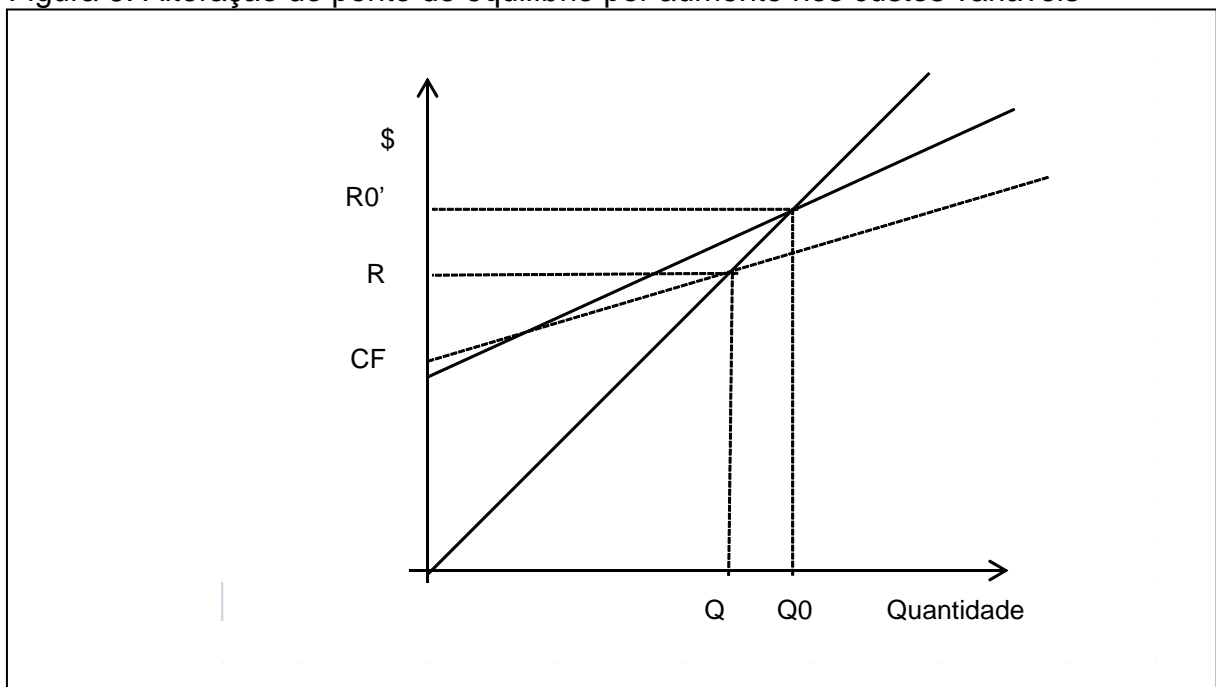
Figura 5: Alteração do ponto de equilíbrio por aumento nos custos fixos



Fonte: Bornia (2010, p. 62).

O Ponto de equilíbrio está diretamente ligado aos custos fixos, logo com alterações nos custos fixos da empresa vai interferir diretamente no valor do Ponto de equilíbrio (BORNIA, 2010).

Figura 6: Alteração do ponto de equilíbrio por aumento nos custos variáveis



Fonte: Bornia (2010, p. 62).

Os custos variáveis interferem diretamente no faturamento, com isso o aumento dos preços desses custos afetam de uma forma indireta os custos fixos, como no caso a energia ou quadro de pessoal (BORNIA, 2010).

2.4.2.2 Ponto de equilíbrio financeiro, econômico e contábil

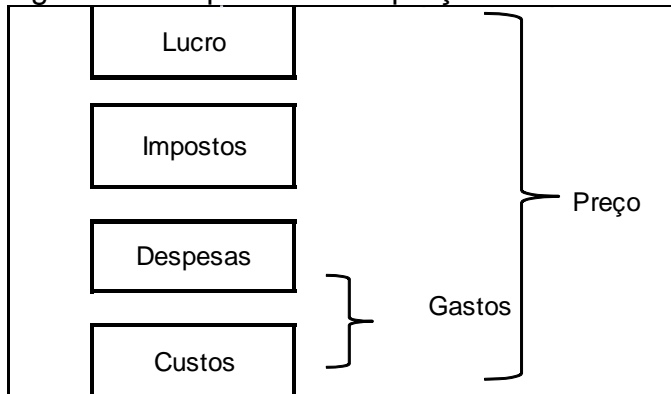
Existem três tipos de pontos de equilíbrio que fornecem diferentes informações que auxiliam no gerenciamento da empresa, a despesa e os custos fixos é a diferença fundamental entre eles. O ponto de equilíbrio financeiro demonstra o valor que a empresa terá de vender para conseguir pagar suas necessidades de desembolso, para este cálculo, são levados em conta somente os custos desembolsados, aqueles que vinculam diretamente a empresa, a depreciação não entra nesse caso. O ponto de equilíbrio econômico apresenta quanto de vendas, ou do faturamento, que a empresa deveria resgatar para no mínimo conseguir cobrir a remuneração do capital próprio investido. Pode se dizer que são os custos de oportunidades, uma sala própria da empresa, um galpão de armazenamento próprio onde não é preciso desembolsar o dinheiro, ainda otimiza o capital próprio. Já o ponto de equilíbrio contábil, considera todos os custos e despesas do processo e funcionamento da empresa (BORNIA, 2010; BRUNI; FAMÁ, 2004).

2.5 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

A definição do preço de venda consiste em determinar qual preço adequado para os objetivos e a estratégia da organização. O preço em um produto ou serviço pode ser um fator determinante, tendo consequências diretas na hora de decisão da compra. A formação do preço de venda chega a ser o item mais importante de um planejamento, pois um preço equivocado pode não haver aceitação do cliente impactando no resultado desejado. Para uma eficaz formação do preço de venda deve-se levar em consideração o interesse da empresa, que busca maximizar seu resultado, o interesse do consumidor, que busca uma satisfação com o produto/serviço e a interesse da concorrência, que de uma forma a outra determina os preços a praticar com a lei da oferta e da procura, por exemplo. (BRUNI; FAMÁ, 2004; BOMFIM; PASSARELLI, 2006; BERTI, 2002).

Segundo Bruni (2008) são quatro os componentes para formação do preço como ilustra a figura 7:

Figura 7: Componentes do preço



Fonte: Bruni (2008, p. 235).

O lucro é o que a empresa almeja alcançar, para isso a empresa deve acrescentar um percentual ao preço pretendido. Impostos são tributos incidentes sobre o preço. Despesas e custos são gastos o primeiro gastos comerciais, vendas administrativa, o segundo são gastos incorporados no produto (BRUNI, 2008).

Segundo Bruni e Famá (2004), a formação do PV envolve dois importantes aspectos, são eles os aspectos quantitativos e qualitativos. Como mostra na explicação a seguir:

Aspectos Quantitativos:

Proporcionar ao longo prazo, maior lucro possível: A empresa se organizaria de forma a planejar seus objetivos a longo-prazo, a fim de permanecer mais tempo no mercado, pois políticas de preços a curto prazo deve ser adotadas somente em algumas condições.

Permitir a maximização lucrativa da participação de mercado: Vender mais gerar faturamento não significa que está se conseguindo mais lucro. Para isso deve-se considerar o lucro das vendas, fazendo com que se consiga maximizar os resultados.

Maximizar a capacidade produtiva, evitando inatividade e desperdícios operacionais: É importante ter um controle da capacidade do quadro de pessoal, assim visualizar a quantidade de produtos ou serviços que a empresa possa

oferecer sem que provoque desperdícios de tempo e não influencia na qualidade do atendimento.

Maximizar o capital empregado para perpetuar os negócios de modo auto-sustentado: Para saber ao certo o quanto está tendo de lucro é preciso saber a correta fixação e mensuração dos preços de venda.

Aspectos Qualitativos:

São atividades que se relacionam na geração de valor, onde o valor ao produto/serviço atribuído leve aspectos não relacionados ao ambiente externo e sim dentro da empresa como a participação nos lucros. Para esse indicador deve-se dar atenção aos preços de venda para que eles não sejam muito superior em relação ao da concorrência provocando a não aceitação da clientela. Preço levando em considerações ao mercado, a concorrência, a sazonalidade (BRUNI, 2008; BRUNI FAMÁ, 2004).

Aplica-se aos aspectos qualitativos o Mark-up como indicador de propiciar um lucro maior de venda, ele não pode ser denominado como o lucro da venda em si, pois tem outras variáveis até chegar ao lucro, os impostos são um exemplo. Sabe-se que o PV deve ser suficiente para pagar as despesas, os custos e os impostos e ainda obter lucro sobre a venda, considerando esses fatores, desenvolve-se a estrutura do Mark-up, onde para o preço de venda são considerados a soma de todos os elementos descritos acima (BERNARDI, 2004; BRUNI;FAMÁ, 2004).

Uma vez escolhida a política de vendas, é importante que a empresa torne o Preço de Venda um fator competitivo de modo a alcançar seus objetivos e que os mesmos possam ser atingidos de forma calculada e, sobretudo controlada (BERNARDI, 2004).

2.6 CUSTO E ESTRATÉGIA

A estratégia tenta conciliar a gestão empresarial para a construção do futuro organizacional, estabelecendo planos e metas na determinação dos objetivos básicos, na adoção de alternativas para se alcançar e cumprir os objetivos ao longo prazo de uma empresa. Conciliar o custo e a estratégia significa dizer que os dados obtidos no sistema de custos serão transformados em informações que vinculam a

algum processo de planejamento da empresa. Pode se dizer que as informações coletadas do sistema de custos são resgatadas para auxiliar no processo decisório da empresa. Os dados veem em forma de números e cabe ao gestor filtrar as informações e assim levar a empresa a realizar possíveis planejamentos com dados extraídos de fontes seguras e confiáveis da empresa. Independente do tipo de informação que chega deve-se mensura-la e extrair o necessário. Para obter a eficácia na tomada de decisão previsões, planejamentos e o controle devem seguir junto (BRUNI; FAMÁ, 2004; BRUNI, 2008; BORNIA, 2010).

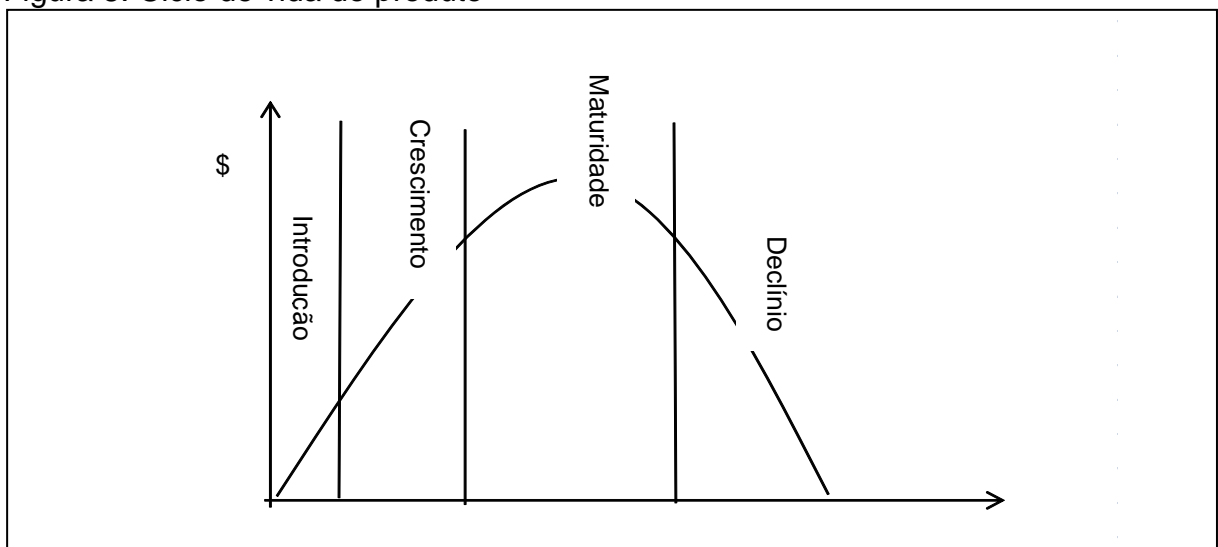
2.6.1 Curva de aprendizagem

O conceito da curva de aprendizagem demonstra que ao se produzir em maiores quantidades o custo unitário do produto/serviço diminui isso se dá ao perceber que à medida que se tem mais atividades repetidas nas tarefas, se tem mais experiência acumulada diminuindo o tempo levado a fazer determinado produto ou serviço (BRUNI; FAMÁ, 2004).

2.6.2 Ciclo de vida do produto/serviço

A curva do ciclo de vida é uma ferramenta demonstra as 4 fases de um produto ou serviço. Do seu nascimento, com a ideia em si até o seu declínio no mercado (BRUNI; FAMÁ, 2004).

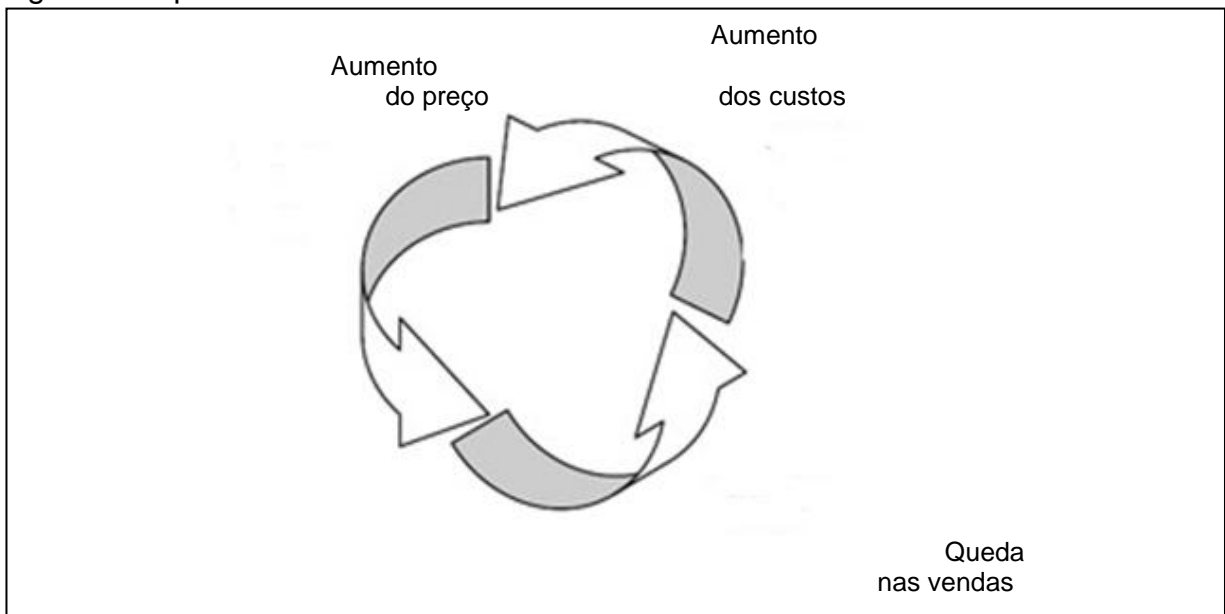
Figura 8: Ciclo de vida do produto



Fonte: Adaptado Bruni; Famá (2004, p. 371).

A primeira fase é a inicial onde nasce a ideia, o mercado ainda não conhece o produto ou serviço por este motivo há pouca venda. A segunda fase é o crescimento, é uma fase que exige muito marketing, muita divulgação e tecnologia envolvida, o mercado começa a absorver a ideia. A terceira fase é a maturidade onde a venda do produto/serviço se estabiliza. A última fase é o declínio, onde as vendas reduzem drasticamente, a empresa deve atentar-se a novas estratégias inovar e investir em mudanças na tecnologia e processos ou adquirir novos mercados para permanecer ativa no mercado (BRUNI; FAMÁ, 2004).

Figura 9: Espiral da morte



Fonte: Bornia (2010. p.42).

Diante a figura 9, se destaca a importância de trabalhar corretamente o preço de venda, pois um aumento dos preços pode levar a uma insatisfação do mercado ocasionando uma queda nas vendas, diminuindo o faturamento aumento dos custos pela retirada dele de linha, assim transformando em uma 'bola de neve'. (BORNIA, 2010).

2.6.3 Matriz crescimento-participação de mercado

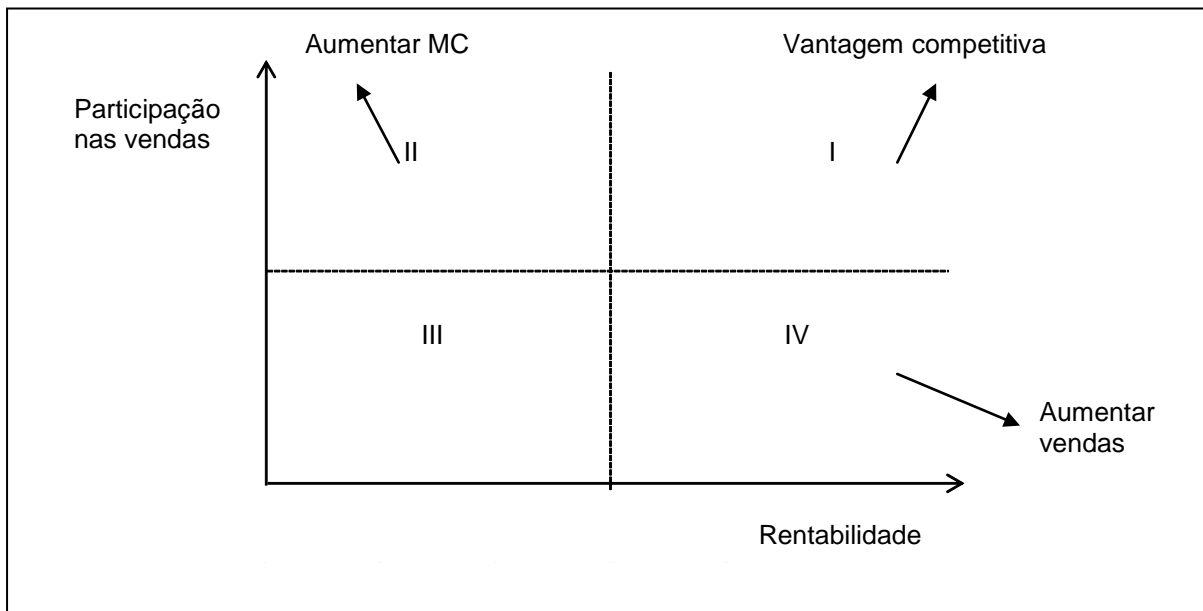
É um instrumento utilizado na análise estratégica de custo e para a visualização da rentabilidade da empresa. Ela fornece informações e sugestões relevantes para o posicionamento estratégico. Esta ferramenta dispõem a facilitar os produtos ou serviços de acordo com duas características são elas: o crescimento do

mercado levando em conta o mercado que esta inserido e a participação da empresa neste mercado. Tem como objetivos principais analisar o potencial dos mais variados mix de produtos e serviços assim possibilitar uma melhor gestão dos lucros com diversos negócios. Como mostra a figura 10.

2.6.3 Empresas multiprodutoras

Empresas que produzem ou comercializam variedades de produtos não necessariamente precisam realizar os rateios de seus custos para poderem descobrir o ponto de equilíbrio, pois cada mercadoria possui diferentes margens e em alguns produtos podem proporcionar lucro zero, resultando em alterações no valor no final. Para isso deve-se pensar que cada produto deve cobrir seus custos, sejam eles diretos e indiretos, e mais a margem de contribuição e que possam ainda gerar lucro (BORNIA, 2010).

Figura 10: Classificação dos produtos segundo sua rentabilidade e participação nas vendas.



Fonte: Adaptado de Bornia (2010, p.66).

Para comparar os produtos Bornia (2010) propõem considerar duas variáveis: participação nas vendas e rentabilidade. O primeiro, encontrado no eixo y da figura 10, leva em conta em aumentar a margem de contribuição, o segundo encontrado no eixo x, diz respeito a aumentar as vendas. O quadrante I significa produtos atrativos e que giram no estoque, produtos que tem vantagem competitiva

em comparações aos outros quadrantes, pois possuem alta margem de contribuição e alta participação nas vendas. O quadrante II representa produtos com grande fluxo de venda, porém com margem baixa. Denotando que a empresa pode optar em diminuir os custos diretos assim podendo maximizar a margem de contribuição. O quadrante III encontra-se produtos que tem baixa participação nas vendas e tem margem baixa, encontrando-se em situações desconfortáveis, denotando produtos com pouca atratividade. O quadrante IV denotam produtos com pouca participação encontrados em mercados com potenciais clientes, representando produtos com maiores oportunidades.

2.7 GESTÃO DE CUSTOS NO VAREJO

A realidade empresarial vem no ritmo acelerado e com diversas mudanças no cenário externo à informação e a concorrência global são exemplos claros do fato. Com isso concorda-se que processo de decisão esta caminhando para esse ritmo acelerado e exigindo atitudes rápidas e precisas na gestão das empresas. Com isso vale destacar a importância de mensurar os custos para ter uma base correta quanto à tomada de decisão. Para isso, os gestores precisam estar preparados e adaptados para possíveis previsões do ambiente externo assim fazer o controle de todas as atividades da empresa. A informação e o conhecimento andam juntos para o auxílio das decisões corretas e não nas tentativas e erros como acontece na maioria das vezes (CRUZ et al, 2011; ANGELONI, 2013; SILVA et al, 2007).

Entende-se que o varejo está em ascensão, ganhou bastante com essa prática de comércio, porém poucos empreendedores veem a prática de fazer a gestão do custo da empresa uma maneira a ser seguida. Pode ter duas hipóteses a primeira é pelo fato de que os empreendedores são os gestores do próprio negócio que começaram pequeno e sem ter se dado conta de uma pequena loja tornou-se uma grande empresa e a mentalidade não muda com o crescimento da mesma, então percebe-se que quem está a frente dos negócios fica no comodismo. Outra razão pela qual não se opta pelo conhecimento de gestão é como se está ganhando dinheiro, ou acha que esta ganhando, não procura um sistema correto, pode ser que deu certo, porém não se sabe o dia de amanhã. Essa inexistência da gestão e não ter embasamento correto dos gastos da empresa torna a empresa mais exposta aos

obstáculos do meio externo. Para isso a escolha de ter as ferramentas de controle eficaz é além de fazer com que a empresa fique mais organizada pode fazer com que perpetue por muito mais tempo no mercado. Com isso será cada vez mais cobrado do mercado e quase que essencial o gestor estar sempre estudando maneiras de controlar os gastos de uma empresa, mantendo-os no controle (BOMFIM; PASSARELLI, 2006; SANTANA; BACKES; DEMARCHI, 2009).

No processo de tomada de decisão, é importante ter disponíveis dados, informações e conhecimentos, mas esses normalmente estão dispersos, fragmentados e armazenados na cabeça dos indivíduos e sofrem interferência de seus modelos mentais (ANGELONI, 2013 p.19).

Está se utilizando a ferramenta de gestão do custeio variável para os processos de decisão. É comum fazer a análise custo-volume-lucro com o objetivo de solucionar problemas na margem de contribuição, a escolha de uma margem segura significa segurança para pagar os custos da empresa, porém sem um controle desses dados levará a empresa a ter riscos financeiros (BACKES; DEMARCHI, 2009).

A maioria dos empreendimentos comerciais e industriais de pequeno porte no Brasil tem um déficit se tratando em gestão de custos, eles poucos utilizam os conceitos técnicos associados à gestão de custos. Fazendo com que tomem decisões errôneas na maioria das vezes, por não ter bases corretas e insistindo em tentativas de erros e acertos. Para concluir deve-se realizar o devido controle das informações para gerar dados e tomar decisões com bases adequadas e nunca esquecendo que o controle de qualquer planejamento de uma decisão é essencial. (WERNKE; LEMBECK; HEIDEMANN, 2008).

Os gestores que procuram o conhecimento de custos e trazem para suas organizações tem uma maior facilidade em lidar com diferentes situações do mercado ou problemas operacionais internos para isso percebe-se o quão importante ter a compreensão dos processos de custo e que possibilita uma estratégia fundamental para tomada de decisão (SILVA et al, 2007).

Segundo Silva (2013) um sistema de informação se torna completo quando se conseguem atingir todas as áreas da empresa onde as informações relevantes possam ser passadas para todos significando uma boa gestão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologia é um aglomerado de métodos, informações e caminhos que são percorridos para buscar o conhecimento. É a parte inicial da pesquisa, ao qual é feita a destinação dos tipos de pesquisa em relação ao tema do estudo, onde facilita e auxilia na busca dos dados e se especifica que tipo de pesquisa, que instrumentos vão ser utilizados, quais ferramentas e os recursos que serão adotados no trabalho (MARTINS, 2004; ANDRADE, 2005).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Pesquisa é uma investigação de fatos e princípios que tem o propósito de averiguar algo. Não tem apenas a finalidade de procurar a verdade, mas sim achar respostas para tais questões utilizando métodos científicos. A pesquisa nasce de uma dúvida, e através dela se obtém conhecimentos e descobertas, ela não deixa de ser uma atividade que tem o propósito de solucionar problemas práticos ou teóricos com a ajuda da ferramenta de processos científicos ao qual analisa e discute informações já publicadas (BERVIAN; CERVO, 2002).

Segundo Andrade (2005), a pesquisa pode ser classificada quanto sua finalidade em dois grupos importantes, o primeiro a pesquisa motivada pela razão de querer saber mais e mais adquirir conhecimento. A segunda por aplicações práticas, motivadas em querer atender e solucionar problemas concretos.

O presente estudo apresenta 3 tipos de pesquisa referente aos fins de investigação, ou seja, como as informações serão apuradas para buscar as informações necessárias para o trabalho. Foi utilizada a pesquisa descritiva, pesquisa exploratória e a pesquisa aplicada.

a) Pesquisa descritiva: Na pesquisa descritiva é preciso ser coletado as informações que não são encontradas nos registros da empresa. Ela procura investigar, com boa precisão, a frequência e ocorrência de um fenômeno. É comum ter em trabalhos nas ciências humanas e sociais. Se diferencia da pesquisa experimental, pois não tem a ideia de identificar relações causais e sim concentrar suas informações sobre uma população. Onde é feito a observação ou um registro depois se analisa os dados obtidos e por fim faz a comparação com os fatos já existentes sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 1996; ROESCH, 2005).

O que justifica a escolha dessa pesquisa é pelo fato de que as informações foram coletadas e no final do estudo se transformaram em resultados para a empresa. As planilhas foram extraídas do sistema interno da empresa baseadas em fundamentos que precisou-se ser coletados e registrados para ter uma correta análise.

b) Pesquisa exploratória: Esse tipo de pesquisa aprofunda o estudo no real problema, buscando e lendo informações exclusivas sobre o que está sendo estudado, assim torna-lo mais explícito e preciso, porém sua pesquisa é bastante flexível, podendo ser encontrada em diversas considerações em relação ao mesmo fato. Um dos objetivos da pesquisa exploratória é melhorar, aprimorar as ideias lidas nas diversas fontes, ou despertar intuições sobre o estudo. É um tipo de pesquisa destinado para assuntos pouco conhecidos e explorados, assim para a correta pesquisa requer a leitura de diversas obras para depois fazer as considerações adequadas (GIL, 1996; FURASTÉ, 2007; BERVIAN; CERVO, 2002).

A justificativa para esse tipo de pesquisa foi o fato de nunca se ter trabalhado esse assunto na empresa, além de ser algo que abrange muitas funções foi explorado obras e documentos para assim chegar a uma conclusão exata.

c) Pesquisa aplicada: É quando surge a necessidade de intervenção, onde leva o pesquisador a estudar e conhecer as ferramentas práticas, independente de qual seja, e aplicar de imediato para obtenção de algum resultado seja ele satisfatório ou não (BARROS; LEHFELD, 2000).

Na pesquisa aplicada foi abordada nesse estudo pelo motivo de não conhecer realmente os resultados da empresa e com isso não ter o controle correto nas decisões a serem tomadas. O problema é do dia a dia da empresa e com isso foi aplicado o estudo de modo a auxiliar nas decisões de curto e longo prazo.

Cada tipo de pesquisa tem suas particularidades e procedimentos próprios que se adapta a cada problema. Por isso, o mais adequado a ser feito para a opção pelo tipo de pesquisa é analisar a formulação do problema já feito, é através do problema que chegará a solução da pesquisa. Por isso, serão relatados os tipos de pesquisa para facilitar o entendimento do assunto e auxiliar nas soluções. Lembrando que todo tipo de pesquisa, independente do tema, pressupõem uma pesquisa bibliográfica, que abrange todas as áreas de estudo (BERVIAN; CERVO, 2002; FURASTÉ, 2007).

Dependendo do objetivo da pesquisa a mesma poderá ser classificada em pesquisa descritiva, experimental e pesquisa-ação. No caso desse trabalho em específico será trabalhado a Pesquisa descritiva e para fundamentar corretamente todas as questões pertinentes ao assunto será feita no decorrer de toda etapa do trabalho uma pesquisa bibliográfica onde um assunto terá base já relatada e descrita por outra pessoa (BARROS; LEHFELD, 2000).

Quanto aos meios de investigação foi utilizado a pesquisa documental, bibliográfica, participante e estudo de caso.

a) Pesquisa Documental: na pesquisa documental é onde acontece à prática de investigar documentos, ofícios, filmes, relatórios enfim todo o tipo de registro interno extraído da base da própria empresa com o fim de descrever e comparar as tendências, o uso e costumes da mesma. Normalmente essa pesquisa ainda não recebeu nenhuma modificação ou tratamento dos dados, podendo ser reestruturado de acordo com o objetivo do estudo. Além de poder considerar que os documentos são uma fonte rica com dados corretos da empresa, é uma pesquisa que tem seu custo baixo e exige apenas a disponibilidade de tempo para gerir as informações e transforma-las em útil para o estudo. Outra vantagem é não precisar do contato direto dos agentes da pesquisa. As limitações perante esse tipo de pesquisa é referente na quantidade de documentos internos que ela possui, fazendo em alguns casos, com que o autor se restrinja a essas informações, por ser muitas, levando o estudo com bases incertas. Para isso não acontecer é importante que antes de formular uma conclusão do caso, é importante diversificar as fontes e depois fazer a conclusão. Esse tipo de pesquisa, ao contrario da pesquisa histórica, estuda o presente e não o passado (BERVIAN; CERVO, 2002; GIL, 1996).

O que justifica a escolha dessa pesquisa para o estudo é que as informações foram extraídas da própria base de dados da empresa utilizando de documentos, arquivos e planilhas de Excel do sistema operacional da loja.

b) Pesquisa bibliográfica: é o tipo de pesquisa mais vasto utilizado, onde predomina as informações advindas de canais gráficos, sonoros e informatizado buscando resolver ou justificar um problema ou obter maior conhecimento de determinado assunto. A pesquisa bibliográfica é extraída de material já elaborado por outras pessoas então a escolha das fontes pesquisadas é importante, pois quanto mais complexas e abrangentes tornará o estudo mais rico e profundo. Não deixando de atender os objetivos do autor e do problema em estudo,

para a pesquisa não ter outros rumos a não ser o objetivo principal do trabalho. A pesquisa bibliográfica permite ao autor pesquisar fatos em uma extensa cobertura muito maior do que a pessoa poderia pesquisar, exemplo na busca de dados sobre renda e população, não cabendo ao autor do trabalho pesquisar um a um. Essa facilidade pode ter seus contras se for usada em equívoco pelo autor da obra. Podendo ser reduzida essa possibilidade se os pesquisadores analisarem em profundidade cada informação e utilizar mais de uma fonte (BARROS; LEHFELD, 2000; FURASTÉ, 2007; GIL, 1996).

O que justifica a escolha desta pesquisa é a necessidade de coletar informações e definições documentadas por outros autores para obter informações que auxiliam no estudo. Nesse caso específico foram escolhidas três palavras chaves e através delas foram feitas leituras em livros, em sites específicos para ciências sociais aplicadas ou através de revistas e artigos relevantes, assim fundamentar em base correta o que a autora quis defender.

c) Pesquisa Participante: a pesquisa participante é caracterizada por fazer parte do trabalho que esta sendo estudado, existe a interação entre autor e gestores do trabalho que esta sendo investigado, por isso é chamado de pesquisa participante (Gil, 1996).

A pesquisadora é colaboradora da empresa em estudo, assim a mesma pode escutar e propor ideias para a melhoria da empresa.

d) Pesquisa de Estudo de Caso: É um tipo de pesquisa que exige um estudo apurado do assunto escolhido, para assim analisar as circunstancias do determinado problema que o envolve, onde necessita de esclarecimentos claros e exclusivos. Normalmente essa pesquisa é praticada na verificação dos fatos nas diversas áreas do conhecimento. Apresenta como vantagens o impulso para novas descobertas, levando o autor explorar áreas e despertar o interesse por outros aspectos. Ênfase na totalidade, quando o pesquisador tem pouco controle sobre o estudo e foco é em fenômenos atuais implantado a contextos da vida real fazendo com que o autor tenha o conhecimento múltiplo do problema, tendo o conhecimento como um todo e por ultimo perante a simplicidade dos procedimentos que se comparados com a linguagem de outros delineamentos. Na pesquisa de estudo de caso os relatórios e documentos são bastante simples. Porém é vital o correto processamento dos dados, de forma que os mesmos não sejam publicados de forma equivocada (FURASTÉ, 2007; GIL, 1996; YIN, 2001).

O que justifica a escolha desta pesquisa foi que onde se passou toda a problemática do estudo é em uma empresa que necessita das informações do presente estudo.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA

A empresa em estudo é uma empresa familiar, de pequeno porte, localizada no município de Morro da Fumaça, SC. Atua a mais de 15 anos no ramo de comércio varejista da construção civil, especificamente na compra e venda de materiais para construção. O Bairro onde esta estruturada a empresa é o mais populoso da cidade. Conta com uma estrutura física de alvenaria de dois andares medindo 380m² de área comercial. A loja já esta em reforma para um aumento de 180m² ficando com uma estrutura de 560m² de área comercial, até o segundo semestre de 2014. Possui um mix de aproximadamente 10 mil itens desde materiais para a construção até ração para animais, toda a linha de equipamentos e ferragens, e há dois anos trabalhando com móveis para cozinha. Porém seu carro forte ainda é a venda de materiais para todo o tipo de obra. Em 2010 se filiou em uma rede de materiais de construção, Rede Coopermac, com o objetivo de tornar-se competitivo em meios aos concorrentes, porque compra mais barato, e firmar laços com empresários do ramo.

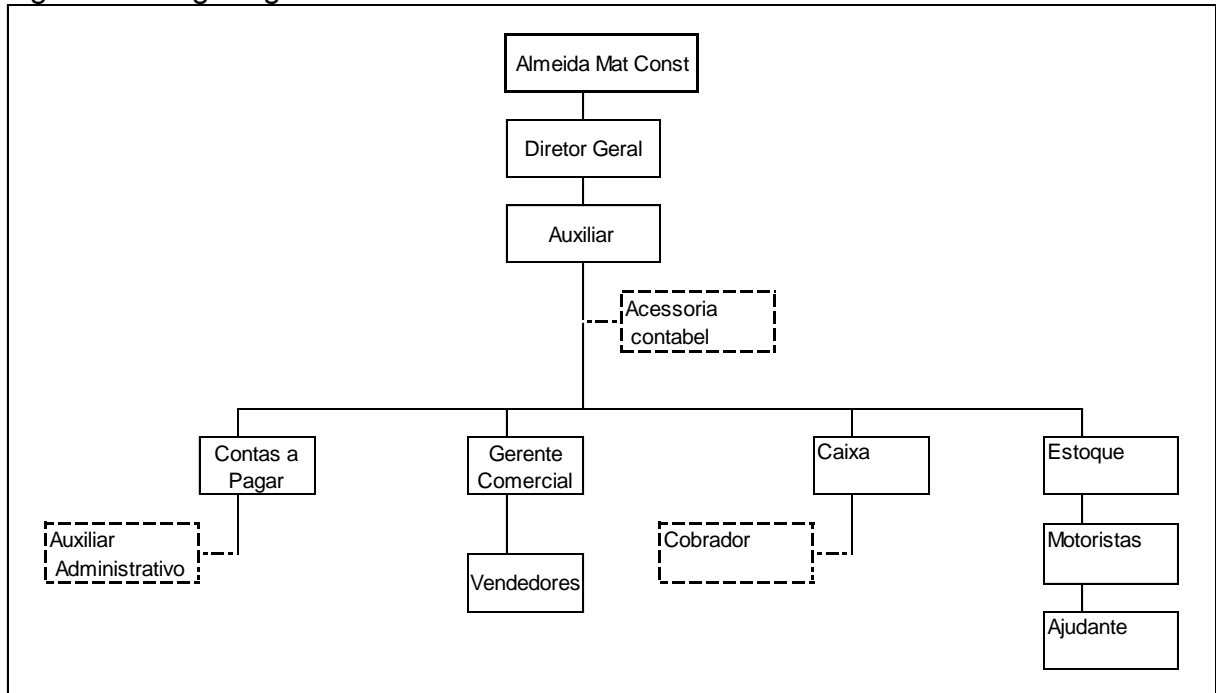
O setor em que se fará o estudo é o financeiro, onde trabalham duas pessoas na área. Atualmente esse setor passa por problemas referente a controle dos custos envolvendo o desconhecimento real do custo do produto, a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio que a empresa adota, com isso torna-se uma empresa sem argumentos concretos na hora de alguma decisão gerencial e isso esta a impedindo de adotar outras fontes de alavancagem das vendas e de crescer.

Em decorrência desse porte e das mudanças que estão acontecendo surgiu-se a necessidade de administrar corretamente a empresa, coisa que ainda não é visto atualmente. Para isso o presente estudo tem a finalidade de encontrar essas ferramentas com propósito de auxiliar na tomada de decisões com bases corretas e estar controlando os custos da mesma constantemente.

3.2.1 Organograma da empresa

A figura 11 ilustra o organograma funcional da empresa Almeida Materiais de construção, com seus respectivos cargos existentes.

Figura 11: Organograma



Fonte: Elaborada pela autora (2012).

O quadro 2 apresenta as funções e o número de pessoas que trabalham em cada função, na empresa.

Quadro 2: Quadro de lotação

Funções	Número de pessoas
Diretor Geral	1
Auxiliar Geral	1
Contas a pagar	1
Gerente comercial	1
Caixa	1
Responsável de estoque	1
Motorista	1
Ajudante de entrega	1
Vendedores	4

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A classificação dos dados para esse estudo foi através de dados secundários transcritos de fontes primárias, pois já estava documentado no sistema da empresa, foi solicitado do sistema o relatório desejado e o mesmo foi entregue pronto sem nenhuma modificação assim o pesquisador trabalhou com os dados e fez os devidos ajustes de acordo com o problema.

Uma característica dos dados secundários é ter que normalmente transformar o dado coletado em informações para o estudo, pois ele vem original e para adapta-lo é preciso acrescentar alguma outra fórmula ou até mesmo usufruindo de mais documentos para enxugar em um. Em relação aos dados primários a coleta de dados por fontes secundárias são de menor custo, visto que as informações são extraídas do sistema da empresa gratuitamente e basta o pesquisador fazer os ajustes para atender o objetivo da pesquisa (ROESCH, 2005; LAKATOS; MARKONI, 2001).

Quadro 3: Plano de coleta de dados

Objetivos Específicos	Documentos	Localização
Levantar as ferramentas de custos utilizadas na empresa atualmente	Documentos e relatórios referentes a custos internos da empresa	Arquivo e sistema da empresa no departamento financeiro
Reestruturar os gastos e as despesas da empresa	Planilhas do excel elaboradas pelo responsável financeiro da empresa	Arquivo e sistema da empresa no departamento financeiro
Determinar o Preço de venda, Ponto de equilíbrio e a Margem de Contribuição	Livro de gestão de custos e de cálculos financeiros	Sistema operacional da empresa e Biblioteca
Propor ferramentas de custos para melhorar a tomada de decisão na empresa	Monografia e documentos da empresa	Dados da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa quanto a sua abordagem será quantitativa e qualitativa, o primeiro porque utilizará de dados coletados do sistema interno para investigar a problemática e através das informações das planilhas e dos documentos serão

extraídos a conclusão correta do assunto. Será analisado e medido algo para depois transformar em informação gerencial. Terá abordagem qualitativa, pois dependerá de estudos para obter informações que não estão documentados em sistemas e precisam ser explorados para depois transformar-se em algo concreto.

Os estudos quantitativos são mais usados para ciência exata, direcionados para estudos com esquema dedutivo e lógico, pois é quando se pode medir e quantificar os dados. A essência do nome é quantificar e dar evidência a uma teoria ou prática, ao qual ela se mantém até que alguém resolva desfrutar e lhe dê uma explicação melhor. É poder formular através dos dados numéricos e posteriormente poder experimentar. A abordagem qualitativa se assimila aos estudos em que utilizam informações fechadas e padronizadas. A abordagem quantitativa apresenta possibilidades de padronizar ou generalizar se for o caso, oferecendo um resultado em pontos específicos, podendo facilitar a comparação com outros estudos parecidos. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006; MARTINS, 2004; LAKATOS; MARKONI, 2001). Tem como objetivo expressar a precisão nos resultados excluindo os dados estatísticos e contextualizando os estudos com bases sólidas e concretas assim trazendo informações mais seguras e precisas (DANTAS, 2005).

Segundo Lakatos e Marconi (2001), imprescindível que o pesquisador mensure com cuidado os dados obtidos através da pesquisa, pois a eficiência da análise depende do poder de mensuração do autor perante o estudo.

O enfoque qualitativo normalmente não utiliza de bases numéricas para as descrições e observações apenas reconstrói aquilo que já foi comentado. Estuda as relações entre variáveis e considera o conjunto inteiro e não em partes. Seus dados são extraídos da linguagem natural, em que os participantes se comportam e agem normalmente, ao contrário da abordagem quantitativa que tem seus dados com uso de medição e quantificação. Tem como finalidade entender o contexto como um todo e não tem a intenção de generalizar de maneira própria o resultado. É um tipo de pesquisa que vai do particular para o todo. Um problema quantitativo pode se transformar em um problema qualitativo (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006; BRENNER; JESUS, 2008).

4 PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados do estudo de caso, cujo objetivo é apresentar ferramentas de gerenciamento em um varejo no ramo de materiais de construção localizado em Morro da Fumaça. As análises dos dados da pesquisa foram baseadas através das informações contidas no sistema da empresa, esses eram capitados através de relatórios necessários para cada etapa do trabalho.

Para não expor os reais números e preservar a integridade das informações da empresa, optou-se em multiplicar os valores brutos por um algoritmo, no entanto os valores simulados não modificam a essência desse trabalho.

4.1 APRESENTAÇÃO DAS DESPESAS

Para levantar os custos da empresa, utilizou-se de relatórios da área financeira e comercial da mesma. Estando a tabela completa com todas as informações no apêndice I. As informações obtidas estão apresentadas no quadro 5.

Desses dados, estão apresentados o resumo médio dos custos e sua importância em relação ao custo total sendo eles: custos com vendas, gastos gerais, mão de obra, despesas financeiras e depreciação.

Quadro 4: Apresentação das despesas

Plano de contas	Média	%
Custos com vendas	46.092,22	91,56%
Gastos Gerais	1.572,25	3,12%
Mão de Obra	2.391,01	4,75%
Despesas financeiras	41,50	0,08%
Depreciação	243,93	0,48%
Custo Total	50.340,91	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

A conta mais importante é o custo com vendas (91,56%), seguindo de mão de obra (4,75%), gastos gerais (3,12%) depreciação (0,48%) e a última o custo das despesas financeiras com (0,08%) dos custos.

A conta mais importante é o custos com vendas, a empresa deve focar nas boas práticas de gestão de suprimentos de compras bem como na gestão de

estoques, pois saber gerir e controlar estes indicadores significa uma melhoria na administração dos custos da empresa e impactar diretamente no resultado.

O cálculo da depreciação foi resgatado do controle da contabilidade.

4.1.1 Custo fixo e variável

Propõem-se um modelo de custos variáveis e custos fixos. Estes custos são necessários para calcular outros indicadores de gestão tais como o ponto de equilíbrio e a margem de contribuição (BORNIA, 2010).

Neste estudo o custo variável proposto é formado por custos com vendas e os custos fixos gastos gerais, mão de obra, despesas financeiras e depreciação. Os dados estão dispostos no Quadro 5.

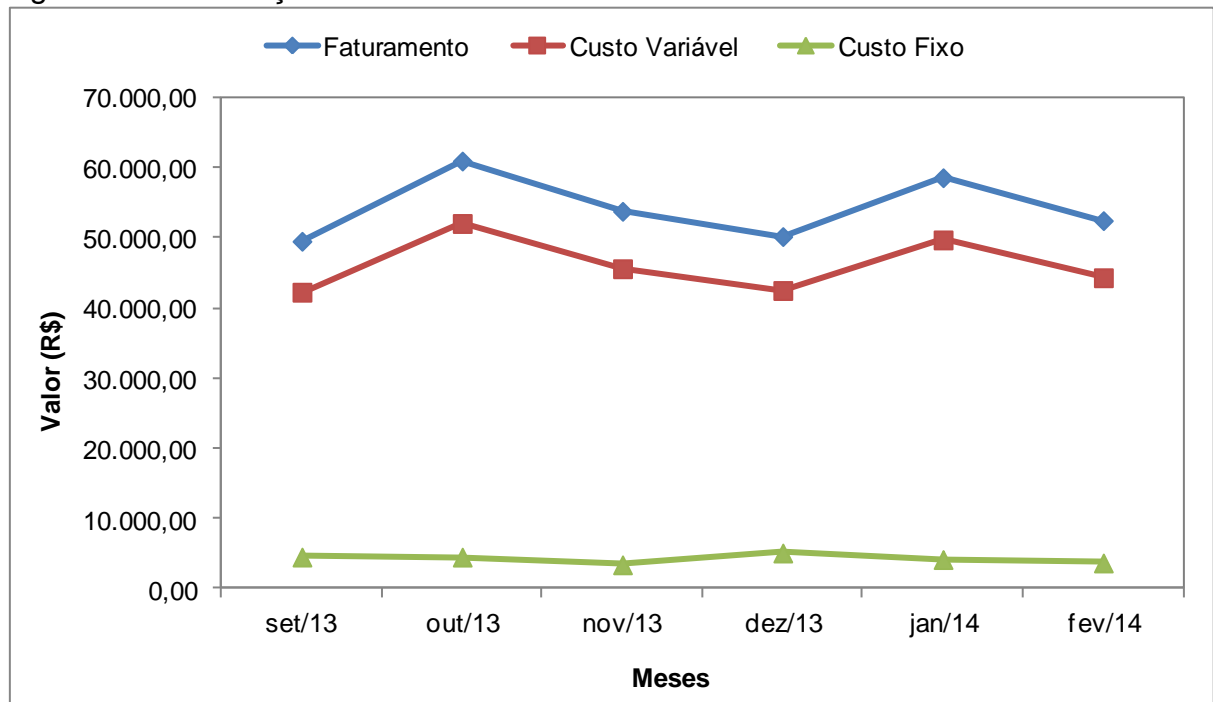
Quadro 5: Comportamento dos custos fixos e variáveis

Indicadores	Média	set/13	out/13	nov/13	dez/13	jan/14	fev/14
Faturamento	54.262,40	49.533,65	60.966,76	53.806,13	50.202,82	58.590,70	52.474,32
Custo Variável	46.092,22	42.279,16	52.070,06	45.618,84	42.520,78	49.728,02	44.336,43
Custo Fixo	4.248,70	4.538,01	4.531,38	3.431,73	5.114,11	4.182,64	3.694,35

Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo proposto de custo fixo e variável está representado no gráfico de linha da Figura 12.

Figura 12: Distribuição dos custos fixos e variáveis



Fonte: Dados da pesquisa.

O custo fixo está estável em relação ao faturamento, nunca o ultrapassando. Significando que a empresa conseguiu pagar suas obrigações. O custo variável apresenta correlação positiva, oscilando na mesma relação que o faturamento, validando o modelo proposto.

4.2 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Conhecer a margem de contribuição é essencial para o auxílio e tomada de decisão da empresa. Uma loja que não conhece sua margem de contribuição pode achar que esta vendendo muito, porém não significa que esta tendo lucro (SEBRAE, 2004).

Para o cálculo da MC (\$) subtraiu-se o valor do faturamento com os custos e custos variáveis do mesmo período, utiliza-se a margem de contribuição, pois ela representa o quanto em reais a empresa deve possuir para pagar as despesas e gerar lucro líquido. Para o cálculo da margem de contribuição em percentual foi dividido o faturamento com a MC em reais encontrado na segunda linha do Quadro 6.

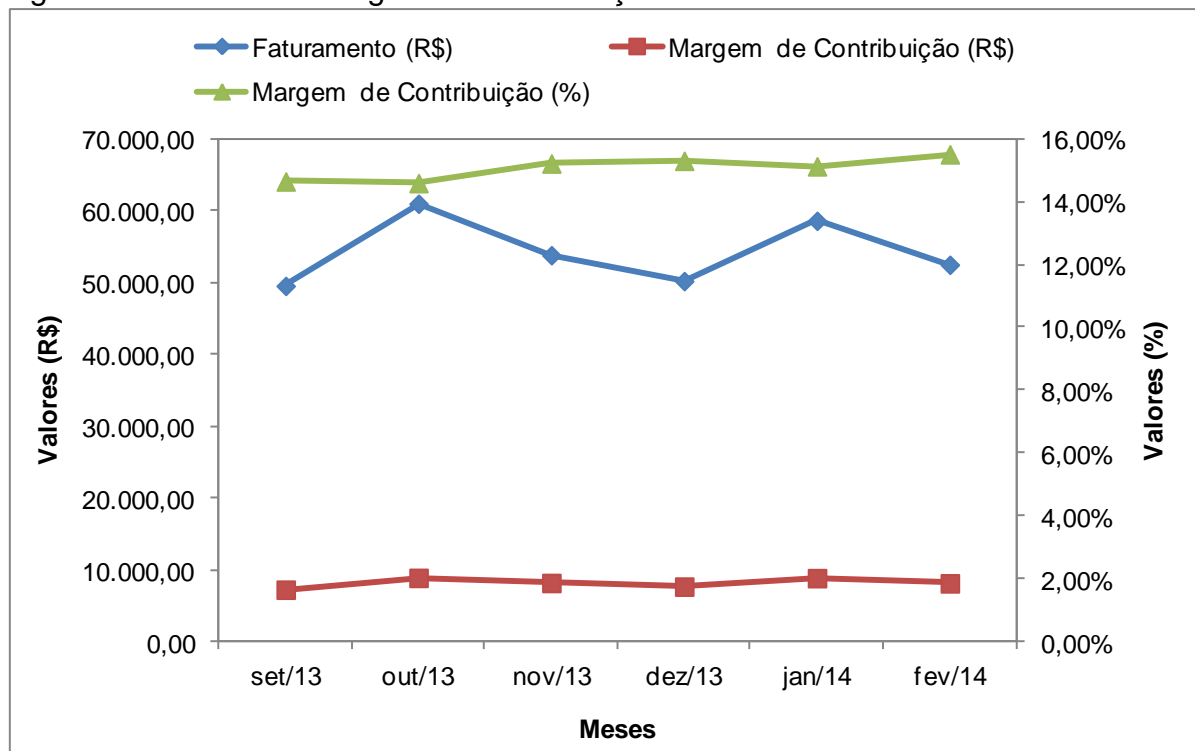
Quadro 6: Margem de contribuição (MC)

Indicadores	Média	set/13	out/13	nov/13	dez/13	jan/14	fev/14
Faturamento (R\$)	54262,40	49.533,65	60.966,76	53.806,13	50.202,82	58.590,70	52.474,32
Margem de Contribuição (R\$)	8170,18	7.254,49	8.896,70	8.187,29	7.682,04	8.862,67	8.137,89
Margem de Contribuição (%)	15,07%	14,65%	14,59%	15,22%	15,30%	15,13%	15,51%

Fonte: Dados da pesquisa

A figura 13 representa o gráfico da margem de contribuição, ele está conjugado em duas escalas, valores em reais que diz respeito ao faturamento e a margem de contribuição (R\$) e a escala em percentual, que corresponde à margem de contribuição (%).

Figura 13: Gráfico da Margem de Contribuição



Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se visualizar que no mês de outubro/2013 teve o maior faturamento com R\$ 60.966,76 e foi no mesmo período que apresentou maior margem de contribuição (8.896,70), e a menor margem de contribuição em percentual com 14,59%. Com isso a empresa deve focar as estratégias de sempre elevar seu faturamento fazendo com que sua margem de contribuição suba e consiga pagar os custos variáveis e ter uma maior sobra positiva no final do mês.

4.3 PONTO DE EQUILÍBRIO

É o valor mínimo que a empresa precisa faturar para cobrir seus custos fixos. Quanto menor o ponto de equilíbrio melhor, pois representa um valor mais fácil de atingir, significando que a empresa tem poucos custos fixos (BORNIA, 2010).

Para o cálculo do PE (R\$) utilizou-se dos indicadores: faturamento, custos fixos e margem de contribuição (%) do período. Com isso dividiu-se o custo fixo pela margem de contribuição (%).

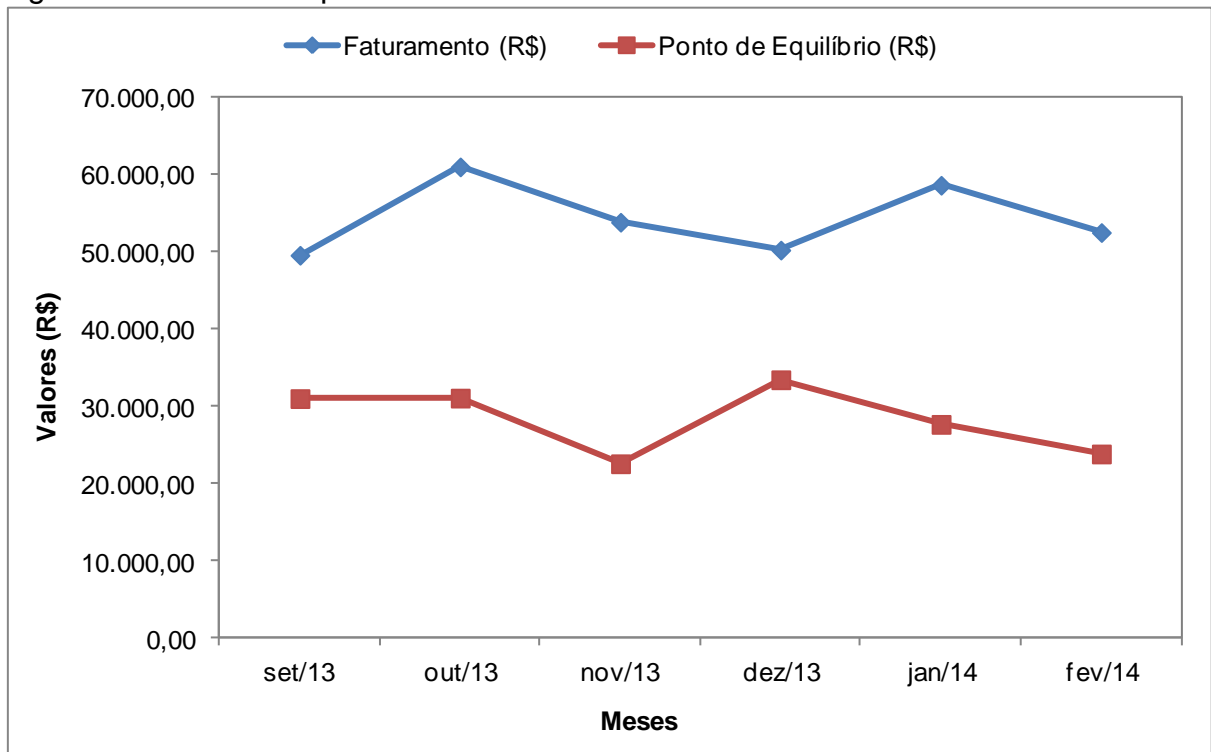
Quadro 7: Ponto de Equilíbrio (PE)

Indicadores	Média	set/13	out/13	nov/13	dez/13	jan/14	fev/14
Faturamento (R\$)	54.262,40	49.533,65	60.966,76	53.806,13	50.202,82	58.590,70	52.474,32
Custo Fixo (\$)	4.248,70	4.538,01	4.531,38	3.431,73	5.114,11	4.182,64	3.694,35
Margem de Contribuição (%)	15,07%	14,65%	14,59%	15,22%	15,30%	15,13%	15,51%
Ponto de Equilíbrio (R\$)	28.247,50	30.985,51	31.052,38	22.553,01	33.421,15	27.651,20	23.821,74

Fonte: Dados da pesquisa.

O ponto de equilíbrio (R\$) oscilou de 22.553,01 até R\$ 31.052,38 com valor médio de 28.242,50. Nos meses analisados o PE foi sempre superado representando que a empresa teve resultado operacional positivo em todos os meses.

Figura 14: Ponto de equilíbrio



Fonte: Dados da pesquisa.

O ponto de equilíbrio é uma ferramenta de custo importante no aspecto de tomada de decisão, um exemplo é na hora de comissionar vendedores, a fim de que os mesmos ganhem comissão acima do PE (R\$) assim a insegurança na hora de pagar essas variáveis se torne mais vantagem para a empresa.

4.4 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Para formar o preço de venda da loja em estudo, propõem utilizar o cálculo do markup assim multiplicar este valor ao custo unitário da mercadoria uma margem de lucro para obter o preço final de venda (BRUNI, FAMÁ, 2004).

Elaborou-se dois quadros, um do markup integral e outro o variável. Para entender como os dois indicadores oferecem o mesmo resultado.

Quadro 8: Markup Integral e Markup Variável

Markup - Integral			Markup - Variável		
CUSTOS	MEDIA	%	CUSTOS	MEDIA	%
Comissão sobre as vendas	139,35	0,26%	Comissão sobre as vendas	139,35	0,26%
Impostos sobre as vendas	956,56	1,76%	Impostos sobre as vendas	956,56	1,76%

Continua

Continuação

Gastos Gerais	1.572,25	2,90%
Mão de obra	2.391,01	4,41%
Despesas financeiras	41,50	0,08%
Depreciação	243,93	0,45%
Resultado	3.918,32	7,22%
TOTAL		17,07%
Markup	1,206	

	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
Margem de Contribuição	3.918,32	15,05%
TOTAL		17,07%
Markup	1,206	

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que o Markup pelos dois sistemas, integral e variável, são os mesmos, em função de se ter dado como meta tanto para o resultado, como para a margem de contribuição os valores médios do período analisado. Resolvendo-se então, para facilitar o procedimento de coleta de Markup o uso do sistema variável. Pela empresa ter um mix de mais de 10 mil itens, o Markup integral se torna menos vantajoso por ter mais indicadores para o cálculo.

4.5 RESULTADO POR FAMÍLIA DE PRODUTOS

A empresa em estudo tem um mix de aproximadamente 12 mil mercadorias, optou-se então em dividi-las em grupos de afinidade para assim entender quanto de cada família tem a margem maior, quanto representa do faturamento e assim fazer a gestão por família de produtos. Com isso criou-se 12 famílias identificadas no Quadro 9.

As análises dos quadrantes permite auxiliar no processo da tomada de decisão por produtos, ou famílias de produtos, como é no caso dessa pesquisa, assim diagnosticar aspectos importantes para a manutenção e gerenciamento. Para a empresa ter possibilidade de saber o potencial de crescimento, o que corresponde do faturamento, se há aceitação dos clientes e onde aquela determinada família se encontra. Para isso é preciso entender e assim trabalhar de acordo com o resultado obtido na forma de promover famílias, fazer promoções e poder acompanhar o que foi feito se gerou resultado e se teve movimentação dos produtos (BRUNI; FAMÁ, 2004).

Como o objetivo da empresa é maximizar a margem de contribuição (R\$), será efetuado um estudo classificando as famílias dos produtos em MC (R\$) e MC (%).

Quadro 9: Quadrantes

Código	Família	Faturamento	MC (R\$)	MC (%)	Quadrante
F1	Material Pesado	28.237,79	4.021,65	14,24%	Quadr II
F2	Ferramenta	1.813,05	304,27	16,78%	Quadr IV
F3	Prego/Parafusos	1.067,14	176,05	16,50%	Quadr IV
F4	Banheiro	3.229,86	509,86	15,79%	Quadr IV
F5	Máquinas	3.236,53	510,54	15,77%	Quadr IV
F6	Ferragens	2.057,52	339,06	16,48%	Quadr IV
F7	Tintas	2.700,19	418,92	15,51%	Quadr IV
F8	Material Elétrico	2.265,25	364,35	16,08%	Quadr IV
F9	Bazar	4.673,93	650,13	13,91%	Quadr III
F10	Cozinha	1.223,11	209,72	17,15%	Quadr IV
F11	Tubos/Conecção	2.494,51	452,31	18,13%	Quadr IV
F12	Praia	1.260,37	210,16	16,67%	Quadr IV
TOTAL		54.259,24	8.167,02	15,05%	-

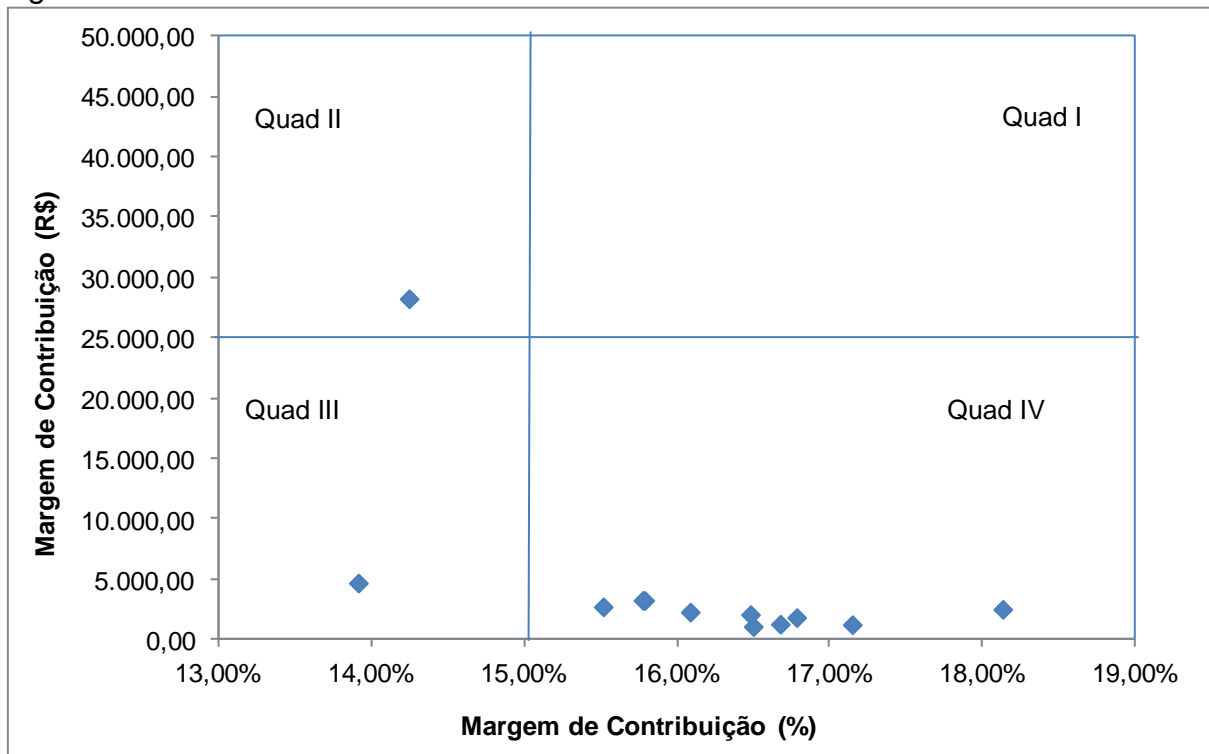
Fonte: Dados da pesquisa.

A família 01- Material pesado, apresenta margem de contribuição (R\$) de R\$ 4.021,65, enquanto todas as demais famílias apresentam um somatório de R\$ 4.145,38. Sendo assim a família 01 foi classificada com alta margem e as demais com baixa margem.

Outra classificação foi da média ponderada de MC (%). As famílias com MC (%) abaixo da média foram a F1- material pesado e F9- bazar.

Na figura 15, foi cruzado essas informações, sendo que o eixo x representa a MC (%) com linha em 15% onde representa a média percentual de todas as famílias e no eixo y a linha encontra-se no centro da escala para dividir as famílias com alta margem com a de baixa margem (R\$).

Figura 15: Quadrantes



Fonte: Dados da pesquisa.

Não há nenhuma família no quadrante I, com alta margem de contribuição (R\$) e alta margem de contribuição (%). Apenas a família F1-material pesado, encontrado no quadrante II apresentou alta margem de contribuição (R\$) e baixa margem de contribuição (%), podendo ser mantido essa posição, pois a margem reduzida está garantindo um giro de vendas com importante MC (R\$). A família bazar, encontrada no quadrante III apresentou baixa MC (R\$) e MC (%). Mesmo com a margem reduzida, não ocorreu o incremento das vendas, recomendasse aumentar a margem de contribuição (%) acompanhando, se não existirá comprometimento das vendas. As demais famílias concentra-se no quadrante IV com margem de contribuição (%) acima da média e baixa MC (R\$). Recomenda-se efetuar pesquisas de mercado para verificar quais famílias apresenta potencial de incremento das vendas com a promoção de seus preços buscando a maximização da margem de contribuição (R\$).

5 CONCLUSÃO

No presente trabalho destaca-se primeiramente conhecer as ferramentas de custos na empresa de forma a obter a gestão do próprio negócio, visto que o setor da construção civil está em alta e o governo está investindo forte nesse segmento. Com isso, gerenciar um varejo necessita muito mais que conhecimentos e habilidades comerciais. Ter a administração geral de todos os setores que compõem a empresa pode significar maior controle de preços, estoques, demanda, mercado e concorrência. Todas essas características impactam diretamente no controle e faturamento da empresa. A gestão de custos é importante para o ciclo de vida do negócio, com um modelo de preços bem feito a empresa pode promover produtos diminuindo a margem de contribuição assim aumentar o faturamento através das vendas e adquirir maior participação de clientes.

A pesquisa permitiu que a empresa conhecesse um pouco mais de sua realidade atual, analisando indicadores de custos fáceis de aplicar e eficientes para a tomada de decisão como valores de custos, fixos e variáveis, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, despesas, faturamento analisar o resultado por família de produtos e a propor um modelo de formação de preço de venda, utilizando o sistema do markup integral. Estes indicadores apesar de serem essenciais para empresas manterem-se competitivas no mercado e entender como anda a vida da empresa, eram valores desconhecidos na gestão da mesma.

Foram levantado os dados a partir dos objetivos específicos da pesquisa, inicialmente foi necessário levantar as ferramentas de custos utilizadas na empresa, para isso foi preciso rever informações do sistema e arquivos do Excel da mesma. Em segundo reestruturar os gastos e as despesas, a empresa possuía arquivos prontos de todos os períodos, foi preciso organiza-los de forma a facilitar o entendimento dos mesmos. Determinar um modelo de preço de venda, a pesquisa pode através das informações da empresa propor um modelo de cálculo do preço de venda através do Mark-up multiplicador analisando as variáveis ponto de equilíbrio e a margem de contribuição e por fim, propor ferramentas de custos para melhorar a tomada de decisão na empresa, para assim a empresa planejar, controlar e dar respostas corretas pautadas em informações da base de dados da empresa. É importante lembrar que para proteger a integridade da empresa, optou-se em

multiplicar os reais valores da pesquisa por um algoritmo, no entanto os valores simulados não modificam a essência do trabalho.

Com os resultados obtidos através da pesquisa, foi possível verificar que os custos com as mercadorias vendidas representam 91,56% do custo total. Por esse motivo é importante dar atenção a área de compras e de suprimentos, visto que estes correspondem a uma grande fatia dos custos que interferem diretamente no resultado. Em relação aos custos, o fixo teve no período estudo pouca variação, e o custo variável apresentou correlação positiva com o faturamento, aumentando em meses com maiores vendas como Outubro/2013 e Janeiro/2010 e diminuindo com a queda das vendas no mês de Dezembro/2013. A margem de contribuição da empresa resultou em uma média de 15,51% e um ponto de equilíbrio médio de 28.242,50. Recomenda-se que a empresa tenha meta gerencial o faturamento mínimo do valor do ponto de equilíbrio para cobrir seus custos fixos e buscar faturamento incremental a esse valor buscando um resultado operacional positivo.

Outro fator a ser levado em consideração é o resultado por famílias de produtos. Foi classificado todos os produtos da empresa em 12 famílias para o gerenciamento de margem de contribuição (R\$) e margem de contribuição (%). Com esses indicadores, foi efetuado duas classificações, definindo as famílias com alto e baixa margem de contribuição (R\$). E outra classificação de margem de contribuição (%), verificando as famílias com margem (%) superior à média e abaixo da média.

Percebeu-se no decorrer da pesquisa, algumas dificuldades em deter informações do sistema, pois o mesmo encontra-se sem funções operacionais e básicas do negócio, dificultando o acesso a dados importantes. Sugere-se então a atualização ou a substituição do sistema por outro mais avançado, levando em consideração que a mesma nunca trocou desde quando iniciou atividade.

O presente estudo deixou clara a importância de saber e controlar os custos em uma empresa de varejo. Ter a gestão dessas ferramentas de custos significa muito mais que conhecer a empresa, significa estar preparado e com armamento suficiente para o mercado externo.

REFERENCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ANDRADE, Maria do Socorro de. **Sistema de custeio RKW**. Rio Grande do Norte, 2013. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/31375/sistema-de-custeio-rkw#%213>> Acesso em: 18 Jun. 2014.

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Revista Ciência da Informação**. Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, Abr. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969.pdf>>. Acesso em: 01 Out. 2013.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia científica**: Um guia para a iniciação científica. 2.ed. São Paulo: Makron, 2000.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de formação de preços**: Políticas, estratégias e fundamentos. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BERTI, Anélio. **Custos**: uma estratégia de gestão. São Paulo: Ícone, 2002.

BERTÓ, Dalvio José; BEULKE, Rolando **Estrutura e análise de custos**. São Paulo: Saraiva, 2001.

BERTÓ, José Dalvio; BEULKE, Rolando. **Gestão de custos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

BERVIAN, Pedro A; CERVO, Amado L. **Metodologia científica**. 5. ed São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BOMFIM, Eunir de Amorim; PASSARELLI, João. **Custos e formação de preços**. 4.ed. São Paulo: Thomson, 2006.

BONATELLI, Circe. **Anamaco**: cresce venda de material de construção em 2013. Disponível em: < <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-geral,anamaco-cresce-venda-de-material-de-construcao-em-2013,174492,0.htm>> Acesso em: 20 Jan 2014.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos**: aplicação em empresas modernas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRENNER, Eliana de Moraes; JESUS, Maria nascimento de. **Manual de planejamento e apresentação de trabalhos acadêmicos:** projeto de pesquisa, monografia e artigo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços:** com aplicações na calculadora HHP 12C e Excel. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
BRUNI, Adriano Leal. **A Administração de custos, preços e lucros.** 3. ed São Paulo: Atlas, 2008.v.5.p.41.

CARDOSO, Ricardo Lopes; PEREIRA, Carlos Alberto; GUERREIRO, Reinaldo. Perfil das pesquisas em contabilidade de custos apresentadas no EnANPAD no período de 1998 a 2003. **Revista administração contemporânea.** Curitiba, v. 11, n. 3, Set. 2007. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552007000300009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 01 Out. 2013.

CLEMENTE, Ademir; SOUZA, Alceu. **Gestão de Custos:** aplicações operacionais e estratégicas. São Paulo: Atlas, 2007.

CORONETTI, Jucimar; BEUREN, Ilse Maria; SOUSA, Marco Batista. Os métodos de custeio utilizados nas maiores indústrias de Santa Catarina. **Revista eletrônica de gestão organizacional (GO).** Recife-PE. v. 10, n. 2, Maio/Agos. 2012. Disponível em:< file:///C:/Users/CAROL/Downloads/Coronetti_Beuren_Sousa_2012_Os-metodos-de-custeio-utilizad_8463.pdf> Acesso em: 18 Jun. 2014.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Crescimento para mercado de materiais de construção. 2013. Disponível em:<http://www.sebrae.com.br/setor/comercio-varejista/segmentos-do-varejo/materiais-de-construcao/portletbia.2013-02-21.6346578684/BIA_11533> Acesso: 22 de agosto de 2013.

CRUZ, June Alisson Westarb et al. Classificação dos custos fixos e variáveis por meio de regressão múltipla: estudo de caso em uma cooperativa de catadores de materiais recicláveis de Curitiba – PR. **Pensar Contábil.** Rio de Janeiro, v. 13, n. 50, p. 5-13. Abr. 2011.

DANTAS, Rubens Alves. **Engenharia de avaliações:** uma introdução à metodologia científica. 2 ed. São Paulo: Pini, 2005.

DUTRA, René Gomes. **Custos:** Uma abordagem prática. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FARASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico:** elaboração e formatação. 14 ed. Porto Alegre: Brasul, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed.São Paulo: Atlas, 1996.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing de varejo: análise, desafios e tendências para as empresas.** Disponível em <<http://www.unifenas.br/extensao/administracao/icongresso/2.htm>> Acesso: 22 de agosto às 11h

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo.** 2.ed. São Paulo: editora Atlas, 2000.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton. **Administração de Varejo.** São Paulo: editora Atlas, 2000.

LOBRIGATTI, Luis Alberto Fernandes. **Margem de contribuição: quanto sobra para sua empresa.** 2004. Disponível em<http://www.sebraerj.com.br/docs/margem_contribuicao.pdf> Acesso em: 16 Maio de 2014

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica: Como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos.** Curitiba: Juruá, 2004.

MOREIRA, Marli. **Setor da construção civil deve crescer acima do PIB nacional, aponta estudo do Dieese.** 2011. Disponível em: <<http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2011-05-12/setor-da-construcao-civil-deve-crescer-acima-do-pib-nacional-aponta-estudo-do-dieese>> Acesso em: 10 Jan 2014.

PIMENTA, Dila Maria. **Controle de custos e despesas no varejo.** 2012. Disponível em: <<http://www.varejista.com.br/artigos/gestao/181/control-de-custos-e-despesas-no-varejo>> Acesso: 16 de agosto de 2012 as 10h30m.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: McGrawHill, 2006.

SANTANA, Marcelo Rodrigues; BACKES, Marcio Gislan; DEMARCHI, Valquiria. Gestão do capital de giro à luz da relação custo/volume/lucro. **Revista brasileira de contabilidade.** Brasília, v. 38, n. 175, p. 39-49. Fev 2009.

SANTOS et al. **Fundamentos de contabilidade de custos.** São Paulo: Atlas, 2006.v.22

SANTOS, Angela Maria Medeiros M; GIMENEZ, Luiz Carlos Perez. **Reestruturação do comercio varejista e de Supermercados.** 2002. p.9 Disponível em: <http://www.bndespar.com.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set903.pdf> Acesso: 26/Set/2013 as 9:05

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; PINHEIRO, Paulo Roberto. **Fundamentos de gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 2006, v.3.

SANTOS, Joel José dos. **Análise de custos**: remodelando com ênfase para sistema de custeio marginal, relatórios e estudos de casos. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Gestão prática de custos**. Curitiba: Juruá, 2004. p.15.

SILVA et al. Comportamento dos custos: uma investigação empírica acerca dos conceitos econométricos sobre a teoria tradicional da contabilidade de custos. **Revista contabilidade & finanças**. São Paulo, v. 18, n. 43, p. 61- 72. Jan/Abr 2007.

SILVA, Realdo de Oliveira da. **Análise de custo/volume/lucro como ferramenta gerencial para tomada de decisão**: um estudo de caso em uma indústria química do sul de Santa Catarina. 2010. Disponível em: <<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/00004C/00004CE3.pdf>> Acesso em: 11 de Nov. 2013, 18h

VAROTTO, Luiz Fernando. Ponto de vista: História do Varejo. **Revista GV-executivo**. São Paulo, v.5 n.1, p. 86- 90, Abr. 2006. Disponível em <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4224.pdf>>. Acesso em: 20 Set .2013

Venda de material de construção cresce 3,5% em 2012. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/vendas-de-material-de-construcao-crescem-3-5-em-2012>> Acesso: 22 de agosto às 11h28min.

WERNKE, Rodney. Análise de rentabilidade de segmentos de mercado aplicada à rede de lojas de confecções. **Revista brasileira de contabilidade**. Brasília, v.36,n.166, Ago. 2007.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos**: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WERNKE, Rodney; LEMBECK, Marluce; HEIDEMANN, Josiane S. Análise Custo/Volume/Lucro aplicada à suinocultura: estudo de caso em pequena propriedade rural. **Revista brasileira de contabilidade**. Brasília, v.37, n.174, Dez. 2008 UNESC BC.

YIN, Robert k. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

Apêndice I- Organização das despesas da empresa

CUSTOS	Média	%
Custos com vendas	46.092,22	91,56%
CMV	44.996,30	89,38%
Comissão sobre as vendas	139,35	0,28%
Impostos sobre as vendas	956,56	1,90%
Gastos Gerais	1.572,25	3,12%
Material de expediente	18,04	0,04%
Materiais de limpeza	0,18	0,00%
Manutenção de veículos	430,16	0,85%
Combustíveis	300,43	0,60%
Energia elétrica	46,72	0,09%
Água	6,44	0,01%
Telefone	107,50	0,21%
Taxas diversas	168,13	0,33%
Contabilidade	79,29	0,16%
Lanches / Alimentação	9,69	0,02%
Segurança	9,41	0,02%
TI	78,98	0,16%
Patrocínio	37,01	0,07%
Associação	158,19	0,31%
Publicidade	122,06	0,24%
Mão de obra	2.391,01	4,75%
Salários	1.584,89	3,15%
Encargos	429,74	0,85%
Provisões	183,92	0,37%
Pró-labore	192,46	0,38%
Despesas financeiras	41,50	0,08%
Análise de crédito	30,15	0,06%
Despesas de cobranças	11,36	0,02%
Depreciação	243,93	0,48%

Fonte: Dados da pesquisa.