

# **Análise de custos gerenciais e estratégias de formação de preços em uma loja de produtos agropecuários de uma cooperativa da serra gaúcha**

**Alex Eckert** (UCS) - alex.eckert@bol.com.br

**Marlei Salete Mecca** (UCS) - msmecca@ucs.br

**Roberto Biasio** (UCS) - rbiasio@commcenter-rs.com.br

**Eder Sassi** (UCS) - edersassi@yahoo.com.br

## **Resumo:**

*O presente trabalho aborda a análise de custos gerenciais e apresenta algumas estratégias de formação/flexibilização de preços que lojas pertencentes às cooperativas podem utilizar para aumentar o faturamento e melhorar o resultado. O estudo pretende responder a questão: Que estratégias uma cooperativa de leite pode utilizar para aumentar o faturamento de mercadorias (bens que são adquiridos de terceiros) comercializadas juntos aos seus associados? Diante disso, o estudo tem por objetivo identificar algumas estratégias que permitam às cooperativas de incrementar seu faturamento e o resultado. Por meio de simulações, o estudo também apresenta os efeitos no resultado caso as estratégias sugeridas forem implementadas e as projeções se confirmarem. A relevância deste estudo se justifica pela crescente importância dos custos no processo decisório das organizações, bem como, a dificuldade que as lojas pertencentes às cooperativas enfrentam para aumentar o seu faturamento, em virtude da restrição de mercado. A metodologia aplicada neste projeto consiste no estudo de caso, considerando os processos relacionados a uma cooperativa, evidenciando custos variáveis, margem de contribuição e potencial de mercado. Nos resultados do trabalho, constata-se que a cooperativa pode aumentar em 64% as suas vendas realizadas para agricultores cooperativados que lhe fornecem leite, se mantida a relação apresentada entre a cooperativa e os dez associados avaliados. Com base nas simulações feitas, considerando-se projeções de variações de preço x variações de quantidades vendidas, a cooperativa pode conseguir um incremento de 16,02% no faturamento e um aumento de 30,47% na margem de contribuição total.*

**Palavras-chave:** Custos gerenciais. Margem de contribuição. Cooperativa.

**Área temática:** Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

## **Análise de custos gerenciais e estratégias de formação de preços em uma loja de produtos agropecuários de uma cooperativa da serra gaúcha**

### **Resumo**

O presente trabalho aborda a análise de custos gerenciais e apresenta algumas estratégias de formação/flexibilização de preços que lojas pertencentes às cooperativas podem utilizar para aumentar o faturamento e melhorar o resultado. O estudo pretende responder a questão: Que estratégias uma cooperativa de leite pode utilizar para aumentar o faturamento de mercadorias (bens que são adquiridos de terceiros) comercializadas juntos aos seus associados? Diante disso, o estudo tem por objetivo identificar algumas estratégias que permitam às cooperativas de incrementar seu faturamento e o resultado. Por meio de simulações, o estudo também apresenta os efeitos no resultado caso as estratégias sugeridas forem implementadas e as projeções se confirmarem. A relevância deste estudo se justifica pela crescente importância dos custos no processo decisório das organizações, bem como, a dificuldade que as lojas pertencentes às cooperativas enfrentam para aumentar o seu faturamento, em virtude da restrição de mercado. A metodologia aplicada neste projeto consiste no estudo de caso, considerando os processos relacionados a uma cooperativa, evidenciando custos variáveis, margem de contribuição e potencial de mercado. Nos resultados do trabalho, constata-se que a cooperativa pode aumentar em 64% as suas vendas realizadas para agricultores cooperativados que lhe fornecem leite, se mantida a relação apresentada entre a cooperativa e os dez associados avaliados. Com base nas simulações feitas, considerando-se projeções de variações de preço x variações de quantidades vendidas, a cooperativa pode conseguir um incremento de 16,02% no faturamento e um aumento de 30,47% na margem de contribuição total.

**Palavras-chave:** Custos gerenciais. Margem de contribuição. Cooperativa.

**Área temática:** Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

### **1 Introdução**

No mercado dinâmico de alta competitividade no qual as empresas estão inseridas, o planejamento e a organização são fundamentais para interagir de forma coordenada com o mercado e obter os resultados financeiros que garantam a continuidade da instituição. Neste contexto, onde as empresas convivem com uma concorrência cada vez maior e mais agressiva, alta carga tributária, oscilações na no mercado (oferta, demanda, constantes mudanças de preço), mudanças de percepção dos clientes entre outros fatores, boas estratégias de precificação podem contribuir na obtenção de bons resultados para as organizações. Mas para o sucesso destas, é fundamental que elas usufruem de uma boa estrutura de custos, de forma a gerar as informações gerenciais necessárias para a definição de uma estratégia eficiente para a definição de uma política de preços.

Dentro desse cenário, o estudo procura responder a seguinte questão de pesquisa: Que estratégias uma cooperativa de leite pode utilizar para aumentar o faturamento de mercadorias (bens que são adquiridos de terceiros) comercializadas juntos aos seus associados? É notório que, em função das questões tributárias, o grande mercado consumidor dos produtos comercializados pelas cooperativas é formado pelos seus sócios. Isso significa que, as cooperativas, caso desejam aumentar seu faturamento, bem como seu resultado, proveniente

da comercialização de produtos/insumos, ela deve incrementar as vendas junto aos seus associados. Diante dessa situação, o estudo tem por objetivo identificar algumas estratégias que permitam às cooperativas de incrementar seu faturamento e, conseqüentemente, o resultado e demonstrar como elas podem ser utilizadas, bem como, quais são os resultados que seriam gerados caso as simulações previstas se confirmem. Mesmo considerando-se que as projeções apresentadas pelo estudo podem não se confirmarem, entende-se que isso não invalida os resultados apresentados pelo estudo, visto que, o objetivo principal é apresentar as estratégias que a cooperativa, objeto do estudo de caso, pode utilizar para melhorar o resultado.

Sendo assim, acredita-se que as estratégias apresentadas no estudo são ferramentas adequadas, tanto para formação/flexibilização de preços, bem como, para aumentar a relação comercial entre a cooperativa e seus associados, de forma a alavancar os resultados financeiros. Para esse fim, foi escolhida uma cooperativa de leite que atua na serra gaúcha e que comercializa mercadorias (produtos adquiridos junto a terceiros para serem revendidos) através de uma loja. A referida loja tem como objetivo principal proporcionar aos agricultores associados, que lhe fornecem leite, a possibilidade de adquirir os insumos utilizados na sua atividade rural junto à mesma, sendo que, para fins desse estudo (visando manter o anonimato), ela será denominada de CooperLeite.

Neste contexto, os produtos vendidos pela CooperLeite atendem a todas as demandas envolvidas na atividade rural vinculada à produção de leite, compreendendo rações, sementes, adubos, defensivos, medicamentos, calçados agrícolas, ferramentas, equipamentos e peças de reposição. Neste sentido, o potencial de vendas de produtos agropecuários está ligado à atividade de produção leiteira de seus cooperativados.

A metodologia aplicada para o desenvolvimento desta pesquisa é baseada em estudo de caso, considerando-se para tal a utilização de dados históricos (Yin, 1994). A opção por este método decorre da análise do cenário atual de operação da empresa. Para tanto, realizou-se o levantamento das informações do ano base de 2010, contemplando dados internos da empresa e o acompanhamento das práticas operacionais aplicadas, consultando também pessoas envolvidas com a gestão da cooperativa, bem como os procedimentos adotados para composição de preços. Com base nessas informações, procedeu-se o mapeamento dos processos, evidenciando os custos e despesas variáveis. Com a obtenção dessas informações e dispondo dos preços de venda, determinou-se a margem de contribuição. Posteriormente, procedeu-se o levantamento da capacidade da cooperativa e do potencial de vendas junto aos produtores de leite associados da mesma. De posse dessas informações realizou-se a avaliação e a representação de alternativas que podem possibilitar incrementos nos resultados financeiros da instituição utilizada, como objeto do estudo de caso, servindo também de referência para outras empresas do mesmo segmento.

## **2 Revisão teórica**

Conforme Martins (2003), a gestão de preço de venda exige da empresa o conhecimento de seus custos, da elasticidade da demanda e dos preços praticados pelos concorrentes. A competição existente no mercado não permite que a empresa estabeleça os seus preços exclusivamente com base nos seus custos, ela deve observar atentamente o que está sendo praticado no ambiente externo.

### **2.1 Cooperativismo**

Tendo em vista a importância que o cooperativismo vem alcançando atualmente, é necessário entender primeiramente a definição das cooperativas, observando as peculiaridades de sua gestão. Conforme os estudos de Crúzio (2000), as organizações cooperativas nunca estiveram em tanta evidência. O autor comenta que esta expansão está ligada a capacidade

que as cooperativas têm em gerar resultados econômicos, oferecendo benefícios aos associados.

As cooperativas são disciplinadas através da Lei 5.764 de 16/12/71 que, em seu artigo 4º, assim as define: “[...] são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados.”

O cooperativismo é um agente que tem gerado contribuições relevantes para o sistema produtivo mundial, seja proporcionando que seus associados consigam colocar seus produtos com maior competitividade, seja juntando forças para dispor de estrutura para processar ou escoar suas produções ou ainda, criando alternativas para que seus associados possam comprar produtos e insumos com preço mais competitivo.

Segundo Raifur et al (2008), as cooperativas, em geral, atuam em um mercado competitivo, juntamente com as organizações que possuem fins lucrativos. De algum tempo, as cooperativas estão assumindo as características das empresas com as quais competem, tanto em modelos de gestão, como também com equipe de profissionais. Além da questão da competitividade, a globalização dos negócios, as cifras bilionárias, faz com que a gestão seja profissional, posto que é imperioso para continuidade dos negócios. A evolução apresentada pelas cooperativas é verificada por meio da análise das práticas gerenciais adotadas, que mostram-se similares às das empresas com fins lucrativas, incluindo entre elas, a utilização de artefatos de contabilidade gerencial no suporte ao processo de gestão.

De acordo com Jank e Nassar (apud CERETTA; VENTURINI; GENDELSKY, 2007, p. 6), muitas cooperativas agropecuárias estão enfrentando sérios problemas na atualidade como a perda dos maiores produtores para as empresas privadas, a ausência de profissionalização dos quadros de dirigentes e a falta de orientação para o mercado. Os autores sugerem as seguintes soluções para os problemas do cooperativismo: 1) seleção de cooperados ativos, com base no grau de fidelidade, comprometimento e eficiência econômica; 2) eliminação do princípio de “livre entrada” na cooperativa, definindo-se padrões rígidos de participação no negócio; 3) profissionalização da gerência operacional, desenvolvendo sistemas rígidos de controle e avaliação, inclusive dos conselhos de administração e fiscal; 4) desenvolvimento de alianças estratégicas com outras empresas e terceirizações; 5) introdução de novos critérios de pagamento dos cooperados, ou valorizar o indivíduo que traz mais benefícios em termos de volume, qualidade e regularidade de entrega do produto; 6) encontrar formas de acesso ao capital externo de risco, visando a capitalização da cooperativa; 7) gerenciar o processo de diversificação dos negócios e de adição de valor ao produto e finalmente, 8) discutir novos critérios de votação em assembléia, que favoreçam o desempenho econômico e, em caso de sucessão, a continuidade das diretrizes estabelecidas na gestão anterior.

Segundo Carvalho, Braga e Bari (2003, p. 2), o cooperativismo agrícola no Brasil exerce grande importância diante dos produtores, desempenhando o papel de fortalecimento e sobrevivência da categoria. Entretanto, diante do quadro de transformações ocorridas na economia brasileira durante as últimas décadas, as cooperativas passaram a encontrar dificuldades em manter sua posição competitiva. Nesse novo ambiente, o grande desafio para as cooperativas é firmarem-se enquanto forma competitiva de organização produtiva e, ao mesmo tempo, prover retornos a seus cooperados. Nos últimos 10 anos o mercado de lácteos brasileiro tem passado por uma reestruturação, decorrente de mudanças estruturais, que vem se processando em todos os segmentos produtivos, gerados pelo fenômeno da globalização, e por uma nova base tecnológica. Essas mudanças foram desencadeadas a partir da desregulamentação do setor, com a liberação dos preços, as facilidades ao comércio internacional, a entrada em operação do Mercosul e o aumento da concorrência externa.

Ainda segundo os mesmos autores, a abertura dos mercados e os novos padrões de concorrência que exigem competitividade de custos e novas capacidades gerenciais,

valorizando estratégias mercadológicas, representam um desafio particular para as cooperativas, que precisam buscar níveis mais altos de integração para enfrentar as barreiras nos segmentos mais valorizados do mercado e adotar formas organizacionais mais ágeis para acompanhar as tendências do mercado.

Esse cenário evidencia uma situação preocupante, já que as cooperativas passaram a competir em um ambiente altamente competitivo, obrigando-as a desenvolverem estratégias, visando criar condições para serem competitivas e poderem continuar cumprindo com seu principal objetivo: ajudar seus associados a serem competitivos. As cooperativas são um importante instrumento de desenvolvimento no meio agrário, pois, além de sua função precípua para seus membros cooperados, também geram empregos e arrecadação em municípios de economia proeminentemente agrícola. Diante disso, entende-se que é muito importante a realização de estudos que busquem identificar estratégias que tenham como objetivo tornar as cooperativas mais competitivas.

As cooperativas, assim como qualquer outra empresa, para terem bons resultados, precisam avaliar constante suas estratégias de gestão, em especial as relacionadas com comercialização dos produtos. Entre elas está a que define o preço de venda. Definir o preço de venda vai muito além de estabelecer o preço de venda pelo qual se deseja vender o produto. Ela deve considerar que o volume de venda tem uma relação direta com o preço de venda estabelecido, onde, quanto mais alto for o preço de venda, menor será o volume vendido e vice-versa. Vender mais não deve ser o único objetivo, visto que, o que mais interessa é aumentar o volume da margem de contribuição total. Normalmente, ao vender mais, a margem de contribuição total também será maior. No entanto, isso pode não ocorrer se o aumento de venda for conseguido a custa de uma redução do preço de venda e este acabe por reduzir a margem de contribuição unitária de tal forma que, mesmo com o aumento do volume vendido, o valor total da margem de contribuição acabe reduzindo. O contrário também pode ocorrer, aumentar a margem de contribuição total, mesmo ocorrendo uma redução do volume vendido, desde que, essa redução seja compensada com o aumento da margem de contribuição unitária. Outro fator que permite aumentar o lucro é a redução dos gastos fixos e variáveis.

Para avaliar os impactos gerados na margem de contribuição, em função de alterações no preço de venda e/ou no volume de venda, é indispensável o conhecimento da estrutura dos custos e despesas existente em cada organização.

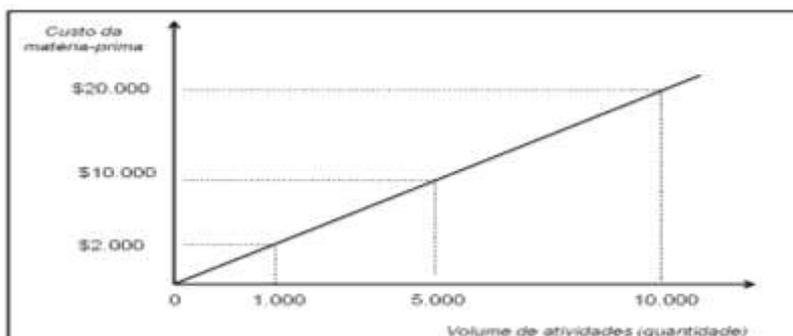
## **2.2 Custos e despesas variáveis**

Custos variáveis são todos os gastos que a empresa possui para obter um bem destinado à venda, sendo que seu valor total varia em função do volume total adquirido para revenda, porém o custo unitário permanece constante. Já as despesas variáveis, referem-se aos gastos relacionados com a venda, onde o seu valor total varia em função do volume vendido, característica semelhante aos custos variáveis, assim o seu valor unitário mantém-se constante. Cabe ressaltar que o total das despesas variáveis altera-se em função do volume de receita gerada, que por sua vez pode oscilar em função do volume vendido ou de alterações ocorridas no preço de venda.

Segundo Martins (2003) e Brewer (2007), os custos variáveis estão diretamente ligados às quantidades de produtos comercializados, ou seja, os totais aumentam e diminuem em função dos volumes, sendo que os valores por unidade comercializada são constantes e independem da quantidade. Na visão de Wernke (2005), são perfeitamente associados aos produtos os custos e despesas variáveis, ou seja, o custo com aquisição de mercadorias, logística, despesas com tributos e comissões. A figura 1, no entender de Hoji (2009), representa o comportamento dos custos variáveis em relação aos volumes de produção/venda. As despesas variáveis também oscilam em função das quantidades vendidas, sendo que, estas também podem variar em função das mudanças no preço de venda. A análise dos custos e das

despesas variáveis é extremamente importante para o processo decisório e auxilia na solução de problemas e geração e escolha informações para a tomada de decisão.

Figura 1: Comportamento dos custos variáveis



Fonte: Hoji (2009, p.352)

### 2.3 Margem de contribuição

Segundo Hoji (2009), a margem de contribuição é o valor resultante das vendas líquidas, deduzidos os impostos e também os custos e despesas variáveis. A margem de contribuição unitária é o que sobra da venda de cada unidade e quando multiplicada pela quantidade de unidades vendidas, obtêm-se a margem de contribuição total. Essa equação está evidenciada na figura 2.

Figura 2: Fórmula para determinação da margem de contribuição unitária e total

Preço de venda
(-) Impostos
(-) Custos variáveis
(-) Despesas variáveis
(=) Margem de contribuição unitária
(x) Quantidade vendida
(=) Margem de contribuição total

Fonte: Adaptada de Hoji (2009, p.353)

É importante evidenciar que o valor gerado de margem de contribuição total não representa lucro, já que, dela ainda devem ser deduzidos os custos e as despesas fixos, para, por fim, obter-se o lucro. Sendo assim, é importante que os produtos gerem margem de contribuição positiva, suficiente para cobrir todos os gastos fixos e ainda gerar lucro. Em casos específicos, é aceitável que empresas comercializam determinados produtos com margem de contribuição negativa, de forma estratégica, visando obter ganhos em outros produtos, porém estes impactos devem ser projetados, avaliados e monitorados. Conforme Wernke (2005), a margem de contribuição compreende o valor em que cada unidade comercializada contribui para pagar as despesas fixas da empresa e gerar lucro. O mesmo autor ressalta o uso da margem de contribuição para identificar prioridades, investimentos, avaliação de resultados por produto, por segmento, políticas de preços e de descontos, campanhas e promoções. Porém, é importante observar que quanto mais baixa for a margem de contribuição unitária, maior será o volume de vendas necessário para recuperar os esforços com a promoção das vendas.

### 2.4 Formação de preços

Segundo Bruni e Famá (2008), a formação de preços é uma das ações mais importantes da empresa, pois o sucesso do empreendimento até pode não decorrer da formação dos preços, mas uma política equivocada pode levar ao fracasso. O processo de formação de preços visa proporcionar o maior lucro possível a longo prazo, vislumbrando a sua perpetuidade, além disso, busca uma participação mais lucrativa no mercado otimizando a

estrutura existente e o retorno dos investimentos realizados. Os mesmos autores apontam que tradicionalmente, os preços são baseados nos custos, no consumidor ou na concorrência.

No entender de Cogan (1999), é possível maximizar lucros trabalhando-se estratégias de precificação por linhas de produtos, sendo que as mesmas podem ser adaptadas à realidade de cada empresa. A primeira estratégia diz respeito ao preço cativo, onde produtos básicos são oferecidos a preços menores visando comercializar produtos complementares com margens maiores. A segunda estratégia é a de preço isca, pela qual os clientes são atraídos para a empresa para comprarem também produtos mais caros. Na terceira estratégia, realiza-se a precificação diferenciada para um conjunto de produtos, onde os preços de itens vendidos em conjunto são menores que os praticados individualmente.

A flexibilização de preços permite desenhar estratégias de precificação e simular os impactos refletidos na margem de contribuição unitária e nas quantidades que devem ser vendidas para obter a margem de contribuição desejada. Desta forma, torna-se possível mensurar os impactos futuros e definir as melhores políticas de preço a serem implementadas, de acordo com o mercado e com a realidade da empresa.

### 2.5 Tendências do segmento

Conforme dados divulgados pelo Sebrae (2010), o Brasil apresenta um crescimento na produção leiteira em 5,5% ao ano, onde a região sul do país apresenta-se como a segunda maior produtora, respondendo por 29% do volume total, consolidando um crescimento de 10% ao ano. Neste contexto, o Rio Grande do Sul consta em segundo lugar no ranking nacional de produção com 3,3 bilhões de litros no ano de 2008, obtendo um crescimento de 68% entre os anos de 1999 e 2008. Dados divulgados pela mesma instituição apontam que nos próximos anos deve ocorrer um incremento significativo nas exportações, impulsionadas principalmente pela melhora na qualidade do leite produzido e pelo ritmo de crescimento da produção estar acima dos níveis de consumo nacional. Neste sentido, projeta-se que até o ano de 2020 a produção de leite nacional cresça em média 5% ao ano. O estudo também aponta que na região sul do país os produtores de pequeno porte devem desenvolver competitividade e sustentabilidade, principalmente pelo suporte das cooperativas.

### 3 Procedimentos operacionais da empresa estudada

A loja da CooperLeite tem como foco vender insumos agrícolas aos agricultores que desenvolvem a atividade leiteira no meio rural. Isso se justifica pelo fato da CooperLeite atuar também no segmento de laticínios, onde adquire o leite dos agricultores cooperativados e lhes oferece os insumos necessários para a atividade, por eles desenvolvida. Também disponibiliza a possibilidade de pagar as compras através da compensação do valor mensal a receber pela entrega do leite.

Considerando-se que a loja da CooperLeite tem seu maior foco o atendimento dos seus cooperativados, o presente estudo direciona-se exclusivamente à prospecção de vendas junto a estes associados que fornecem leite para a cooperativa, não abordando os demais clientes. Esta limitação se justifica, na medida em que, o objetivo do estudo é evidenciar alternativas de aumentar as vendas justo aos associados.

A figura 3 apresenta, de forma objetiva, a sequência operacional utilizada pela CooperLeite.

Figura 3: Fluxo operacional utilizado pela cooperativa



Fonte: Elaborado pelos próprios autores

Para a operacionalização do fluxo, a CooperLeite conta com prédio e depósito próprios, sendo que a área comercial atua com um vendedor interno e três vendedores externos. A entrega das mercadorias, nas propriedades rurais, é realizada por um veículo próprio e cinco veículos contratados junto a terceiros, de acordo com as necessidades.

Os itens comercializados compõem uma variedade significativa, porém no presente estudo analisam-se as informações em nível de família de produtos, sendo listadas as principais no quadro 1.

Quadro 1: Principais famílias de produtos

Principais Famílias	
Adubação	Medicamentos
Agrotóxicos	Ordenhadeiras
Calçados Agrícolas	Rações
Cercas e Correntes	Ração a Granel
Farelos	Resfriadores
Lonas	Sementes
Máquinas Agrícolas	Utensílios Agrícolas

Fonte: Elaborado pelos próprios autores com base em dados fornecidos pela CooperLeite

#### 4 Apresentação e análise dos dados

Antes de compor estratégias para prospecção de mercado, torna-se importante realizar a análise do cenário atual, no qual a empresa está inserida, visando identificar a ocorrência de oportunidades de expansão. Visto que, os clientes da CooperLeite compreendem exclusivamente produtores de leite cooperativados, os quais adquirem os insumos necessários para o plantio do alimento para as vacas leiteiras, além de materiais necessários para o funcionamento da sua propriedade rural. Diante desse cenário, busca-se formar uma relação entre os valores efetivados em compras junto à loja da CooperLeite de produtos agropecuários e os volumes de leite fornecidos à CooperLeite. Para tal, foram selecionados dez clientes (cooperativados) estabelecidos em propriedades rurais de diferentes tamanhos que produzem volumes de leite em escalas distintas, mas que se dedicam exclusivamente à atividade leiteira. Os cooperativados selecionados no levantamento possuem uma relação fidelizada junto à CooperLeite, ou seja, adquirem um volume reduzido ou nulo de produtos junto à concorrência. Os dados para o levantamento estão registrados na base de informações da CooperLeite e são apresentados na tabela 1.

Tabela 1: Valor em compras por litro de leite produzido

Produtor de Leite	Valor em Compras (R\$)	Litros de Leite Fornecidos (l)	Compras R\$/L
Produtor A	37.005	186.532	0,20
Produtor B	36.677	163.648	0,22
Produtor C	29.882	90.398	0,33
Produtor D	12.676	47.515	0,27
Produtor E	84.883	212.440	0,40
Produtor F	12.791	42.911	0,30
Produtor G	137.138	319.053	0,43
Produtor H	16.121	60.473	0,27
Produtor I	19.588	61.522	0,32
Produtor J	139.429	367.275	0,38
<b>Total</b>	<b>526.190</b>	<b>1.551.767</b>	
<b>Média</b>			<b>0,34</b>

Fonte: Elaborado pelos próprios autores com base em dados fornecidos pela CooperLeite

Conforme dados obtidos pelo estudo, os dez produtores de leite forneceram juntos, no ano de 2010, um volume de 1.551.767 litros de leite, sendo que para manter a sua propriedade rural, adquiriram um valor total de R\$526.190,00 em mercadorias junto à CooperLeite, ou seja, essa relação evidencia que para cada litro de leite produzido e entregue à CooperLeite, os produtores gastaram R\$0,34 em compras de produtos agropecuários, na loja da CooperLeite. Tomando-se por base a relação entre o volume de leite recebido e as vendas realizadas, se pode estimar o volume total de vendas que a cooperativa poderia atingir junto a todos os seus associados, se mantida a relação apresentada na tabela 1. Na mesma linha de análise, apresenta-se na tabela 2 a projeção do potencial de vendas.

Tabela 2: Potencial de incremento de vendas junto aos cooperativados

Descrição	Unidade	Valores
Volume de Leite Recebido	Litros	28.795.410
Taxa de Conversão	R\$	0,34
Potencial Total de Vendas Projetadas	R\$	9.764.253
Vendas Efetivadas	R\$	5.969.180
Vendas à Incrementar	R\$	3.795.072
Potencial de Incremento %	%	64%

Fonte: Elaborado pelos próprios autores com base em dados fornecidos pela CooperLeite

No mesmo contexto de análise, se observa que no ano de 2010, os agricultores forneceram junto a CooperLeite um volume total de 28.795.410 litros de leite e adquiriram um montante de R\$5.969.180 em mercadorias. Logo, forma-se uma relação entre volume total de leite produzido pelos agricultores e potencial de compra, onde cada produtor de leite adquire R\$0,34 em mercadorias para produzir 1 litro de leite. Considerando-se os dados apresentados pelos cooperativados utilizados como base do levantamento, e projetando a mesma relação para os demais associados, a loja deixou de vender, em 2010, um montante de R\$3.795.072. Ou seja, o estabelecimento comercial objeto deste estudo apresenta um potencial de crescimento em vendas junto aos produtores de leite cooperativados de 64%, constituindo-se como um dado significativo e um desafio.

Acredita-se que a CooperLeite possa melhorar a relação existente entre o volume de leite fornecido e o valor de mercadorias vendidas, que atualmente é de R\$0,21 por litro de leite recebido, visto que, no total, vendeu R\$5.969.180 e recebeu, no mesmo período, no total, 28.795.410 litros de leite. Além de buscar uma relação muito próxima a média de R\$0,34, apresentada pelos cooperativados selecionados pelo estudo, acredita-se que a CooperLeite também poderia avaliar a utilização de algumas estratégias que tivessem como objetivo aumentar a venda junto a clientes não cooperativados, através de uma maior divulgação dos produtos e planos de vendas, porém com preços diferenciados, em função da tributação incidente sobre não cooperativados.

#### 4.1 Flexibilização de preços

Independente da estratégia a ser usada, entende-se que a flexibilização de preços é uma alternativa que pode gerar ganhos significativos. Para que ação traga resultados positivos é muito importante que sejam cuidadosamente avaliados os efeitos que a mudança do preço podem causar na margem de contribuição unitária. Já que a margem de contribuição unitária, multiplicada pela nova quantidade vendida vai determinar qual será a margem de contribuição total gerada após a mudança. Uma vez conhecida a nova margem de contribuição total, é possível avaliar se a mudança ocorrida no preço é vantajosa ou não. Para esse estudo, duas situações devem ser muito bem avaliadas. A primeira se refere ao impacto que a mudança de preço vai causar na margem unitária. A segunda é o grau de elasticidade que o produto possui, pois é fundamental para a CooperLeite conseguir atingir a relação existente entre o fornecimento de leite e o volume comprado, conforme dados apresentados na tabela 1. O grau

de elasticidade do produto representa a relação existente entre a variação do volume vendido (em função da mudança de preço) dividido pela variação do preço. Por exemplo, se um aumento de preço de 10% causar uma redução no volume de 20%, isso quer dizer que o grau de elasticidade desse é 2, ou seja, para cada 1% de alteração no preço (para mais ou para menos), o impacto no volume de vendas será de 2%.

A flexibilização de preços tem por objetivo encontrar um preço diferente do praticado, porém com a capacidade de gerar uma margem de contribuição total maior que a identificada atualmente. Este processo pode ocorrer de duas formas. A primeira reduzindo o preço e, conseqüentemente, também a margem de contribuição unitária, com o objetivo de aumentar o volume de venda e com isso obter um aumento na margem de contribuição total. A outra forma consiste em aumentar o preço de venda e, em consequência, ampliar a margem de contribuição unitária, de tal forma que, proporcione incremento na margem de contribuição total, mesmo com a redução do volume vendido.

Para que a flexibilização realmente proporcione um aumento na margem de contribuição total é necessário que se avaliem muito bem quais serão os efeitos das mudanças de preços nos volumes de unidades vendidas. Considerando-se a lei da oferta e da procura, em um mercado de concorrência perfeita, quanto maior for o preço de venda, menor será o volume vendido e vice-versa. Porém, nem todos os produtos apresentam uma relação igual diante de variações de preços, isso ocorre em função dos diferentes graus de elasticidade que os produtos apresentam. Antes de promover a mudança de preço de venda deve-se avaliar se é viável ou não alterá-lo. Para tanto é necessário determinar qual deve ser o volume físico a ser comercializado, após a alteração do preço, para conseguir o mesmo valor de margem de contribuição total obtido antes da variação, sendo que, a alteração só será viável se o volume encontrado for inferior ao volume de venda previsto.

#### **4.2 Identificação dos custos e despesas variáveis**

A CooperLeite adquire produtos prontos para comercialização junto aos seus fornecedores, onde o frete é de responsabilidade do fornecedor ou da CooperLeite, dependendo das negociações. Nos casos onde o frete de compra é pago pela CooperLeite, o respectivo valor é alocado diretamente aos produtos, compondo desta forma o custo de aquisição das mercadorias.

A área comercial recebe comissão sobre o valor das vendas realizadas, correspondendo a 1% do valor da venda, estabelecendo desta forma uma despesa variável em função do faturamento da empresa. Já a logística para entrega das mercadorias, junto aos clientes, também é gerenciada como despesa variável, visto que a sua incidência junto às mercadorias decorre das quantidades comercializadas.

#### **4.3 Formação de preços e análise da margem de contribuição**

O empreendimento analisado comercializa produtos similares aos oferecidos pela concorrência, onde o comportamento do mesmo direciona as políticas de formação de preços adotadas.

A análise da margem de contribuição constitui-se como ferramenta estratégica para compor o cenário atual da empresa e projetar ações futuras. Os dados obtidos contemplam exclusivamente vendas realizadas a associados, tratando de produtos utilizados na produção leiteira destinada ao abastecimento da indústria e, conseqüentemente, dos consumidores.

Neste caso a cooperativa, que obedece ao regime tributário não-cumulativo, tem a possibilidade de excluir da base de cálculo o PIS e Cofins. Na tabela 3, apresenta-se a margem de contribuição obtida pela empresa no ano de 2010 nas vendas junto aos produtores de leite cooperativados.

Tabela 3: Margem de contribuição total obtida no ano de 2010

Descrição	R\$	AV %
Receita de Vendas	5.969.180	100,00%
(-) Impostos	(29.615)	0,50%
(-) Custos Variáveis	(4.993.961)	83,66%
(-) Despesas Variáveis	(255.824)	4,29%
(=) Margem de Contribuição	689.780	11,56%

Fonte: Elaborado pelos próprios autores com base em dados fornecidos pela CooperLeite

Os dados apresentados demonstram que a loja da CooperLeite obteve, no ano de 2010, R\$ 689.780,00 de margem de contribuição total, ou seja, 11,56 % da receita total de vendas, valor este que deve suprir as despesas fixas e proporcionar a lucratividade desejada.

Importante analisar a margem de contribuição obtida pelas principais famílias de produtos, pois através dela torna-se possível identificar a relevância das mesmas. A tabela 4 aborda os números obtidos em cada família, bem como a sua representatividade perante o totalizador.

Tabela 4: Margem de contribuição por família no ano de 2010

Família	Qtde Vendida	Faturamento	% Participação	MCT	MC %	% Participação
Rações	57.863	959.792	16,08%	165.554	17,25%	24,00%
Medicamentos	54.066	876.579	14,69%	154.422	17,62%	22,39%
Adubação	48.279	2.164.052	36,25%	143.679	6,64%	20,83%
Ração a Granel	1.592.890	929.378	15,57%	69.071	7,43%	10,01%
Sementes	6.378	466.940	7,82%	64.117	13,73%	9,30%
Agrotóxicos	6.532	248.971	4,17%	34.492	13,85%	5,00%
Ordenhadeiras	2.273	58.361	0,98%	14.641	25,09%	2,12%
Lonas	6.023	40.781	0,68%	10.111	24,79%	1,47%
Cercas e Correntes	2.850	21.351	0,36%	5.789	27,12%	0,84%
Máquinas Agrícolas	621	18.604	0,31%	5.779	31,06%	0,84%
Resfriadores	23	112.631	1,89%	5.779	5,13%	0,84%
Utensílios Agrícolas	839	13.818	0,23%	3.564	25,79%	0,52%
Calçados Agrícolas	548	11.790	0,20%	3.220	27,32%	0,47%
Pareios	30.630	23.179	0,39%	3.130	13,51%	0,45%
Demais	2.042	22.953	0,38%	6.432	28,02%	0,93%
Total	1.591.657	5.969.180	100,00%	689.780	11,56%	100,00%

Fonte: Elaborado pelos próprios autores com base em dados fornecidos pela CooperLeite

Com a análise dos dados mais relevantes, verifica-se que a família de rações apresenta a maior margem de contribuição total, respondendo por 24%, representando 16,08% do faturamento e possuindo uma margem média sobre o preço de venda de 17,25%. Já a família com o maior faturamento é de adubação, com 36,25% do total, porém apresentando uma margem de 6,64%, em relação aos preços de venda. Mesmo assim apresenta-se como a família com a terceira maior margem de contribuição total, respondendo por 20,83%. A família com a maior margem de venda é a de máquinas agrícolas, com 31,06%, mas apresenta um volume pouco representativo de vendas com apenas 0,31% do total, onde a margem de contribuição também é pouco significativa, sendo de 0,84% do total do estabelecimento.

Mesmo considerando que a CooperLeite já possui uma marca fortalecida e um espaço consolidado no mercado, entende-se que existe espaço para gerar um crescimento nas vendas. Para tanto, sugere-se a utilização mesclada de estratégias de atração de novos clientes e manutenção dos atuais, com ampliação do volume vendido. Em relação aos atuais, acredita-se que uma boa estratégia é flexibilização de preços, fazendo uso do vínculo já existente entre os produtores de leite cooperativados e a sua cooperativa. Para isso, é necessário avaliar o grau de elasticidade dos produtos e os preços praticados no mercado.

Pelas informações levantadas durante o estudo, identificou-se que grande parte dos produtos comercializados se caracteriza de alto giro, além de um elevado grau de elasticidade, onde uma pequena mudança no preço gera grande variação no volume de venda. Assim

acredita-se que, para buscar um aumento da margem desses produtos, o ideal é reduzir o seu preço, buscando um incremento de volume e de resultado.

Entre os produtos avaliados, também foram encontradas famílias que possuem um grau de elasticidade baixo e, para esses, a alternativa avaliada foi a de aumentar o preço de venda, considerando como reflexo uma pequena redução nos volumes. Neste sentido, aplica-se uma leve redução de preços em famílias de produtos de alto giro que possuam margens um pouco mais significativas, causando efeito na percepção dos clientes quanto à imagem de precificação da cooperativa. Esta estratégia de preço isca cria junto aos clientes uma imagem de que a loja possui preços mais acessíveis e assim tornando-se válido comprar nesta instituição, induzindo também a compra de produtos de consumo contínuo na atividade de produção de leite, porém com margens mais significativas para a loja, compensando as margens menores aplicadas aos produtos líderes. Porém, cabe avaliar que a redução de preços exige a contrapartida de um aumento dos volumes comercializados, requisitando uma análise quanto à capacidade de absorção do mercado. Por outro lado, a CooperLeite pode reposicionar os preços de famílias de produtos que retornam margens muito baixas, mesmo que isso impacte na redução dos volumes vendidos, sendo que neste caso é necessário simular quanto a empresa pode perder em volume de venda sem comprometer a margem de contribuição total. Na tabela 5, encontra-se uma simulação considerando-se uma proposta de precificação e de volumes de venda passíveis de realização junto aos produtores de leite cooperativados, baseada na técnica de flexibilização de preços comentada anteriormente (reduzir o preço de produtos com alta margem de contribuição e que possuem um grau de elasticidade também alto e aumentar o preço dos que possuem baixa margem de contribuição e um grau de elasticidade baixo).

Tabela 5: Margem de contribuição projetada

Família	Preços %	Qtde %	Faturamento			Margem de Contribuição				Margem
			Atual	Projeção	%	Atual	Projeção	Reflexo	%	
Rações	-1,0%	40,00%	959.792	1.330.272	39%	165.554	218.521	52.967	31,99%	16,43%
Medicamentos	-1,0%	40,00%	876.579	1.214.938	39%	154.422	204.087	49.665	32,16%	16,80%
Adubação	2,0%	-6,00%	2.164.052	2.074.893	-4%	143.679	175.335	31.656	22,03%	8,45%
Ração a Granel	3,0%	-8,00%	929.378	880.678	-5%	69.071	89.196	20.125	29,14%	10,13%
Sementes	-1,0%	50,00%	466.940	693.406	49%	64.117	89.242	25.125	39,19%	12,87%
Agrotóxicos	-1,0%	40,00%	248.971	345.073	39%	34.492	44.838	10.347	30,00%	12,99%
Ordenhadeiras	-1,0%	30,00%	58.361	75.111	29%	14.641	18.351	3.711	25,35%	24,43%
Lonas	-1,0%	50,00%	40.781	60.560	49%	10.111	14.611	4.500	44,50%	24,13%
Cercas e Correntes	-1,0%	20,00%	21.351	25.366	19%	5.789	6.695	905	15,63%	26,39%
Maquinas Agrícolas	-1,0%	20,00%	18.604	22.102	19%	5.779	6.728	949	16,43%	30,44%
Resfriadores	3,0%	-10,00%	112.631	104.409	-7%	5.779	7.990	2.211	38,26%	7,65%
Utensílios Agrícolas	-1,0%	30,00%	13.818	17.784	29%	3.564	4.473	908	25,48%	25,15%
Calçados Agrícolas	-1,0%	40,00%	11.790	16.341	39%	3.220	4.373	1.153	35,80%	26,76%
Farelos	10,0%	-20,00%	23.179	20.397	-12%	3.130	4.340	1.210	38,64%	21,28%
Demais	-2,0%	50,00%	22.953	33.740	47%	6.432	9.007	2.575	40,04%	26,69%
<b>Total</b>	<b>-1,00%</b>	<b>30,00%</b>	<b>5.969.180</b>	<b>6.925.269</b>	<b>16,02%</b>	<b>689.780</b>	<b>899.957</b>	<b>210.177</b>	<b>30,47%</b>	<b>13,00%</b>

Fonte: Produção dos próprios autores com base em dados fornecidos pela CooperLeite

A proposta sugerida de precificação e composição de volumes faz uso de redução de preços em algumas famílias, considerando a necessidade de incremento nas quantidades, e também aplica reajustes nos preços de outras famílias, mesmo que ocorram reduções limitadas nas vendas.

Uma vez confirmadas as previsões apresentadas na tabela 5, o incremento na margem de contribuição total seria de 30,47%, nas vendas realizadas junto aos cooperativados que fornecem leite para a cooperativa, passando dos atuais R\$689.780 para R\$899.957. Isso será possível mediante aplicação de uma redução de 1% nos preços da família de rações e de medicamentos, combinados a um aumento de 40% no volume comercializado (parte desse aumento foi projetado considerando a possibilidade de, com a redução do preço, ampliar junto ao outros associado a relação de R\$ 0,34 por litro entregue), refletindo num ganho de 31,99% e 32,16% nas respectivas margens de contribuição total. No caso da adubação e das rações a

granel, onde ambas possuem margens relativamente baixas, sugere-se um reposicionamento de preços com um aumento de 2% e 3%, assim mesmo que ocorram reduções de 6% e 8% nas quantidades vendidas, a loja estará aumentando em 22,03% e 29,14% as respectivas margens de contribuição total. Já para as famílias de sementes, agrotóxicos, ordenhadeiras, lonas, cercas/correntes, máquinas agrícolas, utensílios agrícolas e calçados agrícolas, propõem-se uma redução de 1% nos preços, demandando aumentos nas quantidades vendidas da ordem de 20% a 50% (seguiu a mesma projeção utilizada nas rações e medicamentos), gerando ganhos na margem de contribuição total entre 15,63% e 44,50% conforme tabela 5. Para os resfriadores, que possuem margens baixas, indica-se um aumento de 3% nos preços de venda, sendo que mesmo com queda de 10% nas unidades comercializadas, a cooperativa pode obter um incremento de 38,26% na margem de contribuição total. No caso da família dos farelos, a loja pode aumentar em 10% o seu preço de venda, onde mesmo que reduzam em 20% nos volumes, ela pode incrementar em 38,64% a margem de contribuição total. Em relação às demais famílias, a cooperativa pode reduzir em 2% os seus preços, demandando para tal um aumento de 50% nos volumes vendidos (seguiu a mesma projeção utilizada nas rações e medicamentos), atingindo um ganho de 40,04%.

Nesta formatação, a CooperLeite aplicaria uma redução média de 1% nos preços, mas para obter os resultados propostos, ela deveria obter um aumento médio de 30% nas quantidades vendidas, gerando um ganho de 30,47% na margem de contribuição total. A obtenção destes percentuais depende diretamente da realização efetiva das projeções. Caso a CooperLite opte por alterar a proposta apresentada, será fundamental simular os reflexos causados pelas mudanças, pois produtos com baixas margens de contribuição unitária são extremamente sensíveis a alterações nos preços de venda, impactando de forma imediata nas quantidades mínimas de venda. Já produtos com margens de contribuição unitários maiores causam menos efeito nas quantidades mínimas.

Neste contexto, a CooperLeite pode manter a mesma estrutura de custos fixos, sendo que nos moldes sugeridos a margem geral da empresa apresenta uma leve alteração, passando de 11,56% para 13,00%. A simulação apresentada permite avaliar os impactos na margem de contribuição total e os volumes de venda necessários para obter os ganhos desejados perante as alterações de preços. Os incrementos nas vendas vão de encontro ao potencial de mercado evidenciado no presente estudo, ou seja, são dados factíveis de realização, cabendo a gestão e a equipe de vendas fazer uso desta nova estratégia de precificação para atrair os associados produtores de leite e mantê-los como clientes permanentes, despertando o hábito de comprar todos os produtos utilizados na atividade de produção de leite na própria cooperativa.

## **5. Conclusão**

O presente estudo teve como objetivo principal a análise de custos gerenciais e a construção de estratégias de formação de preços, possibilitando alternativas de precificação que possam alavancar os resultados financeiros de loja de produtos agropecuários de uma cooperativa da serra gaúcha (Rio Grande do Sul – Brasil).

Através deste trabalho, ressalta-se a importância da identificação e gestão dos custos variáveis, visto que os mesmos possuem papel relevante na construção das estratégias de preço e no sucesso dos resultados obtidos pelas mesmas. Também cabe frisar a necessidade do uso da margem de contribuição na gestão de empresas inseridas em ambientes competitivos, visto que esta ferramenta proporciona informações estratégicas para o processo decisório, onde se torna possível estabelecer políticas de preço que agreguem resultados positivos para a cooperativa. Porém, a sua utilização deve ter o acompanhamento da análise das margens de preço da empresa, pois a redução nas mesmas aliadas a eventuais reduções nos volumes de vendas podem causar danos significativos.

Analisando-se os dados, torna-se possível projetar o potencial de vendas junto aos associados da CooperLeite, onde os mesmos fornecem leite e adquirem produtos agropecuários para a alimentação dos animais e manutenção das atividades. O estudo identificou que parte dos produtores de leite, associados à CooperLeite, são clientes assíduos da loja de produtos agropecuários, onde suas compras representam, em média, R\$ 0,34 por cada litro de leite que eles fornecem a CooperLeite. Com base nessa constatação, O estudo determinou que o aumento nas vendas, caso a CooperLeite conseguisse estender essa relação (R\$ 0,34 de vendas por cada litro recebido) ao total dos litros recebidos, seria de 64%. Certamente, parte desse aumento poderia ser obtido por meio de estratégias de relacionamento e divulgação, no entanto, entende-se que ele seria baixo. Diante disso o estudo apresentou uma alternativa de buscar grande parte desse aumento, por meio de uma estratégia de flexibilização de preços. O estudo também apresentou uma simulação, com base na estratégia de flexibilização dos preços de venda sugerida, onde a margem de contribuição total da CooperLeite aumentaria em 30,47%, caso as projeções se confirmassem.

Mesmo sabendo-se que as projeções realizadas não têm garantia que elas possam ocorrer, acredita-se que o estudo atingiu seus objetivos, ao identificar alternativas de ampliar o valor da margem de contribuição total e demonstrar através de simulações como isso pode ser feito.

O estudo também apresentou outras estratégias para aumentar o faturamento e, conseqüentemente, do resultado. Uma delas é a sugestão para a CooperLeite utilize a estratégia de preço isca em conjunto com a flexibilização dos mesmos, aplicando redução na precificação de algumas famílias de produtos que causam impacto direto na avaliação dos clientes, os quais permitem incremento nas quantidades. Por outro lado, também ficou evidenciado que a implementação de aumentos nos preços em famílias que possuam margens baixas, mesmo que isso impacte em reduções controladas nas quantidades vendidas, acabam gerando aumento do resultado. Também foi possível verificar que a redução de preços acarreta a diminuição da margem de contribuição unitária, sendo que para compensar esta redução, o número de unidades vendidas deve aumentar ao ponto de equivaler e ampliar a margem de contribuição total. Já para os casos em que se aplica um aumento nos preços, a margem de contribuição unitária também apresenta incremento, logo as quantidades vendidas podem até ser menores, mas estarão proporcionando uma evolução na margem de contribuição total. Neste contexto, é muito importante a loja simular as alternativas, buscar o equilíbrio e mensurar os reflexos na margem de contribuição e os objetivos de venda estabelecidos. Nesta formatação de planejamento, a empresa pode aplicar uma redução média de 1% nos preços, mas para obter os resultados propostos, ela deve obter um aumento médio de 30% nas quantidades vendidas, gerando um ganho de 30,47% na margem de contribuição total, sendo que a margem geral da empresa reflete crescimento, passando de 11,56% para 13,00%. Ou seja, os números são factíveis dentro do potencial de venda identificado junto aos produtores de leite associados à cooperativa, permitindo o desenvolvimento de um trabalho que amplie as vendas junto a estes cooperativados.

Mesmo o estudo apresentando uma limitação, na medida em que ele trabalhou com projeções que podem não ocorrer, entende-se que ele atingiu plenamente seus objetivos, uma vez que, ficou evidenciado que a CooperLeite pode aumentar suas vendas através da difusão, da relação de venda por litro de leite recebido, hoje existente entre os cooperativados avaliados, junto ao demais cooperativados. Sendo que, uma das estratégias que podem ser usadas é a flexibilização dos preços, visando aumentar a margem de contribuição total. Neste quesito, o estudo conseguiu evidenciar, de forma prática, como isso pode ser obtido. O que por si só representa uma grande contribuição, tanto para fins acadêmicos como para fins profissionais/empresariais.

## Referências

BRASIL, LEI N.º 5.764 de 16 de dezembro de 1971. <Disponível em: <http://www.ocepar.org.br>> Acesso em: 16 out. 2011.

BREWER, Garrison Noreen: **Contabilidade gerencial**. 11. Ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2007.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens: **Gestão de custos e formação de preços**. 5. Ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

CARVALHO, Blair de F; BRAGA, Marcelo J.; BARI, Mamadu L. **Análise da situação econômica-financeira das cooperativas do setor leiteiro do estado de Minas Gerais**. In. XI CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, Porto Seguro. 2004. <Disponível em: [http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID\\_TEXTO=1585](http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID_TEXTO=1585)> Acesso em: 15 jun. 2012.

CERETTA, Paulo S.; VENTURINI, Jonas C.; GENDELSKY, Vanessa R.D., Léo. **Análise da eficiência em cooperativas agropecuárias no Estado do Rio Grande do Sul**. In. XIV CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, João Pessoa. 2007. <Disponível em: <[http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID\\_TEXTO=2410](http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID_TEXTO=2410)> Acesso em: 17 out. 2011.

COGAN, Samuel: **Custos e preços: formação e análise**. São Paulo, SP: Pioneira, 1999.

CRÚZIO, H.O. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

HOJI, Masakazu: **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras e orçamento empresarial**. 8. Ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

MARTINS, Eliseu: **Contabilidade de custos**. 9. Ed. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

RAIFUR, Léo. **Orçamento em cooperativas agropecuárias da região sul do Brasil: ferramenta estratégica e de interatividade**. In. XV CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, Curitiba. 2008. <Disponível em: [http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID\\_TEXTO=2631](http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID_TEXTO=2631)> Acesso em: 23 mar. 2012.

WERNKE, Rodney: **Análise de custos e preços de venda**. 1. Ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2005.

YIN, R.K. **Case study research: design and methods**. 2. Ed. Sage. Londres, 1994.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Boletim Setorial do Agronegócio – Agosto de 2010**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/setor/leite-e-derivados/Boletim%20Bovinocultura.pdf>> Acesso em: 30 out. 2011.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Cenários para o leite no Brasil em 2020**. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/0E9DE01C39E70F6D832575B0005FE0B4/\\$File/NT00040DEE.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/0E9DE01C39E70F6D832575B0005FE0B4/$File/NT00040DEE.pdf) Acesso em: 30 mai. 2012.