Gestão estratégica dos custos para formação do preço de venda: Um estudo de caso em um supermercado de médio porte

Sergio Silva Braga Junior
Edgard Monforte Merlo
Silvio Mandarano Scarsiotta
Samuel Stabile

Resumo:

O achatamento da margem de lucro, a concorrência no setor e a redução do poder de compra do trabalhador nos últimos anos, são alguns dos fatores que estão transformando a gestão estratégica dos custos no setor supermercadista, que passa a ser uma necessidade para a sobrevivência das empresas no mercado. O fortalecimento das alianças estratégicas entre fornecedores e varejistas e a tendência à concentração em grandes redes são algumas das tendências propostas para a perpetuação no mercado. Entretanto, isso não basta, pois, se a margem de ganho apresentada pelo produto e conseqüentemente pelo faturamento total não suprir os custos totais da empresa, no curto ou médio prazo, ela terá que encerrar suas atividades. O objetivo do trabalho é identificar e apontar custos que são capazes de causar impacto no preço de venda do produto e que podem ser evitados, prejudicando assim, a competitividade e contribuindo para o fracasso da empresa no mercado em que atua. Para isso, será realizado um estudo de caso em um supermercado de médio porte da cidade de Birigui estado de São Paulo que nos últimos dois anos apresentou um crescimento significando em relação aos outros supermercados varejista da cidade e de mesmo porte.

Área temática: *Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços*

Gestão estratégica dos custos para formação do preço de venda: Um estudo de caso em um supermercado de médio porte

Sergio Silva Braga Junior (Faculdade de Ciência e Tecnologia de Birigui - Brasil) sbraga@fateb.br
Edgard Morforte Merlo (Faculdade de Economia e Administração de Ribeirão Preto/USP - Brasil) edgardmm@usp.br
Silvio Mandarano Scarsiotta (Faculdade de Ciência e Tecnologia de Birigui - Brasil) scars6@terra.com.br
Samuel Stábile (Escola de Engenharia de São Carlos/USP - Brasil) sstabile@ensite.com.br

Resumo

O achatamento da margem de lucro, a concorrência no setor e a redução do poder de compra do trabalhador nos últimos anos, são alguns dos fatores que estão transformando a gestão estratégica dos custos no setor supermercadista, que passa a ser uma necessidade para a sobrevivência das empresas no mercado. O fortalecimento das alianças estratégicas entre fornecedores e varejistas e a tendência à concentração em grandes redes são algumas das tendências propostas para a perpetuação no mercado. Entretanto, isso não basta, pois, se a margem de ganho apresentada pelo produto e conseqüentemente pelo faturamento total não suprir os custos totais da empresa, no curto ou médio prazo, ela terá que encerrar suas atividades. O objetivo do trabalho é identificar e apontar custos que são capazes de causar impacto no preço de venda do produto e que podem ser evitados, prejudicando assim, a competitividade e contribuindo para o fracasso da empresa no mercado em que atua. Para isso, será realizado um estudo de caso em um supermercado de médio porte da cidade de Birigui estado de São Paulo que nos últimos dois anos apresentou um crescimento significando em relação aos outros supermercados varejista da cidade e de mesmo porte.

Palavras chave: Gestão de Custos, Varejo, Formação de Preço.

Área Temática: Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços.

1. Introdução

De acordo com ABRAS (2004), o setor supermercadista brasileiro vem passando por uma série de transformações que estão aumentando a competitividade no setor. Entre os fatores que explicam o acirramento da disputa no cenário competitivo está o crescimento do varejo eletrônico, o fortalecimento das alianças estratégicas entre fornecedores e varejistas e a tendência à concentração em grandes redes (Merlo; Mauad; Nagano, (2004)).

Desta forma, a competitividade tem exigido das empresas a busca contínua de novas soluções e a melhor exploração de todos os processos e atividades que executam. Aspectos como a busca de eficiência, melhor compreensão do relacionamento com o consumidor e melhor gestão de custos e preço de venda dos produtos nas lojas, têm sido elementos importantes para as empresas submetidas a uma crescente concorrência. O panorama do setor supermercadista brasileiro, em dados também divulgados pela ABRAS (2004) reflete a participação praticamente estável em seis por cento no produto interno bruto entre os anos de 1992 e 2002.

Observando em detalhe o comportamento do segmento varejista pode-se perceber que, ainda que não esteja ocorrendo um crescimento da participação do varejo dentro da economia como um todo, a concorrência interna do setor tem se intensificado e este processo de crescente concorrência tem levado, entre outros fatores, à busca de crescente eficiência das redes.

No passar do tempo, o consumidor do varejo tem se tornado mais exigente e buscado alternativa para tomar um decisão de compra devido as varias opções que se apresentam a ele como solução. Uma das estratégias do varejo está focada no uso do preço relacionado à percepção do consumidor em ter sua necessidade atendida por aquele determinado bem, sendo assim, a gestão de custos para o varejista torna-se importante para a formação do preço com base na percepção do consumidor.

Os supermercadistas precisam tomar decisões sobre a formação do preço de venda dos produtos em sua loja sem esquecer de levar em consideração fatores como, por exemplo, demanda e custos e principalmente o ponto de equilíbrio de faturamento.

De acordo com Levy e Weitz (2000) todas as estratégias do varejista passam pelas decisões financeiras que sustentam sua viabilidade ou não. Através de um estudo de caso realizado em uma empresa de médio porte do setor supermercadista na cidade de Birigui, o objetivo deste trabalho foi identificar o tipo de estratégia utilizada na gestão dos custos para a formação do preço de venda, onde o modelo de gestão interfere diretamente no sucesso ou fracasso do negócio.

2. O varejo alimentício

As atividades envolvidas na venda de bens e serviços para consumo pessoal do consumidor final são conhecidas como varejo. Elas ocorrem sem a necessidade da venda acontecer em uma loja, pois, a mesma pode acontecer pelo telefone, correio, internet ou outros meios conforme explica Parente (2000). O varejista é o intermediário que se encarrega de vender para os consumidores finais (Dias, 2003). Qualquer empresa que venda mercadorias ou presta serviços ao consumidor final para consumo pessoal ou doméstico está desempenhando a função de varejo.

Segundo Coughlan et al. (2002) o varejo moderno é extremamente competitivo, orientado para a inovação, formado por uma variedade cada vez maior de instituições e constantemente afetado por um ambiente altamente fluido.

As três tarefas básicas do varejo são: (1) fazer com que os consumidores da sua área de atuação entrem na loja; (2) converter esses consumidores em clientes leais; (3) operar da maneira mais eficiente possível para reduzir custos e com isso ter preços mais baixos (Czinkota et al., (2001)).

Cabe ao varejista a função de manter o estoque dos produtos que comercializa, oferecendo variedade aos consumidores e prestação de serviço de distribuição aos fabricantes. Além de vender pequenas quantidades ao consumidor final o varejista agrega valor ao produto ou serviço que comercializa.

De acordo com Czinkota et al. (2001) e Kotler (2000), há seis tipos básicos de varejistas que usam o formato baseado em lojas: lojas de departamentos, lojas de especialidade, supermercados, supercentros, especialistas por categorias (*category killers*) e lojas de conveniência.

Dias (2003) apresenta outra forma de classificação dos varejos com loja, baseada nas categorias de produtos comercializadas: varejistas de alimentos; de mercadorias em geral e de serviços. Os varejistas de alimentos subdividem-se em supermercados; empórios e mercearias; superlojas; lojas de conveniência; padarias e lojas de desconto.

Dias (2003) também define supermercado como uma loja com cerca de 700m^2 a 2500 m^2 de área de vendas, composta por seções com mercearia, açougue, frios e laticínios, frutas e verduras, produtos de limpeza, perfumaria, utensílios domésticos etc.

Baseado em Czinkota et al. (2001) entende-se por supermercado, lojas que comercializam itens de mercearia e alguns produtos de caráter geral através de instalações físicas em grande escala, com expositores para auto-serviço e auto-seleção que possibilitam ao varejista transferir o desempenho de algumas funções de marketing ao consumidor.

Desta forma, Parente (2000) apresenta uma possível organização por formato e tipos de lojas alimentícias com algumas características mercadológicas como demonstrado no quadro 1.

Formato de loja	**Área de venda/m²**	**Nº médio de itens**	**% de vendas não alimento**	**Nº de check-outs**	**Seções**
Bares	20-50	300	1	*	Mercearias, lanches e bebidas
Mercearias	20-50	500	3	*	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Padarias	50-100	1000	1	*	Padaria, mercearia, frios, laticínios, lanches
Minimercados	50-100	1000	3	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Loja de conveniência	50-250	1000	3	1-2	Mercearia, frios, laticínios, bazar e lanches
Supermercado compacto	300-700	4000	3	2-6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar
Supermercado convencional	700-2500	9000	6	7-20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar
Superloja	3000-5000	14000	12	25-36	Mercearia, padaria, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Hipermercado	7000-16000	45000	30	55-90	Mercearia, padaria, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Clube atacadista	5000-12000	5000	35	25-35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar, têxtil, eletrônicos

Fonte: Adaptado de estudos coordenados pela Abras apud PARENTE (2000, p.30)

Quadro 1 – Formato e tipos de lojas do varejo alimentício

Esta classificação feita por Parente (2000) permite traçar um perfil mais adequado das lojas dentro do setor de varejo alimentício. Segundo dados da AC Nielsen em pesquisa realizada no ano de 2000, encomendada pela ABRAS (2004), os supermercados representam 87% da distribuição de alimentos no Brasil. Apesar de existirem cerca de 250 mil empórios e mercearias, estes representam apenas 15% da distribuição de alimentos (Rojo in Dias, (2003)) e o varejo alimentício no Brasil, ao longo dos anos, vem se desenvolvendo e acompanhando as tendências mundiais do setor (ABRAS (2004)).

Sendo assim, de acordo com a APAS (2005), o setor de varejo alimentício do estado de São Paulo vem se despontando com relevância na economia brasileira, pois apresentou um faturamento no ano de 2004 de 30 bilhões de reais e gerou mais de 170 mil empregos diretos contabilizados apenas os dados das empresas associadas à associação e com no mínimo dois check-outs.

Ainda de acordo com a APAS (2005) os consumidores do interior paulistas gastam 14% mais com alimentação nos supermercados que a media nacional e que 70% dos gastos da renda familiar ficam com alimentação.

Diversos estudos abordam as decisões sobre a variedade e sortimento de mercadorias como forma de aumentar a qualidade e eficiência no atendimento ao consumidor através do ECR (*Efficient Consumer Response*), suportado pelo processo de gerenciamento de categoria (Daharris et al., Hutchins e Rojo apud Merlo; Mauad; Nagano, (2004)).

PARENTE (2000) explica que o objetivo do ECR é melhorar o desempenho de toda cadeia de abastecimento unindo o distribuidor ao varejista, reduzindo os custos e ao mesmo tempo agregando valor ao consumidor com a melhoria nos serviços e no produto.

Nesse contexto, as empresas do setor de varejo alimentício, os hiper/supermercadistas aumentaram seu *mix* de produtos, procurando dar maior ênfase na eficiência operacional e estabelecendo condições para o aumento da produtividade procurando focar o trabalho no consumidor final que, segundo Kotler (2000), deve obedecer a uma estratégia que relacione preço e qualidade do produto.

3. Importância da gestão de custos para a formação de preço no varejo

No varejo, no contexto de formação de custo, em sua grande maioria não ocorre à transformação de matéria-prima em produto acabado, mas tão somente a aquisição e revenda de mercadorias, simplificando o controle geral do processo. Mesmo assim, a apuração dos custos no varejo é de fundamental importância para que o varejista tenha o domínio sobre o negócio, saiba se está tendo lucro ou prejuízo e ainda tenha o poder de tomar decisões quanto a formação do preço de venda, onde o mesmo deve ser suficiente para cobrir os custos, lucros e despesas, porém somente será válido este somatório se o mercado aceitar o preço tornando-o mais competitivo frente a concorrência (Bernardi, 2004).

Como expõe Parente (2000), outro motivo para a gestão de custos no varejo é a questão do consumidor poder adquirir seus bens de consumo por vários outros canais que o colocam em acesso direto ao produto desejado. Este aspecto reforça ainda mais a gestão de custos para o varejista, torna-se importante a estratégia da formação do preço de venda e como conseqüência, a própria sobrevivência do negócio.

É muito comum generalizar custo e despesas, assim, essas interpretações não facilitam o entendimento e a avaliação do que se gasta em custo, despesas e investimentos, que são fatores diferenciados e que, conseqüentemente, prejudicam a analise e a tomada de decisões.

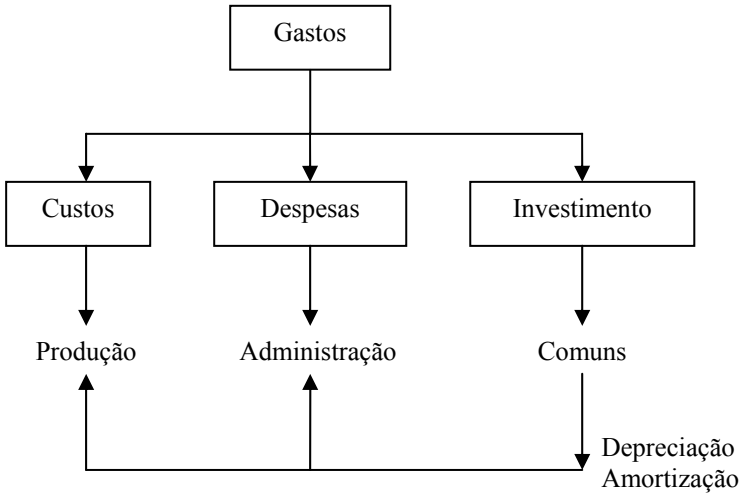
Geralmente todos os desembolsos realizados para atender a finalidade da empresa no exercício de suas atividades comerciais, segundo Bernardi (2004) são determinados como gastos que ficam subdivididos em custos e despesas, pois estão voltados para o produto e para a empresa respectivamente.

Para qualquer atividade comercial, custos referem-se aos gastos efetuados na compra de mercadorias, objeto de comercialização, que irão gerar as vendas e o resultado da empresa (BRUNI e FAMÁ (2004)).

Ainda de acordo com BRUNI e FAMÁ (2004), despesas são todos os gastos ligados a geração de receita na empresa e podem ser diretos ou indiretos. Como exemplo, podemos citar as despesas administrativas e os salários dos vendedores.

Por fim, Bernardi (2004) classifica investimento como sendo todos os gastos efetuados de forma à beneficiar períodos futuros, entendidos como ativo de caráter permanente e de longo prazo, que por meio de depreciação ou amortização, irão tornar-se custos ou despesas.

A figura 1 demonstra o esquema de classificação entre gastos, custos, despesas e investimentos, quais os caminhos e finalidades de cada um.



Fonte: BERNARDI (2004)

Figura 1 – Esquema e fluxo das definições de Gastos, Custos, Despesas e Investimentos

Dessa regra geral excetuam-se certos setores do varejo, como por exemplo, os supermercados, onde ocorre a produção interna de alguns artigos como pães e refeições, para os quais o tratamento dispensado é idêntico aos dos produtos industriais.

Portando, Levy e Weitz (2000) afirmam que vender mercadorias é a meta principal da maioria dos varejistas. Para Parente (2000) os outros elementos que compõem o ambiente interno da loja procuram valorizar e direcionar a atenção dos consumidores para as mercadorias.

Ainda de acordo com LEVY e WEITZ (2001) podemos configurar no varejo dois grandes grupos de gastos:

- Despesa relativa á venda das mercadorias que, como o próprio nome indica despesas incidentes no ato da venda.
- Custos relativos á aquisição das mercadorias que são tipicamente custos variáveis diretos sob a denominação de custo de mercadoria adquirida.

Constituem ainda custos relativos á aquisição das mercadorias as despesas diretas tributárias (LEVY e WEITZ (2001)).

Este grupo pode ser ainda identificado como despesas financeiras do giro que se referem na modalidade clássica aos custos decorrentes do financiamento do período de estocagem interna de mercadoria na empresa, mais os eventuais prazos concedidos para o recebimento dos valores vendidos. Mesmo no varejo alimentício, onde a venda é considera a vista, ocorre existência de prazos, caracterizados por cheques pré-datados, desconto bancário para a compensação de cheques (Parente (2000)).

Sabendo diferenciar as despesas dos custos das mercadorias vendidas, o varejista pode definir alguns índices de controle que o permitirão gerenciar seu negócio de maneira lucrativa. Torna-se mais relevante a gestão dos custos no varejo alimentício quando PARENTE (2000) define que a política de preços no setor deve levar em consideração o comportamento do consumidor para estruturar sua tática de preço.

Com base neste fator, a lucratividade do negócio fica dependente do resultado da margem

bruta total que é a diferença entre a venda liquida e o custo das mercadorias vendidas.

$$MB = VL - CMV$$

Fonte: Adaptado de Parente (2000)

Onde:

MB – Margem bruta – em unidade monetária

VL – Venda Liquida

CMV – Custo da mercadoria vendida

A importância de se conhecer os componentes do custo está ligada a correta formação do preço de venda da mercadoria. O trabalho não pretende criar uma regra básica para a empresa estudada ou para as empresas de mesmo porte e setor, mesmo por que, quem determina o preço do produto é o próprio mercado consumidor (PROVAR (2000)).

4. Metodologia

Considerando-se que os estudos acadêmicos sobre a gestão de custos e formação de preço vêm evoluindo, este estudo pretende contribuir ainda mais para o crescimento do setor supermercadista.

Com o objetivo de avaliar e demonstrar a importância do conhecimento das informações para a gestão de custos na empresa, adotou-se o método do estudo de caso. Com o propósito de explicar alguns aspectos da realidade, identificar os problemas e os diferencias na gestão de custos para propor soluções e aprimorar algumas ferramentas de controle (Gil, 2002), foram levantados os dados necessários para a gestão estratégica de custos, o método de formação de preço usando, a margem bruta e o ponto de equilíbrio.

Na gestão estratégica dos custos foram apurados os dados e separados em custos fixos e variáveis, despesas financeiras, administrativas e de vendas, que de acordo com LEVY e WEITZ (2001) no varejo os gastos ficam classificados em dois grandes grupos que são os de custos e o outro de despesas.

O quadro 2 demonstra como foram classificados e distribuídos os custos e despesas que, de acordo com Bruni e Famá (2004) podem variar conforme o volume vendido.

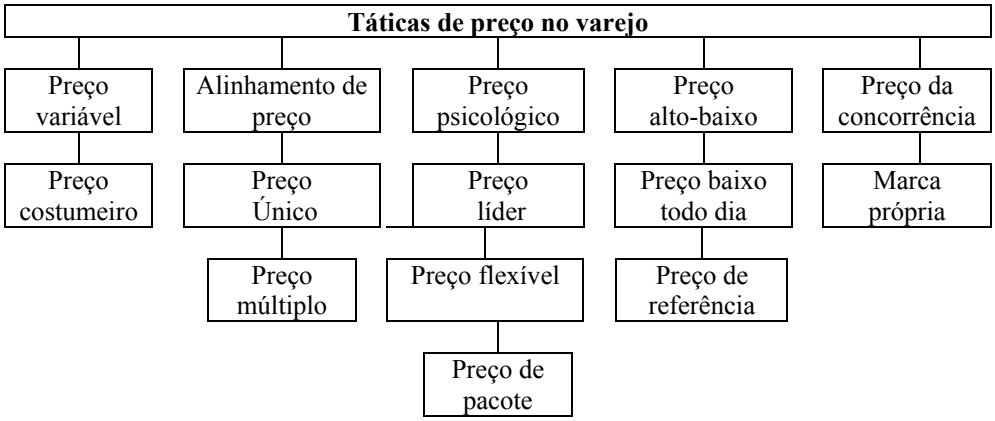
Classificação	Característica
Custo	- Valor de compra do produto - Impostos sobre o produto vendido - Entrega de produtos
Despesa	- Salários e encargos dos colaboradores - Taxas e juros bancários - Inadimplência - Gastos diversos de manutenção da empresa (água, energia, limpeza, contabilidade, entre outros)
Investimentos	- Compra de equipamentos para melhorias

Fonte: Adaptado de Bruni e Fama (2004)

Quadro 2 – Classificação dos custos e despesas no varejo alimentício

A abordagem sobre a formação do preço de venda seguiu uma série de táticas que estão demonstradas conforme a figura 2. Para Parente (2000) essas táticas explicam a importância

de se conhecer a margem bruta que o produto pode oferecer mediante a sua categoria e percepção do consumidor em reconhecer os benefícios agregados.



Fonte: Parente (2000, p.173)

Figura 2 – Táticas de preço no varejo

Essas táticas, segundo Parente (2000), podem ser aplicadas simultaneamente em um mesmo negócio, pois, o varejista normalmente não considera a margem bruta de um único produto mas sim o resultado global do negócio permitindo a ele ações agressivas de preço para atrair o consumidor.

Este controle através da margem bruta pode ser feito dia-a-dia e permite ao varejista acompanhar e controlar o percentual de margem sobre a venda e o percentual de margem sobre o custo.

$$MV = (MB / V) \times 100$$

Fonte: Adaptado de Parente (2000)

Onde:

MV – Margem bruta sobre a venda – em percentual

MB – Margem bruta – em unidade monetária

V – Venda liquida

$$MC = (MB / CMV) \times 100$$

Fonte: Adaptado de Parente (2000)

Onde:

MC – Margem bruta sobre o custo – em percentual

MB – Margem bruta – em unidade monetária

CMV – Custo da mercadoria vendida

Uma outra ferramenta útil para analise da lucratividade e viabilidade em vários níveis de venda é o uso do ponto de equilíbrio. Para Levy e Weitz (2000) esta ferramenta tem uma série aplicações no varejo e gera informações vitais para a empresa. Por exemplo, o ponto de equilíbrio pode ser utilizado para definir o valor monetário de faturamento sobre uma

determinada estrutura de custos e despesas ou para uma mudança nas vendas na cobertura de uma alteração de preço num produto. Sua formula de calculo é:

$$PE_{monetário} = (CT + DT) / MB\%$$

Fonte: Adaptado de Bruni e Famá (2004)

Onde:

$PE_{monetário}$ – Ponto de equilíbrio monetário

CT – Custo total

DT – Despesa total

$MB\%$ – Percentual de margem bruta

O ponto de equilíbrio permite que o varejista tenha informações da lucratividade do negócio de âmbito monetário e percentual, dando assim, opções na tomada de decisão sobre a formação do preço de venda.

Utilizando-se essas ferramentas de analise para a obtenção do resultado, pode-se observar que a formação do preço de venda no varejo passa a estar mais dependente de uma boa gestão dos custos do que o simples repasse de preços ao mercado. Nos dias atuais, onde a informação pode ser uma vantagem competitiva, ferramentas como ponto de equilíbrio e margem bruta, permitem ao varejista decidir pela tática de preço mais adequada a cada produto (Parente (2000)).

5. Aplicação do estudo

O varejo alimentício objeto de pesquisa que, nos últimos dois anos, através de uma análise empírica, cresceu significativamente em relação aos outros varejos alimentícios de mesmo porte, permitiu uma reclassificação para o mesmo que, segundo Parente (2000), poderia ser um supermercado compacto e atualmente pode ser apresentada como supermercado convencional. As informações para a classificação da empresa objeto de pesquisa estão apresentados na quadro 3.

Ano	Formato de loja	Área de venda/m^2	Nº médio de itens	% de vendas não alimento	Nº de check-outs	Seções
2003	Supermercado compacto	600	5000	3	5	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar
2005	Supermercado convencional	800	10000	5	7	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar

Fonte: Dados fornecidos pela empresa pesquisada (2005)

Quadro 3 – Classificação da empresa objeto de pesquisa

Localizado na cidade de Birigui região noroeste do interior do estado de São Paulo, está em um bairro de classe baixa e média baixa. Atualmente apresenta um fluxo médio de 300 pessoas por dia, onde a base utilizada para a contagem foram os comprovantes de venda, entrevista informal com o proprietário do varejo alimentício e com alguns funcionários e a observação direta dos pesquisadores. Outra observação relevante é o fato do maior fluxo de pessoas acontecerem próximo ao décimo segundo dia e vigésimo segundo dia dos meses do ano.

Foi realizado um estudo no método de gestão de custos para a formação do preço de venda e para isso, o pesquisa foi realizada num período de três meses com o objetivo de analisar a forma de gestão dos custos para a formação do preço de venda. Foram coletados os seguintes dados:

(1) As vendas totais dos meses de março/2005, abril/2005 e maio/2005;

(2) O custo da mercadoria vendida (CMV) dos meses de março/2005, abril/2005 e maio/2005;

(3) As despesas operacionais e administrativas e de vendas dos meses de março/2005, abril/2005 e maio/2005;

(4) Os cheques e duplicatas a receber dos meses de março/2005, abril/2005 e maio/2005;

(5) Os cheques e duplicatas a pagar e os pagamentos à vista dos meses de março/2005, abril/2005 e maio/2005;

(6) As compras dos meses de março/2005, abril/2005 e maio/2005.

O objetivo da pesquisa foi identificar o tipo de estratégia utilizada na gestão dos custos na formação do preço de venda e apontar despesas que podem ser evitados, prejudicando a competitividade da empresa no mercado frente a seus concorrentes.

Em respeito ao pedido do proprietário da empresa, os pesquisadores apresentam neste trabalho valores proporcionais aos reais de forma a não prejudicar os resultados das ferramentas aqui utilizadas para análise dos dados e assim, gerar as informações verídicas. A tabela 1 apresenta os dados coletados e citados anteriormente.

	Período		
Tipo de dado	**Março/2005 (R$)**	**Abril/2005 (R$)**	**Maio/2005 (R$)**
Vendas	244.443,12	258.013,98	281.235,24
CMV	178.443,47	180.609,79	199.677,02
Despesas fixos	54.755,26	51.602,80	49.497,40
Despesas variaveis	13.688,81	12.900,70	12.374,35
Despesas totais	68.444,07	64.503,50	61.871,75
Ch./dup. a receber	39.821,66	38.128,68	95.700,13
Ch./dup. a pagar	84.314,54	69.534,77	67.101,62
Compras totais	187.365,65	198.670,76	205.667,33

Fonte: Dados fornecidos pela empresa pesquisada (2005)

Tabela 1 – Dados gerenciais para análise da empresa objeto de pesquisa

Com os dados coletados, ao final de cada mês, eram apresentadas ao proprietário da empresa as informações geradas. Com exceção do mês de março de 2005, onde o acompanhamento não foi diário, os meses subseqüentes foram acompanhados diariamente e foram encerrados com um lucro liquido de 5% para o mês de abril de 2005 e de 7% para o mês de maio de 2005, em médio, 2,44% acima do esperado. Estas informações, assim como a margem bruta, o ponto de equilíbrio e a percentual de despesas em relação às vendas estão na tabela 2 e na tabela 3 que foi construída a partir dos dados da tabela 1.

Período	Margem bruta (R$)	Ponto equilíbrio (R$)	Lucro liquido (R$)
Março/2005	65.999,64	202.797,25	(2.444,43)
Abril/2005	77.404,19	172.009,32	12.900,70
Maio/2005	81.558,22	170.680,70	19.686,47

Fonte: Dados fornecidos pela empresa pesquisada (2005)

Tabela 2 – Resultados monetários da empresa nos períodos analisados

Período	Ponto Equilíbrio (%)	Despesas Totais (%)	Margem Bruta (%)	Lucro liquido (%)
Março/2005	83	28	27	-1
Abril/2005	67	25	30	5
Maio/2005	61	22	29	7

Fonte: Dados fornecidos pela empresa pesquisada (2005)

Tabela 3 – Resultados percentuais da empresa nos períodos analisados

Após analise dos resultados apresentados, podemos considerar que o objetivo proposto pelo trabalho foi atingido no aspecto de conseguir gerar ferramentas de análise que até o momento não eram utilizadas pelo proprietário da empresa. Foi identificado que a gestão estratégica de custos não acontecia de maneira adequada ao negócio e a margem que era esperada, até então não ocorria por questão de alguns custos, que segundo Bernardi (2004), são chamados de invisíveis durante o processo. Durante a pesquisa, pelo menos alguns, foram identificados e evitados, como por exemplo, pagamento de juros com o uso de cheque especial e desconto de títulos.

Considerações Finais

Com base na pesquisa efetuada, através de um estudo de caso, foi possível caracterizar alguns aspectos importantes para o discernimento dos resultados relacionados a gestão estratégica de custos e a formação do preço de venda no varejo alimentício.

Ficou demonstrado no estudo que a gestão dos custos com o uso de ferramentas geradoras de informações gerenciais tais como as demonstradas neste trabalho, pode dar a oportunidade para empresas do varejo, vista as condições de mercado local, de melhorar seu desempenho em faturamento, lucratividade e melhor alocação dos custos dentro dela.

Com o acompanhamento diário das informações geradas, o crescimento real no lucro líquido sobre a venda foi de 1,94% para o mês de abril de 2005 e de 2,67% para o mês de maio de 2005.

A redução nas despesas totais, com o corte de despesas financeiras, proporcionou um pequeno aumento na margem bruta da empresa e o alcance mais rápido do ponto de equilíbrio, que aconteceu quando o faturamento estava em 67% do total do mês de abril de 2005 e 61% do mês de maio de 2005.

Este estudo permitirá sugerir, através dos objetivos propostos e alcançados pela pesquisa, aos gestores das empresas do varejo alimentício o gerenciamento e controle adequado dos custos e da formação do preço de venda, visto que a acirramento no mercado com a concorrência e formação de pequenas redes de varejistas forçam o varejista a conhecer o seu negócio mais profundamente, caso queria a perpetuação do seu negócio.

Referências

ABRAS. Disponível em: http://www.abrasnet.com.br. Acesso em: 13 ago. 2004.

APAS. Disponível em: http://www.apas.com.br. Acesso em: 24 maio. 2005.

APAS.Consumidores paulistas gastam mais no supermercado.Disponível: http://www.apas.com.br/noticias. Acesso em: 24 maio de 2005.

BERNARDI, Luiz Antônio. Política e formação de preços: uma abordagem competitiva sistemática e integrada. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BRUNI, Adriano L.;FAMÁ, Rubens. Gestão de custos e formação de preços. Ed. Atlas, São Paulo, 2002.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. Canais de marketing e distribuição. trad. Lucia Simioni – 6 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2002.

CZINKOTA, M. R. et al. Marketing: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAS, S. R. (Coord.). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antonio Carlos. Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias. Editora Atlas, São Paulo, 2002.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. Editora Prentice Hall, São Paulo, 2000.

LAS CASAS, Alexandre L..Marketing de Varejo. Editora Atlas, São Paulo, 2000.

LEVY M.; WEITZ B. A. Administração de varejo. São Paulo: Atlas. 2000.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. Ed. Atlas, São Paulo, 1998.

MERLO, E. M.; MAUAD, T. M.; NAGANO, M. S. Um modelo simplificado da prática de gerenciamento por categorias no varejo de médio porte. Revista de administração, São Paulo, v.39, n.1, p.30-41, jan./fev./mar. 2004.

PARENTE, J. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo, Atlas, 2000.

PROVAR. Finanças no varejo – gestão operacional. Editora Atlas, São Paulo, 2000.

SALIM, César S.; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andréa C.; RAMAL, Silvina A.. Construindo plano de negócios. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2003.