

Modelo Decisão de Compra e Formação de Preço de Custo No Varejo: Um Estudo de Caso Em Uma Rede de Lojas de Tintas

Humberto Rosa Oliveira
Antônio Artur De Souza

Resumo:

Na empresa comercial, todos os gastos incorridos desde a compra da mercadoria até o momento em que esteja à disposição da empresa, compõem o Custo da Mercadoria. Conclui-se então, que é no processo de compra que se identifica os componentes básicos formadores do custo das mercadorias destinadas à revenda. Desta forma, a decisão de compra não pode ser objeto de atitudes empíricas, mas, sobretudo, objeto de estudo, o que torna necessário conhecer os elementos que a compõem, sejam eles internos ou externos. Neste contexto, adotamos uma metodologia de caráter descritivo-exploratório, empregando o método de estudo de caso em uma rede de loja de tintas, situada no Estado do Espírito Santo. Utilizamos ainda as técnicas de coleta de dados, entrevista, observação participante e a análise documental para descrever o processo de compra e formação do preço de custo de mercadorias destinadas à revenda. Sem a pretensão de esgotar o tema, o objetivo deste trabalho é estimular a reflexão sobre modelos de decisão de compra e a sua relação com a formação do preço de custo da mercadoria adquirida para revenda no comércio varejista.

Área temática: *Os Custos e a Tomada de Decisões*

MODELO DECISÃO DE COMPRA E FORMAÇÃO DE PREÇO DE CUSTO NO VAREJO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE LOJAS DE TINTAS

Trabalho: 6.286

RESUMO

Na empresa comercial, todos os gastos incorridos desde a compra da mercadoria até o momento em que esteja à disposição da empresa, compõem o Custo da Mercadoria. Conclui-se então, que é no processo de compra que se identifica os componentes básicos formadores do custo das mercadorias destinadas à revenda. Desta forma, a decisão de compra não pode ser objeto de atitudes empíricas, mas, sobretudo, objeto de estudo, o que torna necessário conhecer os elementos que a compõem, sejam eles internos ou externos.

Neste contexto, adotamos uma metodologia de caráter descritivo-exploratório, empregando o método de estudo de caso em uma rede de loja de tintas, situada no Estado do Espírito Santo. Utilizamos ainda as técnicas de coleta de dados, entrevista, observação participante e a análise documental para descrever o processo de compra e formação do preço de custo de mercadorias destinadas à revenda.

Sem a pretensão de esgotar o tema, o objetivo deste trabalho é estimular a reflexão sobre modelos de decisão de compra e a sua relação com a formação do preço de custo da mercadoria adquirida para revenda no comércio varejista.

Preço de Custo, Custos na Compra, Decisão de Compra.

Temário: Os Custos e a Tomada de Decisões

MODELO DECISÃO DE COMPRA E FORMAÇÃO DE PREÇO DE CUSTO NO VAREJO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE LOJAS DE TINTAS

1. Conceito de Varejo

A palavra varejo (*retail*) deriva da palavra francesa *retailer*, que significa cortar um pedaço ou em pequenas quantidades. Segundo Kotler (1998, p. 493), “o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Um varejo ou loja de varejo é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, do fornecimento por unidade ou pequenos lotes”. Qualquer organização que pratica esse tipo de venda seja um produtor, seja um fabricante, seja um atacadista, está na área de varejo. Não importa como os bens ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, por telefone ou por máquina automática) ou onde são vendidos (em uma loja, na rua ou na casa do consumidor).

Para Levy (2000, p. 27), varejo “é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar. As pessoas freqüentemente consideram o varejo somente como a venda de produtos em lojas. Entretanto o varejo envolve também a venda de serviços: estadia de uma noite em um hotel de estrada, exame médico, um corte de cabelo, o aluguel de uma fita de vídeo ou uma pizza entregue em casa”.

O varejo difere do atacado. Segundo Kotler (1998, p. 511), “o atacado inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso industriais. Exclui os fabricantes e agropecuaristas, por estarem basicamente envolvidos na produção, e os varejistas”. A Figura 1 mostra a posição dos varejistas dentro de um canal de distribuição.

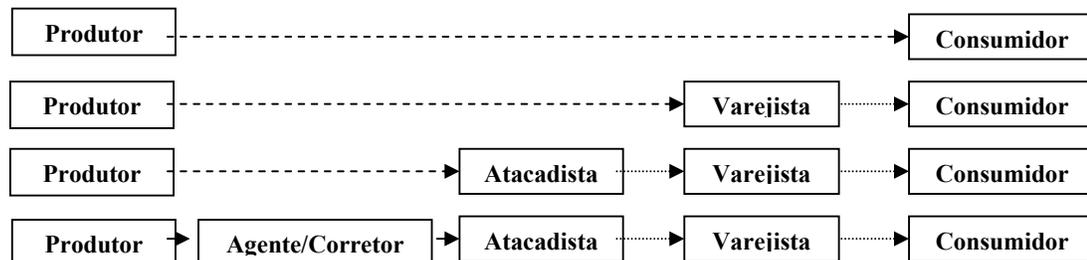


Figura 1 - Posição dos varejistas no canal de distribuição.

Fonte - Boone & Kurtz (1998 p. 323).

A figura 1 nos permite perceber que a diferença fundamental entre varejo e atacado está no papel que cada um exerce no canal de distribuição. O varejista é o último negociante de um canal que liga fabricantes a consumidores.

Contudo, quando se aborda varejo, associa-se imediatamente esse termo a comércio ou ao ato de praticar comércio. O termo adequado para expressar essa atividade econômica é comércio varejista, diferenciando-se assim do comércio atacadista. Porém, mais do que uma definição do termo, o comércio varejista deve ser conceituado e tipificado, tendo em vista o objetivo deste artigo que pretende, em síntese, descrever e modelar o processo de compra e formação do preço de custo em um seguimento desse ramo de atividade.

1.1. A relevância do comércio varejista no Brasil

Segundo o relatório da LAFIS – Latin American Financial & Investment Services, seção - Brasil – Comércio Varejista Geral de 08/12/1999, o comércio varejista

ocupa 11% da população economicamente ativa do país, representando cerca de 17% do PIB e 47% do volume total de vendas do comércio nacional.

Dos cerca de 1.400.000 estabelecimentos varejistas existentes, apenas 2% podem ser classificados como empresas médias ou grandes e estas representam 28% do valor das vendas e 20% da mão-de-obra empregada pelo setor. O Estado de São Paulo representa 31% do faturamento do setor.

Conclui-se que 98% das empresas brasileiras que atuam no setor varejista são microempresas e empresas de pequeno porte, o que corresponde a 1.372.000 empresas varejistas.

Segundo a Revista Exame Melhores e Maiores/Junho 2000 em 1999, 92 empresas comerciais, entre as que atuam no varejo e em comércio exterior, fizeram parte das 500 maiores do país, o que representa 18,4%.

Das 54 empresas privadas com vendas acima de 1 bilhão de dólares em 1999 – o clube das bilionárias –, 13 operam no comércio, o que representa 24,10%.

A maior em faturamento é o Carrefour, com 4,5 bilhões, também a segunda no ranking das 500 maiores empresas privadas por venda no país.

Pode-se, assim, observar a relevância deste segmento para a economia brasileira.

1.2. O Mercado Brasileiro de Tintas

A grande maioria das pessoas que, de alguma forma, não se relaciona com as tintas e produtos correlatos, seguramente não se dá conta de que a atividade industrial envolve muitos aspectos científicos, tais como química dos polímeros, eletroquímica, química de superfície, físico-química, química dos colóides, etc.

As tintas têm duas importantes finalidades: decoração e proteção. Seria impossível imaginar o mundo contemporâneo sem essa dualidade proporcionada por elas. Segundo a ABRAFATI (2000), desde o primeiro empreendimento oficialmente registrado em 1886, a indústria brasileira de tintas e vernizes evoluiu a ponto de tornar-se um dos segmentos mais sólidos da economia do País. São mais de cem anos gerando desenvolvimento, pesquisas, tecnologias e produtos de alto consumo. As empresas pioneiras inicialmente se dedicaram à linha imobiliária, mas, com a aceleração do progresso tecnológico no ramo dos fabricantes de tintas, outros segmentos foram estruturando-se, como é o caso das tintas industriais e da repintura automotiva.

Segundo ainda a ABRAFATI, à rápida industrialização e urbanização do Brasil exigiu que o setor de tintas evoluísse para acompanhar o ritmo de crescimento e as expectativas. Atualmente, com capacidade produtiva de 1 bilhão de litros e faturamento próximo aos 2 bilhões de dólares, com exceção para o ano de 1999, os fabricantes respondem de forma direta por mais de 20 mil empregos, envolvendo indiretamente um universo estimado em 300 mil profissionais. A Tabela 1 permite uma visualização da produção e do faturamento de tintas nos últimos cinco anos.

TABELA 1 - Produção e faturamento do setor brasileiro de tintas.

<i>Ano</i>	<i>Produção (Milhões litros)</i>	<i>Faturamento (Milhões de US\$)</i>
1995	738	1,855
1996	775	2,021
1997	828	1,999
1998	814	1,900
1999	801	1,439

Fonte - <http://www.abrafati.com.br.htm>. Acesso em 12 set. 2000.

1.3. O Custo da Mercadoria

Segundo Bernardi (1998 p.102), “para qualquer atividade comercial, custos referem-se aos gastos efetuados na compra de mercadorias, objeto da comercialização, que irão gerar as vendas e o resultado da empresa”. Segundo ainda o autor, pode-se definir, na empresa comercial, que todos os gastos incorridos desde a compra da mercadoria até o momento em que esteja à disposição da empresa, compõem o Custo da Mercadoria. No entanto, precisamos ainda considerar outros aspectos, em função das particularidades da empresa, do ramo e até da mercadoria comprada.

Empresas comerciais são contribuintes do ICMS (Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços) e não do IPI (Imposto sobre Produto Industrializado), portanto, esse imposto deve ser tratado de forma diferenciada.

Basicamente, o custo da mercadoria será composto pelos seguintes elementos:

Valor da Nota Fiscal (com IPI se comprada da indústria)

(-) ICMS incluído no preço¹

(=) Valor da Mercadoria

(+) Frete da Compra

(-) ICMS incluído no frete

(=) Custo para Estoque

O ICMS é excluído do custo, uma vez que gera crédito de imposto para compensação com o ICMS incidente sobre o preço das vendas. O mesmo tratamento é dado ao frete.

Esse fato já não ocorre com o IPI, que é considerado agregado ao valor da mercadoria, não recuperável, portanto integra o valor da mercadoria para apuração do preço de custo.

Além dos custos explícitos das mercadorias, existem custos implícitos relacionados aos níveis de estoques, que, por sua vez, relacionam-se com todo o ciclo da administração de mercadorias. Esses custos somente são perceptíveis a longo prazo, após drenagem substancial de recursos.

Bernardi (1998, p.106) os classifica da seguinte forma:

1. Custo de manutenção de estoques (armazenagem, seguros, espaço físico, controle, obsolescência, capital empregado, imposto.);
2. Embarque, recepção e colocação (transportes, manuseio, descontos perdidos por quantidades);
3. Custo de manutenção de estoques inadequados (perda de vendas, perda de confiança do mercado, desperdícios).

O autor observa que existem custos, vantagens e desvantagem ao se adotar uma determinada política de estoques e compras, em função das variáveis comentadas. “É fundamental que a empresa busque equilíbrio entre quantidades ótimas de compras, custos e níveis de estoques, de forma que se minimizem os custos globais”. Existem várias técnicas que orientam nessa busca, como a Curva ABC, sistemas de máximos e mínimos, lotes econômicos, *Just in Time* entre outros. As observações de Bernardi nos permitem concluir que é nas decisões de compras na empresa comercial que se define o valor da mercadoria a ser adquirida para revenda. Esse valor, agregado a impostos inerentes ao produto, a negociações sobre o valor e condições do frete, embalagens, seguro entre outros gastos incorridos até o momento em que a mercadoria esteja à disposição da empresa, integram a formação do custo da mercadoria comprada.

¹ Neste exemplo estamos considerando a apuração do ICMS normal. Alguns Estados oferecem tratamento diferenciado para o recolhimento do ICMS como as Microempresas, outros estabelecem o ICMS Fixo há casos ainda do ICMS Estimativa e produtos que estão sujeitos ao Regime de Substituição Tributária. Para aplicação correta dos conceitos ora apresentado é necessário um estudo específico da legislação do ICMS do Estado onde esteja localizada a empresa comercial. (Nota do Autor).

Após caracterização do comércio varejista, do mercado de tintas e da fundamentação teórica sobre os elementos que poderão integrar a formação do custo da mercadoria por decisões de compra, acreditamos apresentar argumentos que justificam a importância e relevância do tema. Desta forma, passamos a descrever a organização, estrutura, e o processo de decisão compra e formação do preço de custo das mercadorias adquiridas para revenda da empresa objeto deste estudo.

2. Caracterização da Empresa Estudada

O estudo de caso foi realizado em uma das mais tradicionais lojas especializadas no comércio varejista de tintas do Estado do Espírito Santo. Fundada em 18/7/1975, a empresa possui atualmente seis lojas próprias.

A empresa tem por missão satisfazer a exigência e a expectativa do cliente que, segundo o sócio fundador, é o motivo desse empreendimento.

Na data da pesquisa a empresa tinha um quadro de mão de obra formado com 70 empregados e dois sócios-gerentes, responsáveis pela administração da organização.

Segundo pesquisa Recall realizada pelo Instituto de Pesquisa Futura, no ramo de tintas, a empresa é a mais lembrada no Estado do Espírito Santo na percepção do consumidor, ficando em primeiro lugar na pesquisa realizada no ano de 2001.

As perspectivas de crescimento, na visão dos gestores, são as mais otimistas possíveis, estimada na ordem de 20% ao ano. Neste mês de Julho de 2002 o patamar de vendas encontra-se acima de R\$1.000.000,00 mensais.

2.1. A Estrutura Administrativa e Operacional

Com o objetivo de permitir uma melhor compreensão da estrutura organizacional da empresa e o entendimento das funções dos departamentos e setores descritos nesta seção, a Figura 2 apresenta o organograma da empresa.

A presidência da empresa é ocupada pelo sócio-gerente majoritário que acumula as funções de diretor comercial e de diretor administrativo-financeiro, sendo também o responsável pela política de gestão. É também o responsável pelas compras de mercadorias destinadas a revenda para empresa.

A diretoria de Recursos Humanos é ocupada pelo sócio gerente minoritário, é responsável pelas contratações e pela política de cargos e salários da empresa. Acumula atualmente a função de chefe do setor de pessoal.

Os sócios-gerentes contam com um serviço de consultoria permanente, no qual recebem suporte para as tomadas de decisão no processo de gestão da empresa.

A gerência administrativo-financeira é um cargo de confiança da diretoria, exercido por um profissional graduado em Administração de Empresas, com mais de 20 anos de experiência na profissão, no cargo da empresa há aproximadamente 15 anos.

A Contabilidade é realizada na sede da empresa e está sob a responsabilidade de um Contador, na função há aproximadamente 5 anos.

A gestão das lojas é realizada por gerentes de loja que seguem diretrizes determinadas pela diretoria. Os gerentes de loja não têm autonomia para realizar compras relevantes ou de estoque. Estão autorizados apenas a realizar pequenas compras para complementar pedido de clientes quando eventualmente houver faltas em estoque.

A atividade do setor de processamento de dados é realizada por três pessoas, que subdividem entre si as seguintes atividades:

- Dar suporte técnico à equipe de trabalho quanto ao uso adequado dos computadores e do SGE (Sistema de Gestão Empresarial);

ORGANOGRAMA DA EMPRESA PESQUISADA

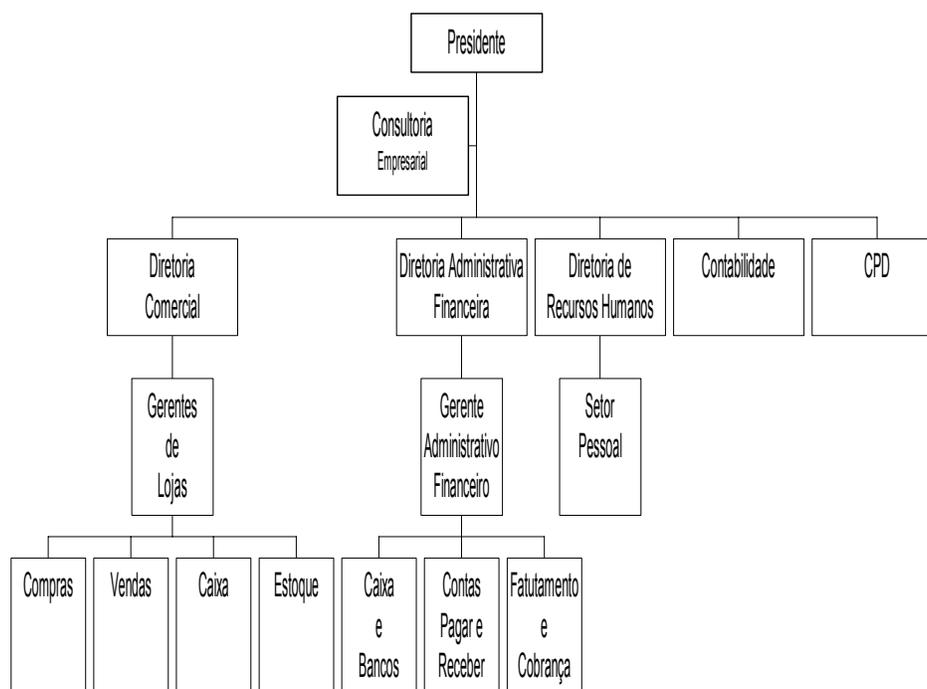


Figura 2 - Organograma da empresa

- Manter atualizado o SGE dos dados referentes à tabela de preço dos fornecedores e às operações de compras;
- Coordenar o processamento dos dados contidos nos arquivos enviados pelas lojas via Internet;
- Emitir os relatórios de Análise de Demanda, Comissão de Vendedores, Inventário Mensal, Livros Fiscais, Vendas por Fornecedores, Vendas por Loja, Controle de Pedidos, Margem de Contribuição, entre outros.

O setor de processamentos de dados é o responsável pela emissão dos relatórios gerenciais utilizados pela empresa, posteriormente descritos.

A rotina do diretor comercial inclui atendimento a representantes, reunião com a gerência administrativo-financeira, visitas periódicas às lojas, reuniões com gerentes de lojas, vendedores e com a consultoria externa.

2.2. Situação Econômico-Financeira

A empresa pesquisada está bem capitalizada e é lucrativa. Ao final de cada mês, a gerência administrativo-financeira elabora um balanço financeiro com base nos saldos apresentados nos controles de caixa, bancos, aplicações financeiras, estoques, contas a receber e contas a pagar. Através de um plano de contas do programa contas a pagar são registrados e classificados as despesas e os investimentos em bens permanentes.

O balanço demonstra que o ativo da empresa é financiado em 78,60% com capital próprio. A participação de recursos de terceiros sobre o ativo representa apenas 21,40%. Os índices de liquidez Imediata em 1,61 e de Liquidez Corrente em 3,69 e de Liquidez Seca em 2,26 demonstram a estabilidade financeira da empresa. O demonstrativo de resultados demonstra que a empresa obtém uma rentabilidade média mensal equivalente a 10% do valor das suas vendas.

Segundo o diretor comercial, a empresa investe as suas disponibilidades em produtos que considera de alta liquidez e giro de estoque. As operações de crédito

bancário são evitadas em função das altas taxas de juros praticadas pelo mercado. Agindo assim, o diretor comercial procura realizar as compras com pagamento a vista, buscando na negociação, auferir descontos compensadores que venham a proporcionar aumento nas margens de lucro dos produtos.

2.3. O Sistema de Informações

O sistema de informações da empresa tem como recurso principal o software desenvolvido e denominado Sistema de Gestão Empresarial – SGE.

Cada loja possui um banco de dados próprio e todas as áreas da loja estão ligadas a esse banco por meio de terminais. O acesso ao sistema é feito por meio de senhas. Ao final do dia, os arquivos do sistema são enviados para o setor de processamento de dados, situado na matriz, pela Internet. Nesse setor, a empresa mantém um servidor central dedicado onde os dados de todas as lojas são armazenados e processados. O SGE usado pela empresa é composto por um conjunto de programas. É o programa Controle de Estoques que informa a movimentação física e financeira dos produtos nas lojas, calcula o preço de custo e de venda dos produtos comercializados pela empresa, informando o custo médio, último preço de compra, data da última compra etc. Os relatórios “Análise de Demanda” e “Controle de Pedidos” emitidos por esse programa é que são utilizados no processo de decisão de compras.

2.4. O Processo de Compra

Na empresa estudada, a decisão de comprar mercadorias para revenda é exclusiva do diretor comercial da empresa. As vendas da empresa estão concentradas em produtos de seis indústrias multinacionais: Basf do Brasil Ltda., Tintas Coral S/A, PPG do Brasil Ltda., Akzo Nobel Ltda., 3M do Brasil Ltda. e Sherwin Willians do Brasil Ltda., as quais juntas representam 90% das vendas da empresa. (TABELA 3).

A pesquisa constatou que os fornecedores das marcas Coral e Suvinil (BASF do Brasil) exercem uma grande influência no processo de decisão de compras. Por ser a maior rede de lojas de tintas do Estado, esses fornecedores estabeleceram uma “relação de parceria” com a empresa. Além de monitorar a comercialização de seus produtos, informando à empresa através de relatórios gerenciais o seu desempenho em nível regional e nacional, estimulam as vendas de seus produtos nas lojas, oferecendo prêmios para ser sorteados entre os vendedores.

Essa situação permite que o diretor comercial estabeleça um modelo próprio de decisão de compras, que será descrito nas próximas seções.

TABELA 2 - Participação dos fornecedores em vendas.

<i>Fornecedor</i>	<i>% Participação em Vendas</i>
<i>Tintas Coral S/A</i>	30%
<i>Basf do Brasil Ltda. (Suvinil)</i>	30%
<i>Akzo Nobel Ltda.</i>	7,5%
<i>Ppg do Brasil Ltda.</i>	7.5%
<i>Sherwin Willians do Brasil Ltda.</i>	7.5%
<i>3M do Brasil Ltda.</i>	7,5%
<i>Outros</i>	10%
<i>Total</i>	100%

2.5. Objetivos do Processo de Compra

Normalmente um departamento de compras tem como objetivos adquirir bens e/ou serviços, na qualidade desejada, no momento preciso, pelo menor custo possível e na quantidade pedida.

2.6. O Processo de Compra

O processo de compra ocorre em duas etapas principais: análise do relatório “Análise de Demanda” e análise do relatório de “Controle de Pedidos”. O relatório “Análise de Demanda” é emitido diariamente pelo setor de processamento de dados e encaminhado ao diretor comercial. O relatório fornece as seguintes informações:

- Nome do fornecedor;
- Relação dos produtos ofertados pelo fornecedor;
- Quantidade em estoque dos produtos do fornecedor em cada loja no dia da emissão do relatório;
- Quantidade mensal vendida por cada tipo de produto realizado por loja nos últimos seis meses;
- Média da quantidade vendida nos últimos seis meses;
- Data da última compra realizada.

A estrutura do relatório “Análise de Demanda” é o resultado de um processo estabelecido pelo diretor comercial que se inicia com a inclusão da tabela de preços do fornecedor em seu banco de dados. Nesse momento, o fornecedor é cadastrado juntamente com os produtos que comercializa e passa a ser considerado como um grupo de produtos. Os produtos dos fornecedores são divididos em grupos sintéticos, os grupos sintéticos são divididos em grupos analíticos, nos grupos analíticos são identificados os tipos de produtos.

Os grupos sintéticos têm por objetivo identificar as linhas de produtos que a empresa comercializa, como linha imobiliária, linha automotiva, linha de máquina, ferramenta e outros. Os grupos analíticos têm por objetivo especificar cada tipo de linha pertencente ao grupo sintético especificado, como linha imobiliária acrílica, linha automotiva sintética, linha imobiliária pva, etc. A Figura 3 esclarece o significado dos grupos sintéticos, e a Figura 4 apresenta um exemplo de classificação de produto.

TINTAS IMOBILIÁRIAS:	Destinada à pintura de móveis e imóveis.
TINTAS AUTOMOTIVAS:	Destinada à pintura de veículos.
MÁQUINAS:	Destinada ao processamento em máquina de tinta.
FERRAMENTAS:	Instrumental, utilizado nos serviços de pintura.
ACESSÓRIOS:	Escadas, lixas, solventes, etc.
OUTROS:	Complementos da pintura (Cera, estopa, fios corda, etc.).

Figura 3 - Significado das linhas de produto

Globo Tintas Ltda.	Grupo Fornecedor de Produto
Linha Imobiliária	Grupo Sintético de Produto
Pva	Grupo Analítico de Produto
Policor Marfim – 18 L	Identificação do Produto

Figura 4 - Exemplo de classificação de produtos.

Para decidir quais os produtos que deverão ser comprados e as respectivas quantidades, o diretor comercial considera as informações contidas no relatório “Análise de Demanda” como fundamentais, concentrando sua atenção na quantidade

dos produtos em estoque, na quantidade mensal vendida nos últimos seis meses, na média da quantidade vendida nos últimos seis meses e na data da última compra.

2.7. Negociação com o Fornecedor

Para realizar esta etapa, a empresa mantém em sua estrutura um banco de dados contendo a tabela de preços dos seus fornecedores. Essas tabelas são sempre atualizadas pelo setor de processamento de dados. O aumento ou redução dos preços é normalmente comunicado pelos fornecedores por intermédio de seus representantes, que informam a data em que o novo preço passará a vigorar.

Identificada a necessidade de comprar produtos, a empresa mantém contato com o representante do fornecedor e inicia um processo de negociação, discutindo os seguintes elementos: percentual de desconto sobre o preço da tabela, identificação dos impostos incidentes sobre o produto, preço para pagamento à vista, condições para pagamento a prazo, condição do frete (se pago pelo fornecedor ou pela empresa) e outras eventuais despesas, como seguro, embalagem, etc.

2.8. Análise do Relatório “Controle de Pedidos”

Definidos os fatores acima enumerados, o diretor comercial os envia para o setor de processamento de dados, que deve inseri-los no sistema e emitir um relatório denominado de “Controle de Pedidos”. O relatório contém as seguintes informações: local de entrega dos produtos, o nome do fornecedor dos produtos, a data acordada para faturamento, as condições de pagamento, o valor do frete, o percentual do ICMs, a quantidade comprada, a descrição dos produtos a serem comprados, o valor do IPI, o preço de custo unitário e o total geral da compra.

Após análise do relatório, o diretor comercial autoriza a compra e determina que uma via desse relatório seja entregue ao representante do fornecedor e que uma outra via seja enviada para o gerente da loja onde a mercadoria será entregue.

2.9. A Recepção das Mercadorias Compradas

A empresa mantém em todas as suas lojas um local apropriado para receber, conferir e armazenar os produtos comprados. O processo de recepção se desenvolve obedecendo a três fases distintas:

- a) Gerente de loja recebe o transportador, solicitando a apresentação da nota fiscal e do conhecimento de transporte rodoviário;
- b) Gerente de loja confere a nota fiscal emitida pelo fornecedor com os dados constantes no relatório “Controle de Pedidos” e determina que o estoquista realize a conferência física da compra. Eventuais diferenças são discutidas com o diretor comercial, que decide se recebe ou devolve os produtos;
- c) Relatório de controle de pedidos, a nota fiscal e o conhecimento de transporte rodoviário são enviados para o setor de processamento de dados.

2.10. O Preço de Custo do Produto

Define-se o preço de custo dos produtos comercializados com base nas informações apresentadas nos relatórios “Apuração de Preços” e “Manutenção dos Artigos” os quais contêm os seguintes dados:

- a) Preço de compra;
- b) Frete;
- c) IPI;
- d) Outros;
- e) Crédito de ICMs.

2.10.1. Descrição dos Elementos que Formam o Preço de Custo do Produto

a) Preço de compra

O preço de compra é estabelecido com base no preço de tabela do fornecedor, deduzidos os descontos acordados com o representante.

b) Frete

O valor do frete corresponde ao produto. A empresa determina-o por meio da aplicação de um percentual incidente sobre a soma do valor do preço de compra com o valor do IPI. Esse percentual é encontrado pela divisão do valor do frete pago à transportadora e pelo total da nota fiscal referente à aquisição do produto.

c) IPI - Imposto sobre produtos industrializados

O IPI é um percentual definido por Lei, incidente sobre a saída de produtos industrializados de estabelecimento industrial e pago ao fornecedor (indústria) junto com o preço do produto.

d) Outros

A empresa atribui a esse título o percentual 18,25% correspondente ao ICMs substituição tributária a que a comercialização de tintas está sujeita por força de Lei. Esse percentual, pago ao fornecedor, é somado ao preço do produto mais o ICMs substituição tributária.

e) Crédito de ICMs

A empresa atribui a esse título o percentual de 7% correspondente ao ICMs que está incluso no preço dos produtos que não estão sujeitos ao regime de substituição tributária. Nesse caso, a empresa tem o direito de recuperar o ICMs incluso no preço de compra da mercadoria.

ANÁLISE DO RELATÓRIO DE DEMANDA

Nome do fornecedor
Relação dos produtos do fornecedor
Saldo em estoque
Data da última compra
Quantidade vendida nos últimos seis meses
Média da quantidade vendida nos últimos seis meses

NEGOCIAÇÃO COM O REPRESENTANTE DO FORNECEDOR

Preço de tabela
Desconto
Frete
Impostos
Outras despesas

ANÁLISE DO RELATÓRIO CONTROLE DE PEDIDOS

Relação dos produtos
Quantidade
Preço de custo unitário
Valor do IPI
Valor do ICMs
Valor do frete
Data de faturamento
Condições de pagamento
Local de entrega

AUTORIZAÇÃO DA COMPRA

Figura 5 - Modelagem do processo de compra.

2.11. Modelagem do Processo de Compra

A Figura 5 apresenta uma modelagem contendo as fases e os elementos que compõem o processo de compra na empresa.

A Figura 6 permite a visualização dos elementos que formam o custo dos produtos e as Tabelas 3 e 4 demonstram como o cálculo é realizado.

Tabela de preço do fornecedor		
(-) % Desconto Acordado com o Representante		
= Preço de Compra		
(+) % de Frete Atribuído ao Produto		
(+) % de IPI. Atribuído ao Produto		
(+) % de ICMs Substituição Tributária Atribuída ao Produto	- quando for o caso	
(-) % de Crédito de ICMs Atribuído ao Produto	- quando for o caso	
(=) Formação do Preço de Custo Unitário do Produto		

Figura 6 – Elementos que formam o preço de custo unitário do produto.

TABELA 3 - Formação do preço de custo de produtos com substituição tributária.

Preço da tabela do fornecedor		\$110,00
(-) % Desconto Acordado Com o Representante	9%	\$10,00
= Preço Líquido da Mercadoria		\$100,00
(+) % de Frete Atribuído ao Produto	5%	\$6,00
(+) % de IPI Atribuído ao Produto	20%	\$20,00
(+) % de ICMs Substituição Tributária Atribuído ao Produto	18,25%	\$18,25
(=) Preço de Custo Unitário do Produto		\$144,25

TABELA 4 - Formação do preço de custo de produtos com crédito de ICMs.

Preço da tabela do fornecedor		\$110,00
(-) % Desconto Acordado Com o Representante	9%	\$10,00
= Preço Líquido da Mercadoria		\$100,00
(+) % de Frete Atribuído ao Produto	5%	\$6,00
(+) % de IPI Atribuído ao Produto	20%	\$20,00
(-) % de Crédito de ICMs Atribuído ao Produto	7%	\$7,00
(=) Preço de Custo Unitário do Produto		\$119,00

3. Considerações Finais

Com o objetivo de estimular a reflexão sobre modelos de decisão de compra e a sua relação com a formação do preço de custo da mercadoria adquirida para revenda no comércio varejista, enumeramos os seguintes procedimentos adotados na empresa estudada.

a) a decisão de comprar é realizada com base na análise de informações contidas em relatórios. É com base nos relatórios “Análise de Demanda” e “Controle de Pedidos” que o gestor identifica problemas, necessidades de compra, elementos que integram o custo das mercadorias além de ter o conhecimento do valor total do custo da compra a ser realizada junto aos seus fornecedores. Percebe-se ainda, que a aquisição ou não das mercadorias só é decidida pelo gestor após a emissão do relatório Controle de Pedidos.

b) o gestor da empresa estudada considera para formação do preço de custo da mercadoria somente os custos explícitos (IPI, Frete, ICMS, etc.), desconsiderando para sua decisão de compra os custos implícitos (manutenção de estoques, obsolescência, seguros, controle, CPMF, etc.).

c) é necessário considerar nas reflexões, a condição de líder no mercado de lojas de tintas no Estado onde a empresa está localizada, considerar também a estabilidade financeira da empresa e a posição do gestor em procurar realizar compras com pagamento antecipado. Certamente são elementos que estreitam a relação de parceria estabelecida pela empresa com os seus fornecedores, a privilegiando para o processo de gestão de compras e formação do preço de custo dos produtos.

Sem a pretensão de esgotar o tema, ciente das limitações impostas pela metodologia aplicada à pesquisa, reconhecendo o Programa de Administração de Varejo – PROVAR, da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo como única fonte de pesquisa científica nacional dedicada a este segmento econômico e por se tratar de uma empresa que atua no comércio varejista, acredita-se que as reflexões ofertadas por este estudo de caso possam ser aplicadas a outras empresas que atuam neste mesmo segmento ou em seguimentos similares.

4. Referências Bibliográficas

ASSEF, Roberto. **Guia prático de formação de preços:** aspectos mercadológicos, tributários, e financeiros para pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS FABRICANTES DE TINTAS. ABRAFATI [online], 2000. Disponível em: <<http://www.abrafati.com.br.htm>>. Acesso em: 12 set. 2000.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Política e formação de preços:** uma abordagem competitiva sistêmica e integrada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

EXAME. **As 500 maiores empresas do Brasil.** São Paulo: Abril, Junho de 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LAFIS - Latin American Financial & Investment Services. **Comércio Varejista Geral:** seção - Brasil de 08 de Dezembro de 1999.

LEVY, Michael & WEITZ, Barton A. **Administração de varejo.** São Paulo: Atlas, 2000.