

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA EM EMPRESA
DISTRIBUIDORA:**

O caso da distribuição de materiais institucionais de higiene

ESTÁGIO SUPERVISIONADO

Fabiano Leoratto Pozobon

Santa Maria, RS, Brasil

2005

**A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA EM EMPRESA
DISTRIBUIDORA:**

O caso da distribuição de materiais institucionais de higiene

por

Fabiano Leoratto Pozobon

Estágio supervisionado apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, da
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),
como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis

Orientador: Prof. Sergio Rossi Madruga

Santa Maria, RS, Brasil
2005

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Ciências Contábeis**

O orientador, abaixo assinado,
aprova o Estágio Supervisionado

**A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA EM EMPRESA
DISTRIBUIDORA:**

O caso da distribuição de materiais institucionais de higiene

elaborado por
Fabiano Leoratto Pozobon

como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis

PROFESSOR ORIENTADOR:

Sergio Rossi Madruga

Santa Maria, dezembro de 2005

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, em especial a minha irmã Luciane, minha mãe Marli e meu pai Elci, por tudo o que me ofereceram ao longo da minha vida, me proporcionando chegar ao final desta graduação.

Agradeço também a Rejane, pela quantidade de livros trazidos de São Leopoldo para a conclusão deste trabalho e da mesma forma o Alexandre pelos livros emprestados.

Finalizando, agradeço ao meu orientador, Prof Sergio Rossi Madruga que disponibilizou o seu tempo no meu atendimento.

RESUMO

Estágio Supervisionado
Curso de Ciências Contábeis
Universidade Federal de Santa Maria

A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA EM EMPRESA DISTRIBUIDORA: O caso da distribuição de materiais institucionais de higiene

AUTOR: FABIANO LEORATTO POZOBON
ORIENTADOR: SERGIO ROSSI MADRUGA

Este trabalho é parte da avaliação final para a obtenção de grau em Bacharel em Ciências Contábeis, o acadêmico escolheu a área de formação do preço de venda como foco da análise. Para se buscar um entendimento mais aprofundado do tema “Formação do Preço de venda”, foi realizada uma busca bibliográfica a respeito do tema, que conjuntamente com dados reais da empresa F POZOBON SISTEMAS DE HIGIENE E LIMPEZA LTDA possibilitou traçar diferentes cenários para verificar a dinâmica dos preços.

Outro ponto abordado é a margem de contribuição dos produtos que, após a análise, puderam servir de base para a formulação de planilhas eletrônicas para o acompanhamento dos preços e definição de novas tabelas para itens que no futuro venham a ser comercializados pela empresa.

Palavras-chaves: Formação do Preço de vendas, Margem de Contribuição, Contabilidade.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Forma de análise rendimento dos produtos.....	21
Quadro 2:	Comissão Representantes/Vendedores.....	23
Quadro 3:	Faturamento Bruto Jan 2005 – Nov 2005.....	23
Quadro 4:	Participação dos Produtos no Faturamento.....	25
Quadro 5:	Relação entre a empresa e o mercado.....	32
Quadro 6:	Ponto de equilíbrio.....	39
Quadro 7:	Participação no Faturamento Jan-Out 2005.....	40
Quadro 8:	Cenário de Vendas R\$ 55.759,32.....	41
Quadro 9:	Cenário de Vendas R\$ 67.228,44.....	42
Quadro 10:	Margem de Contribuição Percentual.....	43
Quadro 11:	Verificação da Real Absorção dos Custo Fixos.....	44
Quadro 12:	Comparativo entre MC orçada, com o MC real.....	44
Quadro 13:	Relatório - Livro registro de inventario.....	45
Quadro 14:	Planilha Auxiliar - Custo Produtos.....	45
Quadro 15:	Planilha Auxiliar - Relação tabela de preços.....	45
Quadro 16:	Relatório - Movimentação dos produtos e seu C.M.V.....	46
Quadro 17:	Participação Toalha em Bobina no Faturamento.....	48

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice I:	Vendas totais Janeiro a Outubro de 2005 – CMV sem ICMS.....	51
Apêndice II:	Participação no Faturamento – Janeiro a Outubro de 2005.....	57
Apêndice III:	Vendas totais Outubro de 2005 – CMV sem ICMS.....	60
Apêndice IV:	Participação no Faturamento – Outubro de 2005.....	66
Apêndice V:	Vendas totais Novembro de 2005 – CMV sem ICMS.....	68
Apêndice VI:	Participação no Faturamento – Novembro de 2005.....	74
Apêndice VII:	Demonstrativo por Tabela de Preço.....	76
Apêndice VIII:	Demonstrativo da Situação Atual.....	78
Apêndice IX:	Produto Novo.....	80

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
1.1. Apresentação.....	09
1.2. Dados do supervisor.....	09
1.3. Organização.....	10
1.4. Histórico.....	11
1.5. Objetivos da organização.....	12
1.5.1. Negócio.....	12
1.5.2. Missão.....	12
1.5.3. Visão.....	12
1.6. Análise ambiental.....	13
1.6.1. Região de atuação e logística.....	13
1.6.2. O macroambiente.....	13
1.6.2.1. Análise demográfica.....	14
1.6.2.2. Análise política.....	14
1.6.2.3. Análise cultural.....	15
1.6.3. O microambiente.....	16
1.6.3.1. Clientes.....	16
1.6.3.2. Fornecedores.....	17
1.6.3.3. Concorrentes.....	18
1.6.3.4. Funcionários.....	19
1.6.3.5. Análise Tecnológica.....	19
1.6.3.6. Produtos.....	20
1.7. Situação Encontrada.....	22
1.8. Identificação do problema.....	26
1.9. Objetivos.....	27

1.9.1 Objetivo geral.....	27
1.9.2 Objetivos específicos.....	27
1.10. Metodologia.....	27
1.11. Justificativa.....	28
1.12. Estrutura do trabalho.....	29
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	30
2.1. O preço do produto e o nosso cotidiano.....	30
2.2. Arte e ciência no preço de venda.....	30
2.3. Política de preços.....	33
3. RELATÓRIO DAS ATIVIDADES EXECUTADAS.....	37
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
5. BIBLIOGRAFIA.....	50

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

O estágio supervisionado é um dos requisitos para a conclusão do Curso de Ciências Contábeis desta instituição de ensino superior. Assim, o aluno deve escolher uma das áreas desta ciência com a qual mais se identifica para a realização deste estágio curricular. Essa identificação pode decorrer da afinidade e/ou da necessidade do aluno em aprimorar tal habilidade. No caso deste estágio, além da afinidade, a necessidade de aprimoramento no estudo da formação do preço de venda foram os fatores básicos para a escolha deste tema.

É da opinião do acadêmico que nada adiantará a uma empresa ter um excelente departamento de vendas, um perfeito sistema de produção, possuir os melhores e mais satisfeitos funcionários, se a empresa não dispuser e gerir eficientemente as ferramentas para a formulação do preço de venda.

A necessidade de aprimoramento do tema vem ao encontro da dificuldade do acadêmico no gerenciamento dos preços dos produtos comercializados pela empresa SISLIMPA, uma vez que a mesma trabalha com mais de 300 itens em seu estoque e a cada novo produto há uma perda desnecessária de tempo na formulação do preço de venda, que de certo modo é feita empiricamente.

Soma-se a isso, a dificuldade de entendimento do tema por uma parcela considerável de empresários, pois se trata de um assunto com pouco referencial teórico, sendo os existentes baseados nas mesmas fontes. Bernardi (1996 p.148) corrobora expondo: "... na pequena e média empresa poucos executivos administram várias áreas e na grande empresa os especialistas têm visão ou área de atuação restrita...".

Assim, o entendimento deste tema torna-se de extrema importância para todas as organizações, uma vez que a correta definição do preço de venda do produto é um dos pilares do sucesso empresarial.

1.2 Dados do supervisor

O supervisor do estágio é o Sr. Cláudio Reinaldo Lenz, que é a pessoa responsável pela área administrativa e financeira da organização, trabalhando nesta empresa e função há algum tempo. Possui experiência nessa área há vários anos em outras organizações por que passou.

Sua formação acadêmica é de Técnico em Informática pela FAMES, Técnico em Agronomia na Suíça e atualmente está cursando Administração de empresas pela FACINTER.

Dentre as principais atividades desenvolvidas pelo Sr. Cláudio, citam-se: Controle dos recebimentos e cobranças, controle dos estoques e contabilização das despesas. A atuação neste setor na empresa foi o principal motivo da designação desta pessoa para o acompanhamento deste trabalho, uma vez que prontamente poderia dar a informação que por ventura viesse a ser solicitada.

1.3 Organização

A empresa a ser analisada nesse trabalho é a F POZOBON SISTEMAS DE HIGIENE E LIMPEZA LTDA - SISLIMPA – localizada à Rua Félix Monteiro, 98, na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul. A empresa é a distribuidora exclusiva dos produtos KIMBERLY-CLARK PROFESSIONAL para as regiões centro, sul, noroeste e fronteira do estado do Rio Grande do Sul. Além dos produtos desta marca, distribui a linha da Química Industrial Cruzeiro, equipamentos de limpeza, copos descartáveis entre outros.

Para o processo de venda e distribuição destes produtos, conta hoje com um quadro de 9 colaboradores, a maior parte deste número está alocada na área comercial, estando dois na cidade de Santa Maria, um na cidade de Santana do Livramento, um em Pelotas e outro em Santo Ângelo. Esta equipe recebe o suporte da telemarketing que agenda e organiza as visitas.

O sistema de vendas utilizado é o de pré-venda, pois se trata de uma venda técnica, uma vez que há o comodato dos equipamentos (toalheiros, saboneteiras, etc), sendo necessário se fazer um levantamento das reais necessidades do cliente. Por esse motivo, é que, mesmo o cliente entrando em contato com a SISLIMPA, a primeira venda necessita de um acompanhamento de um vendedor. A empresa está tentando trabalhar com o sistema de pronta entrega, após a primeira venda, pois o custo da pré-venda em cidades distantes dos pólos de atendimento é um tanto elevado, mas não vem alcançando bons resultados.

Isso se deve ao fato de não se ter ainda um histórico confiável de compra dos clientes, para se quantificar as previsões de necessidade de compra do cliente. Com isso ou há sobra ou falta de produtos no final de uma viagem, fazendo com que, no dia seguinte tenha-se que pagar frete para terceiros levarem o que poderia haver sido entregue se o planejamento funcionasse.

Para atender estas vendas, a empresa possui sistema próprio de entrega para um raio médio de 30 km. Nas outras localidades trabalha-se com transportadoras terceirizadas para não se ter a necessidade de acumular pedidos para se fazer um “lote econômico” para as entregas, fato que aumentaria o prazo de recebimento dos clientes.

Para um melhor entendimento da SISLIMPA, faz-se necessário situar o leitor em relação a sua principal empresa fornecedora.

A Kimberly-Clark Brasil foi fundada em 1998, através de uma *joint venture*, entre a Klabin, empresa líder na produção de celulose, papel e produtos descartáveis de papel no Brasil, e Kimberly-Clark®, uma empresa que está entre as líderes mundiais do mercado de papéis sanitários para higiene pessoal, do lar e profissional. Esta empresa já está no mercado há mais de 135 anos, com um faturamento anual próximo de US\$ 15 bilhões, e produtos vendidos em 155 países sob marcas como KLEENEX®, SCOTT®, WYPALL® reconhecidas no mundo todo. Em 1999, a Klabin Kimberly, empresa surgida da parceria mencionada acima, adquiriu a Lalekla®, que era atuante na área de produtos descartáveis para o mercado institucional, a primeira a introduzir sistemas de higiene para banheiro no Brasil.

Com esta aquisição, surgiu a divisão Profissional denominada Kimberly-Clark Professional (KCP), com produtos e sistemas dirigidos ao mercado institucional. Introduziu no mercado dispensadores em plástico ABS de alta resistência.

Em agosto de 2003, a *joint venture* entre as empresas teve fim, com a aquisição pela Kimberly-Clark® da participação que a Klabin S/A detinha, tornando-se a Kimberly-Clark Brasil uma empresa 100% pertencente ao grupo Kimberly-Clark®.

1.4 Histórico

A SISLIMPA iniciou suas atividades no dia 17 de dezembro de 2004, com a contratação do quadro funcional e organização do seu depósito de distribuição. Por motivos de se estar no final do ano de 2004, optou-se por começar o faturamento somente no dia 3 de janeiro de 2005, e nestes primeiros meses de atividade, a empresa vem gradativamente aumentando a sua participação no mercado em que atua.

Quando foi aberta, optou-se por focar as vendas na cidade de Santa Maria, onde está sediada, e a cidade de Santana do Livramento, pois já havia a atuação de representantes comerciais que eram ligados à cidade de Porto Alegre, antiga distribuidora desta região. Assim, já estava garantida uma pequena quantidade de receita. Por estes representantes

estarem distantes da sede da antiga distribuidora, sua ação e agressividade em vendas eram bem modestas. Prova disso é o exemplo da região de Santana do Livramento que há mais de 5 anos atendida pelo representante ligado a cidade de Porto Alegre vendia mensalmente R\$ 3.000,00. Este mesmo representante, hoje ligado a SISLIMPA, encerra o mês de novembro com uma venda de R\$ 20.075,85.

Com o passar dos meses, esses núcleos foram crescendo em direção às cidades vizinhas próximas. Isto fez com que se conseguisse crescer de forma consistente, e prova disso é a evolução de vendas que poderá ser observado na seqüência deste trabalho.

No mês de julho, a cidade de Pelotas começou a ser atendida, e nestes poucos meses já representa 10% das vendas totais da empresa. No mês de fevereiro de 2006, a região noroeste do estado do Rio Grande do Sul começará a ser atendida. Assim, estarão cobertas todas as áreas que lhe compete.

1.5 Objetivos da organização

1.5.1 Negócio

Empresa de distribuição e representação de sistemas de higiene e limpeza.

1.5.2 Missão

Trazer soluções inovadoras e econômicas em Sistemas de Higiene e Limpeza. Tendo preços acessíveis que gerem uma rentabilidade satisfatória para a organização poder promover o bem-estar de seus colaboradores com o objetivo principal de satisfazer as reais necessidades de seus clientes.

1.5.3 Visão

Incrementar nossa participação no mercado de produtos institucionais, através da introdução de novas linhas de produtos de primeira qualidade e assim chegar a ser uma empresa líder em serviços em escala nacional.

1.6 Análise ambiental

Para um melhor entendimento da organização optou-se por fazer uma breve análise ambiental, enfocando o micro e o macro ambiente.

1.6.1 Região de atuação e logística

Como já foi mencionado, a empresa opera distribuindo os produtos Kimberly-Clark Professional para as regiões centro, sul, oeste e noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Esta área foi concedida pela fornecedora principal na forma de atuação exclusiva, ou seja, é de responsabilidade da SISLIMPA estar presente e atuante em toda esta região, como contrapartida desta atuação a fornecedora principal se compromete em repassar todos os clientes que a venham contatar diretamente, além de proporcionar treinamento e acompanhamento para a equipe.

Pelo fato da área coberta pela distribuidora ser muito grande a logística é fundamental, pois há clientes que estão distantes da distribuidora 450 km. Isso, no primeiro momento, gera uma incerteza do cliente quanto à prestação da entrega. Essa resistência dos clientes em atuar com um fornecedor, no caso da SISLIMPA, tão distante é quebrada com a parceria que se tem com a transportadora SÃO JOÃO que vem conseguindo entregar nestas regiões com o prazo máximo de 1 dia útil, na maioria das localidades.

Foi opção da SISLIMPA em atender com entrega própria apenas na região de Santa Maria, ficando o restante da região atendido por empresa terceira, já citada. Esse é um dos diferenciais de seu principal concorrente, que por ter frota própria de entrega necessita acumular pedidos para despachá-los, tempo que se estende por volta de 15 dias.

1.6.2 O macroambiente

Para KOTLER (1992) o macroambiente da empresa é o lugar onde ela deve iniciar suas buscas por oportunidades e amenizar possíveis ameaças, consistindo em todos os atos e forças que afetam as operações e o desempenho da empresa, fazendo com que as empresas entendam as tendências que caracterizam o ambiente atual.

Para isto, é necessário analisar fatores como a demografia, a economia, a tecnologia, a política e a cultura, entre outras variáveis. Ao se fazer esta análise se estará de uma certa

forma reduzindo um pouco as incertezas que circundam a empresa, não tendo ela controle sobre estas.

1.6.2.1 Análise demográfica

Kotler (1992) diz que a taxa de crescimento da população é fundamental para os negócios. As previsões demográficas são razoavelmente dignas de confiança, sendo inaceitável que uma empresa seja surpreendida por um acontecimento demográfico. A empresa estando em sintonia com esta variável saberá entender estes avisos com antecedência, podendo começar a procurar novas linhas de produtos e melhores mercados quando pressentir mudanças.

As concentrações demográficas para a SISLIMPA são fundamentais para os negócios, uma vez que, trabalhando com linha de produtos institucionais necessita de fluxo de pessoas em ambientes que ofereçam serviços de banheiros como as indústrias, as instituições de ensino, os bares, os restaurantes, as prestadoras de serviços, entre tantas outras.

Pelo fato de a SISLIMPA trabalhar com o sistema de comodato dos equipamentos necessita que o consumo dos papéis e sabonetes tenha um volume satisfatório para compensar os investimentos. Assim essa análise demográfica tornou-se importante para se poder dar foco nas regiões e tipos de clientes que primeiro seriam atendidos.

1.6.2.2 Análise política

Continuando com as opiniões de Kotler (1992), a análise política faz-se necessária, pois a lei, a opinião pública e a política governamental constituem um conjunto de fatores do meio ambiente que, cada vez mais, afetam as decisões de marketing de bens e serviços. A maioria dos países pensa em economias reguladas. Os regulamentos governamentais sobre os negócios ocorrem por um dentre três motivos. O primeiro é para proteger os homens de negócios uns dos outros, o segundo é proteger os consumidores dos homens de negócio e o terceiro é proteger os mais altos interesses da sociedade contra o comportamento desenfreado dos negócios.

Há no país atualmente algumas regulamentações da Agencia Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) que definem como obrigações das empresas oferecer aos seus clientes, funcionários e usuários papel toalha, papel higiênico e sabonete líquido nos banheiros de uso

coletivo. Porém a aplicabilidade desta Lei, mesmo sendo nacional, dependerá da ação local da Vigilância Sanitária de cada uma das cidades brasileiras.

Com a experiência que se tem, observa-se alguma discrepância nesse controle pelos órgãos reguladores. Um exemplo é a cidade de Santa Maria que em um consultório psicológico com um profissional e uma média de cinco pacientes ao dia necessita ter todos estes produtos citados em seus sanitários, além de lixeiras com pedal. Já na região de Santa Rosa, que também é atendida pela empresa, metalúrgicas com mais de 800 funcionários não oferecem nenhum tipo destes serviços. Para se ter uma idéia, nos banheiros coletivos há toalhas de algodão, papel higiênico reciclado e sabonete em barra, fatos que são extremamente antigênicos.

1.6.2.3 Análise cultural

Para Kotler (1992), cada indivíduo cresce em numa cultura específica, que define suas relações com os outros homens, consigo próprio, com a natureza e o cosmos. Isso faz com que pessoas de culturas diferentes ajam de formas distintas, influenciadas pelo meio em que estão.

Assim, fazendo a conexão com o item acima, uma vez existindo essa regulamentação da necessidade de se oferecer o material de higiene em locais públicos, o hábito é criado, fazendo com que sua falta seja sentida. O órgão público fiscalizador age como um agente de venda, uma vez que, as empresas para se adequarem à norma experimentam o produto da SISLIMPA pela primeira vez.

Esta falta de hábito é um dos limitantes do crescimento da empresa. Toma-se como exemplo o protetor de assento da Kimberly-Clark. Na região, quase a totalidade das empresas não o utiliza nos banheiros públicos, pois imaginam que é um custo desnecessário, porém, como todos sabem, é comum que pessoas forrem o sanitário com papel toalha ou higiênico para evitar possível contaminação. Ao fazerem esta proteção improvisada acabam por gastar mais em reais, que o protetor sugerido, sem falar da sujeira que fica em volta do sanitário.

Pode-se observar este surgimento da necessidade quando se implanta o sistema em locais que anteriormente não ofereciam nenhum tipo de higiene. Após algum tempo é comum ouvir declarações de clientes que não sabem como puderam passar tanto tempo sem estes serviços.

Outro ponto interessante é o papel toalha virgem de alta absorção. Até a abertura da empresa, esse tipo de papel em local de alto fluxo era impossível de ser visto, pois o

desperdício que se tem é muito grande com o sistema que atualmente a concorrência dispõe. Com a abertura da SISLIMPA já é possível se observar em vários locais esse tipo de produto, que, ao contrário do que muitos imaginam, resulta mais econômico que os sistemas anteriormente oferecidos.

1.6.3 O microambiente

CHIAVENATO (1985), define que o microambiente é o ambiente específico da empresa, correspondendo aos segmentos mais imediatos e próximos da dela. Constitui em este meio as outras empresas, instituições, grupos e indivíduos com que uma determinada empresa mantém trocas e interage para poder operar.

1.6.3.1 Clientes

O conceito de cliente hoje engloba as técnicas destinadas a conservar e atrair os melhores clientes de modo a aumentar a sua fidelização à empresa. Vários estudos já demonstraram que recrutar novos clientes é três a cinco vezes mais caro do que conservar os existentes e encorajá-los a consumir mais. Aumentar a fidelidade exige detectar as principais causas de insatisfação dos consumidores, nomeadamente as razões que os levaram a recusar um produto ou serviço ou a preferir o de um rival. Em seguida, as empresas devem corrigir esses pontos e melhorar a qualidade oferecida aos clientes em todas as áreas. A meta final é criar uma organização totalmente orientada para o cliente.

Mas como evoluir de *clientes satisfeitos* para *clientes fiéis*? Muitas empresas acreditam que fornecer produtos e serviços continuamente melhorados, a preços competitivos, seja o suficiente. Outras vão mais além, proporcionando programas de benefícios para usuários frequentes e descontos preferenciais. No entanto, segundo Jones (2002), nada disso aumenta significativamente a fidelidade do cliente a longo prazo, porque a maioria desses enfoques não está centrada no cliente individual e na sua definição individual de valor. Tratam os clientes como uma grande massa, sem muita diferenciação.

Pelo exposto pode-se fazer a conexão com as necessidades das empresas em serem atendidas no que se refere aos insumos básicos mensais, como papel higiênico, toalhas, sabonetes e materiais de limpeza em geral. Isso vêm tomando tempo dos responsáveis por esta

área. Essa necessidade de se ter prontamente todos estes produtos em um só local fez com que a SISLIMPA entrasse nesse mercado de produtos e serviços institucionais.

Dessa forma, os clientes foco da SISLIMPA são empresas que necessitem de soluções em higiene e limpeza, como fabricas, hospitais, consultórios, escolas, universidades, restaurantes, entre outros. Ressalta-se que a empresa não vende seus produtos para serem revendidos. Assim, quando um supermercado é atendido pela empresa, este utiliza os produtos nas áreas sociais, não em suas gôndolas.

Esses clientes têm diferentes necessidades se comparados com os demais. Na concepção de Jones (2002), a chave para a fidelidade está, na expansão do valor para o cliente com base na sua definição individual de valor. Essa definição pode variar muito de um cliente (por exemplo, descontos no preço) para outro (por exemplo, atenção pessoal) e ainda para outro (por exemplo, acesso à informações)

Como já foi mencionado na análise demográfica, há uma priorização de atendimento e de abertura de clientes que tenham fluxo de pessoas. Isso faz com que para essas empresas as “idas ao supermercado” ou a pulverização de fornecedores se torne um ato dispendioso, tanto em tempo, quanto em dinheiro.

Hoje a indústria da alimentação, os hospitais e as instituições de ensino são os clientes que mais representatividade tem no faturamento da empresa, chegando a 25% deste.

1.6.3.2 Fornecedores

Segundo Silva (2005) fornecedor é derivado do francês *fournir*, que significa fornecer, prover, e de que se compõe *fournisseur* (fornecedor).

Os três grandes fornecedores da SISLIMPA são: Kimberly-Clark Brasil, Copaza Descartáveis Plásticos Ltda. e Química Industrial Cruzeiro. Com exceção da primeira, as outras não são no sistema de área de atuação exclusiva.

O principal critério para selecionar um fornecedor pela SISLIMPA é a qualidade dos produtos. Um dos pontos que é sempre mencionado pelo fundador da empresa é que o produto que será distribuído não pode causar vergonha na hora de apresenta-lo, podendo a venda ser perdida por inúmeros fatores, exceto pela qualidade do produto. Isso foi o determinante para que dois fornecedores fossem trocados no ano de 2005, por motivos éticos não serão citadas estas empresas.

Há uma concepção dos encarregados por compras, de que um dos segredos é comprar pelo menor preço possível, porém isso não se aplica para a SISLIMPA, pois seu principal fornecedor corresponde a mais de 90% das vendas. Isso faz com que haja uma dependência muito grande, que poderá no futuro comprometer a empresa.

1.6.3.3 Concorrentes

Há uma infinidade de empresas que atuam na área de higiene e limpeza no mercado local e nacional. Na área de produtos químicos, como detergentes e desinfetantes esse número aumento ainda mais, fazendo com que a abertura de novos clientes seja restrita. A seguir será apresentada a marca concorrente, seguido pelo distribuidor que a representa na área de atuação da SISLIMPA.

Melhoramentos: É a atual líder de vendas no mercado, e isso se deve ao fato que até o ano de 1996 a Kimberly-Clark e ela eram parceiras no mercado brasileiro. Por estratégia da Kimberly, esta saiu do mercado nacional vendendo a maior parte das unidades para a Melhoramentos. Conta hoje com uma linha ampla de produtos de qualidade, dominando o mercado de visualização, ou seja, a quantidade de equipamentos que é visto na região é impressionante, porém muitos estão sendo abastecidos com produtos de concorrentes. Seu distribuidor local é a HD Distribuidora de Ijuí, com filial na cidade de Pelotas.

Jofel: É uma *Joint-Venture* entre a Jofel da Espanha e a Dezorzi Papéis. Também apresentam produtos de boa qualidade, porém não possuem nenhum diferencial, brigando exclusivamente por preço. Não comoditam os equipamentos, se especializaram na venda destes, apesar de apresentarem um desperdício grande de papel por acionamento. Não trabalham com distribuidores exclusivos. Em Santa Maria os dois principais parceiros são: De Brilho e Higi Clean.

Santher: Esta empresa possui todos os tipos de sistemas com uma ampla linha de produtos de qualidade. Um dos seus pontos fracos é que não possui política definida para dispensadores, há em casos que são vendidos e outros são comodatados. São pouco atuantes na região, tendo suas vendas comandadas por Porto Alegre.

1.6.3.4 Funcionários

A SISLIMPA possui um quadro funcional de 9 colaboradores. As contratações são feitas na forma de representação comercial, estágios e da forma tradicional. A empresa optou por somente contratar seus funcionários através de agencia de recursos humanos. No caso de Santa Maria e região este trabalho é feito pela Futura e na cidade de Pelotas pela Oficina de Gente.

Esse cuidado na hora da contratação tem evitado perda de tempo no que se refere ao treinamento, pois uma vez definido o perfil, e este encontrado, dificilmente o candidato não ficará um bom tempo na organização.

1.6.3.5 Análise Tecnológica

Atualmente, uma das ações mais fáceis de se fazer para aumentar o volume de vendas é a redução do preço de venda dos produtos. Por outro lado é a mais facilmente copiada pelo concorrente. Assim, a tecnologia nos produtos e serviços surge como uma das formas de se diferenciar e ganhar mercado.

Por a Kimberly-Clark já estar no mercado há mais de 135 anos consegue agregar uma qualidade diferenciada em seus produtos e equipamentos. Pode-se citar a produção de toalhas de mão, por ser a única que dispõe de uma tecnologia exclusiva que permite ao papel um alto poder de absorção; uma só folha é suficiente para secar as mãos. Além dos produtos, os equipamentos como já citados, são elaborados em plástico ABS, que permite resistência a altos impactos. Cita-se as saboneteiras que se diferem por liberar produto na forma de espuma ou spray e os toalheiros que eliminam o desperdício mecânico dos atuais equipamentos.

Muitas pessoas pensam que, ao fabricar papel, as indústrias cortam árvores de qualquer lugar. Na realidade, as indústrias de papel têm suas próprias plantações de árvores em locais determinados. Dessa forma, novas árvores são plantadas no lugar daquelas que foram cortadas, de forma organizada.

Essa vanguarda dentro do segmento permite que, mesmo com um custo unitário superior, os clientes possam ter economia ao final do processo.

1.6.3.6 Produtos

Um dos diferenciais da empresa é que ela não trabalha com papel reciclado, ou seja, toda folha de papel vendida é de celulose virgem, fazendo com que o “custo do metro” do papel seja muito superior ao de seus concorrentes. Esse é o motivo de se falar em sistema de higiene, pois como os equipamentos que são comodados aos clientes se adaptam perfeitamente às medidas dos papéis e estes são extremamente absorventes, faz com que o número de metros utilizados para uma secagem seja bem menor que nos sistemas tradicionais, fazendo com que a economia ocorra.

Uma das barreiras de venda é o entendimento de dois conceitos “valor que se paga” e “valor que se gasta”. Pode-se usar como exemplo a construção de uma rodovia. Imagine a quantidade de empresas que vencem uma licitação por um menor preço do metro do asfalto. O governo **paga** pouco, porém meses depois tem que reinvestir para minimizar os defeitos da má qualidade do material, fazendo com que, num período de uma década, se **gaste** mais do que se houvessem contratado uma empresa com um orçamento aparentemente maior. Abaixo está um quadro comparativo que explicita bem esta situação. Observe que uma folha de papel reciclado equivale a R\$ 0,005, ou seja, um metro deste produto custa R\$ 0,025, contra R\$ 0,102 do papel distribuído pela SISLIMPA. No entanto, o gasto para se fazer uma secagem das mãos no primeiro caso é de R\$ 0,047, contra R\$ 0,043 do segundo.

Este dado, aparentemente irrelevante, foi apresentado, para que na seqüência deste trabalho fique claro o motivo pelo qual a equipe de vendas vem conseguindo, mensalmente, aumentar a margem de contribuição global da empresa, ou seja, ao dominar os cálculos de rendimento, a equipe consegue provar o por quê de o cliente pagar mais pelo produto Kimberly-Clark.

CÁLCULOS RENDIMENTO DOS PRODUTOS

Toalha de Papel Virgem Interfolhada

Valor do Fardo	R\$ 12,00	
Folhas no Fardo		1250 dividido
Custo da Folha	R\$ 0,010	
Média de Folhas		5,65 esse valor considera
Custo do Acionamento	R\$ 0,054	o desperdício ao puxar

Toalha de Papel Reciclada Interfolhada

Valor do Fardo	R\$ 6,50	
Folhas no Fardo		1250 Dividido
Custo da Folha	R\$ 0,005	
Média de Folhas		9 esse valor considera
Custo do Acionamento	R\$ 0,047	o desperdício ao puxar

Toalha de Papel em Bobina Kimberly-Clark

Equipamento SEM ALVANCA - Média de 540 secadas por bobina		
Valor da Bobina	R\$ 24,83	
Metros na Bobina		244 Dividido
Custo do metro	R\$ 0,102	Neste equipamento se gasta, em média, 0,45 metros
Média para secar		0,45 de papel, ou seja, .
Custo do Acionamento	R\$ 0,046	1 folha e meia
Equipamento COM ALVANCA - Média de 580 secadas por bobina		
Valor da Bobina	R\$ 24,83	
Metros na Bobina		244 Dividido
Custo do metro	R\$ 0,102	
Média para secar		0,42
Custo do Acionamento	R\$ 0,043	

.Quadro 1: Forma de análise rendimento dos produtos

Como pôde ser visto, o cliente pagou quase 4 vezes mais pelo metro do papel da SISLIMPA, porém no uso irá gastar 8% menos, se compararmos com a toalha interfolhada reciclada.

1.7 Situação Encontrada

Uma empresa jovem, sem dados passados, com boas perspectivas de futuro, são os dados que mais chamam a atenção de quem começa a interagir com a organização.

Todo o quadro funcional da organização começou a trabalhar nesta a partir de sua abertura, assim os processos, hoje existentes, foram construídos da base, sem muitos choques, tendo em vista que como o aumento do volume de trabalho foi gradativo, houve tempo para os responsáveis se adaptarem.

Ao se iniciar este trabalho de graduação, a empresa começou a se auto-observar sob outro ponto de vista. Isso se deu por duas coincidências:

A primeira é que até o mês de julho de 2005 todas as ações da empresa eram baseadas na corrida desenfreada para se atingir um volume de venda que se aproximasse ao máximo do ponto de equilíbrio. A segunda é o próprio trabalho de graduação que levou a empresa a observar a forma que vinha definindo seus preços. Colocou-se assim, uma atenção a mais nos sistemas de gerenciamento da organização, relativos aos custos e receitas unitárias, fato que possibilitou verificar irregularidades nos cálculos dos custos de alguns produtos pelo sistema de informática. Erros que já foram corrigidos para uma perfeita avaliação.

Na abertura da empresa, por falta de referencial de produtos similares para serem comparados, optou-se por basear todos os seus preços nos que estavam sendo praticados pelo distribuidor da capital gaúcha, Porto Alegre, apenas com uma alteração. Na capital utilizam-se três distintos tipos de tabelas, a Tabela I que confere ao vendedor 2% de comissão, a Tabela II com 5% e a Tabela III que lhe dá 10%. Porém na visão da SISLIMPA ficariam estas três tabelas com uma variação muito grande entre uma e outra, engessando as alternativas da equipe de vendas frente os clientes. Esse engessamento ocorreria, pois o vendedor teria que conceder descontos próximos a 10% para se enquadrar nas tabelas, fato que poderia ser repensado.

Criou-se assim outras duas tabelas de preços, totalizando cinco utilizadas, com o seguinte comissionamento como poderá ser visto no seguinte parágrafo. Observe que os vendedores recebem uma comissão inferior por possuírem uma remuneração fixa mensal extra à comissão. Esse diferencial ocorre para que no final do processo de vendas, haja um equilíbrio entre o impacto da comissão do vendedor e do representante no faturamento total da empresa.

Comissão Representantes/Vendedores			
Representantes		Vendedores	
TABELA	Comissão	TABELA	Comissão
Tabela I	2,0%	Tabela I	1,0%
Tabela II	3,0%	Tabela II	1,5%
Tabela III	5,0%	Tabela III	2,0%
Tabela IV	7,0%	Tabela IV	2,5%
Tabela V	10,0%	Tabela V	3,0%

Quadro 2: Comissão Representantes/Vendedores.

A paridade nos preços, com a região de Porto Alegre, já comentada anteriormente, teve uma aceitação muito boa na região. Prova disso é que a rejeição motivada pelo preço foi quase nula nesse período. Fato que será observado mais adiante é que, com a segurança no produto pela equipe de vendas, a margem de contribuição, com o passar dos meses, vem aumentando gradativamente, pelos motivos expostos no tópico que tratou dos produtos. No período de Janeiro a Outubro de 2005 esta margem ficou em 14,55%(apêndice I), no mês de outubro já estava em 15,30% (apêndice III), e encerrou o mês de novembro em 15,72% (apêndice V), sem a interferência no volume de vendas que vem ascendente, como será a seguir observado.

Faturamento Bruto Jan 2005 – Nov 2005	
Mês	Faturamento
Janeiro de 2005	R\$ 6.309,15
Fevereiro de 2005	R\$ 12.368,89
Março de 2005	R\$ 25.165,13
Abril de 2005	R\$ 24.354,90
Mai de 2005	R\$ 32.841,76
Junho de 2005	R\$ 32.838,11
Julho de 2005	R\$ 37.137,32
Agosto de 2005	R\$ 51.193,67
Setembro de 2005	R\$ 40.320,12
Outubro de 2005	R\$ 55.759,32
Novembro de 2005	R\$ 67.171,22

Quadro 3: Faturamento Bruto Jan 2005 – Nov 2005

Nos apêndices, os valores dos custos e das despesas unitárias dos produtos foram deixados em branco por se tratarem de dados estratégicos da SISLIMPA, e ficaram os valores acumulados por grupos de produtos.

Um dos diferenciais de se trabalhar com produtos de higiene e limpeza na área institucional é que o volume de vendas em quantidade não se altera com uma simples redução no preço de vendas. Essa não elasticidade do preço faz com que para se incrementar as vendas se tenha que aumentar o número de clientes. Isso está determinando o aumento das vendas na empresa, mensalmente este número cresce. No primeiro mês foram apenas 20 clientes e agora já somam mais de 270 clientes atendidos mensalmente.

Apesar deste crescimento no faturamento há uma quantidade muito grande de produtos que foram comprados na abertura da empresa e ainda continuam com o mesmo estoque inicial, ou seja, não foi vendido nada nesses 11 meses de atividade da empresa.

A seguir está o modo como a empresa divide as linhas de produtos, acompanhado das respectivas participações nas vendas. Nota-se que há uma gama de linhas não trabalhadas ainda, tendo o seu custo de oportunidade aumentado diariamente, podendo este recurso estar aplicado em produtos de maior rotatividade.

Um dos fatores que levou a esse fato foi que no princípio, por falta de experiência do fundador, quando um vendedor chegava à empresa com a frase: “-Determinado cliente necessita de tal produto”. A primeira ação da empresa era adquirir o referido produto visando uma venda futura, sem verificar a real capacidade da demanda.

Esse equívoco na escolha do “mix” de produto só não teve conseqüências mais graves, porque apenas uma linha apresentava prazo de validade, levando a empresa a vende-la por um valor inferior ao custo para não perder a totalidade do investimento. Observar os apêndices II, IV e VI onde a margem de contribuição negativa poderá ser vista.

Participação dos Produtos no Faturamento	
GRUPO / SUB-GRUPO	%
GRUPO: 001-LINHA KIMBERLY-CLARK	91,69%
SUB-GRUPO: 001-TOALHA PAPEL INTERFOLHADA	10,26%
SUB-GRUPO: 002-TOALHA PAPEL ROLO	50,68%
SUB-GRUPO: 003-HIGIENICO INTERFOLHADO	2,59%
SUB-GRUPO: 004-HIGIENICO ROLAO	8,92%
SUB-GRUPO: 005-HIGIENICO ROLO CONSUMO	1,77%
SUB-GRUPO: 006-GUARDANAPOS/BABADOR	0,22%
SUB-GRUPO: 007-WIPERS	0,66%
SUB-GRUPO: 008-SABONETES	16,10%
SUB-GRUPO: 009-OUTROS QUIMICOS	0,05%
SUB-GRUPO: 010-LENCOL HOSPITALAR	0,11%
SUB-GRUPO: 011-ACESSORIOS	0,05%
SUB-GRUPO: 012-DISPENSERS	0,01%
GRUPO: 002-LINHA GIRASSOL	2,70%
GRUPO: 003-MAT. LIMPEZA (QUIMICOS)	0,14%
GRUPO: 004-LINHA COPAZA	1,79%
GRUPO: 006-LINHA ZANATTA	0,60%
GRUPO: 007-LINHA ODIM	0,05%
GRUPO: 008-LINHA TOMKI	0,28%
GRUPO: 009-LINHA DA ILHA	0,17%
GRUPO: 010-LINHA ACQUABELLA	0,09%
GRUPO: 011-LINHA CRUZADO	0,14%
GRUPO: 012-LINHA PLASVALE	0,35%
GRUPO: 013-LINHA SACOS PLASTICOS	1,26%
GRUPO: 014-DESCARTAVEIS	0,04%
GRUPO: 015-LINHA FONTANA	0,00%
GRUPO: 016-LINHA COMPACTA	0,80%

Quadro 4: Participação dos Produtos no Faturamento

Como pôde ser notado, o crescimento em vendas vem ocorrendo, e não há como negar, porém a qualidade da venda não está satisfazendo a organização, pois a concentração em uma dezena de produtos faz com que a vulnerabilidade com relação ao concorrente seja aumentada.

Essa concentração ainda é resquício da forma de introdução da empresa aos seus clientes, fazendo com que estes a identifiquem com a Kimberly-Clark, não relacionando com os outros produtos químicos e os descartáveis.

A forma de abordagem ao cliente foi definida desta forma, pois há uma quantidade muito grande de empresas que trabalham com esta linha de químicos e descartáveis. Há uma barreira no recebimento de nossos vendedores pelos compradores das empresas, fazendo com que o nome Kimberly-Clark rompa essa barreira, despertando curiosidade em se saber do que se trata.

1.8 Identificação do problema

Conforma citada anteriormente, uma das questões mais frequentes nas empresas, não importando o tamanho das organizações, ou o país em que estão estabelecidas, relaciona-se a um assunto que tem a função de englobar dois interesses antagônicos: a maximização do lucro da empresa e a diminuta quantidade de recursos de que dispõe o consumidor atual.

A equação do preço de venda a ser solucionada tem que ser capaz de atender a escassez de recursos daquele que está disposto a consumir e ao mesmo tempo suprir todos os gastos fixos e variáveis daquele que oferece o produto. Se não fossem estas divergências de interesses, a formação do preço seria algo de fácil resolução, bastando apenas aplicar a margem desejada pela empresa.

Essa dúvida na formulação do preço de venda torna-se mais complexa na medida em que a quantidade de produtos comercializados pela empresa aumenta, havendo necessidade de se estabelecer métodos e regramentos para a fixação do preço.

Assim, com este estudo não se pretende a compreensão e análise de temas como a demanda, a oferta, mas sim a necessidade da formulação de um regramento na fixação do preço de venda. Sendo isto o que busca este trabalho, tem-se o seguinte questionamento:

Qual a forma mais satisfatória de se definir o preço de venda de um produto em uma empresa de distribuição de produtos institucionais?

1.9 Objetivos

1.9.1 Objetivo geral

Estabelecer um preço de venda, aceitável no mercado que proporcione lucratividade, em uma empresa de distribuição, de pequeno porte, e com um número bastante significativo de produtos a serem ofertados.

1.9.2 Objetivos específicos

a- especificar os impostos que estão intrínsecos nos preços de vendas dos produtos.

b- demonstrar todos os gastos operacionais e não operacionais envolvidos no processo de comercialização e distribuição.

c- examinar a margem de contribuição total da empresa e dos produtos.

d- elaborar uma planilha eletrônica que se configure em uma alternativa para a formação do preço de venda.

1.10 Metodologia

Vários são os métodos de investigação que podem ser aplicados em uma ação de pesquisa. A escolha de um entre tantos métodos disponíveis dependerá do objeto da pesquisa e das múltiplas variáveis que estão interligadas à realização do estudo.

Nesta pesquisa, a metodologia empregada, ou seja, o “caminho através do qual buscaremos as respostas para nossas indagações” é o estudo de caso. Na concepção de André e Lüdke (1986, p.18), o estudo de caso enfatiza a “interpretação em contexto”. Segundo as autoras, “um princípio básico desse tipo de estudo é que, para uma apreensão mais completa do objeto, é preciso levar em conta o contexto em que ele se situa”.

Essa metodologia proporciona o conhecimento da realidade da empresa e pode ser caracterizada como um tipo de pesquisa cujo objeto de estudo pretende ser analisado em profundidade. O estudo de caso, ao mesmo tempo em que visa focar a realidade de forma completa, também busca retratar os diferentes pontos de vista dessa dada realidade, focalizando-a como um todo.

Nesse sentido Godoy (1995) coloca que este método é útil quando o fenômeno estudado é amplo e complexo, quando os conhecimentos existentes são insuficientes para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre. Na visão do autor “o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “*como*” e “*por quê*” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais” (GODOY, 1995, p.35).

Embora os estudos de caso sejam de caráter qualitativo, também comportam dados quantitativos para esclarecer algum aspecto do evento investigado. Sendo assim essa pesquisa priorizará um enfoque quantitativo, visto que será conduzido a partir de um plano estabelecido antecipadamente, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. No entanto também pretende abordar aspectos qualitativos, visto que a empresa estudada pretende diferenciar-se no mercado pelos valores agregados aos produtos, aspectos que envolvem dados qualitativos e que não podem ser mensurados somente a partir de dados estatísticos.

1.11 Justificativa

O fator desencadeador deste tema foi a dificuldade no gerenciamento dos preços dos produtos comercializados pela Empresa Sislimpa, uma vez que a mesma trabalha com mais de 300 itens em seu estoque e a cada novo produto há uma perda desnecessária de tempo na formulação do preço de venda, que de certo modo é feita empiricamente.

Soma-se a isso, a dificuldade de entendimento do tema por uma parcela considerável de empresários, pois se trata de um assunto com pouco referencial teórico, sendo os existentes baseados nas mesmas fontes. Bernardi (1996, p.148) corrobora expondo: “... na pequena e média empresa poucos executivos administram várias áreas e na grande empresa os especialistas têm visão ou área de atuação restrita...”.

Assim, o entendimento deste tema torna-se de extrema importância para todas as organizações, uma vez que a correta definição do preço de venda do produto é um dos pilares do sucesso empresarial.

1.12 Estrutura do trabalho

O presente relatório de estágio que, no primeiro momento já foi introduzido, apresenta a seguir a seguinte estrutura:

Primeiramente houve a necessidade de se embasar teoricamente o problema, ou seja, o que já foi produzido a respeito da formação do preço de venda. Esse ponto foi bastante debatido no mês de agosto de 2005, quando da elaboração do projeto de estágio.

Com o embasamento teórico pronto, foi possível avançar para a coleta de dados, nos meses de setembro e outubro. Concomitante a esses dados, que eram coletados iam sendo feitas as análises e os questionamentos, que resultaram do trabalho final para a graduação no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Antes de comentários serem feitos sobre a formação do preço de venda, é importante saber como a língua portuguesa o define. Para AURÉLIO (2001), em seu dicionário, preço é:

1. Quantidade de dinheiro necessária para comprar uma unidade de mercadoria ou serviço; expansão monetária de valor; 2. Relação de troca de um bem por outro; 3. Compensação, recompensa, prêmio; 4. Castigo, punição; 5. Importância, merecimento, valia; 6. Perfeição, excelência, quilate.

Observe que esse conceito permanece constante desde a década de 60, quando BUENO (1969), em seu dicionário, já definia preço com as seguintes expressões: Custo da unidade de coisa vendível; valor pecuniário de um objeto; compensação; prêmio; castigo; valia; importância moral; quilate; merecimento; estimação.

2.1 O preço do produto e o nosso cotidiano

Uma das questões mais frequentes nas empresas, não importando o tamanho das organizações, ou o país em que estão estabelecidas, relaciona-se a um assunto que tem a função de englobar dois interesses antagônicos: a maximização do lucro da empresa e a diminuta quantidade de recursos de que dispõe o consumidor atual.

Pode-se dizer que quase a totalidade das pessoas tem em seu cotidiano rotinas que envolvem os preços dos produtos e/ou serviços que são oferecidos pelo mercado. Há como afirmar que é quase impossível um indivíduo, na atualidade, passar um dia de sua vida sem comprar ou vender algo, mesmo que imperceptivelmente. Como exemplo, a lâmpada acesa no apartamento tem o seu preço.

2.2 Arte e ciência no preço de venda

A equação do preço de venda a ser solucionada tem que ser capaz de atender a escassez de recursos daquele que está disposto a consumir e ao mesmo tempo suprir todos os gastos fixos e variáveis daquele que oferece o produto. Se não fossem estas divergências de interesses, a formação do preço seria algo de fácil resolução, bastando apenas aplicar a margem desejada pela empresa. Neste ponto aparecem expressões como: justo, barato, caro,

razoável, aceitável... O mesmo produto, com o mesmo preço, pode ser julgado nas mais distintas maneiras, uma vez que cada um o percebe de uma forma.

Essa dúvida na formulação do preço de venda torna-se mais complexa na medida em que a quantidade de produtos comercializados pela empresa aumenta, necessitando estabelecer métodos e regramentos para a fixação do preço.

Assim, com este estudo não se visa a compreensão e análise de temas como a demanda, a oferta, mas sim a necessidade da formulação de um regramento na fixação do preço de venda. Sendo isto o que busca este trabalho, tem-se o questionamento:

Qual a forma mais satisfatória de se definir o preço de venda de um produto em uma empresa de distribuição?

Para responder este questionamento se fará necessário estabelecer um preço de venda competitivo, aceitável no mercado que proporcione lucratividade, em uma empresa de distribuição, de pequeno porte, e com um número bastante significativo de produtos a serem ofertados. Para tanto, ter-se-á que especificar os impostos que estão intrínsecos nos preços de vendas dos produtos, demonstrando todos os gastos operacionais e não operacionais envolvidos no processo de comercialização e distribuição. Com isso poderá ser elaborada uma planilha eletrônica que se configure em uma alternativa para a formação do preço de venda, examinando a rotatividade dos produtos, juntamente com sua margem de contribuição destes.

Primeiramente, faz-se necessário voltar no tempo e entender que no início das sociedades antigas, a troca é que determinava uma negociação comercial, sendo a equivalência de valores percebida por aquele que queria oferecer o produto e aquele que desejava adquiri-lo. Assim as equivalências se baseavam em outro produto ou serviço para se efetivar a comercialização. Destaca-se que a mesma semente ou animal trocados tinham “preços” distintos em diferentes momentos, sendo um dos balizadores a necessidade daquele que desejava negociar.

Com as sociedades tornando-se mais complexas e as relações comerciais se intensificando e com o surgimento da moeda, aparece o preço do produto, como o balizador da troca entre o que oferece e o que adquiri.

O preço de venda é que irá determinar a competitividade de uma empresa em seu mercado, estabelecendo que a perpetuação da existência da empresa está baseada nas suas políticas de preços.

Buscando entender o que define o preço de um produto SOUZA (1991) em seu livro propõe um esquema simples de identificação dessas condições para a formulação do preço de venda.

Relação entre a empresa e o mercado		
A questão	O mercado	A empresa
- O que quer?	- Máximo de satisfação	- O lucro.
- Quais são seus limites?	- A renda monetária	- Diversos.
- O que deve fazer?	-Procurar um equilíbrio entre: Preço baixo. Qualidade no produto ou no serviço. Qualidade no serviço do produto ou do serviço.	- Ofertar produtos ou serviços com: Preço baixo Qualidade Serviços complementares.

Quadro 5: Relação entre a empresa e o mercado

O esquema proposto pelo autor reflete aspectos mencionados na introdução deste trabalho, no que se refere aos antagônicos desejos do mercado e da empresa.

Vale destacar ainda o ponto de vista de Sardinha (1995) sobre a formação do preço de venda que pode ser comparado com uma arte, pois além das variáveis acima, a sensibilidade de quem decide o preço deve ser levada em conta no processo, principalmente nos casos de concorrência acirrada ou abertura de mercado. Esta arte na elaboração do preço de venda pode ser demonstrada pela variável “P” na fórmula de Bernardi (1996) que apresenta a seguinte equação: $[L = P - (C + D)]$, ou seja, o lucro é conseguido subtraindo-se do preço aceito pelo mercado os custos e as despesas. Quando se fala em arte e sensibilidade para a formulação do preço de venda, está, na realidade, se tentando, da melhor forma possível, definir este preço aceito pelo mercado.

BORNIA (2002) ajuda neste raciocínio apresentando os três enfoques que a administração já colocou sobre os custos.

No primeiro momento, os custos eram apenas um detalhe, pois ao ser informado do custo do produto o administrador apenas colocava a margem desejada e se chegava ao preço de venda, como mostra a fórmula: $\text{Preço} = \text{Custo} + \text{Lucro desejado}$.

Com o tempo, os custos passaram a ser controlados, pois com o aumento da oferta de produtos a demanda estagnou fazendo com que a concorrência limitasse o preço máximo de venda, fazendo com que o lucro não mais fosse arbitrado. $\text{Lucro} = \text{Preço} - \text{Custo}$.

Finalmente, na atualidade, os custos assumiram um novo enfoque, havendo a necessidade de serem geridos. Pela fórmula se observa que o $\text{Custo} = \text{Preço} - \text{Lucro}$, ou seja, só com uma excelente gestão dos custos se conseguirá um lucro próximo ao desejado.

2.3 Política de preços

Mas se o preço é determinado pelo mercado, por que então estudar uma política de preços? Isso se faz necessário para se poder controlar e gerenciar a produtividade e os gastos da empresa, para se ter certeza até que ponto a empresa pode acompanhar as exigências do mercado relativas ao preço do produto ou serviço.

O exposto por Sardinha (1996), se justifica na formulação de preços de produtos chaves, mas se tornaria muito complexo aplicar a sensibilidade para determinar os preços de todos os produtos da empresa. Por este motivo busca-se um meio eletrônico para a acumulação dos gastos tanto governamentais, quanto operacionais e não operacionais.

A sensibilidade na determinação do preço de venda de um produto tem uma relação muito estreita com o Ciclo de Vida do Produto. Este ponto tem especial importância, não pelo que já foi descrito acima, relacionado à quantidade de produtos comercializados, mas sim, pelo fato da empresa ter apenas 6 meses de atividade e os produtos comercializados serem desconhecidos pelo mercado nas regiões de atuação da SISLIMPA. Assim torna-se necessário compreender o funcionamento desta curva ou ciclo do produto.

Sardinha (1996, p.87) tem como idéia básica: “durante o tempo em que um produto é comercializado, este passa por quatro estágios, em cada um dos quais a estrutura dos mercados, o perfil e o nível de demanda, o domínio da tecnologia, e, por conseqüência, a política de preços da firma têm contornos bastante característicos”.

Defini-se o primeiro estágio como o introdutório. Neste momento o nível de competidores é pequeno, porém, em muitos casos, o desconhecimento do mercado em relação

ao produto é grande, fazendo com que a demanda seja pequena. Isto ocasiona em muitos casos prejuízo, pois o dispêndio com promoções e propagandas é elevado.

No segundo momento, chega-se à linha do crescimento, na qual já está criada uma necessidade pelo produto e seu consumo já se configura em hábito ou necessidade. Sardinha (1996, p.87) menciona ainda: “De fato, considera-se que a maioria das empresas em um mercado particular passa a atuar na fase do crescimento do ciclo de vida do produto”. Isto ocorre, porque já está criada a necessidade e o risco com as inovações e pesquisas, para a nova empresa no mercado, é diminuído.

Após estes dois estágios chega-se à maturidade. Neste momento, as taxas de crescimento ainda existem, porém em níveis bem inferiores à fase do crescimento. Neste ponto, a margem de contribuição do produto específico diminui, pois há uma quantidade maior de concorrentes e a possibilidade de crescimento das vendas se restringe ao aumento da participação no mercado. Isto ocorre porque o cliente já está bem informado a respeito do produto e dos usos que pode dar para tal, além de poder identificar com facilidade quais as empresas que o comercializam, fazendo com que o aumento do mercado consumidor ocorra por fenômenos econômicos, como aumento da população ou da renda.

O último estágio do ciclo de vida de um produto é aquele em que este se torna obsoleto, pela inovação tecnológica ou pelo desuso. Assim, os níveis de vendas do produto e da sua margem de contribuição, têm quedas acentuadas e constantes, fazendo com que a empresa se desinteresse por sua comercialização, retirando-o do mercado.

Nestes diferentes estágios do ciclo de vida do produto, serão encontrados diferentes níveis de vendas e de produção em uma empresa, que determinarão o nível da atividade. Estes níveis de atividades têm custos e características peculiares que influenciarão no cálculo do preço de venda do produto.

Para melhor entendimento destes valores, o estudo do Ponto de Equilíbrio torna-se importante, dessa forma, GITMAN (1997, p.419) escreve, o ponto de equilíbrio é usado para determinar o nível de operação necessária para cobrir todos os custos operacionais e para avaliar a lucratividade associada a vários níveis de venda.

COGAN (1999) completa o exposto acima enfatizando que esse estudo permite através da observação parametrizar o ponto exato em unidades físicas e ou monetárias onde o rédito é nulo, ou seja, um nível de atividade inferior a esse ponto representará prejuízo e o oposto será o lucro.

Os níveis de vendas mencionados são importantes, pois assim como em um automóvel, dependendo da velocidade da viagem, o custo para concluí-la não será o mesmo. Assim, duas unidades produzidas por uma empresa geram custos fixos e variáveis distintos que produzir 1000 unidades. Segundo BRAGA (1989, p 180) os custos variáveis definem-se como aqueles que aumentam ou que diminuem obedecendo a proporção de oscilação do nível de produção e vendas. Já os fixos não se alteram com essas oscilações, mantendo-se constantes em um determinado período de tempo. Esse tempo, o autor sugere que não seja superior a alguns meses. TRACY (2000, p. 123) completa "... despesas fixas não são realmente 100% fixas e imutáveis, mas não tratadas como se de fato o fossem no curto prazo, para efeitos de análise...".

Os limites da empresa na formulação dos preços são vários entre eles pode-se destacar o custo, a percepção do consumidor e a concorrência. Segundo o Manual do Plano de Negócios do SEBRAE (2000) estas variáveis são definidas da seguinte forma:

Custo: Todos os gastos inerentes à fabricação, estocagem, comercialização e distribuição do produto.

Percepção dos Consumidores: A percepção de valor exerce certa influência na fixação do preço, tendo em vista que a percepção da qualidade pode ajudar na obtenção de uma melhor margem de lucro por aqueles clientes inovadores, ou exercer uma auto-seleção dos que irão utilizar o produto ou serviço. Este é um exemplo clássico utilizado por bares e restaurantes.

Concorrência: O concorrente é logicamente um dos fatores importantes na determinação do preço. É necessário entender o porquê da política de preços atualmente aplicada pela concorrência e saber se no caso de preços baixos, deve-se a uma estrutura de custos menores ou um deliberado ataque ao mercado.

O mesmo manual traça três políticas de preços: oportunista, predatória e contingencial.

Políticas Oportunistas de Preços:

- Aumentar os preços quando os concorrentes o fazem, aumentando as margens de lucro e mantendo o arranjo geral do mercado.
- Aumentar o preço quando a demanda é favorecida.
- Reduzir o preço quando o concorrente encontrar dificuldades em acompanhar, aumentando as vendas e ganhando no volume.
- Reduzir o preço em produtos ou mercados específicos, onde não é esperada uma retaliação por parte da concorrência.

Políticas Predatórias de Preços:

- Redução temporária de preços para eliminação de um ou mais concorrentes.
- Redução temporária para aumento da participação do mercado.
- Reduções punitivas ou “educativas”. Bater onde dói no concorrente para forçá-lo a recuar ou aceitar um acordo de “convivência”.

Políticas Contingenciais de Preços:

- “Skimming”. Fixar o preço para a nata do mercado, obtendo lucros extraordinários, e, depois de saturado o segmento alvo, diminuir os preços para atingir outros segmentos com menor poder aquisitivo. Exemplo: Telefones celulares (modelos novos são caros no início, depois os preços caem quando deixam de ser novidade).
- Recuperação de caixa. Liquidar para girar estoques e obter capital.
- Manutenção de um preço baixo em um item visível para atrair clientes e vender outros produtos. Exemplo: Rede de Supermercados.
- Manutenção de um preço baixo apenas para se manter no mercado, esperando uma melhoria da conjuntura ou um reposicionamento estratégico.
- Utilização de preços baixos para entrar em um mercado ou lançar produtos.
- Fixação de um preço baixo em determinado item e alto nos produtos complementares.

O ponto de equilíbrio parte da idéia de se achar um montante de vendas em que o lucro seja zero, mas isso, na prática, não é o desejado. A empresa busca, na realidade com o ponto de equilíbrio encontrar a melhor composição entre a margem de contribuição de cada produto, as vendas, as despesas fixas e o quanto a empresa deseja ter de retorno sobre o investimento. Para um melhor acompanhamento do ponto de equilíbrio o estudo da margem de contribuição será fundamental.

3 RELATÓRIO DAS ATIVIDADES EXECUTADAS

No primeiro momento, foi necessário definir o que era a empresa, através do seu histórico mostrando que o nicho de mercado foco da SISLIMPA é o “*business to business*”, ou seja, a distribuidora não vende produtos para outras empresas para que sejam revendidas, mas sim para que sejam consumidos por elas próprias, como já foi citado anteriormente no item cliente da análise ambiental.

Isso faz com que o tipo de abordagem de vendas seja diferenciado. Os produtos que estão sendo oferecidos pela SISLIMPA trazem economia e rendimento aos clientes. Neste ponto o vendedor necessita ter um ótimo conhecimento técnico para poder esclarecer ao cliente quanto as vantagens dos produtos.

Após esta breve contextualização, a busca pelas informações de vendas, custos das mercadorias vendidas e despesas se deram através do sistema de informática utilizado pela SISLIMPA, denominado Gestor. Este sistema integra todos os dados gerenciais da organização, agilizando o faturamento e os controles internos. É um programa de simples utilização, porém lhe faltam algumas informações básicas. Por este motivo é que adiante serão vistas planilhas auxiliares, que foram criadas como forma de viabilizar a extração dos dados para uma correta análise da informação.

A sistemática de trabalho foi, no primeiro momento, colher os dados acumulados com base em 31 de outubro de 2005, para que fosse possível iniciar as análises e criação das planilhas de apoio para elaboração da planilha final da formação do preço de venda. No decorrer do mês de novembro, as participações dos produtos e das margens de contribuição unitárias dos produtos, já coletadas, destes períodos puderam ser analisadas. Restou para o último dia do mês de novembro o fechamento do acumulado até 30 de novembro de 2005, para que a análise pudesse ser mais exata.

Vale ressaltar que as planilhas que aparecem nos apêndices terão apenas o cabeçalho, o código, o nome dos produtos e os valores totais acumulados, ficando o restante em branco por se tratarem de dados estratégicos da empresa.

Pelo Gestor foi levantada a venda de todos os produtos da SISLIMPA de janeiro a outubro de 2005, apêndice I, para que fosse possível fazer a média da representatividade de cada um dos itens no faturamento global da empresa. Esse levantamento foi importante, pois como a quantidade de produtos comercializados é elevada, serviu para focar o autor nos produtos que realmente influenciariam na análise.

Porém, não ficou do conteúdo do autor essa mesma sistemática para a acumulação das despesas. Como nos primeiros meses a venda foi irrelevante, fez com que distorções aparecessem ao se elaborar as médias desses onze primeiros meses de atividade. Um exemplo é a despesa com vendas, que, se comparadas com os primeiros meses da empresa apresentavam um percentual do faturamento muito superior ao atual. Assim utilizou-se a análise das despesas, o período de julho a outubro de 2005.

Com os ajustes já feitos à planilha eletrônica, os produtos foram classificados em ordem decrescente de vendas para se ter uma visualização da importância de cada um dos produtos apêndice II. Chamou a atenção o percentual de vendas do produto KCP TOA PAP SCOTT ROLO 244m, que neste trabalho será denominado simplesmente de Toalha em Bobina, que alcançou a marca de 52,82% do faturamento total da SISLIMPA. O seguinte produto na ordem decrescente de participação no faturamento global é o KCP SAB SPRAY HANDLOTION 400 ML, daqui por diante denominado Sabonete em Spray que corresponde a 14,23% do total.

Foi possível então observar que dos 170 itens já vendidos no período, apenas 13 detinham a participação conjunta de mais de 90% das vendas e que mais de 100 itens não haviam sido comercializados.

Diante deste fato, optou-se por apropriar os custos fixos da empresa integralmente neste grupo de produtos, deixando os demais apenas com os custos variáveis. Com certeza, caberiam questionamentos, de outras correntes de pensamento, tal como se este procedimento seria o mais adequado, porém o risco de se apropriar 10% dos custos fixos da empresa em produtos de venda incerta seria algo que poderia trazer problemas para se atingir a meta do ponto de equilíbrio.

Os relatórios nos apêndices I, III e V relativos aos períodos, janeiro a outubro de 2005, outubro de 2005 e novembro de 2005, respectivamente, correspondem, além das vendas em quantidade e valores, aos custos das mercadorias vendidas por produto, já deduzidos do ICMS, PIS e COFINS.

Para a elaboração dos apêndices já citados, foi necessário encontrar a margem de contribuição dos produtos. No entanto, para isso foi imperativa a definição das despesas fixas e variáveis da SISLIMPA, para que fosse possível elaborar as planilhas.

No cálculo do ponto de equilíbrio, subtraiu-se o custo da mercadoria vendida, os impostos que incidem sobre ela, as despesas fixas e por último as despesas variáveis.

Vale destacar que dentre estas despesas variáveis se encontram as despesas com vendas, que está formada pela comissão da equipe de vendas e dos gastos gerais com esta função, como o combustível e ajudas de custo. As despesas tributárias aqui destacadas fazem relação à CPMF. Por último surgem as “despesas bancárias” que englobam os gastos que se têm pela emissão do boleto bancário que é cobrado pela instituição financeira. Foi opção da empresa em se trabalhar com essa forma de pagamento para minimizar ao máximo o volume de dinheiro, pois mais de 50% das vendas são feitas para fora de Santa Maria, sede da empresa. Neste caso ficaria arriscado envolver a transportadora para efetuar estas cobranças.

Ponto de Equilíbrio			
RECEITA BRUTA TOTAL	R\$	49.744,56	100,00%
1. (-) CMV Liq. de impostos	R\$	23.877,39	48,00%
2. (-) DEDUÇÕES DA RECEITA	R\$	13.057,95	
2.1 (-) ICMS S/VENDAS	R\$	8.456,57	17,00%
2.2 (-) COFINS	R\$	3.780,59	7,60%
2.3 (-) PIS	R\$	820,79	1,65%
3. (-) DESPESAS FIXAS	R\$	8.227,75	
3.1 (-) DESPESAS COM PESSOAL - ADM.	R\$	1.374,45	
3.2 (-) DESPESAS GERAIS - ADM.	R\$	6.853,30	
4. (-) DESPESAS VARIÁVEIS	R\$	4.581,47	9,21%
4.1 (-) DESPESAS COM VENDAS	R\$	3.770,64	7,58%
4.2 (-) DESPESAS TRIBUTARIAS	R\$	174,11	0,35%
4.3 (-) DESPESAS BANCÁRIAS	R\$	636,73	1,28%
LUCRO DO PERÍODO	R\$	0,00	

Quadro 6: Ponto de equilíbrio

Com o cálculo do ponto de equilíbrio, ficou explícito que as despesas fixas da SISLIMPA estão em aproximadamente R\$ 8.300,00 e as despesas variáveis somam 83,46% do faturamento total da organização.

Dessa forma, para se verificar se há potencial para esses 13 produtos absorverem o total de custos fixos traçaram-se 3 cenários distintos para esta análise.

Parte-se, num primeiro momento, da definição das participações no faturamento de cada um destes 13 principais itens. Esses percentuais serão utilizados para fins ilustrativos de comparação, não refletindo a exatidão nos meses de outubro e novembro, por tratar-se de uma média.

A coluna “% do Fat” indica o quanto do faturamento equivale tal item. Já a coluna “% da M C” é quanto da margem de contribuição total da empresa é suportada pelo produto específico. A última coluna “MC %” indica quanto de margem de contribuição sobra de cada produto para ajudar a suportar os custos fixos da organização.

Participação no Faturamento Jan-Out 2005				
Código	Produto	% do Fat	% da M C	MC %
30180048	KCP TOA PAP SCOTT ROLO 244M 1X12 (CX)	51,45%	50,43%	14,81%
30170848	KCP SAB KC SPRAY HANDLOTION 400ML 1X6 (CX)	14,08%	19,55%	21,01%
30180115	KCP PAP HIG SCOTT FS 300M 1X12 (CX)	8,89%	4,68%	7,83%
30180425	KCP TOA PAP LALEKLA WINNER 20X23 20X250 (5,84%	6,33%	21,07%
30175836	KCP TOALHA PAPEL LALEKLA GOOD 4X250 (UN)	3,36%	0,83%	15,39%
30180112	KCP PAP HIG SCOTT INTERF FS 40X400 (CX)	2,21%	2,43%	19,01%
30180434	KCP SAB KC SPRAY ANTI-BAC 400 1X6 (CX)	1,36%	1,84%	20,86%
7177	COPOS PLASTICOS COPAZA 180ML-BR-30X100(CX)	0,75%	0,84%	6,18%
30180447	KCP TOA PAP LALEKLA PLUS 20 X 250 (CX)	0,73%	1,00%	21,50%
10001	CERA ACRILICA GIRASSOL(DURACRIL) 5LT	0,67%	0,79%	2,74%
100023	DETERG.BACT. GIRASSOL(LAVENE FLOR CAMPEST	0,66%	0,97%	21,43%
5166	COPOS PLASTICOS COPAZA 200ML-BR-30X100(CX)	0,50%	0,58%	20,35%
1034	SACO PLASTICO LIXO PRETO (100L) 100 UM	0,47%	0,24%	10,24%
		90,97%	90,52%	

Quadro 7: Participação no Faturamento Jan-Out 2005

O primeiro cenário que será apresentado é o mês de outubro de 2005 que alcançou uma receita total bruta de R\$ 55.759,32, com isso, R\$ 50.724,15 representariam aos 90% do faturamento, produzindo R\$ 7.940,39 de margem de contribuição. Nessa situação, faltariam R\$ 287,36 para cobrir os custos fixos que estão orçados em R\$ 8.227,75.

Poder-se-ia escrever que, apesar de o volume de margem de contribuição não ter alcançado os gastos fixos, ocorreu um equilíbrio entre margem de contribuição e despesas

fixas. Isso por que não se pode deixar de mencionar que há ainda 9,03% do faturamento que não foi computado, até o momento, no cálculo e que gerou uma margem de contribuição no valor de aproximadamente R\$ 620,00, como poderá ser visto no seguinte quadro.

Cenário de Vendas R\$ R\$ 55.759,32			
Cód	Produto	faturamento	Margem
30180048	KCP TOA PAP SCOTT ROLO 244M 1X12 (CX)	28.689,09	4.248,79
30170848	KCP SAB KC SPRAY HANDLOTION 400ML 1X6 (CX)	7.852,80	1.650,10
30180115	KCP PAP HIG SCOTT FS 300M 1X12 (CX)	4.956,17	388,30
30180425	KCP TOA PAP LALEKLA WINNER 20X23 20X250 (3.256,04	686,01
30175836	KCP TOALHA PAPEL LALEKLA GOOD 4X250 (UN)	1.874,54	288,54
30180112	KCP PAP HIG SCOTT INTERF FS 40X400 (CX)	1.231,07	234,08
30180434	KCP SAB KC SPRAY ANTI-BAC 400 1X6 (CX)	761,10	158,73
7177	COPOS PLASTICOS COPAZA 180ML-BR-30X100(CX)	417,11	25,79
30180447	KCP TOA PAP LALEKLA PLUS 20 X 250 (CX)	408,95	87,92
10001	CERA ACRILICA GIRASSOL(DURACRIL) 5LT	371,76	10,20
100023	DETERG.BACT. GIRASSOL(LAVENE FLOR CAMPEST	365,24	78,27
5166	COPOS PLASTICOS COPAZA 200ML-BR-30X100(CX)	280,15	57,02
1034	SACO PLASTICO LIXO PRETO (100L) 100 UM	260,13	26,64
	TOTAL	50.724,15	7.940,39

Quadro 8: Cenário de Vendas R\$ 55.759,32

No segundo cenário, foi utilizado o faturamento de novembro de 2005 que alcançou uma receita total bruta de R\$ 67.228,44, com isso, R\$ 61.157,59 representariam aos 90% do faturamento, produzindo R\$ R\$ 9.573,65 de margem de contribuição. Assim, com este faturamento as despesas fixas foram cobertas, sobrando ainda toda a margem de contribuição dos outros quase 10% de faturamento. O aumento do faturamento em 20,56% gerou um acréscimo na margem de contribuição em R\$ 1.633,26,

Cenário de Vendas R\$ R\$ 67.228,44			
Cód	Produto	faturamento	margem
30180048	KCP TOA PAP SCOTT ROLO 244M 1X12 (CX)	34.590,14	5.122,72
30170848	KCP SAB KC SPRAY HANDLOTION 400ML 1X6 (CX)	9.468,05	1.989,51
30180115	KCP PAP HIG SCOTT FS 300M 1X12 (CX)	5.975,60	468,17
30180425	KCP TOA PAP LALEKLA WINNER 20X23 20X250 (3.925,78	827,12
30175836	KCP TOALHA PAPEL LALEKLA GOOD 4X250 (UN)	2.260,12	347,89
30175393	PAPEL HIGIENICO NICE/ SCOTT NEUTRO 16X4X3	1.484,29	282,23
30180434	KCP SAB KC SPRAY ANTI-BAC 400 1X6 (CX)	917,65	191,38
30180112	KCP PAP HIG SCOTT INTERF FS 40X400 (CX)	502,90	31,10
10001	CERA ACRILICA GIRASSOL(DURACRIL) 5LT	493,07	106,00
7177	COPOS PLASTICOS COPAZA 180ML-BR-30X100(CX)	448,23	12,30
100023	DETERG.BACT. GIRASSOL(LAVENE FLOR CAMPEST	440,37	94,37
5166	COPOS PLASTICOS COPAZA 200ML-BR-30X100(CX)	337,77	68,74
30180447	KCP TOA PAP LALEKLA PLUS 20 X 250 (CX)	313,63	32,12
		61.157,59	9.573,65

Quadro 9: Cenário de Vendas R\$ 67.228,44

O terceiro cenário foi analisar este “mix” na formação da margem de contribuição global tentando manipula-la individualmente sem a necessidade de acréscimo no volume total de vendas. Assim, as margens unitárias estão expostas dessa forma.

Cod	Produto	M. C.
30180048	KCP TOA PAP SCOTT ROLO 244M 1X12 (CX)	14,81%
30170848	KCP SAB KC SPRAY HANDLOTION 400ML 1X6 (CX)	21,01%
30180115	KCP PAP HIG SCOTT FS 300M 1X12 (CX)	7,83%
30180425	KCP TOA PAP LALEKLA WINNER 20X23 20X250 (21,07%
30175836	KCP TOALHA PAPEL LALEKLA GOOD 4X250 (UN)	15,39%
30180112	KCP PAP HIG SCOTT INTERF FS 40X400 (CX)	19,01%
30180434	KCP SAB KC SPRAY ANTI-BAC 400 1X6 (CX)	20,86%
7177	COPOS PLASTICOS COPAZA 180ML-BR-30X100(CX)	6,18%
30180447	KCP TOA PAP LALEKLA PLUS 20 X 250 (CX)	21,50%
10001	CERA ACRILICA GIRASSOL(DURACRIL) 5LT	2,74%
100023	DETERG.BACT. GIRASSOL(LAVENE FLOR CAMPEST	21,43%
5166	COPOS PLASTICOS COPAZA 200ML-BR-30X100(CX)	20,35%
1034	SACO PLASTICO LIXO PRETO (100L) 100 UM	10,24%

Quadro 10: Margem de Contribuição Percentual.

Para fins de simulação, é sugerido que se tome por base o primeiro cenário, em que o montante de vendas da Toalha em Bobina foi de R\$ 28.689,09. Se o valor da caixa fosse aumentado em R\$ 5,00 a margem de contribuição deste produto aumentaria em 0,91 pontos percentuais, ficando em 15,72%. Desta forma a margem de contribuição anteriormente encontrada de R\$ 4.248,79, passaria para R\$ 4.509,92, levando a margem de contribuição deste bloco de produtos para R\$ 8.201,52. Nessa situação há a limitação de saber se a demanda será ou não receptiva a essa oscilação.

Esses cenários foram levantados para se ter a certeza de que há como se produzir margem de contribuição suficiente por este grupo de produtos para arcar com as despesas fixas. Outro cuidado tomado foi averiguar se estes padrões criados refletiriam a realidade. Assim, depois de elaborados, buscou-se qual foi a real margem de contribuição destes produtos chave.

Verificação da Real Absorção dos Custos Fixos		MC Out	MC Nov
Cod	Produto		
30180048	KCP TOA PAP SCOTT ROLO 244M 1X12 (CX)	4.475,55	6.404,63
30170848	KCP SAB KC SPRAY HANDLOTION 400ML 1X6	1.562,28	1.477,75
30180115	KCP PAP HIG SCOTT FS 300M 1X12 (CX)	391,15	437,30
30180425	KCP TOA PAP LALEKLA WINNER 20X23 20X250	342,81	487,35
30175836	KCP TOALHA PAPEL LALEKLA GOOD 4X250	166,15	73,78
30180112	KCP PAP HIG SCOTT INTERF FS 40X400 (CX)	99,92	165,84
30180434	KCP SAB KC SPRAY ANTI-BAC 400 1X6 (CX)	301,55	194,41
7177	COPOS PLASTICOS COPAZA 180ML-BR-	15,40	32,49
30180447	KCP TOA PAP LALEKLA PLUS 20 X 250 (CX)	98,35	139,49
10001	CERA ACRILICA GIRASSOL(DURACRIL) 5LT	10,60	-
100023	DETERG.BACT. GIRASSOL(LAVENE	29,25	51,23
5166	COPOS PLASTICOS COPAZA 200ML-BR-30X1	31,21	15,73
1034	SACO PLASTICO LIXO PRETO (100L) 100 UN	(6,68)	16,45
		7.517,53	9.496,45

Quadro 11: Verificação da Real Absorção dos Custos Fixos

Verifica-se que há uma correspondência entre o simulador e o real encontrado, possibilitando dar prosseguimento as análises. Todas essas informações coletadas puderam dar certeza ao autor de que as despesas variáveis e fixas corresponderiam as reais.

	Orçado	Real	Varição
Margem de Contribuição Outubro	R\$ 7.940,39	R\$ 7.517,53	R\$ 422,86
Margem de Contribuição Novembro	R\$ 9.573,65	R\$ 9.496,45	R\$ 77,20

Quadro 12: Comparativo entre MC orçada, com o MC real.

O seguinte passo foi buscar uma forma de se visualizar a dinâmica dos preços e das margens de contribuição, nas diferentes tabelas de comercialização dos produtos. O desejado é tentar elaborar uma planilha eletrônica que ao receber o código do produto, possa automaticamente buscar as principais informações do item, como o nome do produto, o seu custo, o IPI que incide, além das cinco tabelas de preços distintas que cada um destes estão submetidos, com as respectivas comissões à equipe de vendas. Denominou-se essa planilha de “Demonstrativo por tabelas de preço”.

Dessa planilha denominada “Demonstrativo por tabelas de preço” se derivaram as planilhas: “Demonstrativo da situação atual” e a tabela “Produto Novo”, apêndices VII, VIII e IX respectivamente.

Essas três planilhas têm que ser alimentadas por planilhas auxiliares e pelos relatórios fornecidos pelo sistema de informática Gestor. Assim, com o passar dos meses, bastará gerar estas informações no sistema de informática e copiá-las para o Excel para que novos dados na tomada de decisões possam ser obtidos.

O primeiro relatório para a alimentação das planilhas eletrônicas é o livro “Registro de Inventário” que fornecerá toda a relação de produtos comercializados, com seus respectivos códigos e seus custos unitários.

Código	Descrição Produto	Quantidade Estoque	Quantidade Embalagem	Valor Unitário	Valor Total

Quadro 13: Relatório - Livro registro de inventario

Desse relatório, saem as informações para o ajuste da planilha auxiliar “Custo Produtos” que irá informar o percentual do IPI de cada um dos produtos. A necessidade de se utilizar estas duas planilhas simultaneamente é que no relatório “Registro de Inventário” o valor unitário do produto já está com o valor do produto com o IPI. Assim, na planilha “Custo Produtos” esse IPI é retirado e se tem o valor de compra do referido item, deixando-os isolados.

Código	Produto	Valor de Compra	IPI

Quadro 14: Planilha Auxiliar - Custo Produtos

A segunda planilha auxiliar é a “Relação Tabela de Produtos” que irá acumular as informações relativas às tabelas de preços de cada um dos produtos comercializados.

Código	Produto	Tabela 1	Tabela 2	Tabela 3	Tabela 4	Tabela 5

Quadro 15: Planilha Auxiliar - Relação tabela de preços

O segundo, o terceiro e o quarto relatório é o “Movimentação dos produtos e seu C.M.V”, que fornecerá as vendas totais com seus respectivos custos e valores de vendas. O que diferencia um do outro é o prazo de abrangência da informação. Destes três, o primeiro compreende o período de Janeiro a Outubro de 2005, o segundo o mês de outubro e o terceiro o mês de novembro deste corrente ano.

Código	Descrição Produto	Quantidade Vendida	Valor das Vendas	Valor do CMV	Preço unit. Médio	CMV unitário

Quadro 16: Relatório - Movimentação dos produtos e seu C.M.V

As duas planilhas auxiliares e os quatro relatórios juntos produziram o que era desejo no item “d” dos objetivos específicos deste trabalho, ou seja, elaborar uma planilha eletrônica que se configurasse em uma alternativa para a formação do preço de venda. Isso foi conseguido, conforme demonstrado nos apêndices VII, VIII, IX denominados “Demonstrativo por Tabela de Preço”, “Demonstrativo Situação Atual” e “Produto Novo”, respectivamente.

Nos “Demonstrativo por Tabela de Preço” e “Demonstrativo Situação Atual”, basta verificar se o produto tem ICMS, na hora da compra, de 12% ou 17% e colocar o código do produto para que todos os cálculos relativos à margem de lucratividade possam ser obtidos.

Esses demonstrativos informam a situação geral do produto, ou seja, quanto se paga por ele, por quanto é vendido, qual o IPI correspondente e qual a margem de contribuição por cada uma das tabelas e pela média geral do período, do mês e do mês anterior.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se iniciar este trabalho, tinha-se como objetivo principal verificar a forma mais satisfatória de se definir o preço de venda de um produto em uma empresa de distribuição de produtos institucionais de higiene.

Para tanto, o referencial teórico foi o ponto inicial desta caminhada, fazendo-nos pensar o preço de venda como uma arte e como uma ciência simultaneamente.

Como já foi explicitado no referencial bibliográfico, não seria coerente fazer uma planilha de cálculo automático dos preços para todos os produtos que a SILIMPA comercializa. Isso porque há alguns que necessitam de um bom acompanhamento por parte do setor encarregado por formar o preço de venda, principalmente do grupo dos produtos chave na composição do faturamento.

Esse acompanhamento, baseado na sensibilidade, é necessário, pois é levado em conta o quão perigoso seria se um dos produtos principais da organização apresentasse, pelas planilhas que foram propostas, um valor de venda em desacordo com a realidade do mercado local.

Assim, passo a passo foi-se qualificando e quantificando quais eram os impostos e despesas variáveis que incidiam na atividade. O custo da mercadoria vendida está em 48% da receita bruta, ficando os impostos com uma parcela de 26,25% deste total, e por fim, as despesas variáveis, compostas pelas despesas com vendas, tributárias e bancárias com outros 9,21% da receita.

O levantamento dos dados estatísticos de 2005 possibilitou delimitar com segurança a margem de contribuição dos produtos, principalmente do grupo dos 13 principais que correspondem a mais de 90% do faturamento total da SISLIMPA. Este grupo, como foi definido no decorrer do trabalho, ficou com a incumbência de suportar a totalidade das despesas fixas da SISLIMPA.

O que chama mais a atenção na empresa é a concentração do faturamento em poucos produtos. Gradativamente o produto Toalha em Bobina tem seu valor relativo ao faturamento aumentado de 52,82%, na média de janeiro a outubro, para 57,43% em outubro e fecha o mês de novembro com 62,52% do faturamento, melhor visualizado a seguir.

Participação Toalha em Bobina no Faturamento		Part. Fat Jan/Out	Part. Fat Out	Part. Fat Nov
Cod	Produto			
30180048	KCP TOA PAP SCOTT ROLO 244M 1X12 (CX)	52,82%	57,43%	62,52%

Quadro 17: Participação Toalha em Bobina no Faturamento

Outro dado é que no acumulado, dos primeiros 10 meses do ano, havia a concentração de 90% das vendas em 13 produtos, no mês de outubro e novembro este percentual das vendas estava representado em apenas nove itens comercializados, como pode ser visto nos apêndices II, IV e V.

Uma das soluções propostas é a ação direcionada na divulgação dos outros itens que compõem os produtos ofertados pela SISLIMPA. Medidas simples podem ser tomadas, como o fornecimento de catálogos com fotos e preços dos produtos, através de malas diretas ou entregues pessoalmente pela equipe de vendas na hora da visita. Essa ação de divulgação dos produtos é motivada pelo fato que os clientes que compram da empresa a Toalha em Bobina e o Sabonete em Spray, obrigatoriamente consomem, mensalmente, estes outros produtos que, até o momento, são inexpressivos no faturamento, porém os compram de outros fornecedores, por desconhecimento de nosso *mix* de produtos. Essa ação vem ao encontro do que foi escrito no item Clientes, da análise do microambiente, que recrutar novos clientes é de três a cinco vezes mais caro que cultivar os existentes.

Destaca-se também que além do volume de vendas do principal produto ter aumentado, o seu valor médio unitário de venda vem crescendo de forma sustentada. Na média, janeiro a outubro a Toalha em Bobina era vendida a R\$ 276,80, passando para R\$ 278,50 em outubro e R\$ 280,71 em novembro. Fica provado que na simulação do terceiro cenário de vendas, página 44, em que se propunha aumentar o preço de venda deste item, é perfeitamente factível, tendo-se em vista estes dados reais. Fato similar ocorreu com o Sabonete em Spray, que na média dos primeiros meses do ano tinha o seu preço em R\$ 153,70, atualmente tem seu valor médio de comercialização em R\$ 160,19. O dado importante é que nos dois casos não houve alteração no valor de aquisição destes produtos pela SISLIMPA, fazendo com que ocorresse um aumento na margem de contribuição.

Todos estes cálculos e análises foram necessários para se saber se o preço de venda estabelecido pela SISLIMPA era aceitável no mercado e se proporcionava lucratividade. Diante da resposta positiva, foi possível a elaboração das três planilhas eletrônicas que encerram este trabalho.

O principal dado que pode ser extraído do apêndice VII, Demonstrativo por Tabela de Preço, é o comportamento da margem de contribuição em cada uma das tabelas de preços praticadas pela empresa. Dessa informação se definiu, devido à margem de contribuição, que não poderiam mais serem praticadas as Tabelas I e II nas regiões em que a entrega fosse feita por transportadora.

No apêndice VIII, Demonstrativo da Situação Atual, é possível verificar se as estratégias de precificação dos produtos estão sendo seguidas, uma vez que é possível verificar a média em que os produtos são vendidos, além de se poder confirmar se os preços de aquisição médios estão em conformidade com as tabelas de preços dos fornecedores.

Por último, o apêndice IX, Produto Novo, encerra os questionamentos que originaram este estágio supervisionado, que era formular uma planilha eletrônica que fosse possível formar o preço de venda em uma empresa de distribuição. Nesta planilha, a forma empírica de determinação do preço, que foi comentada na introdução deste trabalho, é totalmente reformulada para esta ferramenta que foi baseada nos dados históricos que garantem confiabilidade a ela.

Concluindo, o trabalho foi de extrema relevância para a empresa, uma vez que a SISLIMPA já está utilizando as planilhas de controle dos preços nas suas rotinas de trabalho. O ponto mais importante foi a agilidade posta no processo da formação do preço de venda e da tomada de decisão. Monteiro Lobado já comentava:

"A economia de tempo e material representa lucro e aumento de salário. Quem pode fazer um serviço em uma hora e o faz em duas; quem mata o tempo em vez de produzir; quem dá dez passos em vez de oito necessários; quem espicha sua tarefa; quem se esconde atrás de uma porta; quem maltrata uma máquina; quem estraga uma folha de papel; quem perde um minuto que seja de trabalho lesa a empresa, e lesa, portanto, a si próprio. No fim do ano, a soma desses pequenos desperdícios representa muito. A empresa que consegue evitá-los habilita-se a beneficiar o público com melhoria de preços e ao operário com melhoria de paga".¹

¹ Trecho de Monteiro Lobato, extraído do livro Gerência da Qualidade Total de Vicente Falconi Campos, publicado pela Fundação Christiano Ottoni, da Escola de Engenharia da Universidade de Minas Gerais, 1990, p. 15.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRÉ, Marli; LÜDKE, Menga. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: E.P.U., 1986.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Política e formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada**. São Paulo: Atlas, 1996.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas da administração financeira**, São Paulo: Atlas, 1989.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookmann, 2002

BUENO, Francisco da Silva. **Dicionário escolar da língua portuguesa**. Rio de Janeiro. Fundação Nacional de Material Escolar, 1969.

CHIAVENATO; Idalberto. **Administração, teoria, processo e prática**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1985

FRIEDMAN, Milton. **Teoría de los Precios**. Madrid: Ed. Cast. Alianza Editorial, 1976.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**, São Paulo: Harbra, 1997.

GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, Mar/Abr, 1995.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Análise de custos**. São Paulo: Atlas, 1988.

JONES, Thomas O. **Fidelização de Clientes: medindo, gerenciando e criando valor**. Belo Horizonte: Mindquest, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1992.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez. **Gestão estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas, 1999.

SARDINHA, José Carlos. **Formação de Preço: arte do negócio**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SEBRAE. **Manual do Plano de Negócios**. EMPRETEC, JAN 2000.

SILVA, Plácido. **Vocabulário Jurídico**. São Paulo: Companhia Forense, 2005.

SOUZA, Adriano Dias. **A formação e o gerenciamento do preço de venda no comércio**. Santa Maria: Palloti, 1991.

TRACY, John A. **Finanças: idéias inovadoras e dicas que realmente funcionam** / Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra – Rio de Janeiro: Campus 2000.