

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS- MG

MARINA ELISA DE MIRANDA

**GESTÃO DAS ATIVIDADES COMERCIAIS: ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO
VAREJISTA DO SETOR DE CALÇADOS**

VARGINHA – MG

2019

MARINA ELISA DE MIRANDA

**GESTÃO DAS ATIVIDADES COMERCIAIS: ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO
VAREJISTA DO SETOR DE CALÇADOS**

Trabalho de conclusão do PIEPEX apresentado como parte dos requisitos para conclusão do Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Economia pela Universidade Federal de Alfenas.

Orientador: Profa. Dra. Maria Aparecida Curi

VARGINHA/MG

2019

MARINA ELISA DE MIRANDA

**GESTÃO DAS ATIVIDADES COMERCIAIS: ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO
VAREJISTA DO SETOR DE CALÇADOS**

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de Conclusão do PIEPEX apresentado como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel Interdisciplinar em Ciência e Economia pelo Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Alfenas – campus Varginha.

Aprovada em:

Prof. Dr. Adriano Antonio Nuintin

Universidade Federal de Alfenas – Campus Varginha

Assinatura: _____

Prof. Dr. Paulo Roberto Rodrigues de Souza

Universidade Federal de Alfenas – Campus Varginha

Assinatura: _____

Profa. Dra. Maria Aparecida Curi

Universidade Federal de Alfenas – Campus Varginha

Assinatura: _____

Dedico o presente trabalho à minha família por todo incentivo e apoio no decorrer do curso, aos meus amigos por toda compreensão e aos meus professores por todo conhecimento compartilhado, em especial à minha orientadora por toda paciência e suporte. Meus mais sinceros agradecimentos a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização desse trabalho.

RESUMO

Diante de um cenário onde a competitividade é característica marcante, a utilização de ferramentas de apoio à gestão tem sido imprescindível para tomada de decisões. O presente estudo teve por objetivo analisar a gestão comercial em um comércio do setor de calçados e acessórios masculinos no município de Varginha/MG. Para atingir o objetivo proposto neste estudo, foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva com abordagem qualitativa dos dados. A metodologia utilizada foi estudo de caso. Foi aplicado um questionário e realizado entrevistas presenciais com os gestores da loja. Os resultados evidenciaram que a empresa possui o controle de todos os procedimentos, porém os gestores não possuem conhecimento para uso das informações estratégicas de gestão de custos para o auxílio na tomada de decisões, conforme proposto na literatura. De acordo com as evidências, é possível concluir que a empresa e os gestores possuem um considerável potencial para desenvolvimento e uso das ferramentas gerenciais para auxílio na tomada de decisão.

Palavras chave: Gestão Comercial, Varejo e Setor Calçadista.

ABSTRACT

Faced with an indication of a striking feature, it is the use of business management support tools essential for decision making. This study aimed to analyze the market of men's shoes and accessories in the city of Varginha / MG. Objectives for this study, a descriptive research was conducted with the qualitative approach of the data. The methodology used was a case study. A face-to-face interview with store managers was implemented and conducted. The results showed that a company has control of all procedures, but managers do not have knowledge to use strategic cost management information for decision making, according to a literature review. According to the evidence, it is possible that the company and managers have potential for the development and use of management tools to assist in decision making.

Keywords: Commercial Management, Retail, Footwear Sector.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1 Importância das microempresas e empresas de pequeno porte	7
2.2 Gestão de custos no contexto comercial	9
2.3 Determinação do preço de venda do produto	12
2.4 Estudos anteriores	13
3 METODOLOGIA	15
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	16
4.1 Sistema de Informação	16
4.2 Processo de compra	17
4.3 Formação Preço de venda	19
4.4 Processo de estoque	20
4.5 Processo de venda	21
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERÊNCIAS	22

1 INTRODUÇÃO

Diante das mudanças no cenário econômico e da acelerada evolução da competitividade no mercado, as empresas têm sido obrigadas a procurar meios para aprimorar suas técnicas de gestão. Em decorrência disso, a busca constante por vantagem competitiva tem sido um desafio para as empresas se manter no mercado.

As microempresas e empresas de pequeno porte são consideradas fundamentais ao desenvolvimento da economia. No processo de evolução é considerável a contribuição dessas empresas, visto que geram uma grande parcela de emprego e estimulam o desenvolvimento empresarial. (DEAKINS, 1996).

De acordo com esse cenário, a utilização de ferramentas de apoio à gestão tem sido imprescindível para tomada de decisões, entre elas a contabilidade de custos que tem sido muito utilizada como ferramenta de gerenciamento.

Meglierini (2012, p. 1) descreve:

Em um mercado altamente competitivo, o conhecimento e a arte de administrar são fatores determinantes do sucesso de qualquer empresa. Em razão disso, não se pode relegar o cálculo dos custos a um plano secundário, pois eles constituem ferramentas auxiliares da boa administração.

A Contabilidade de Custos é a divisão da contabilidade que estuda os custos empresariais. Pereira et al. (2011) afirma que através dessa ferramenta é possível analisar, interpretar e fornecer informações necessárias no que diz respeito aos custos, despesas, lucros, prejuízos, ou seja, a formação adequada do preço a ser praticado. Ainda conforme Pereira et al. (2011), através da contabilidade de custos é possível calcular a lucratividade da empresa, fazendo com que seja possível determinar o caminho mais viável para seu crescimento e consequentemente aplicando melhorias na sua gestão.

Segundo Pereira et al. (2011) a contabilidade de custos é um ramo contábil que remete a avaliação, o registro e o controle dos gastos envolvidos na produção de bens e serviços com o intuito de oferecer dados de interesse aos usuários internos para auxiliar no planejamento e tomada de decisões.

Diante do exposto, formula-se o problema de pesquisa do presente trabalho: Como é a gestão comercial em um comércio do setor de calçados? Dessa forma, propõe-se como objetivo analisar a gestão comercial em um comércio do setor de calçados.

A pesquisa pode ser justificada pela importância de estabelecer um sistema eficaz de gestão no comércio através da aplicação de algum método que contribua para uma correta formação do preço, fazendo com que a empresa resgate os valores investidos e além disso, que possua um retorno para novos investimentos. Portanto, tendo como finalidade o auxílio na tomada de decisões de forma com que a empresa se mantenha competitiva no mercado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Importância das microempresas e empresas de pequeno porte

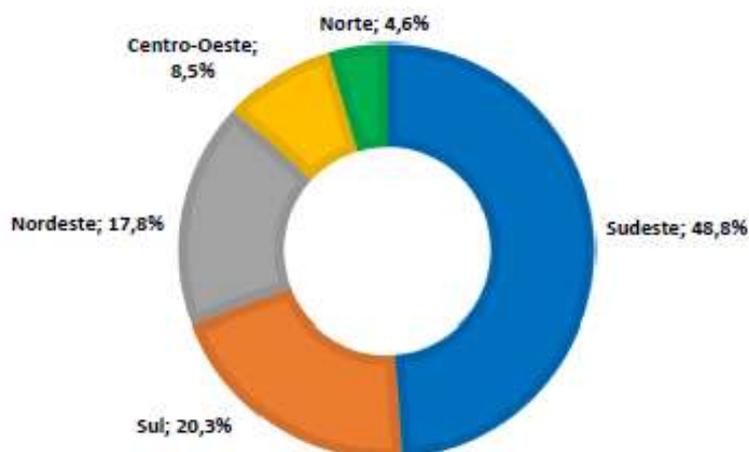
As MPEs e EPPs cada vez mais assumem posições de grande importância na economia brasileira. Essa contribuição é compreendida na realidade diária, decorrente da representatividade que as MPEs possuem na geração de empregos, produção e comercialização de bens e serviços que suprem as necessidades básicas, favorecendo o progresso e o desempenho da economia (CANECA et al., 2009).

De acordo com o SEBRAE (2018) as Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) são de grande importância para o país e podemos citar alguns dados que comprovam isso: representam cerca de 98,5% do total de empresas privadas, respondem por 27% do PIB e são responsáveis por 54% do total de empregos formais existentes no país, ou seja, empregam mais trabalhadores com carteira assinada que as médias e grandes empresas.

Ainda referente ao estudo feito pelo SEBRAE (2018) indicam que a quantidade de Microempresas no país saiu de 2,65 milhões, em 2009, para 4,14 milhões, em 2017, e deve atingir 4,66 milhões, em 2022, segundo projeções do Sebrae. Isso representa um crescimento de 75,5% nesse período de 23 anos, a uma taxa média anual de 2,47%.

De acordo com a Figura 1 a seguir, a região Sudeste é a que possui o maior número de ME no Brasil.

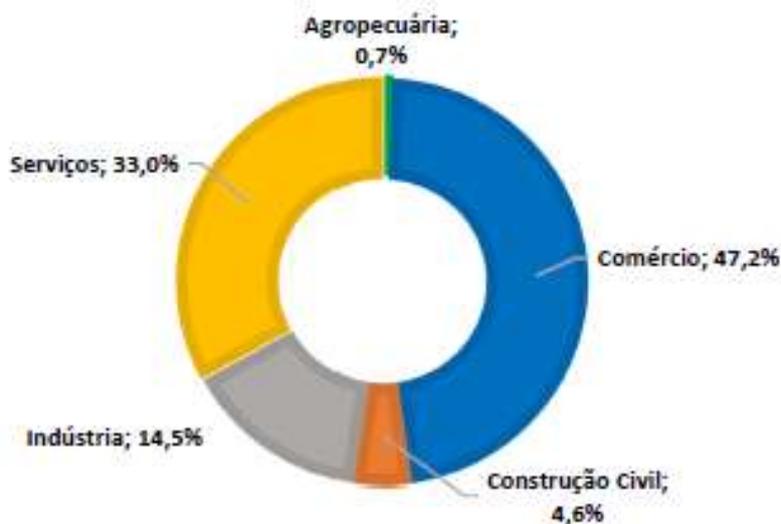
Figura 1: Distribuição (%) das ME por região – 2017



Fonte: SEBRAE, 2018.

Ainda conforme pesquisa do SEBRAE (2018), é possível identificar que entre as ME no Brasil, o Comércio é o setor que mais concentra microempresas (47,2% do total), conforme identificado na Figura 2 abaixo.

Figura 2: Distribuição (%) das ME por setor - 2017



Fonte: SEBRAE, 2018.

Com um maior aprofundamento da pesquisa, observa-se através do quadro 2 que no comércio varejista, as microempresas atuam principalmente nas atividades ligadas a artigos do vestuário e acessórios.

Quadro 2: As 10 atividades do Comércio Varejista que mais concentram ME

Ranking	Atividades do Comércio Varejista	Part. %
1	Artigos do vestuário e acessórios	5,40%
2	Produtos alimentícios (minimercados, mercearias e armazéns)	4,30%
3	Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares	2,80%
4	Restaurantes e similares	2,30%
5	Peças e acessórios novos para veículos automotores	2,20%
6	Materiais de construção em geral	1,40%
7	Outros produtos não especificados anteriormente	1,40%
8	Equipamentos e suprimentos de informática	1,20%
9	Produtos farmacêuticos	1,00%
10	Bebidas	0,90%

Fonte: SEBRAE, 2018.

Contudo, de acordo com Dutra e Guagliardi (1984), é evidente a participação que as grandes empresas possuem na economia. Entretanto as pequenas e médias empresas tem se tornado cada vez mais relevantes para a economia como um todo.

2.2 Gestão de custos no contexto comercial

No presente pode-se observar que a aplicação da gestão de custos é mais avançada nos âmbitos das empresas de médio e grande porte, visto que há um emprego maior de profissionais qualificados e sistemas modernos capazes de contribuir com uma administração mais eficaz (GONÇALVES; LEAL, 2015).

De acordo com Megliorini (2012), a maioria das literaturas especializadas na área de custos tem como foco as empresas industriais por considerar sua atividade mais ampla e complexa. Porém muitas ideias e ferramentas aplicadas a essas empresas também se adequam a empresas dos ramos comerciais e prestadoras de serviços. Para isso é necessário apenas adaptar-se aos sistemas do ramo comercial.

Megliorini, (2012, p. 219) descreve:

As empresas comerciais se diferenciam das industriais pelo fato de comprarem as mercadorias prontas de seus fornecedores e revendê-las também prontas, caracterizando-se como intermediárias, sem ampliar nem modificar sua utilidade, ao passo que as empresas industriais adquirem matérias-primas e modificam sua utilidade após realizar nelas determinadas operações, caracterizando-se como transformadoras.

Conforme Bacic et al. (2011), é bem mais complexo fazer uma análise de custos em empresas de pequeno porte visto que quando se trata de grandes empresas, existe uma administração mais profissionalizada, onde se dispõe de ferramentas de gestão e equipamentos

sofisticados e atualizados, fornecendo meios para uma boa análise e tomada de decisões. Ainda de acordo com Bacic et al. (2011), nas MPEs e EPPs, normalmente a administração da empresa é feita pelos proprietários por não comportar contratação de profissionais qualificados e as ferramentas utilizadas são básicas, portanto a gestão contábil e financeira geralmente é bastante precária.

Bacic et al. (2011, p.1) descreve:

No caso das pequenas e microempresas, a direção é constituída, geralmente, por um proprietário (a), extremamente atarefado, que pouco ou nada conhece dessa “linguagem dos números” e pouco tempo tem para se dedicar a análises sobre os resultados de suas decisões. Agindo com base na intuição, aplica certas regras práticas (heurísticas) que aprendeu ao longo de sua vida. As informações sobre custos de produtos permitem dar um suporte com maior carga de racionalidade às decisões que o empresário deve tomar.

Diante disso, de acordo com Pereira et al. (2011) fica claro o quanto é indispensável o uso da ferramenta “gestão estratégica de custos” em prol da melhoria na qualidade e administração da empresa, tanto no ramo industrial como no comercial.

Para o melhor entendimento do objetivo da Contabilidade de Custos e a classificação dos custos, é necessário o conhecimento de alguns de seus termos mais utilizados.

De acordo com Bruni e Famá (2008), alguns dos principais termos técnicos utilizados são: Gastos, Despesas, Custos, Investimentos, Perdas, Desperdícios e Desembolsos. Em seguida é descrito cada um deles, no Quadro 1.

Quadro 1: Terminologia e conceitos utilizados na Gestão de Custos

Terminologia	Conceito
Gastos	Segundo Martins (2003, p. 24), “é a compra de um produto ou serviço qualquer, que gera sacrifício financeiro para a entidade (desembolso), sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro)”.
Despesas	Segundo Martins (2003, p. 25), “Bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas”.
Custos	Segundo Martins (2003, p. 25), “Gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços”.
Investimentos	Segundo Martins (2003, p. 25), “Gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro (s) período (s) ”.
Perdas	Segundo Martins (2003, p. 26), “Bem ou serviço consumidos de forma anormal e involuntária”.
Desperdícios	Segundo Wernke (2005, p.4) são “os gastos relacionados com atividades que não agregam valor, do ponto de vista do cliente, que implicam dispêndios de tempo e dinheiro desnecessários aos produtos (ou serviços) ”.
Desembolso	Segundo Martins (2003, p. 25) “é o pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço”. Os custos podem ser classificados de diversas maneiras, levando em conta o interesse e a metodologia aplicada. As principais classificações são Custos Diretos e Indiretos e Custos Fixos e Variáveis.
Custo Direto	Segundo Megliorini (2012, p. 9), “São os custos apropriados aos produtos conforme o consumo”.
Custo Indireto	Segundo Megliorini (2012, p. 9), “São os custos apropriados aos produtos de acordo com uma base de rateio ou outro critério de apropriação”.
Custo Fixo	Segundo Megliorini (2012, p. 11), “São aqueles que decorrem da manutenção da estrutura produtiva da empresa, independentemente da quantidade que venha a ser fabricada dentro do limite da capacidade instalada”.
Custo Variável	Segundo Megliorini (2012, p. 11), “São aqueles que aumentam ou diminuem conforme o volume de produção”

Fonte: Elaborado pela autora.

Após compreender a importância da gestão de custos no contexto comercial, suas terminologias mais utilizadas, a próxima seção mostra de forma simplificada como chegar no preço de venda do produto.

2.3 Determinação do preço de venda do produto

Um dos maiores desafios dos empresários é conhecer seu lucro alcançado mediante suas vendas. Segundo Novak (2013, p.13)

Um comércio é essencialmente retratado nas atividades de Compra, Estoque e Venda de mercadorias. Parece simples, mas tem muitas outras pequenas ações que precisam ser feitas para que isto aconteça minimamente bem e com certa rentabilidade, ou seja, lucro.

Segundo Bernardi (1998, p. 102), “para qualquer atividade comercial, custo referem-se aos gastos efetuados na compra de mercadorias, objeto da comercialização, que irão gerar as vendas e os resultados da empresa”. Ainda conforme o autor, na empresa do ramo comercial, todos os gastos envolvidos desde o momento da compra da mercadoria até o momento que chega na empresa consistem no Custo da Mercadoria.

Megliorini, (2012, p.220) descreve “Na empresa comercial, o custo está relacionado às mercadorias revendidas.” Ainda de acordo com Megliorini, (2012), o custo da mercadoria que será ativado no estoque pode ser obtido de acordo com seguinte cálculo:

Valor pago ao fornecedor

(-) ICMS

(+) Frete

(-) ICMS sobre o frete

(+) Seguro

(+) Armazenagem e outros gastos

(=) Custo da mercadoria (ou custo da compra)

Conforme Bacic et al. (2011, p.94), “O preço ideal de venda é aquele que cobre os custos do produto ou serviço e ainda proporciona o retorno desejado pela empresa”.

De acordo com Bacic et al. (2011), existem algumas formas de se calcular o preço de venda do produto. Nos mercados onde os produtos dos concorrentes são iguais, pode-se calcular o preço de venda a partir da lei da oferta e da demanda. Dessa forma, quando estipulado o nível de preço do produto, que deve ser perfeitamente conhecido por todos, a empresa poderá por meio desse dado definir qual sua margem de contribuição e apurar se o seu preço de venda é compatível com o mercado.

Ainda conforme Bacic et al. (2011), existem situações em que a empresa possui uma boa reputação e atinge clientes que buscam por maior qualidade e atendimento, tornando-os clientes fiéis e com baixa sensibilidade para o preço. Nesse caso o gestor poderá optar por decidir sua margem de lucro ideal para a empresa, ou seja, seu *mark-up*. Bacic et al. (2011, p.94) descreve:

O *mark-up* ou taxa de marcação como é também conhecido, é um valor ou percentual aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para a formação do preço de venda. Esse percentual é obtido através de uma fórmula que insere ao custo do produto, todos os impostos sobre vendas, despesas financeiras, comissões sobre as vendas, despesas administrativas, despesas de vendas, outras despesas e a margem lucro desejada.

No entanto, pode-se dizer que mesmo com tantos métodos de se calcular de forma correta o preço de venda, os gestores ainda encontram muitas dificuldades ao fazer esse estudo e dessa forma acabam seguindo a média de preço dos concorrentes e até mesmo considerando os preços que os clientes estão dispostos a pagar.

2.4 Estudos anteriores

Na revisão de literatura de gestão de custos, foi possível verificar a importância da informação contábil para suporte à tomada de decisões inclusive no âmbito comercial. Porém, identifica-se um nível de dificuldade por meio dos gestores em utilizar essas informações.

O estudo realizado por Oliveira e Souza (2002), teve como objetivo estimular a reflexão sobre modelos de decisão de compra e sua relação com a formação do preço de custo da mercadoria adquirida para revenda no comércio varejista. Após o estudo, os autores puderam identificar que a decisão de compras é realizada basicamente na análise de informações contidas em relatórios retirados do sistema integrado da empresa. E ainda observaram que o gestor considera apenas os custos explícitos (IPI, Frete, ICMS, etc.) para formação do preço de custo da mercadoria, ou seja, não consideram os custos implícitos (manutenção de estoques, obsolescência, seguros, controle, CPMS, etc.).

Já Teixeira, Leal e Miranda (2008), por meio de seu estudo mostra se a aplicabilidade da técnica de análise custo/volume/lucro numa empresa de pequeno porte que fabrica e comercializa carrocerias trará contribuições gerenciais ao gestor da empresa. Foi possível verificar através do estudo a inexistência da gestão de custos pelos pequenos empresários e necessidade de obter um controle rígido e eficiente por parte desses gestores.

O estudo dos autores Hall et al. (2012), teve como objetivo avaliar quais as ferramentas contábeis que são utilizadas na gestão de micro e pequenas empresas do comércio de vestuário na cidade de Dourados (MS). De acordo com os resultados, foi observado que a maioria dos gestores utilizam sim as ferramentas contábeis, porém fazem o uso somente da forma que entendem e não como é exposto na literatura. Isso acontece devido ao pouco conhecimento contábil por parte dos gestores. Observa-se que a gestão é feita conforme a experiência dos gestores e não conforme a teoria explica.

Rocha e Leal (2015), em seu estudo traçaram o objetivo de identificar e analisar os principais fatores que influenciam na gestão do preço de venda utilizados pelos gestores das pequenas empresas do Programa Empreender na cidade de Uberlândia-MG. Considerando a pesquisa realizada, foi possível verificar que a maioria das empresas participantes fazem uso do serviço contábil de forma terceirizada, dessa forma há a dificuldade da utilização das informações contábeis gerenciais na tomada de decisões, visto que essa prática gera um distanciamento entre o contador e o gestor da empresa. Por outro lado, a maioria dos gestores consideram muito importante as funções da gestão de custos no processo de tomada de decisões.

Gonçalves e Leal (2015) através de seu estudo, buscaram identificar e analisar o papel da gestão de custos no processo decisório nas micro e pequenas empresas credenciadas no Programa Empreender, organizado pela Aciub, em Uberlândia (MG). Após estudo foi possível concluir que os gestores consideram que a gestão de custos oferece recursos para orientar na tomada de decisões. Porém constatou que as informações disponibilizadas pela contabilidade são utilizadas de forma parcial nos processos gerenciais. Com isso foi possível concluir que existe uma ausência de profissionais qualificados para o uso dessas informações de modo gerencial.

Dessa forma, nessa seção foi possível verificar os estudos correlatos já realizados no setor comercial, utilizado de base para esse estudo. Em seguida serão informados os critérios utilizados para o presente estudo.

3 METODOLOGIA

Para a realização do trabalho, utilizou-se da abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso. Segundo Godoy (1995) a variedade presente entre os trabalhos qualitativos e enumera um conjunto de reforça propriedades essenciais capazes de mensurar uma pesquisa desse tipo. Como por exemplo: O pesquisador como instrumento essencial e o ambiente natural como fonte direta de dados, natureza descritiva, o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador e por último, a visão indutiva.

O estudo de caso amparado por um referencial teórico, que conduz os assuntos e proposições do estudo, reúne uma série de informações adquiridas por meio de diversas técnicas de levantamento de dados e evidências (MARTINS, 2008).

Godoy (1995, p.25) descreve:

O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular (GODOY, 1995, p.25).

A vantagem do estudo de caso é a sua utilidade à diversas situações humanas, a contextos contemporâneos de vida real (Dooley, 2002).

A pesquisa é de natureza descritiva. O estudo descritivo tem a função de representar a definição completa de um ocorrido introduzido no seu cenário (MEIRINHOS; OSÓRIO, 2010). Segundo Gil (1999, p. 44),

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

O estudo foi desenvolvido em uma empresa varejista do setor de calçados e acessórios masculino da cidade de Varginha/MG. A empresa se encontra no mercado a 6 anos e atualmente opera com 4 colaboradores e os responsáveis pela administração são os dois proprietários.

Inicialmente, foram coletados todos os dados por meio de entrevistas, utilizou-se um questionário com questões abertas (conforme apêndice 1). Segundo Gil, o questionário é “(...)

uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações. ” (GIL, 2008, p. 121).

A entrevista foi realizada no mês de junho de 2019. Dentre os instrumentos utilizados, o primeiro passo foi a criação de um questionário onde abordava sobre a parte operacional da empresa e principalmente como eles utilizam a gestão de custos no dia-a-dia. As questões elaboradas para a entrevista levaram em consideração a fundamentação teórica do estudo, as informações recolhidas na empresa e a partir de pesquisas semelhantes sobre os temas abordados.

Em seguida foi realizado a entrevista semi-estruturada de forma presencial com os proprietários, a mesma foi gravada e transcrita na íntegra para posterior avaliação.

Foi disponibilizado pelos gestores relatórios do ano de 2018 e do primeiro trimestre de 2019 para contribuir nos processos de análise. Por meio do questionário, da entrevista semi-estruturada e dos relatórios disponibilizados pelos gestores, foi possível a análise a respeito de como a empresa utiliza a gestão de custos. Triviños (1987, p.146) descreve:

Podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção são expostos os resultados obtidos através das análises documentais realizadas dentro da loja e mediante questionário aplicado aos gestores.

4.1 Sistema de Informação

O sistema de informações da empresa possui o software “Conta Azul”. Se trata de um sistema 100% online no qual integra suas vendas com faturamento, cobrança e estoque. Além disso o sistema possui a função de integração com a contabilidade para evitar erros e garantindo suporte e velocidade no fechamento mensal da empresa.

De acordo com as informações retiradas no site de venda do software em questão, abaixo serão apresentadas as principais funcionalidades do sistema:

- Controle Financeiro: Fluxo de caixa, contas a pagar/receber, conciliação bancária entre outros.
- Notas fiscais: Emissão de notas para produtos e serviços.
- Frente de Caixa Online: Uma solução simples para varejo e emissões de NFC-e
- Integrações: Opção de conectar o software Conta Azul com outras plataformas.
- Vendas e orçamentos: Controle completo desde o orçamento, ordem de serviço e estoque.
- Emissão de boletos: Boletos contratados pelo seu banco emitidos dentro do Conta Azul.
- Relatórios e painel de controle: DRE gerencial, relatórios de vendas, painel de controle entre outras funções.

Dessa forma o software tem como função operar de forma integrada com o intuito de facilitar o controle e suporte diário aos gestores.

4.2 Processo de compra

De acordo com as informações obtidas pelo gestor, a empresa estudada possui um planejamento anual para efetuar as compras. Esse planejamento é realizado com antecedência visto que todas as compras devem ser planejadas e solicitadas ao fornecedor mediante prazo acordado. As compras são feitas por coleções de verão e inverno, dessa forma são feitas 2 vezes ao ano.

No momento a empresa possui 8 fornecedores diferentes e todos possuem o mesmo sistema de compras, sempre por programação e por coleção de inverno e verão. De acordo com o gestor, esse procedimento se dá devido ao fato que os fornecedores normalmente não possuem estoque de matéria-prima para o fornecimento do produto, tendo assim a necessidade de informar com antecedência o pedido.

O planejamento de compras é feito pelo próprio gestor mediante análise de vendas referente ao mesmo mês no ano anterior e referente ao histórico das vendas dos últimos meses do ano, ambos analisados através de relatórios retirados do sistema.

A análise referente ao mesmo mês do ano anterior se dá devido aos meses nos quais possuem datas comemorativas, visto que há uma oscilação no número de vendas. Referente a análise dos últimos meses se dá devido ao mercado atual.

Conforme questionado na entrevista, eles não possuem nenhuma planilha para suporte nas compras, apenas retiram os relatórios do sistema que servem como base. No próprio relatório o gestor faz as alterações devidas e apresenta ao fornecedor. As compras são feitas de forma presencial, ou o gestor vai até as indústrias fornecedoras ou algum representante da indústria vai até a loja.

Através do sistema é possível retirar relatórios que contém todas as vendas filtradas por linhas e referências, conforme Figura 3. Dessa forma torna-se mais eficaz a análise referente aos meses anteriores.

Figura 3: Relatório de produtos vendidos

Azul Sistemas - Gerenciazul		Relatório de Produtos Vendidos Agrupados 1						
Relação sem agrupamento.								
Filial: TODAS AS UNIDADES								
Período: 01/03/2019 31/03/2019								
Dados do Produto	Dados do Produto	Cor	Qtde	Custo Total	Total Bruto	% Desc	R\$ Líquido	
502 DIVER 127	DIVERSOS	DIVERSOS	15	R\$ 300,00	R\$ 1.003,50	14,82	R\$ 854,80	
502 DIVER 127	DIVERSOS	DIVERSOS	10	R\$ 150,00	R\$ 399,00	8,88	R\$ 363,59	
489 REF. 4 064	REF. 40216	HAVANA	9	R\$ 629,10	R\$ 1.889,10	45,57	R\$ 1.028,34	
514 REF. 2 054	REF. 26213	CAFE	9	R\$ 594,00	R\$ 1.349,10	29,67	R\$ 948,85	
490 REF. 2 571	REF. 209104	PRETO/TABACO	9	R\$ 595,89	R\$ 1.349,10	27,71	R\$ 975,39	
485 REF. 5 054	REF. 51506	CAFE	7	R\$ 629,30	R\$ 1.469,30	20,01	R\$ 1.175,32	
485 REF. 5 001	REF. 51506	PRETO	7	R\$ 629,30	R\$ 1.413,52	16,62	R\$ 1.178,71	
492 REF. 3 123	REF. 3270	CINZA	7	R\$ 33,60	R\$ 76,30	10,97	R\$ 67,93	
490 REF. 1 353	REF. 197102	BEGE/TABACO	7	R\$ 620,90	R\$ 1.539,30	24,75	R\$ 1.158,45	
493 REF. 6 198	REF. 612 (DUPLA FACE)	PRETO/MOURO	6	R\$ 221,40	R\$ 479,40	7,52	R\$ 443,38	
490 REF. 2 341	REF. 209104	VERMELHO/TAB	6	R\$ 397,26	R\$ 899,40	19,1	R\$ 727,65	
492 MICRO 001	MICROFIBRA 1170	PRETO	5	R\$ 38,50	R\$ 84,50	17,8	R\$ 69,46	
492 REF. 3 031	REF. 3282 INVISIVEL	BEGE	5	R\$ 36,00	R\$ 79,50	22,92	R\$ 61,28	
492 REF. 3 002	REF. 3860	BRANCO	5	R\$ 29,50	R\$ 74,50	6,85	R\$ 69,40	
487 REF. 2 054	REF. 2403	CAFE	5	R\$ 220,00	R\$ 549,50	-1,43	R\$ 557,40	
487 REF. 2 046	REF. 2403	GELO	5	R\$ 220,00	R\$ 549,50	10,1	R\$ 494,05	
490 REF. 1 349	REF. 149110	AZUL/TAN	5	R\$ 443,50	R\$ 1.099,50	29,77	R\$ 772,22	
490 REF. 1 341	REF. 149111	CAFE/TABACO	5	R\$ 443,50	R\$ 1.099,50	26,85	R\$ 804,32	
490 REF. 1 341	REF. 151110	CAFE/TABACO	5	R\$ 398,90	R\$ 949,50	2,45	R\$ 926,28	
490 REF. 1 341	REF. 198102	CAFE/TABACO	5	R\$ 467,25	R\$ 1.149,50	24,6	R\$ 866,82	
490 REF. 2 353	REF. 209107	SMOKE/TABACO	5	R\$ 354,70	R\$ 799,50	26,07	R\$ 591,08	
491 REF. S 454	REF. MW 33011	TAN/CAFE	5	R\$ 374,50	R\$ 899,50	16,89	R\$ 747,60	
491 REF. S 336	REF. ST 292	AZUL/TAUPE	5	R\$ 299,50	R\$ 899,50	28,37	R\$ 644,35	
491 REF. S 495	REF. ST 40052	OFF-WHITE	5	R\$ 299,50	R\$ 899,50	32,57	R\$ 606,59	
488 REF. A 054	REF. ADONIS-09	CAFE	5	R\$ 555,00	R\$ 1.299,50	18,5	R\$ 1.059,19	
490 REF. 4 001	REF. 450052	PRETO	5	R\$ 398,90	R\$ 949,50	3,85	R\$ 913,00	
485 REF. 9 001	REF. 90208	PRETO	5	R\$ 349,50	R\$ 779,50	5,58	R\$ 736,07	

Fonte: Azul Sistemas – Gerenciazul (2019)

Dessa forma o planejamento de compras possui grande importância visto que não há possibilidade de compras sem a devida programação.

4.3 Formação Preço de venda

Conforme observado no questionário e análise em documentos, é possível verificar que a forma de determinação do preço de venda do produto é a seguinte: Custo pago pelo produto acrescido dos impostos que conforme gestor é 8,5%. No caso da loja em questão, não há custo com o frete e nem com seguro, visto que ambos são de responsabilidade dos fornecedores.

Referente ao preço de venda, a loja utiliza o *mark-up* para chegar no preço final. Atualmente o *mark-up* é de 2,3. Dessa forma o preço de venda é calculado da seguinte forma:

$$\text{Custo do produto} = \text{Valor pago pelo produto} + \text{Impostos}$$

$$\text{Preço de venda} = \text{Custo do produto} \times \text{Mark-up}$$

Conforme figura 4 abaixo, é possível observar o *mark-up* destacado.

Figura 4: *Mark-up* utilizado pela empresa

Totais do Relatório - Valores Nominais	434	R\$ 32.522,91	R\$ 78.781,88	R\$ 74.275,08	2,30	155,18
Totais de abatimentos	-	R\$ Crédito		R\$ 0,00		
	+	R\$ Trocas		R\$ 0,00		
Saldo Final Período				R\$ 74.275,08		2,2837

Fonte: Azul Sistemas – Gerenciazul (2019)

O *mark-up* utilizado pelos gestores foi calculado através de um estudo feito na loja enquanto a mesma fazia parte de um grupo de franquias. Dessa forma, ao questionar ao gestor o porquê desse número e o que foi considerado para chegar nele, o gestor não soube informar. Devido à falta de conhecimento no assunto, os gestores não sabem a composição do cálculo e por esse motivo continuam usando a mesma porcentagem. Como a loja inicialmente era uma franquia onde vendiam somente uma marca, essas informações eram padronizadas e eles apenas seguiam conforme orientados.

4.4 Processo de estoque

Devido ao processo de compras acontecer somente duas vezes ao ano, o estoque é de suma importância para o bom funcionamento da loja.

De acordo com o gestor, o estoque opera atualmente com 3.500 itens em média, sendo eles divididos por linhas e numerações. O estoque é 100% controlado pelo software utilizado pela empresa, ou seja, com o uso do sistema é possível verificar linhas e numerações disponíveis.

Pelo fato das compras serem realizadas com a utilização de programação, o gestor informou da dificuldade que tem em planejar uma compra baseado somente em históricos de vendas e também sob a incerteza estabelecida pelo mercado. Devido a esse ponto, o risco de ficar mercadoria parada no estoque é muito grande, obrigando-os a vender com desconto e abaixo do preço da concorrência. E da mesma forma que se o produto acaba, não existe a possibilidade de reposição fazendo com que percam a venda e possivelmente o cliente procure em seus concorrentes.

4.5 Processo de venda

A venda, assim como o processo de compras é planejada mediante relatório de vendas do mesmo mês no ano anterior e referente ao histórico de vendas dos meses anteriores.

O planejamento de vendas é feito somente com dados internos da loja, acrescentando em média 10% da meta do mesmo mês no ano anterior. De acordo com o gestor, não há uma pesquisa de mercado onde verifica os preços da concorrência e nem a opinião dos consumidores. O preço e a quantidade a ser vendidas são planejados basicamente com histórico de vendas anteriores e reajustes realizados por fornecedores.

Conforme Gráfico 1, observa-se os números relacionados às vendas dentro do ano de 2018:

Gráfico 1: Vendas realizadas em 2018



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

De acordo com a análise é possível observar que existe uma oscilação entre os meses, isso ocorre devido aos meses que possuem datas comemorativas, por exemplo: agosto o número de vendas aumenta devido ao dia dos Pais e dezembro que é sempre o mês que mais vende devido ao Natal.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual cenário econômico brasileiro, os desafios da administração eficiente fazem parte da vida de todos os empresários, principalmente dos microempreendedores que não se dispõem de profissionais e sistemas qualificados para um bom gerenciamento. Dessa forma, o presente estudo buscou investigar como é a utilização da gestão comercial em uma organização varejista do setor de calçados.

A análise dos resultados revelou que os gestores da empresa possuem um controle de todas as operações. Porém, como a contabilidade é feita de forma terceirada e somente com o intuito de atender efeitos legais, não fazem uso dos resultados obtidos para o planejamento. Dessa forma fica claro que por mais que a empresa atua de forma organizada, os gestores não possuem conhecimento suficiente para utilizar da informação de custos como uma ferramenta para auxiliar no processo de gestão comercial.

Nesse contexto notou-se que existe uma vulnerabilidade encontrada na utilização de ferramentas gerenciais, fazendo com que os gestores usem somente das informações obtidas dos históricos de vendas da própria empresa.

A partir desse trabalho pode-se sugerir a realização desse estudo em microempresas comerciais de outros setores, visando a comparação dos resultados obtidos. E, ainda, sugere-se para essa empresa a necessidade de um novo estudo e da implantação de um sistema de gestão estratégica de custos, onde irá aplicar de forma precisa e operante para que os gestores vislumbrem a diferença e eficácia obtida por meio desse sistema de gestão.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. F. (2004). *Gestão Estratégica das informações internas na pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da Região de Brotas – SP*. 209f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

BACIC, M. J.; MEGLIORINI, E.; OLIVEIRA, E. C. M.; YOMURA, N. Manual de técnicas e práticas de gestão estratégica de custos nas pequenas e médias empresas. **São Paulo: CRC-SP**, 2011.

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

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de Custos e formação de preços**: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CANECA, L. R.; MIRANDA, L. C.; RODRIGUES, R. N.; LIBONATI, J. J.; FREIRE, D. R. A Influência da Oferta de Contabilidade Gerencial na Percepção da Qualidade dos Serviços Contábeis Prestados aos Gestores de Micro, Pequenas e Médias Empresas. *Pensar Contábil*, v. 11. n. 43. p. 35-44. 2009. – spell.org.br

CONTA AZUL. ContaAzul Software LTDA. Funcionalidades. Disponível em: < <https://contaazul.com>>. Acesso em: dia 15 de jun. de 2019.

DEAKINS, D. *Entrepreneurship and small firms*. Berkshire: McGraw-Hill, 1996

DOOLEY, L. M. Case study research and theory building. *Advances in developing human resources*, v. 4, n. 3, p. 335-354, 2002.

DUTRA, I.; GUAGLIARDI, J. A.; HERNANDES, J. P. Microempresa e pequena empresa: o que as diferencia na utilização dos instrumentos de marketing. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 19, n. 2, p. 35-52, 1984.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 4, p.65-71, jul./ago. 1995A.

GONÇALVES, A. F. F.; LEAL, E. A. Utilização da gestão de custos em micro e pequenas empresas: um estudo com empresas do Programa Empreender. In: **CONGRESSO UFU DE CONTABILIDADE, I**. 2015.

HALL, R. J. et al. Contabilidade como uma ferramenta da gestão: um estudo em micro e pequenas empresas do ramo de comércio de Dourados-MS/Accounting as a tool of management: a study in micro and small industry the trade Dourados-MS. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 6, n. 3, p. 4, 2012.

IVAN, D.; GUAGLIARDI, J. A. As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracterizá-las. *Revista de Administração de Empresas*, v. 24, n. 4, p. 123-131, 1984.

MARTINS, E. et al. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, E.; IUDÍCIBUS, S.; KANITZ, S. C. *Contabilidade introdutória*. 2008.

MEGLIORINI, E. **Custos: Análise e Gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

MEIRINHOS, M.; OSÓRIO, A. O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *Revista EduSer*, n. 2 (2), p. 49-65, 2010.

NOVAK, C. *Formação do preço de venda: o caso de um comércio varejista de livros técnicos*. 2013.

OLIVEIRA, H. R.; DE SOUZA, A. A. Modelo decisão de compra e formação de preço de custo no varejo: um estudo de caso em uma rede de lojas de tintas. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2002.

OREIRA, R. L. et al. A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 10, n. 19, p. 119-140, abr. 2013. ISSN 2175-8069. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2013v10n19p119/24553>>. Acesso em: 26 jun. 2019. doi:<https://doi.org/10.5007/2175-8069.2013v10n19p119>.

PEREIRA, H. L. S., ALMEIDA, P. L. P., PETTER, R. R., DE VASCONCELOS, P. H.; DE MORAIS LUZ, J. R. Gestão estratégica de custos: um diferencial competitivo nas micro e pequenas empresas em Campina Grande-PB. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2011.

ROCHA, L. F.; LEAL, E. A. Gestão de preços: um estudo em pequenas empresas participantes do programa Empreender–Uberlândia-MG. **RAGC**, v. 3, n. 6, 2015.

SEBRAE. Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Estudo realizado pelo SEBRAE, 2018.

TEIXEIRA, A. P. P.; LEAL, E. A.; MIRANDA, G. J. Controle de custos: ferramenta para gestão das micro e pequenas empresas. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. **A pesquisa**, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WERNKE, R. **Análise de custos e preço de venda**. São Paulo: Saraiva, 2005.

APÊNDICE 1:**QUESTIONÁRIO:**

- 1- Quanto anos a loja está no mercado?
- 2- Número de funcionários?
- 3- A Contabilidade é feita internamente ou é terceirizada?
- 4- Como é definido o custo do produto?
- 5- Como é definido o preço de venda do produto?
- 6- Como é feito o planejamento de compras?
- 7- As compras são feitas com qual frequência?
- 8- Atualmente possuem quantos fornecedores?
- 9- O estoque abrange todas as linhas de produtos vendidos?
- 10- Qual o tempo em média para reposição do estoque?
- 11- Como é feito o planejamento do estoque?
- 12- Como é feito o planejamento das vendas?
- 13- O comissionamento é feito por linha de produto ou é geral?
- 14- O planejamento de vendas é baseado somente no histórico de vendas da loja ou utiliza também pesquisa de mercado?
- 15- Possuem programa para controle de estoque (Entrada e saída de mercadoria)?
- 16- Possuem total controle de todas as despesas da loja?
- 17- Possui acesso as informações obtidas pela contabilidade (Balanço patrimonial, DRE) para contribuir na gestão de custos?
- 18- Já tiveram alguma consultoria externa na loja?
- 19- Qual o sistema utilizado pela empresa?
- 20- Possuem conhecimento sobre gestão de custos?

