

UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS: UM ESTUDO NA EMPRESA ÔMEGA PET SHOP ME

NEZELLO, Roberta Nezello¹

<betanezello@gmail.com>.

TREVELIM, Wagner José²

FREIRE, Eduardo José³

<freireej7@hotmail.com>

BARELLA, Lauriano Antonio⁴

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a aplicação de ferramentas gerenciais na empresa Omega Pet Shop ME, situada em Alta Floresta–MT. Foram identificados os aspectos em que os gestores mais possuem dificuldades, propostas medidas para a solução de problemas verificados (através do estudo do fluxo de caixa e reformulação de preços de mercadorias e serviços) e analisadas as atitudes dos proprietários frente a tais situações. A metodologia utilizada envolveu métodos e técnicas; trata-se de um estudo de caso, mediante aplicação de um questionário de satisfação com os clientes e uma pesquisa de preços com empresas que atuam no mesmo ramo. Com informações obtidas dos clientes, evidenciou-se que estes estão satisfeitos com os serviços de banho e tosa, porém não costumam comprar os produtos da loja. Constatou-se, através da pesquisa de mercado, que a empresa em estudo trabalha com preços bem abaixo do cobrado pela concorrência e insuficientes para cobrir os custos e despesas da organização. Para a nova especificação de mercadorias e serviços foram utilizados o Custo Variável, para verificar o valor mínimo a ser cobrado pelas mercadorias e serviços prestados, e o método de custo RKW (*Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit*), apropriando custos e despesas fixas da empresa para se chegar ao preço ideal. Realizou-se um levantamento do fluxo de caixa para que fosse possível fornecer aos gestores comparações entre as receitas e despesas e as reais entradas e saídas de caixa e demonstrar a realidade do negócio.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial. Fluxo de caixa. Formação de preços.

1 INTRODUÇÃO

Segundo pesquisa realizada pelo Sebrae (2012), são criados anualmente uma média de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais no Brasil, sendo mais de 99% micro e pequenas empresas e empreendedores individuais. Os dois primeiros anos de atividade de uma empresa são difíceis, por isso a importância da utilização de ferramentas fornecidas pela contabilidade gerencial desde a perspectiva de abertura do empreendimento até planejamento futuro da organização.

¹ Acadêmica do 8º Semestre do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Alta Floresta (FAF).

² Docente do curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Alta Floresta (FAF).

³ Docente do curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Alta Floresta (FAF).

⁴ Docente do curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Alta Floresta (FAF).

Uma empresa que não conta com as informações que a contabilidade fornece não sobrevive no mercado, pois a concorrência aumenta constantemente e os clientes exigem cada vez mais produtos de melhor qualidade a preços menores.

Assim, este trabalho vem verificar a utilidade da contabilidade no fornecimento de informações que auxiliem os gestores nas tomadas de decisões e garantam a permanência das empresas no mercado. A importância desta pesquisa está em obter o conhecimento necessário para que se possa fornecer uma assessoria e consultoria contábil que satisfaça as necessidades dos pequenos empreendedores, em especial no uso do orçamento de caixa e na formação de preços dos produtos e serviços.

Será utilizada a contabilidade gerencial como instrumento de auxílio aos proprietários da empresa Ômega Pet Shop ME, situada no centro da cidade de Alta Floresta-MT, para que se consiga cumprir com as obrigações exigíveis em atraso, utilizando-se o estudo de caixa; e, na precificação correta dos produtos e serviços, os Custeios: Variável, com o objetivo de que os gestores saibam o mínimo a ser cobrado e, a partir de então, o valor auxilie a cobrir custos fixos; e RKW, rateando e apropriando custos e despesas fixas, para atribuir uma margem de lucro e formar um preço que forneça lucro.

A empresa Ômega Pet Shop ME encontra-se nos dois primeiros anos de atividade, foi aberta em março de 2011, iniciando suas atividades somente com o empresário e 01 (um) funcionário. Desde sua inauguração, situa-se no mesmo local, centro da cidade de Alta Floresta-MT, porém aumentando seu quadro para 03 (três) funcionários. Tratando-se de uma empresa de pequeno porte, apresenta dificuldades quanto à precificação de seus produtos e serviços. Os preços cobrados são formados aleatoriamente, com base na concorrência, sem saber se são suficientes para cobrir os custos e despesas da empresa e garantir rentabilidade. A gestora desconhece o ponto de equilíbrio da empresa, ou seja, quanto precisa vender ou prestar de serviços para que, a partir desse ponto, obtenha uma receita que possibilite à entidade quitar as obrigações exigíveis em atraso e, então, comece a fornecer uma lucratividade que supere o custo de oportunidade do investimento.

Considerando o contexto acima, questiona-se: Os gestores da empresa Omega Pet Shop ME atuam gerencialmente de forma que possibilitem pagar as dívidas da entidade e trabalhar com uma margem de lucro que supere o custo de oportunidade?

Uma possível hipótese que justifica a falha na gestão são os proprietários não separarem dívidas pessoais das obrigações da entidade. É costumeiro em pequenas empresas os

empresários pagarem contas particulares com dinheiro do caixa da organização, sem fazer a reposição desta quantia, impossibilitando, desta forma, o controle interno do negócio.

Outras hipóteses lançadas para este estudo seriam: os preços estipulados com base na concorrência tendem a não cobrir os custos e despesas da organização, influenciando na rentabilidade esperada; o desconhecimento do ponto de equilíbrio numa empresa influencia em sua lucratividade pelo fato de não se saber o mínimo de vendas necessárias para cobrir custos e despesas fixas e, a partir de então, haver lucratividade; a empresa não opera dentro de uma margem de lucro, o que impossibilita o pagamento das obrigações exigíveis em atraso e favorece o aumento do passivo; há possibilidades de redução ou cortes de custos e despesas na organização que colaborariam para o aumento do patrimônio sem prejudicar a qualidade do produto ou serviço; a insatisfação de clientes com preços e/ou serviços faz com que a entidade não fidelize a clientela e impede a permanência de sua atividade.

A oportunidade de realizar um estudo detalhado da empresa, sobretudo no aspecto gerencial, pode demonstrar aspectos negativos de gestão, possibilitando ao proprietário uma conscientização da importância da contabilidade enquanto ferramenta útil de redução de custos e despesas, podendo elevar a rentabilidade.

O objetivo principal deste trabalho é avaliar gerencialmente a empresa Omega Pet Shop ME e, especificamente, pretende-se: verificar qual a despesa média mensal da empresa através do levantamento do fluxo de caixa, evidenciando a importância de sua utilização na solvência das obrigações exigíveis em atraso; utilizar os métodos de Custo Variável e RKW para formação dos preços de seus produtos e serviços; coletar informações sobre a satisfação dos clientes e detectar aspectos que mereçam mudanças para aumentar a rentabilidade; fazer uma pesquisa de mercado com empresas que atuam no mesmo ramo de atividade da Omega Pet Shop para comparar seus preços.

Quanto à organização, este artigo encontra-se dividido em cinco capítulos; no primeiro capítulo, consta uma breve introdução contendo tema, problema, hipóteses e objetivos da pesquisa; no segundo capítulo, serão expostas as literaturas que serviram para explicar ou compreender o tema, problema e hipóteses; no capítulo seguinte, são apresentados os materiais e métodos utilizados para a coleta e análise de dados na pesquisa; o quarto capítulo mostra resultados e, em seguida, apresenta discussões dos dados coletados; e, no quinto capítulo, estão as considerações finais, resultantes do trabalho.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Uma das principais preocupações de uma empresa deve ser com a satisfação de seus clientes. Afinal, sem eles seria impossível a sua sobrevivência, não haveria o porquê de sua existência. E, para saber o que os clientes desejam e se estão satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos, a melhor opção é verificar diretamente com eles. Para Atkinson et al. (2011), através desta interação a organização sabe o que mudou na opinião dos clientes e, desta forma, fabrica produtos aceitos por eles e não atribui características às mercadorias ou aos serviços que estes não estão dispostos a pagar.

Outras informações necessárias e importantes para uma organização são com relação às outras empresas que atuam no mesmo ramo de atividade. Deve-se ter uma noção dos preços cobrados por eles, para que, ao precificar seus produtos e serviços, os valores não estejam em desvantagem.

Segundo Crepaldi (2012, p. 323), o preço deve ser ajustado de forma que “o preço de venda (ajustado ao mercado para ser competitivo) – Custo (a ser administrado e minimizado) = Margem de Contribuição (suficiente para remunerar o custo fixo e propiciar um retorno adequado)”. Aplicando-se esta fórmula, será descoberto o real valor com que cada produto ou serviço contribui para o pagamento dos custos e despesas fixas e para obtenção de lucro da entidade.

Neste estudo, será utilizado o custeio variável pelo fato da empresa trabalhar com pacotes mensais de prestação de serviços e, eventualmente, ter que trabalhar com um preço menor para satisfazer aos anseios de alguns clientes fiéis. Esses preços podem não trabalhar dentro da margem de lucro, mas ajudar no pagamento dos custos e despesas fixas da entidade. No entanto, o gestor jamais poderá trabalhar com um valor que não cubra ao menos os custos e despesas variáveis. Segundo Bruni e Famá (2004, p. 321), “O sucesso empresarial poderia até não ser consequência direta da decisão acerca dos preços. Todavia, um preço equivocado de um produto ou serviço certamente causará sua ruína”.

É árdua a tarefa de descobrir com quanto cada produto ou serviço contribui verdadeiramente para o lucro da empresa. Sempre há uma certa arbitrariedade, subjetividade na apropriação dos custos indiretos aos produtos e serviços e a função do custeio variável é minimizar esse fato. Conforme Crepaldi (2004), a maioria dos autores prefere utilizar a margem de contribuição na formação de preços, sob o enfoque de custos. O Custo Variável considera custo de produção do período somente os custos variáveis, enquanto que os custos

fixos (encargos necessários para que a empresa possa produzir) são debitados diretamente contra o resultado do período. Para este Autor (2004), esse custeamento é utilizado somente gerencialmente, pois não é aceito para fins fiscais e não atende aos princípios da contabilidade.

Consoante Martins (2008), há dificuldades na atribuição dos custos fixos aos produtos, pois estes variam conforme o volume produzido e principalmente com o critério de rateio escolhido. Para tanto, o cálculo da margem de contribuição de cada produto é de grande utilidade, mostrando a potencialidade de cada produto, podendo-se assim amortizar os gastos fixos e, somente após, obter o lucro.

Conforme Leone (2010), o critério do custeio variável é indicado nas decisões de curto prazo e por esse motivo será utilizado na empresa Omega. Há urgência em se descobrir quanto cada serviço contribui para o lucro da empresa, para que se possa estipular o mínimo de serviços a serem prestados ou de produtos vendidos necessários para pagamento do passivo exigível em atraso e, posteriormente, aumento do lucro.

No entanto, será utilizado também o método de custeio RKW que, segundo Martins (2008), forma preços depois de atribuir todos os custos e despesas da entidade aos produtos e acrescentar o lucro almejado, ou seja, considera o custo de oportunidade do investimento. Porém, esse método só é possível se houver uma estimativa do volume de vendas, pois os custos são alocados a centros de custos para posterior atribuição aos produtos. Neste trabalho, será utilizado o RKW para que os gestores saibam o valor mínimo a ser cobrado para obtenção de uma margem de lucro positiva e que, possivelmente, supere as expectativas dos investidores.

Para Atkinson et al. (2011), a contabilidade gerencial auxilia o gestor a formar preços, controlar custos e despesas e adequar a empresa no intuito de satisfazer seu principal colaborador, o cliente. A Contabilidade Gerencial, aliada à Contabilidade de Custos, é a combinação ideal para o crescimento de uma empresa. A Contabilidade de Custos ajudará a descobrir onde podem ser feitos cortes ou reduções de gastos, porém, se utilizada sozinha, pode ser prejudicial à empresa. Na opinião de Atkinson et al. (2011, p. 95): “O gerenciamento por meio de números não tenta entender porque os custos existem na organização. Ao contrário, assume que os custos são ruins e, por conseguinte, devem ser eliminados”. Para que sejam feitas reduções de custos, deve-se primeiramente descobrir quais as atividades que agregam e quais não agregam valor ao produto.

A atividade que agrupa valor, se eliminada, prejudica a empresa no seu objetivo de atender às expectativas dos clientes. A eliminação de atividades que não agregam valor reduz os custos e colabora com os objetivos da empresa, seja de aumento da rentabilidade ou de obtenção de maior competitividade no mercado. Segundo Crepaldi (2004), em determinados nichos de mercado, deve-se aumentar os custos se preciso, desde que estes agreguem valor, pois os clientes estão dispostos a pagar para ter um diferencial no produto ou serviço oferecido. Nestes casos, o recomendável é partir do que o cliente valoriza e então utilizar-se da gestão estratégica de custos.

Juntamente com os métodos de custeio, utilizam-se informações financeiras, necessárias por indicarem os investimentos do capital e o surgimento de receitas e, após análise das informações, poderem ser tomadas decisões, como por exemplo, se há necessidade de se projetar o fluxo de caixa, de alterar os preços ou de se reformular os planos e estratégias da entidade.

Marques (2010, p. 6) afirma: “Desenvolver fluxo de caixa é saber como organizar adequadamente o sistema financeiro referente a movimentação diária de numerários e sua influência no sistema empresarial organizacional”. Através de um levantamento do fluxo de caixa, é possível uma projeção para futuros lançamentos. Consoante Correia Neto (2007), a função do orçamento de caixa é verificar saldos de caixa previstos para determinado período e fornecer informações para tomada de decisões, como por exemplo, se há necessidade de captação de recursos ou, em melhores situações, se é possível aplicação de excedentes de caixa em rendimentos. Permite, também, a comparação de fluxos de caixa projetados com os realizados. Para tanto, é necessário que haja um histórico do fluxo de caixa da entidade, um levantamento das informações da empresa e a obtenção de uma média de receitas e despesas dos últimos meses da organização.

Para que se tenham informações exatas, a planilha de fluxo de caixa deve registrar diariamente todas as entradas e saídas do caixa. Ainda conforme Correia Neto (2007), o controle deve ser feito de acordo com as necessidades da organização, diária (para disponibilidade de recursos), mensal (planejamentos a médio e longo prazos) ou anualmente (nível estratégico). E Marques (2010, p. 14) explica a utilidade do orçamento de caixa:

O orçamento de caixa serve para demonstrar como será o provável movimento de entradas e saídas de numerários num determinado período. Visa orientar o empresário, para tomar decisões no caso de sobras ou falta de caixa, criando condições para uma melhor administração do capital de giro, no que se refere a busca de empréstimos ou nas aplicações do excesso. Constitui um excelente elemento de apoio gerencial financeiro. Sem os controles básicos, a empresa vai ter muita dificuldade para fazer seu orçamento de caixa. Marques (2010, p. 14)

Conhecer o ponto de equilíbrio da empresa é essencial para qualquer negócio. Bruni e Famá (2004, p. 254) explicam: “A análise dos gastos variáveis e fixos torna possível obter o ponto de equilíbrio contábil da empresa: representação do volume (em unidades ou \$) de vendas necessário para cobrir todos os custos e no qual o lucro é nulo.”. Neste ponto, subtraindo-se os gastos totais das receitas totais, o lucro será zero. É com as vendas a partir deste ponto que a organização começará a ter lucratividade.

Uma atividade também importante é o controle sobre as contas a pagar. Com o registro das despesas futuras, seus valores e datas de vencimento, não há pagamentos em atraso por falta de organização, evitando gastos desnecessários com juros e multas. Conforme Marques (2010), este controle fornece a quantidade de capital que será desembolsado futuramente, possibilitando uma maior organização nas compras de mercadorias, evitando acúmulo de pagamentos numa mesma data e podendo ser verificadas variadas formas de captação de recursos para cumprir com as obrigações exigíveis.

Outro aspecto, primordial, na gestão de um negócio é a aplicação do princípio contábil: Princípio da Entidade. Em pequenas empresas, os proprietários envolvem suas contas pessoais com as da entidade, tornando praticamente impossível se descobrir a realidade econômica e financeira da organização. A Resolução n. 750 de 1993, do CFC reza:

Art. 4º. O Princípio da ENTIDADE reconhece o Patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um Patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, um conjunto de pessoas, uma sociedade ou instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos. Por consequência, nesta acepção, o Patrimônio não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição.

A partir do momento em que são pagas contas particulares do proprietário com importâncias do caixa da empresa ou que o empresário começa a pagar contas da empresa usando disponibilidades próprias, sem fazer a devida subscrição de capital, perde-se totalmente o controle da organização. Não há como saber se a entidade sobrevive somente de suas receitas ou se as vendas feitas são suficientes para fornecer rentabilidade suficiente para cobrir o custo de oportunidade dos investidores, dentre muitas outras informações que se perdem quando não se atende a esse Princípio.

Diante do exposto, é notória a necessidade de um contador gerencial na empresa. Com o auxílio desse profissional, é possível administrar e gerir a organização aplicando as ferramentas disponíveis a seus usuários e fornecer aos investidores uma maior rentabilidade. A definição de contador gerencial, dada pela Federação Internacional de Contabilidade - IFAC ([19--?] apud CREPALDI, 2004, p. 21) é a de um profissional que:

[...] identifica, mede, acumula, analisa, prepara, interpreta e relata informações (tanto financeiras quanto operacionais) para uso da administração de uma empresa, nas funções de planejamento, avaliação e controle de suas atividades e para assegurar o uso apropriado e a responsabilidade abrangente de seus recursos.

Essa definição é suficiente para mostrar a importância de um contador gerencial em qualquer empresa, a fim de que se torne mais fácil a obtenção de resultados econômicos e financeiros satisfatórios aos investidores. É esse profissional que definirá o que é prioridade dentro da empresa, o que deve ser pesquisado, analisado, modificado, enfim.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 Área de Estudo

A microempresa Omega Pet Shop ME, situada no centro da cidade de Alta Floresta-MT, optante pelo regime de tributação Simples Nacional, comercializa animais (cães, pássaros, peixes ornamentais, coelhos e camundongos), produtos veterinários e presta serviços de banho e tosa; possui 3 (três) funcionários, sendo dois deles para a prestação de serviços e o outro atuando tanto na loja quanto no transporte de animais.

A entidade trabalha com pagamentos à vista, através de moeda corrente ou cartão de débito/ crédito. Seus fornecedores situam-se dentro do estado de Mato Grosso, com exceção de alguns que fornecem rações de cães e gatos vindas de São Paulo. Seus principais concorrentes são 4 (quatro) empresas que atuam no mesmo ramo no município de Alta Floresta-MT. Existem 45 (quarenta e cinco) clientes cadastrados, destes, os 30 (trinta) que pagam pacotes mensais de prestação de serviços de banho e tosa foram os escolhidos para a pesquisa de satisfação.

A Omega Pet Shop ME é uma empresa familiar. Os proprietários trabalham tanto no atendimento ao público quanto na prestação de serviços, transportando os animais e fazendo banhos e tosas. As funcionárias atuam somente nos serviços oferecidos pela organização. Por muito tempo, a empresária atuava nos banhos e tosas de animais, porém isso impossibilitava um bom atendimento ao cliente no ambiente da loja e dificultava o gerenciamento do negócio. Por isso, optou-se por contratar mais uma funcionária e, atualmente, a empresária, também veterinária, faz somente os serviços que exigem um grau maior de conhecimento, como, por exemplo, a tosa.

O funcionário busca os animais nas casas dos clientes, coloca-os nas caixas de transporte e retorna à empresa, onde são alocados nos canis. As funcionárias dão banho nos

cães dentro de uma banheira, com auxílio de uma mangueira. Depois de os secarem com uma toalha, põem-nos sobre uma mesa com o soprador ligado e vão penteando o animal com o secador. No caso dos animais que são tosados, é feita a tosa. Então, são enfeitados com lacinhos e/ou adesivos e passado perfume. Quando fêmeas e, com autorização do dono, são pintadas as unhas. Após todo esse processo, cada cão volta para o canil até o retorno à sua casa, dentro da caixa de transporte já limpa e higienizada.

3.2 Metodologia

Essa é uma pesquisa de campo descritiva e explicativa, pois visa descrever características da empresa e comportamentos de seus colaboradores e identificar fatores que influenciam a rentabilidade da empresa Omega Pet Shop ME. É um estudo de caso, com revisão bibliográfica e aplicação do método indutivo, que, conforme Bacon (1561-1626), partindo da observação de fenômenos particulares, infere-se uma verdade geral. Quanto à abordagem do problema, é uma pesquisa qualitativa e quantitativa, pois, além de analisadas as informações obtidas com as pesquisas e documentações internas fornecidas pelos gestores, foram utilizados métodos estatísticos para sua explicação.

Com relação aos métodos de procedimentos, foram utilizados o estudo de caso, o estatístico e o observacional. Estudo de caso, conforme mencionado anteriormente, por ser um estudo aprofundado da empresa Omega Pet Shop ME, visando sua generalização e posteriormente utilizado como instrumento de auxílio a outros trabalhos; estatístico, transformando dados qualitativos em quantitativos através de representações gráficas e estatísticas, com utilização de tabelas, obtendo generalizações sobre sua natureza; observacional, por não haver interferência do pesquisador, mas somente a observação das atividades internas da entidade, como transporte de animais, os serviços de banho e tosa e o atendimento ao cliente. O pesquisador acompanhou por um dia os trabalhos na empresa, fazendo questionamentos e anotações que complementaram o estudo.

Antes da coleta de dados na empresa, houve entrevista informal com o proprietário para saber pontos de maiores dificuldades na gestão do negócio, entre outras informações que pudessem ser relevantes para o estudo em questão. Essas conversas ocorreram também durante as pesquisas, sempre que surgiam dúvidas, tanto do gestor quanto do pesquisador, levantadas no momento em que apareciam.

Além disso, foram fornecidos, pelo empresário, documentos de controle interno da empresa, envolvendo as receitas e despesas mensais, entradas e saídas de caixa, notas fiscais, comprovantes de pagamentos, relatórios de pacotes fixos de clientes da prestação de serviços e telefones destes para que pudesse ser feita a pesquisa de satisfação, tabela de preços praticada pela organização.

Para a coleta de dados dentro da empresa Omega, com relação à prestação de serviços, foram utilizados como instrumentos: cronômetro, para medição do tempo de utilização dos equipamentos e da disponibilização da funcionários nos banhos e tosas dos animais e bloco de anotações. O tempo foi medido conforme o tamanho e a pelagem dos animais e os dados foram utilizados no cálculo do custo unitário de cada serviço. O xampu e o condicionador usados no banho eram colocados em frascos de 250 ml (duzentos e cinquenta mililitros), para facilitar a medição da quantidade gasta.

A população envolvida na pesquisa de satisfação envolveu um universo de 45 (quarenta e cinco) clientes que utilizam os serviços de banho e tosa; destes, participou uma amostra de 30 (trinta) clientes fixos, escolhidos pela amostragem intencional, ou seja, que pagam pacotes mensais de prestação de serviços de banho e tosa; 6 (seis) se recusaram a responder o questionário, totalizando uma amostra de 24 (vinte e quatro) pesquisados.

O questionário está constituído de 8 (oito) questões, sendo 7 (sete) do tipo múltipla escolha e 1 (uma) aberta. Os dados obtidos foram traduzidos em percentuais, com o auxílio do programa Excel 2007, demonstrados em tabelas e gráficos. A pesquisa se deu através de telefone e via *email*, considerando que é um método rápido e de custo baixo. O pesquisador se apresentou ao cliente e explicou o fundamento da pesquisa, assegurando a este que seu nome não seria divulgado e que sua participação não era obrigatória, buscando assim maior veracidade nas respostas coletadas.

A dificuldade encontrada com este tipo de técnica foi em relação ao interesse de alguns clientes em responder à pesquisa. Alguns, por estarem ocupados, pediram que se telefonasse em outro momento e outros simplesmente se recusaram a responder o questionário. Porém, a maioria foi solícita, respondendo a todas as perguntas ou passando o email para que respondessem em um horário que fosse mais conveniente ao pesquisado.

O universo utilizado na pesquisa de mercado foram as empresas prestadoras de serviços de banho e tosa de animais constantes na lista telefônica do município de Alta Floresta-MT. Obteve-se uma amostra de 4 (quatro) empresas. Esta pesquisa foi feita também pelo telefone,

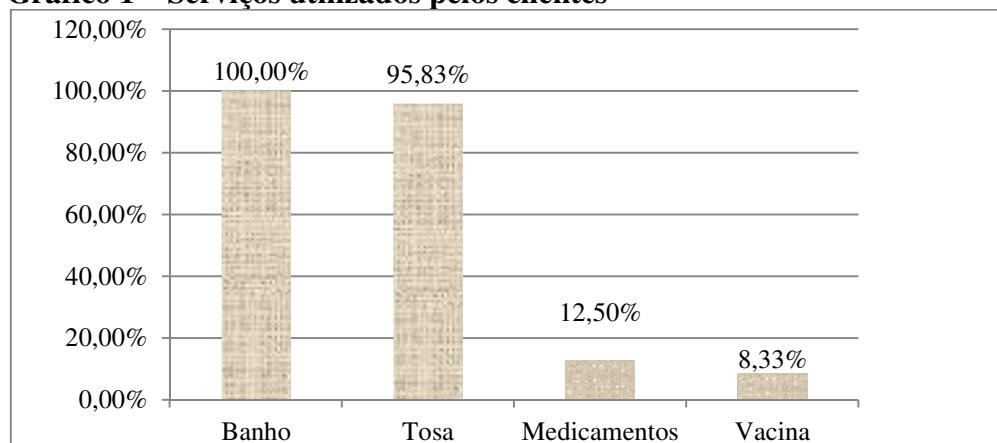
como se fosse um cliente procurando pelo serviço. Buscou-se, desta forma, maior veracidade nos preços encontrados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, são apresentados resultados e análises das informações obtidas com as pesquisas. Este trabalho começou a ser realizado pela pesquisa de satisfação dos clientes da empresa Omega Pet Shop ME, utilizando questionário como instrumento de coleta de dados. Para Atkinson et al. (2011), toda empresa possui clientes e não há como permanecer no mercado sem fornecer o que eles desejam, e entender suas necessidades é primordial em qualquer organização.

Nesta pesquisa, foi levantado se os clientes que utilizam a prestação de serviço compram produtos da loja, o que eles esperam da empresa, quais serviços são mais procurados, se estão contentes com os preços cobrados e se há sugestões de melhorias no atendimento. Essas são informações importantes para que se possam implantar mudanças na organização no intuito de satisfazer a clientela e, consequentemente, aumentar sua rentabilidade. Por exemplo, um cliente que utiliza a prestação de serviço de banho e tosa, é de se presumir que também use medicamentos e vacinas da empresa. Mas será que isso ocorre na Omega Pet Shop? Dos pesquisados, 100% (24) tinham como animal de estimação cachorros e apenas 8,33% (2) possuíam gatos. Todos, ou seja 100% (24), disseram utilizar o serviço de banho nos animais e 95,83% (23) tosam os pelos dos cachorros. Somente uma pequena parcela faz uso das vacinas, 8,33% (2), e dos medicamentos, cujo percentual atingiu 12,50% (3).

Gráfico 1 – Serviços utilizados pelos clientes



Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

A totalidade dos pesquisados está satisfeita com os serviços e os preços, entretanto, metade dos entrevistados nunca compraram mercadorias na loja. É perceptível a necessidade de aplicação de uma técnica melhor de vendas, de oferta de produtos ou até de remanejamento dos produtos na loja. Para Donovan e Rossiter (1982 apud SÁ; MARCONDES, 2010), no ambiente físico da loja, tudo influencia as vendas. A disposição das mercadorias, iluminação, cores, música, aromas, funcionários e o fluxo de pessoas interferem sensivelmente nos sentidos dos clientes.

Conforme Grant e Schlesinger (1995 apud SÁ; MARCONDES, 2010), outra estratégia adotada é a venda cruzada (*cross sell*), ou seja, vender outros produtos, além dos que o cliente optou por comprar.

Dos consumidores de mercadorias, 8,33% (1) considerou os preços como “barato” e 91,67% (11) afirmaram que condizem com o mercado. Através das informações expostas, refuta-se a hipótese de insatisfação de clientes com preços e/ou serviços que faria com que a entidade não fidelizasse a clientela e impedisse a permanência de sua atividade. Porém, existem aspectos que não estão sendo aproveitados e que poderiam melhorar a rentabilidade da empresa, como a venda de vacinas e medicamentos.

Pelos dados obtidos, há uma grande satisfação com relação à qualidade dos serviços e ao atendimento e preços oferecidos. Essa informação será de grande importância, caso seja necessário um aumento nos preços praticados pela organização. Bruni e Famá (2004, p. 350) afirmam que “O preço estará limitado entre o custo e o valor: nenhuma empresa oferecerá produtos por preços inferiores ao custo por tempo indeterminado. Da mesma forma, os clientes somente estarão dispostos a pagar o preço de um produto, quando o valor percebido for superior”.

Segundo Ratto (2004), conhecer os preços da concorrência é uma prática constante nas organizações. O recomendável é fazer pesquisas frequentes nos concorrentes diretos e sazonais nos indiretos, para acompanhar a média de preços do mercado em geral. Diante disso, verifica-se uma falha na entidade em estudo, onde jamais havia sido feita uma pesquisa completa dos preços cobrados pelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade.

Para se conhecer o preço praticado pela concorrência, foram pesquisados todos os pet shops constantes da lista telefônica do município de Alta Floresta-MT, totalizando 4 (quatro) empresas. Essa consulta foi feita por telefone, como se fosse um cliente buscando pelo serviço.

Conforme Chiavenato (2005), há duas técnicas usuais para pesquisas de mercado: entrevista e questionário. Neste trabalho, é utilizada a entrevista, onde se espera encontrar respostas claras e objetivas. Através desta pesquisa de mercado, pôde-se perceber que a totalidade das empresas altaflorestenses atuantes no ramo de pet shop não fazem uso da contabilidade gerencial na formação dos preços de seus produtos e serviços.

Para Atkinson et al. (2011), informações gerenciais orientam variadas funções dentro de uma organização, dentre elas, encontra-se o custeio de produto e cliente. A empresa que não faz uso dessas ferramentas perde uma das fontes primordiais de conhecimentos nas tomadas de decisões e gestão de negócios.

Animais de porte maior claramente utilizarão maior tempo, tanto da mão de obra, quanto de máquinas. O tipo de pelagem também influencia no custo do banho: compridos e lisos exigem maior tempo de uso de equipamentos como secador e soprador; encaracolados exigem tosa e maior mão de obra; curtos e lisos são mais fáceis de lavar e secar, e não são tosados, consequentemente seu preço será menor.

No entanto, todos os pesquisados atribuem o mesmo valor de tosa e banho em um animal da raça *Shih Tzu*, grande e de pelagem lisa e comprida, que cobram de outro da raça *Yorkshire Terrier*, pequeno, com pelagem também lisa, mas em menor quantidade e mais curta. O tempo que se leva para dar banho, secar, pentear um *Shih Tzu* é bem maior do que o tempo gasto com os mesmos afazeres para um animal da raça *Yorkshire Terrier*.

É inconcebível que se cobre o mesmo preço no banho e tosa desses cães. Algumas empresas cobram o mesmo valor para dar banho em um animal de pelagem curta e lisa (como o *Basset*) em outro de pelagem encaracolada (como o *Poodle*) e ainda em um cão de pelagem lisa e comprida (como o *Shih Tzu*). O custo do banho e tosa desses cachorros jamais será o mesmo, o que prova a falta de controle gerencial nas empresas atuantes nesse ramo em Alta Floresta-MT.

Martins (2008) afirma que os custos são grandes influenciadores nas decisões dos gestores, porém, não se pode mais formar preços somente com base nisso, mas considerar o mercado em que atuam. No entanto, fica difícil a utilização da gestão de custos numa atividade onde a concorrência sequer a leva em consideração.

Dos pesquisados, somente a Empresa C diferencia os preços por tamanho do animal, outro ponto que interfere nos custos da prestação de serviço. Esta empresa também diferencia o valor do banho com e sem carrapaticida. Com uso do carrapaticida, o preço sobe em R\$4,00 (quatro reais).

Quanto à taxa de transporte dos animais, os valores são variados, evidenciando falta de estudo também sobre esse serviço. Conforme Martins (2008), custo é todo gasto ocorrido na fabricação de uma mercadoria ou na prestação de um serviço. O combustível entraria como custo do banho ou, caso haja a intenção de cobrar conforme a localização do cliente com relação à empresa, no mínimo deveria haver uma média dos gastos incorridos para buscar e levar os animais.

Na comparação dos preços praticados pela entidade em estudo com a concorrência, tanto de taxas quanto de serviços, verificou-se que a Omega Pet Shop trabalha com preços bem inferiores aos cobrados no mercado. Isso prova que somente a pesquisa de mercado auxilia os pequenos empresários na especificação de seus produtos e serviços. Conforme Chiavenato (2005), pesquisar a concorrência é analisar produtos e serviços similares, sua qualidade, preços e obter várias outras informações que influenciam nas tomadas de decisões.

No entanto, com base no apresentado, confirma-se a hipótese levantada de que preços estipulados com base na concorrência tendem a não cobrir os custos e despesas da organização, influenciando na rentabilidade esperada.

A seguir, está inserida uma tabela com os resultados da pesquisa de mercado, que mostra por completo os preços praticados pela concorrência e as taxas de transporte cobradas. Estão classificadas por raça, por facilitar o questionamento de valores das empresas concorrentes.

Tabela 1 - Pesquisa de Mercado: Raças *Shih Tzu, Cocker Spaniel, Yorkshire*

| | EMPRESA A | EMPRESA B | | EMPRESA C | | EMPRESA D | |
|------------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| | | PEQUENO | GRANDE | PEQUENO | GRANDE | PEQUENO | GRANDE |
| BANHO | R\$ 18,00 | R\$ 18,00 | R\$ 22,00 | R\$ 26,00 | R\$ 27,00 | | |
| PACOTE MENSAL | COM TAXA | SEM TAXA | COM TAXA | SEM TAXA | COM TAXA | COM TAXA | SEM TAXA |
| | R\$ 92,00 | R\$ 60,00 | R\$ 85,00 | R\$ 70,00 | R\$ 75,00 | R\$ 85,00 | R\$ 90,00 |
| TAXA | Cidade Alta | Centro | Cidade Alta | Centro | Cidade Alta | Centro | Cidade Alta |
| | R\$ 20,00 | R\$ 16,00 | R\$ 6,00 | R\$ 5,00 | R\$ 8,00 | R\$ 6,00 | R\$ 14,00 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Tabela 2 - Pesquisa de Mercado: Raça *Basset*

| | EMPRESA A | EMPRESA B | EMPRESA C | EMPRESA D |
|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| BANHO | R\$ 15,00 | R\$ 18,00 | R\$ 18,00 | R\$ 18,00 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Tabela 3 - Pesquisa de Mercado: Raça *Poodle*

| | EMPRESA A | EMPRESA B | | EMPRESA C | | EMPRESA D | |
|------------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-------------|-----------|
| | | PEQUENO | GRANDE | PEQUENO | GRANDE | PEQUENO | GRANDE |
| BANHO | R\$ 18,00 | R\$ 18,00 | R\$ 22,00 | R\$ 26,00 | R\$ 27,00 | | |
| TOSA COMPLETA | R\$ 28,00 | R\$ 25,00 | R\$ 30,00 | R\$ 40,00 | R\$ 25,00 | | |
| | R\$ 23,00 | R\$ 25,00 | R\$ 22,00 | R\$ 20,00 | | | |
| PACOTE MENSAL | COM TAXA | SEM TAXA | COM TAXA | SEM TAXA | COM TAXA | COM TAXA | SEM TAXA |
| | R\$ 92,00 | R\$ 60,00 | R\$ 85,00 | R\$ 70,00 | R\$ 75,00 | R\$ 90,00 | R\$ 80,00 |
| TAXA | Cidade Alta | Centro | Cidade Alta | Centro | Cidade Alta | Cidade Alta | Centro |
| | R\$ 20,00 | R\$ 16,00 | R\$ 6,00 | R\$ 5,00 | R\$ 8,00 | R\$ 14,00 | R\$ 10,00 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Para descobrir os custos da prestação de serviço, foram utilizados cronômetro, caneta e bloco para anotações. O pesquisando passou uma tarde inteira acompanhando os serviços de banho e tosa e anotando o tempo que era gasto com os maquinários e com a mão de obra.

Os dados referentes à utilização das máquinas (secador, soprador e tosa) estão organizados nas tabelas abaixo. O valor do kWh é R\$ 0,63 (sessenta e três centavos).

Tabela 4 - Potência das máquinas

| Máquina | Potência (W) | kW |
|----------|--------------|------|
| Tosa | 20 | 0,02 |
| Secador | 2300 | 2,3 |
| Soprador | 1400 | 1,4 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Tabela 5 - Tempo de utilização das máquinas – cão pequeno de pelagem lisa e comprida

| | Tempo medido | Horas | Pot.*Δt | Valor |
|----------|--------------|-------|---------|----------|
| Secador | 00:12:30 | 0,217 | 0,498 | R\$ 0,31 |
| Soprador | 00:09:40 | 0,167 | 0,233 | R\$ 0,15 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Tabela 6 - Tempo de utilização das máquinas – cão grande de pelagem lisa e comprida

| | Tempo medido | Horas | Pot.*Δt | Valor |
|----------|--------------|-------|---------|----------|
| Secador | 00:45:17 | 0,767 | 1,763 | R\$ 1,11 |
| Soprador | 00:27:43 | 0,467 | 0,653 | R\$ 0,41 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Tabela 7 - Tempo de utilização das máquinas – cão pequeno de pelagem encaracolada

| | Tempo medido | Horas | Pot.*Δt | Valor |
|----------|--------------|-------|---------|----------|
| Secador | 00:05:40 | 0,100 | 0,230 | R\$ 0,14 |
| Soprador | 00:08:35 | 0,150 | 0,210 | R\$ 0,13 |
| Tosa | 00:31:16 | 0,533 | 0,011 | R\$ 0,01 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Tabela 8 - Tempo de utilização das máquinas – cão grande de pelagem encaracolada

| | Tempo medido | Horas | Pot.*Δt | Valor |
|----------|--------------|-------|---------|----------|
| Secador | 00:03:09 | 0,067 | 0,153 | R\$ 0,10 |
| Soprador | 00:03:09 | 0,067 | 0,093 | R\$ 0,06 |
| Tosa | 00:47:00 | 0,783 | 0,016 | R\$ 0,01 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Tabela 9 - Tempo de utilização das máquinas – cão médio de pelagem curta e lisa

| | Tempo medido | Horas | Pot.*Δt | Valor |
|----------|--------------|-------|---------|----------|
| Secador | 00:19:00 | 0,317 | 0,728 | R\$ 0,46 |
| Soprador | 00:15:20 | 0,267 | 0,373 | R\$ 0,24 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Inicialmente foi medido o tempo de utilização das máquinas e posteriormente arredondado o valor para cima, seguindo o princípio da prudência, regido pela Resolução n. 750/93 do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), para facilitar a conversão dos minutos e segundos em horas. Em seguida, foi feita a multiplicação da potência das máquinas pelas horas utilizadas e, então, multiplicado esse valor pelo preço do kWh pago pela empresa.

A proprietária informou que produtos e máquinas eram utilizados no banho dos animais, as quantidades e os preços desses materiais. De posse dessas informações, foi possível montar uma tabela dos custos variáveis que são comuns a todos os banhos, independentemente da pelagem e do tamanho do cão. A gestora da entidade disse que são efetuados, em média, 70 (setenta) banhos (incluindo tosas) por semana. Não se exigiu a contagem da quantidade de tosas porque o gasto da máquina utilizada para esse serviço é mínimo, por ser uma ferramenta de baixa potência e a mão de obra, rateada pela quantidade de banhos.

Tabela 10 - Custos Variáveis Comuns a Todas as Prestações de Serviços

| Produtos Gerais | Qtde Banhos | Qtde comprada (ml) | Preço Total | Qtde ml/banho | Preço/banho |
|------------------|-------------|--------------------|-------------|---------------|-------------|
| Sabonete Líquido | 10 | 500 | R\$ 1,21 | 50 | R\$ 0,121 |
| Xampu | 4 | 5000 | R\$ 37,00 | 62,5 | R\$ 0,463 |
| Condicionador | 4 | 5000 | R\$ 39,00 | 62,5 | R\$ 0,488 |
| Qtde comprada | | | | | |
| Lacinhos | | 1 unid. | R\$ 1,00 | | R\$ 1,00 |
| Adesivos | | 1 unid. | R\$ 0,10 | | R\$ 0,10 |
| Algodão | 70 | 50 g. | R\$ 3,26 | | R\$ 0,047 |
| Gel higienizador | 840 | 900 ml | R\$ 12,00 | | R\$ 0,014 |
| Perfume | 140 | 500 ml | R\$ 47,00 | | R\$ 0,336 |
| Bucha de banho | 70 | 3 unid. | R\$ 3,54 | | R\$ 0,051 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Somados os custos variáveis comuns a todos os banhos aos valores gastos com secador, soprador e máquina de tosa, encontrou-se o total dos custos variáveis unitários por tamanho e pelagem dos animais, conforme apresentado na Tabela 14. Preços formados acima desse total já contribuem para pagamento dos custos fixos da prestação de serviços, porém, deve-se considerar que ainda não foram adicionadas as despesas com tributos, pois a tributação será calculada após estipulados os novos preços da organização.

Alguns custos fixos são consumidos somente na prestação de serviço, como as funcionários, os itens do imobilizado, o ar condicionado e o automóvel. Portanto, foi feito um rateio destes custos pela quantidade de banhos dados por mês, para que se pudesse chegar o mais próximo possível do custo total unitário dos banhos.

Para o valor gasto com a lâmpada e o ar condicionado, usados somente na prestação de serviços, considerou-se um total de 232 Horas/Mês de utilização. Esse valor foi multiplicado

pelos kW de cada item, encontrando-se o total de kWh/Mês. Fazendo a multiplicação desta quantia pelo valor do kWh, acha-se o consumo do mês por aparelho. Dividindo-se o consumo mensal pelo total de banhos dados mensalmente, encontra-se o custo unitário utilizado pela lâmpada e pelo ar condicionado.

Tabela 11 - Rateio dos Custos Fixos de Lâmpada e Ar Condicionado

| Aparelho | Potência (W) | kW | Horas Por Mês | Total kWh/Mês | Valor kWh | Consumo Por Mês | Banhos Por Mês | Custo Unitário |
|-----------------|--------------|-------|---------------|---------------|-----------|-----------------|----------------|----------------|
| Lâmpada | 30 | 0,03 | 232 | 6,96 | R\$ 0,63 | R\$ 4,38 | 280 | R\$ 0,02 |
| Ar condicionado | 685 | 0,685 | 232 | 158,92 | R\$ 0,63 | R\$ 100,12 | 280 | R\$ 0,36 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Para os bens do ativo imobilizado da prestação de serviços, foram utilizados valores presentes de aquisição. Esse valor foi dividido pela vida útil em meses e, posteriormente, encontrado o custo de depreciação do bem por banho.

Tabela 12 - Depreciação do Imobilizado Utilizado na Prestação de Serviços

| Bens Imobilizados | Valor Total | Vida Útil (mês) | Depreciação Mensal |
|-------------------|---------------|-----------------|--------------------|
| Automóvel | R\$ 35.000,00 | 60 | R\$ 583,33 |
| Canis | R\$ 2.720,00 | 120 | R\$ 22,67 |
| Ar Condicionado | R\$ 1.000,00 | 120 | R\$ 8,33 |
| Soprador | R\$ 385,00 | 120 | R\$ 3,21 |
| Secador | R\$ 800,00 | 120 | R\$ 6,67 |
| Máquina de Tosa | R\$ 400,00 | 60 | R\$ 6,67 |
| Caixas Transporte | R\$ 625,00 | 60 | R\$ 10,42 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

O custo que a empresa tem com água também foi rateado em função dos banhos, por ter a conta de água um valor estável e não ser possível a medição exata por banho. Porém, foi verificado o uso de canecas para jogar água nos animais e sugerida utilização de duchas, pois, desta forma, haveria a pulverização da água e a consequente diminuição dos gastos.

O custo das funcionárias foi calculado anualmente. Os salários são R\$ 670,00 (seiscentos e setenta reais) cada. O Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) é 8% (oito por cento) de R\$ 17.866,67 (dezessete mil oitocentos e sessenta e seis reais e sessenta e sete centavos) da soma dos salários, 13º salário, férias e 1/3 de férias do ano, resultando em R\$ 1.429,33 (um mil quatrocentos e vinte e nove reais e trinta e três centavos). O custo total das funcionárias (R\$ 19.296,00) dividido pelos 12 (doze) meses do ano dá R\$ 1.608,00 (um mil seiscentos e oito reais), rateados pelos banhos dados por mês (280), encontrou-se um custo unitário por banho de R\$ 5,74 (cinco reais e setenta e quatro centavos).

Foram rateados R\$ 300,00 (trezentos reais) de combustível gastos por mês com transporte dos animais dos clientes com pacotes fixos, ou seja, que pagam mensalmente a prestação de serviços.

A proprietária indagou como poderia ser feito com os custos que a empresa possui referente à operadora de cartão. A mensalidade é de R\$ 59,00 (cinquenta e nove reais) e, cada vez que é passado o cartão, debita-se R\$ 1,50 (um real e cinquenta centavos) da compra. Em média, são feitos 30 (trinta) pagamentos no cartão, sendo metade dessa quantia da prestação de serviços. Foi recomendado incluir esse custo nos preços das mercadorias e serviços, pois é ilegal adicionar as despesas de cartão ao preço já passado ao cliente. Somou-se meia mensalidade (R\$ 29,50) com os débitos referentes às utilizações do cartão nos banhos, R\$ 22,50 (vinte e dois reais e cinquenta centavos), totalizando R\$ 52,00 (cinquenta e dois reais). Rateando esse custo pelo total de banhos do mês (280), encontra-se um custo unitário da operadora por banho de R\$ 0,19 (dezenove centavos).

Tabela 13 - Rateio dos Custos Fixos da Prestação de Serviços

| Custo | Valor | Banhos/Mês | Custo Unitário |
|----------------------------------|--------------|------------|-----------------|
| Água | R\$ 120,00 | 280 | R\$ 0,43 |
| Funcionária | R\$ 1.608,00 | 280 | R\$ 5,74 |
| Combustível | R\$ 300,00 | 280 | R\$ 1,07 |
| Depreciação Automóvel | R\$ 583,33 | 280 | R\$ 2,08 |
| Depreciação Canis | R\$ 22,67 | 280 | R\$ 0,08 |
| Depreciação Caixas de Transporte | R\$ 8,33 | 280 | R\$ 0,03 |
| Depreciação Máquina de Tosa | R\$ 3,21 | 280 | R\$ 0,01 |
| Depreciação Soprador | R\$ 6,67 | 280 | R\$ 0,02 |
| Depreciação Secador | R\$ 6,67 | 280 | R\$ 0,02 |
| Depreciação Ar Condicionado | R\$ 10,42 | 280 | R\$ 0,04 |
| Operadora do Cartão | R\$ 52,00 | 280 | R\$ 0,19 |
| TOTAL | | | R\$ 9,72 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Somando os custos fixos rateados por unidade, totaliza-se um custo unitário total de R\$ 9,72 (nove reais e setenta e dois centavos). A soma dos custos variáveis aos custos fixos rateados é o custo unitário total da prestação de serviço de R\$ 10,09 (dez reais e nove centavos). Preços formados a partir deste valor são suficientes para cobrir os custos (fixos e variáveis) dos serviços oferecidos. Porém, deve-se levar em consideração que não foi considerada a despesa com tributação.

Através da tabela 14, percebe-se que o custo unitário do banho do cão pequeno de pelagem encaracolada (R\$ 12,99) é maior do que o do cachorro grande de mesma pelagem (R\$ 12,88). Isso ocorre porque a funcionária deixa o secador e o soprador ligados por um tempo maior do que o necessário, ou seja, se utilizasse as máquinas e as desligasse, sem gastar

energia desnecessariamente, o custo do banho seria reduzido. O que dará o verdadeiro custo unitário do banho será a utilização correta das máquinas que consomem energia, portanto, serão formados os preços dos banhos nesta pesquisa, mas frisa-se aqui que esse valor poderia ser reduzido se os gestores da empresa exigissem uma melhor utilização dos materiais.

Analizando a tabela 14, percebe-se que o custo da prestação de serviço de um animal com pelagem curta e lisa está maior do que os outros serviços, excetuando-se animais grandes, de pelagem lisa e comprida. O que formará o real custo das prestações de serviços é a utilização correta do secador e do soprador, pois são máquinas que exigem uma grande potência de energia elétrica. Os dados obtidos através de observações e medições feitas pelo pesquisador podem, certamente, serem reduzidos e isso foi confirmado através da apresentação de informações ao proprietário e questionamentos feitos.

Tabela 14 - Custo Unitário dos Serviços por Tamanho e Tipo de Pelagem do Animal

| TAMANHO PELAGEM PRODUTO/FERRAMENTA | Pequeno Lisa/Comprida Preço/banho | TAMANHO PELAGEM PRODUTO/FERRAMENTA | Grande Lisa/Comprida Preço/banho |
|--|---|--|--|
| Sabonete Líquido | R\$ 0,12 | Sabonete Líquido | R\$ 0,12 |
| Xampu | R\$ 0,46 | Xampu | R\$ 0,46 |
| Condicionador | R\$ 0,49 | Condicionador | R\$ 0,49 |
| Lacinhos | R\$ 1,00 | Lacinhos | R\$ 1,00 |
| Adesivos | R\$ 0,10 | Adesivos | R\$ 0,10 |
| Algodão | R\$ 0,05 | Algodão | R\$ 0,05 |
| Gel higienizador | R\$ 0,01 | Gel higienizador | R\$ 0,01 |
| Perfume | R\$ 0,34 | Perfume | R\$ 0,34 |
| Bucha de banho | R\$ 0,05 | Bucha de banho | R\$ 0,05 |
| Secador | R\$ 0,31 | Secador | R\$ 1,11 |
| Soprador | R\$ 0,15 | Soprador | R\$ 0,41 |
| TOTAL CUSTOS VARIÁVEIS | R\$ 3,08 | TOTAL CUSTOS VARIÁVEIS | R\$ 4,14 |
| CUSTOS FIXOS | R\$ 10,09 | CUSTOS FIXOS | R\$ 10,09 |
| CUSTOS TOTAIS | R\$ 13,17 | CUSTOS TOTAIS | R\$ 14,23 |
| TAMANHO PELAGEM PRODUTO/FERRAMENTA | Pequeno Encaracolada Preço/banho | TAMANHO PELAGEM PRODUTO/FERRAMENTA | Grande Encaracolada Preço/banho |
| Sabonete Líquido | R\$ 0,12 | Sabonete Líquido | R\$ 0,12 |
| Xampu | R\$ 0,46 | Xampu | R\$ 0,46 |
| Condicionador | R\$ 0,49 | Condicionador | R\$ 0,49 |
| Lacinhos | R\$ 1,00 | Lacinhos | R\$ 1,00 |
| Adesivos | R\$ 0,10 | Adesivos | R\$ 0,10 |
| Algodão | R\$ 0,05 | Algodão | R\$ 0,05 |
| Gel higienizador | R\$ 0,01 | Gel higienizador | R\$ 0,01 |
| Perfume | R\$ 0,34 | Perfume | R\$ 0,34 |
| Bucha de banho | R\$ 0,05 | Bucha de banho | R\$ 0,05 |
| Secador | R\$ 0,14 | Secador | R\$ 0,10 |
| Soprador | R\$ 0,13 | Soprador | R\$ 0,06 |
| Tosa | R\$ 0,01 | Tosa | R\$ 0,01 |
| TOTAL CUSTOS VARIÁVEIS | R\$ 2,90 | TOTAL CUSTOS VARIÁVEIS | R\$ 2,78 |
| CUSTOS FIXOS | R\$ 10,09 | CUSTOS FIXOS | R\$ 10,09 |
| CUSTOS TOTAIS | R\$ 12,99 | CUSTOS TOTAIS | R\$ 12,88 |
| TAMANHO PELAGEM PRODUTO/FERRAMENTA | Médio Curta/Lisa Preço/banho | | |

| | |
|-------------------------------|------------------|
| Sabonete Líquido | R\$ 0,12 |
| Xampu | R\$ 0,46 |
| Condicionador | R\$ 0,49 |
| Lacinhos | R\$ 1,00 |
| Adesivos | R\$ 0,10 |
| Algodão | R\$ 0,05 |
| Gel higienizador | R\$ 0,01 |
| Perfume | R\$ 0,34 |
| Bucha de banho | R\$ 0,05 |
| Secador | R\$ 0,46 |
| Soprador | R\$ 0,24 |
| TOTAL CUSTOS VARIÁVEIS | R\$ 3,31 |
| CUSTOS FIXOS | R\$ 10,09 |
| CUSTOS TOTAIS | R\$ 13,40 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

O proprietário, que também é atuante na prestação de serviços, afirmou que o tempo de banho de um animal de pelagem curta e lisa é menor, pois não é tosado e exige menos secador e soprador, o que deveria resultar num custo menor do banho. Conforme Martins (2008, p. 22): “O conhecimento dos custos é vital para saber se, dado o preço, o produto é rentável; ou se não rentável, se é possível reduzi-los (os custos).”

Diante do exposto, confirma-se a hipótese de que há possibilidades de redução ou cortes de custos e despesas numa organização que colaborariam para o aumento do patrimônio sem prejudicar a qualidade do produto ou serviço.

Será apresentada uma tabela com os preços com que a entidade trabalha, para que possa ser feita uma análise comparativa com os custos calculados.

Tabela 15 - Preços Praticados Pela Empresa

| Pelagem | Pacote Mensal | | Preço/Banho | |
|-------------------------|---------------|-----------|-------------|--------|
| | Pequeno | Grande | Pequeno | Grande |
| Pelagem Lisa e Comprida | R\$ 40,00 | R\$ 60,00 | 10,00 | 15,00 |
| Encaracolada | R\$ 50,00 | R\$ 80,00 | 12,50 | 20,00 |
| Curta e Lisa | R\$ 50,00 | R\$ 55,00 | 12,50 | 13,75 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Comparando as tabelas 14 e 15, percebe-se que a maioria dos preços que a empresa utiliza nas prestações de serviços são insuficientes para cobrir os custos totais incidentes neste centro de custo. Ou seja, não auxiliam nos pagamentos das despesas fixas e muito menos na obtenção de lucro.

Mostrando os valores dos custos unitários das prestações de serviços ao proprietário, e levando-se em consideração a pesquisa de mercado, foram formados os novos preços de banho e tosa dos animais. Desses valores, foram descontados os impostos e todos os custos e despesas variáveis para encontrar a margem de contribuição unitária de cada serviço. Então,

utilizando o método de custeio RKW, subtraíram-se os custos fixos e as despesas fixas da empresa para encontrar o lucro líquido por unidade de serviço.

Através de questionamentos feitos ao proprietário, descobriu-se que era colocada uma margem de 60% (sessenta por cento) em cima do custo das mercadorias compradas e 40% (quarenta por cento) quando se tratava de rações para os animais. Devido à inexistência de controle de estoques e, desta forma, não sabendo quanto das vendas era de produtos diferentes das rações, optou-se, obedecendo ao Princípio da Prudência, regido pelo Decreto do CFC n. 750/93, por utilizar o de menor percentual, já que se trata de despesa.

A tabela 16 apresenta todas as despesas mensais da entidade. Esses valores foram levantados de julho de 2011 a junho de 2012 e divididos pelos doze meses do ano, para fazer uma média mensal. Não foram considerados nas despesas os gastos com fornecedores, pois esses valores são inseridos no custo atribuído à mercadoria vendida.

Tabela 16 - Despesas da Empresa

| DESPESAS | ANUAL/TOTAL | MENSAL |
|----------------------------------|---------------|---------------------|
| Energia Elétrica | R\$ 4.513,81 | R\$ 376,15 |
| Vigilância Noturna | R\$ 550,00 | R\$ 45,83 |
| Água | R\$ 1.130,83 | R\$ 94,24 |
| Aluguel | R\$ 12.840,00 | R\$ 1.070,00 |
| IPTU | R\$ 126,00 | R\$ 10,50 |
| Combustível | R\$ 6.600,00 | R\$ 550,00 |
| INSS/CPP s/ vendas | R\$ 1.864,47 | R\$ 155,37 |
| INSS/CPP s/ serviços | R\$ 1.390,46 | R\$ 115,87 |
| ISS | R\$ 695,23 | R\$ 57,94 |
| FGTS – Empregador | R\$ 821,04 | R\$ 68,42 |
| Telefone | R\$ 3.119,99 | R\$ 260,00 |
| Funcionários | R\$ 25.296,00 | R\$ 2.108,00 |
| Pró-labore | R\$ 6.000,00 | R\$ 500,00 |
| Contador | R\$ 4.043,00 | R\$ 336,92 |
| CRMV | R\$ 406,36 | R\$ 33,86 |
| CDL | R\$ 425,98 | R\$ 35,50 |
| Propaganda | R\$ 2.758,00 | R\$ 229,83 |
| Sistema de Informática | R\$ 1.216,66 | R\$ 101,39 |
| Operadora de Cartão | R\$ 624,00 | R\$ 52,00 |
| Depreciação Estantes | R\$ 1.450,00 | R\$ 12,08 |
| Depreciação Computador | R\$ 1.500,00 | R\$ 25,00 |
| Depreciação Impressora | R\$ 150,00 | R\$ 2,50 |
| Depreciação Bebedouro | R\$ 250,00 | R\$ 4,17 |
| Despesas de Manutenção | R\$ 1.349,25 | R\$ 112,44 |
| TOTAL DE DESPESAS MENSais | | R\$ 6.358,01 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Conhecendo o total mensal de despesas da entidade, procurou-se descobrir qual era a porcentagem de participação da prestação de serviços na receita bruta da organização. Foi

levantado, então, através de documentos fornecidos pelo proprietário, o fluxo de caixa da empresa, sendo utilizados dados de julho de 2011 a junho de 2012.

Através de uma análise do fluxo de caixa (Tabela 17), nota-se que as despesas da empresa superam as receitas em R\$ 22.992,20 (vinte e dois mil novecentos e noventa e dois reais e vinte centavos) anuais, o que totaliza R\$ 1.916,02 (um mil novecentos e dezesseis reais e dois centavos) por mês. Isso acontece porque a empresa trabalha com preços que não são suficientes para cobrir seus custos e despesas.

Assim fica confirmada a hipótese levantada de que a empresa não opera dentro de uma margem de lucro, o que impossibilita o pagamento das obrigações exigíveis em atraso e favorece o aumento do passivo exigível.

Conforme dados obtidos de documentação interna da empresa, a organização faturou nos últimos doze meses R\$ 29.871,14 (vinte e nove mil oitocentos e sessenta e um reais e catorze centavos) de receita, subtraídos os custos de venda das mercadorias e das prestações de serviços. Detectou-se que 65% (R\$19.371,13) provêm da venda de mercadorias e 35%, (10.500,01) da prestação de serviços.

Tabela 17 - Demonstrativo de Fluxo de Caixa

| | R\$ | - |
|----------------------------------|-----|--------------|
| 1 - Saldo Inicial | R\$ | - |
| - Vendas de Mercadorias | R\$ | 67.798,97 |
| - Prestação de Serviços | R\$ | 34.761,56 |
| - Outras Entradas | R\$ | - |
| 2 - Total de Entradas | R\$ | 95.536,50 |
| - Custo das Mercadorias Vendidas | R\$ | (48.427,84) |
| - Custo dos Serviços Prestados | R\$ | (24.261,55) |
| Aluguel | R\$ | (9.530,00) |
| Vigilância Noturna | R\$ | (600,00) |
| Energia Elétrica | R\$ | (3.880,45) |
| Combustível | R\$ | (5.600,00) |
| Funcionários | R\$ | (14.040,44) |
| Contador | R\$ | (2.367,00) |
| Água/Esgoto | R\$ | (904,02) |
| Telefone | R\$ | (2.980,32) |
| Sistema de Informática | R\$ | (1.270,00) |
| Pró-labore | R\$ | (6.000,00) |
| IPTU | R\$ | (126,00) |
| Impostos (DAS) | R\$ | (845,04) |
| Impostos (INSS) | R\$ | (239,80) |
| Propaganda/Marketing | R\$ | (2.823,00) |
| CRMV | R\$ | (493,36) |
| Outras Despesas | R\$ | (1.163,91) |
| 3 - Total de Saídas | R\$ | (125.552,73) |
| 4 - Entradas (-) Saídas | R\$ | (22.992,20) |
| 5 - Saldo Final | R\$ | (22.992,20) |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Foi feito um rateio das despesas fixas mensais, que somam um total de R\$ 6.358,01 (seis mil trezentos e cinqüenta e oito reais e um centavo), proporcionalmente à participação de cada departamento na receita bruta total, descontados os custos da empresa. Do valor que coube à prestação de serviços, ou seja, 35% (R\$ 1.986,89), foram subtraídos: os impostos, referentes à venda de mercadorias, por não pertencerem a este centro de custo; os impostos referentes aos serviços porque serão calculados com base no novo preço formado; o combustível e a operadora de cartão, por já terem sido inclusos nos custos e divido o valor encontrado por 280 (duzentos e oitenta) banhos/tosas ao mês, descobrindo-se a despesa por unidade de serviço de R\$ 7,10 (sete reais e dez centavos).

Tabela 18 - Rateio das Despesas Fixas na Prestação de Serviços

| | |
|--|--------------|
| Total de Despesas Mensais da Empresa | R\$ 6.358,01 |
| INSS/CPP s/ vendas e serviços e ISS | R\$ 329,18 |
| Combustível | R\$ 300,00 |
| Operadora de Cartão | R\$ 52,00 |
| Total de Despesas Mensais dos Serviços (35%) | R\$ 1.986,89 |
| QUANTIDADE DE BANHOS POR MÊS | 280 |
| Despesa/Unidade de Serviço | R\$ 7,10 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Após formação dos preços e dedução de todos os custos e despesas da entidade, por unidade, encontrou-se o resultado líquido, dado pelo método de custeio RKW, que cada serviço fornece à organização.

Tabela 19 - Preços das Prestações de serviço por tamanho do animal e tipo de pelagem

| Pelagem Lisa e Comprida | | |
|--|-------------|-------------|
| Tamanho | Pequeno | Grande |
| Preço Unitário | R\$ 22,00 | R\$ 26,00 |
| Imposto - ISS e INSS/CPP | R\$ (1,32) | R\$ (1,56) |
| Custos e Despesas Variáveis Unitárias | R\$ (3,08) | R\$ (4,14) |
| Margem de Contribuição Unitária | R\$ 17,60 | R\$ 20,30 |
| Custos Fixos | R\$ (10,09) | R\$ (10,09) |
| Lucro Operacional Líquido Unitário | R\$ 7,51 | R\$ 10,21 |
| Despesa/Unidade de Serviço | R\$ (7,10) | R\$ (7,10) |
| Resultado Líquido dos Serviços por Unidade | R\$ 0,41 | R\$ 3,11 |
| Pelagem Encaracolada | | |
| Tamanho | Pequeno | Grande |
| Preço Unitário | R\$ 22,00 | R\$ 26,00 |
| Imposto - ISS e INSS/CPP | R\$ (1,32) | R\$ (1,56) |
| Custos e Despesas Variáveis Unitárias | R\$ (2,90) | R\$ (2,90) |
| Margem de Contribuição Unitária | R\$ 17,78 | R\$ 21,54 |
| Custos Fixos | R\$ (10,09) | R\$ (10,09) |
| Lucro Operacional Líquido Unitário | R\$ 7,69 | R\$ 11,45 |
| Despesa/Unidade de Serviço | R\$ (7,10) | R\$ (7,10) |
| Resultado Líquido dos Serviços por Unidade | R\$ 0,59 | R\$ 4,35 |
| Pelagem Curta e Lisa | | |
| Tamanho | Pequeno | Grande |

| | | |
|--|-------------|-------------|
| Preço Unitário | R\$ 18,00 | R\$ 22,00 |
| Imposto - ISS e INSS/CPP | R\$ (1,08) | R\$ (1,32) |
| Custos e Despesas Variáveis Unitárias | R\$ (3,31) | R\$ (3,31) |
| Margem de Contribuição Unitária | R\$ 13,61 | R\$ 17,37 |
| Custos Fixos | R\$ (10,09) | R\$ (10,09) |
| Lucro Operacional Líquido Unitário | R\$ 3,52 | R\$ 7,28 |
| Despesa/Unidade de Serviço | R\$ (7,10) | R\$ (7,10) |
| Resultado Líquido dos Serviços por Unidade | R\$ (3,58) | R\$ 0,18 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Esses preços foram estipulados levando-se em consideração a pesquisa de mercado e a satisfação dos clientes. Nota-se que o cão pequeno de pelagem curta e lisa apresenta resultado negativo mesmo depois de todo o estudo realizado. Não serão aumentados os preços por ficar fora da realidade da concorrência. O que deve ser feito para mudar esse quadro é eliminar ou reduzir custos e despesas, como os citados durante o trabalho.

Para o cálculo do ponto de equilíbrio da empresa, ou seja, o ponto onde o lucro é nulo, trabalhando com esses preços, sem redução nos custos e despesas e sem o auxílio da venda de mercadorias na redução de despesas fixas, foi feita uma média dos preços dos serviços e dos custos e despesas variáveis, encontrando-se a margem de contribuição unitária média, conforme apresentado na tabela abaixo:

Tabela 20 - Cálculo da Margem de Contribuição Unitária Média

| | |
|---|------------|
| Preço Unitário Médio | R\$ 22,67 |
| Imposto - ISS e INSS/CPP | R\$ (1,36) |
| Média dos Custos e Despesas Variáveis Unitárias | R\$ (3,27) |
| Margem de Contribuição Unitária Média | R\$ 18,03 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Encontrando a margem de contribuição unitária média, dividem-se os custos e despesas fixas totais deste centro de custo e descobre-se o ponto de equilíbrio contábil em unidades que, na Omega, é de 267 prestações de serviços em média, conforme calculado na tabela 21.

Tabela 21 - Cálculo do Ponto de Equilíbrio Contábil

| | |
|---|--------------|
| Custos e Despesas Fixas | R\$ 4.812,69 |
| (/) Margem de Contribuição Unitária Média | R\$ 18,03 |
| (=) Ponto de Equilíbrio Contábil | 266,90 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Trabalhando com os novos preços, os mesmos custos e despesas fixas e a mesma quantidade de serviços por mês, a empresa obterá lucro na prestação de serviços de R\$ 236,26 (duzentos e trinta e seis reais e vinte e seis centavos). Para aumentar a lucratividade, deve-se diminuir custos e despesas fixas e aumentar a quantidade de banhos/tosas da empresa.

Tabela 22 - Cálculo do Lucro Operacional Líquido

| | |
|--|----------------|
| Receita Média | R\$ 6.346,67 |
| (-) Custos e Despesas Variáveis Totais | R\$ (1.297,72) |
| (-) Custos e Despesas Fixas | R\$ (4.812,69) |
| (=) Lucro Operacional Líquido | 236,26 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Está confirmada a hipótese levantada de que o desconhecimento do ponto de equilíbrio numa empresa influencia em sua lucratividade pelo fato de não se saber o mínimo de vendas e/ou serviços necessários para cobrir custos e despesas fixas e, a partir de então, haver lucratividade. Segundo Bertó e Beulke (2006, p. 43), sempre que há uma alteração, pelo fornecedor, no custo da mercadoria, esse valor deve ser repassado aos produtos, alterando o preço final. Esses autores afirmam, ainda, que “O custo da mercadoria adquirida não é apenas o seu valor atualizado. Sobre ele cabe ajustar a inclusão/exclusão de tributos, fretes de compra pagos pela empresa compradora, seguros e taxas e demais despesas diretamente incidentes sobre ela até a sua chegada ao destino”.

Como a empresa não possui controle de estoques e não se sabe o volume de vendas de mercadorias mensal, fica impossível estabelecer uma técnica que traduza perfeitamente como a entidade deve proceder na formação de preços dos produtos. Porém, será apresentado um modelo de cálculo, utilizando a margem de contribuição para que se possa facilitar o entendimento. No exemplo, o custo da mercadoria é R\$ 10,00 (dez reais), somado ICMS com alíquota de 17% (R\$ 1,70), perfazendo um total de nota fiscal de R\$ 11,70 (onze reais e setenta centavos). Foi adicionado frete de R\$ 2,00 (dois reais) e aplicado um *Mark-up* (é um índice aplicado sobre os gastos na compra da mercadoria para se encontrar o preço de venda) de 50% (cinquenta por cento). Na Omega Pet Shop ME, este índice será inserido sobre o custo total da mercadoria, tendo que ser suficiente para cobrir as despesas fixas de vendas e fornecer lucro à entidade.

Tabela 23 - Formação de Preço de Venda – Compra Dentro do MT

| | |
|----------------|-----------|
| Valor da Nota | R\$ 11,70 |
| (+) Frete | R\$ 2,00 |
| Total | R\$ 13,70 |
| Mark-up 50% | 50,00% |
| Preço de Venda | R\$ 20,55 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Para formar preço de venda de mercadorias compradas fora do estado, soma-se o ICMS na compra ao custo do produto e multiplica-se pela porcentagem da margem de valor agregado aplicada ao Código Nacional de Atividade da Empresa(CNAE) da entidade, para,

posteriormente multiplicar o valor encontrado pela alíquota de ICMS substituição aplicada à mercadoria. Somando o total da nota, ICMS substituição e o frete, tem-se a base de cálculo para aplicação do *Mark-up* e formação do preço de venda.

Tabela 24 - Formação do Preço de Venda com Substituição Tributária – Compra fora do MT

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| Custo da mercadoria | R\$ 10,00 |
| (+) ICMS na Compra | R\$ 1,70 |
| (=) Total da Nota | R\$ 11,70 |
| Margem de Valor Agregado (42,86%) | R\$ 5,01 |
| ICMS substituição (7,5%) | R\$ 0,38 |
| (+) Frete | R\$ 2,00 |
| Total (Base do <i>Mark-up</i>) | R\$ 14,08 |
| <i>Mark-up</i> | 50,00% |
| Preço de Venda | R\$ 21,11 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Com o preço de venda formado, pode-se verificar com quanto essa mercadoria colaborará na lucratividade da organização. Foi atribuído um valor de 40% (quarenta por cento) do lucro bruto (ou margem de contribuição) para as despesas fixas da entidade.

Um maior controle de entradas e saídas de mercadorias auxiliará a formação de preços que cubram custos e despesas da entidade, forneçam lucratividade, satisfaçam os clientes e condigam com a concorrência. Cumprir esse requisitos é o ideal para que uma organização garanta a sua parcela de mercado.

Tabela 25 - Cálculo do Resultado Líquido do Preço de Venda – Compra no MT

| | |
|---|-----------|
| Preço de Venda | R\$ 20,55 |
| (-) ICMS na Compra | R\$ 1,99 |
| (-) INSS/CPP s/ vendas | 2,75% |
| (-) CMV + Frete | R\$ 0,57 |
| Margem de Contribuição | R\$ 11,71 |
| (-) Despesas Fixas (40% do Lucro Bruto) | R\$ 6,28 |
| Resultado Líquido | R\$ 2,51 |
| | R\$ 3,77 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Tabela 26 - Cálculo do Resultado Líquido do Preço de Venda – Compra Fora do MT

| | |
|---|-----------|
| Preço de Venda | R\$ 21,03 |
| (-) ICMS na Compra | R\$ 1,99 |
| (-) INSS/CPP s/ vendas | 2,75% |
| (-) ICMS subst. | R\$ 0,58 |
| (-) CMV + Frete | R\$ 0,32 |
| Margem de Contribuição | R\$ 11,71 |
| (-) Despesas Fixas (40% do Lucro Bruto) | R\$ 6,43 |
| Resultado Líquido | R\$ 2,57 |
| | R\$ 3,86 |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos com a pesquisa

Durante o levantamento de dados da entidade, foram encontrados pagamentos de contas particulares dos empresários, como telefone, assinatura de jornal e até a nota fiscal da compra de uma bicicleta (que não é utilizada no negócio). Isso confirma a hipótese de haver falha na gestão pelo fato de não se separar dívidas pessoais das obrigações da entidade, infringindo, assim, o princípio da entidade.

Alguns aspectos, se modificados, podem auxiliar no aumento da rentabilidade do negócio, por exemplo, os gastos com telefone são altos. Foi solicitado ao proprietário que buscasse outras alternativas de pacotes de prestação de serviço nas operadoras de telefonia. O mesmo optou por desabilitar o telefone fixo para fazer chamadas para celulares, que era um dos maiores causadores do aumento da conta. Essa atitude já mostrou uma redução de 57,69% no valor pago (da média de R\$ 260,00, houve uma diminuição de R\$ 150,00).

Outro ponto a ser considerado é o fato de a empresa não cobrar taxa de transporte dos animais. Com as mudanças que serão introduzidas, a empresa passará a cobrar essa taxa dos banhos/tosas de clientes eventuais e isentou os que pagam pacotes mensais, por estar inclusa no custo do serviço.

Para conseguir solver as dívidas em atraso com fornecedores, o gestor reduziu os valores de compras e somente as fez com pagamentos à vista. Desta forma, conseguiu-se evitar um maior acúmulo de despesas e se tornou possível a redução das obrigações exigíveis em atraso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi de imensa utilidade para os gestores da empresa Omega Pet Shop ME, pois se conseguiu verificar que os preços praticados eram insuficientes para fornecer lucratividade ao negócio. Foram ensinados métodos de custeamento e formação de preços, princípios contábeis imprescindíveis a qualquer organização e algumas atitudes que devem ser tomadas no controle interno para que seja garantida e permanência da empresa no mercado.

Os gestores seguiram as orientações dadas e colaboraram muito para aplicação de mudanças na entidade, pois conseguiram perceber que a aplicação da contabilidade gerencial traria benefícios tanto para o sucesso da organização quanto para eles, como pessoas físicas exercendo a função de administrá-la.

USE OF MANAGEMENT TOOLS: A STUDY AT EMPRESA OMEGA PET SHOP ME

ABSTRACT

This study aimed at the application of management tools in the company Omega ME Pet Shop, situated in Alta Floresta, MT. To identify the areas that managers have more difficulties, proposed measures for the solution of problems encountered (through the study of cash flow and reformulation price of goods and services) and analyzed the attitudes of owners facing such situations. The methodology involved methods and techniques, this is a case study through a questionnaire of satisfaction with customers and research prices with companies that operate in the same industry. With information obtained from customers, it became clear that they are satisfied with the services grooming facilities, but not usually buy products from the store. It was found through a research market, the company studied works with prices well below the competition and charged for being insufficient to cover the costs and expenses of the organization. For the new pricing of goods and services were used Costing Variable to check the minimum amount to be charged for goods and services, and cost method RKW (Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit), appropriating costs and fixed expenses of the company to arrive at ideal price. We conducted a survey of cash flow so they could provide managers comparisons between revenue and expenses and the actual cash inflows and outflows, and demonstrate the reality of the business.

Keywords: Managerial Accounting. Cash flow. Pricing.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BERTÓ, Dalvio José; BEULKE, Rolando. **Gestão de custos**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

BRASIL. Conselho Federal de Contabilidade. Resolução n. 750, de 1993. Seção I: o princípio da entidade, Brasília, DF, p. 2-3, dez. 1993.

BRASIL. Conselho Federal de Contabilidade. Resolução n. 750, de 1993. Seção VII: o princípio da prudência, Brasília, DF, p. 8, dez. 1993.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços**: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de vendas:** uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. ISBN 85-352-1631-6. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=R0svwwr6E80C&pg=PA89&lpg=PA89&dq=pesquisa+de+concorr%C3%A3ncia&source=bl&ots=-OAxssajx-x&sig=asljFhIeX7NP5spY9R0tTdrBi6g&hl=pt-BR&sa=X&ei=Szh7UJylLfPG0AHc94H4BQ&ved=0CDgQ6AEwAA#v=onepage&q=pesquisa%20de%20concorr%C3%A3ncia&f=false>>. Acesso em: 14 out. 2012.

CORREIA NETO, Jocildo Figueiredo. **Excel para profissionais de finanças:** manual prático. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2007. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=lejQb24j45UC&pg=PP6&lpg=PP1&hl=pt-BR>>. Acesso em 20 out. 2012.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial:** teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DE SÁ, Ricardo Rocha Leal Gomes; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro Marcondes. **O ponto de vendas de produtos de luxo da moda de vestuário feminino no Brasil.** Rio de Janeiro: 2010. Cad. EBAPE.BR, v. 8. ISSN 1679-3951. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512010000300009&lang=pt>. Acesso em: 14 out. 2012.

LEONE, George Sebastião Guerra; LEONE, Rodrigo José Guerra. **Curso de contabilidade de custos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, Wagner Luiz. **Fluxo de caixa.** 1. ed. Cianorte: 2010. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=uu9XR2lE8MoC&printsec=frontcover&dq=fluxo+de+caixa&source=bl&ots=TAk0_5ABBW&sig=qDc8BOhFdapfhAiuqoj2q-PY3vs&hl=pt-BR&sa=X&ei=0PN5UP_8Kcqy0QG2qIH4DQ&ved=0CDgQ6AEwAA#v=onepage&q=fluxo%20de%20caixa&f=false>. Acesso em: 13 out. 2012.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RATTO, Luiz. **Comércio:** um mundo de negócios. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2004. ISBN 85-7458-142-9. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=hnG80t8wPw8C&pg=PT166&lpg=PT166&dq=pesquisa+de+pre%C3%A7os+da+concorr%C3%A3ncia&source=bl&ots=PmufGjVV5K&sig=5TnAXdSxl7Gu7djm_MW0LwHs3wU&hl=pt-BR&sa=X&ei=oyB7UKnYJKq40QGE44CwBw&ved=0CDUQ6AEwAA>. Acesso em: 14 out. 2012.

RECEITA FEDERAL. **Depreciação de bens do ativo imobilizado.** Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2005/pergresp2005/pr360a373.htm>>. Acesso em: 05 out. 2012.

RECEITA FEDERAL. **Instrução normativa SRF n. 162, de 31 de dezembro de 1998.** Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/ins/ant2001/1998/in16298ane1.htm>>. Acesso em: 05 out. 2012.

SEBRAE MG. **Como elaborar controles financeiros:** fluxo de caixa. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/uASF/gestao-financeira/ferramentas-de-apoio/0%20Fluxo%20de%20Caixa.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2012.

APÊNDICE**QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES**

1) Qual é o seu animal de estimação?

()Cachorro ()Gato ()Outros _____

2) Que serviço utilizou no Pet Shop?

()Banho ()Tosa ()Vacina ()Outros _____

3) Ficou contente com o serviço?

()Sim ()Não Se não, porquê?

4) E com o preço?

()Sim ()Não

5) Já comprou algum produto da loja?

()Sim ()Não

6) O que achou do preço?

()Barato ()Caro ()Condiz com o produto

7) Procurou algum produto em nossa loja que não encontrou?

()Sim. Qual? _____

()Não

8) Tem alguma sugestão para melhorarmos nossos serviços?
