

Formação de Preços
Uma Nova Metodologia

Eugênio de Brito Jardim, Ms

Goiânia - 2005

FORMAÇÃO DE PREÇOS

I - CONCEITOS

MARK-UP:

Preço de venda é o resultado da aplicação de uma margem bruta sobre o custo básico das mercadorias ou serviços.

Este procedimento no meu ponto de vista tem um defeito de base: é fixo, não existindo relação direta entre quantidades vendidas e preço praticado.

O Mark-up é uma ferramenta de pouca eficiência como indicador, para decisão do empresário.

Pretendemos apresentar outro caminho mais eficiente para o empresário.

1. – Classificação dos custos

A nova metodologia proposta parte da premissa de que o preço a ser cobrado por uma mercadoria ou serviço deve estar sempre relacionado com as quantidades a serem vendidas e para isso devemos conhecer dois tipos de custos:

a) Custos fixos

Aqueles que não dependem da quantidade a ser vendida

b) Custos variáveis

Aqueles que variam de acordo com o volume.

Existe uma outra visão que é muito utilizada:

a) Custos Diretos:

Aqueles diretamente ligados ao produto ou ao serviço que estão sendo vendidos.

b) Custos Indiretos

Aqueles custos que não estão relacionados diretamente com o produto ou serviço.

Esta última classificação de custos é tecnicamente correta, entretanto acarreta os mesmos problemas do uso do *Mark-up*, pois a quantidade projetada não é levada em conta.

Nem todos os custos diretos são variáveis e nem todos os custos diretos são fixos.

QUADRO RESUMO

CONT. DE CUSTOS		NOVA MET. FORMAÇÃO DE PREÇOS
Custos Diretos Diretamente ligados ao que está sendo vendido e Custos Indiretos Não relacionados diretamente com o produto ou serviço Apropriadas por Centro de Custos	\neq	Custos Fixos Depende da quantidade a ser vendida e Custos Variáveis Variam de acordo com o volume projetado para cada unidade do produto ou serviço

Por que não aplicar margem fixa sobre custo direto para calcular preço:

- Uma parte dos custos será maior ou menor, dependendo da quantidade, independentemente de integrar diretamente ou não o produto final;
- A empresa tem custos fixos, alguns diretos e outros indiretos, que deverão ser diluídos (rateados) entre as quantidades vendidas, dependendo das quantidades vendidas, o rateio trará resultados diferentes; e
- Se o empresário busca o lucro, este deve ser traduzido de forma que se obtenha o resultado sobre os valores de venda, e não sobre os custos.

Registro Estático do Passado e a Projeção Dinâmica do Futuro

- Os conceitos de custos diretos e indiretos estão mais ligados a contabilidade, que trata do registro dos fatos já ocorridos, de forma estática.
- Os conceitos de custos fixos e variáveis se direcionam para o futuro, isto é, para o que ainda vai acontecer;
- Dados contábeis são sempre úteis como referência;
- Os preços praticados terão de partir da realidade projetada de forma dinâmica.

Por essa razão vamos trabalhar com os conceitos de custos fixos e variáveis.

O empresário, ao calcular o preço, não está sujeito a quaisquer normas legais. Esta atividade é gerencial, inteiramente desvinculada da escrituração contável. Este sistema pode ser pensado e implementado sem o cumprimento de formalidades.

O que se deve levar em consideração é o impacto da carga tributária sobre os preços praticados.

Formação Dinâmica dos Preços de Venda

Esta metodologia de gerência de custos e lucros tem como fundamentos básicos:

1. - O empresário tem de saber o quê está ganhando (ou perdendo), em cada unidade de produto ou serviço.
2. - O lucro (resultado) tem que ser calculado em relação ao preço de venda, e não sobre o custo.
3. - No cálculo dos preços entram custos (fixos e variáveis) e todos os valores que estão relacionados com o próprio preço de venda.
4. Os preços de venda têm de ser formados com base em custos (fixos e variáveis) e quantidades projetadas.

II - CAPITAL E MARGEM DE LUCRO

Conceito de Lucro utilizando Regime de Competência

O resultado econômico de uma empresa corresponde ao lucro dela.

Ele é obtido pela diferença entre as vendas e as despesas.

Neste caso as vendas são receitas e as despesas são custos.

As receitas e os custos são calculados pelo regime de competência.

Utilizando estes conceitos o que dá origem à receita é o direito de receber uma venda, independentemente da respectiva entrada de valores no caixa.

Da mesma forma, o custo é considerado no momento em que é feito o compromisso de débito em relação a uma despesa, independentemente de existir desembolso (saída de caixa). Este é o regime de competência.

Regime de caixa é o outro regime que se contrapõe ao de competência, ele se caracteriza pela entrada (receita) e saída (despesa) de valores do caixa.

Chamamos a atenção de que a avaliação do resultado econômico de uma empresa é sempre feito pelo regime de competência.

O regime de caixa representa o Resultado Financeiro

Entrada – Saída = RF

O regime de competência apresenta o Resultado Econômico

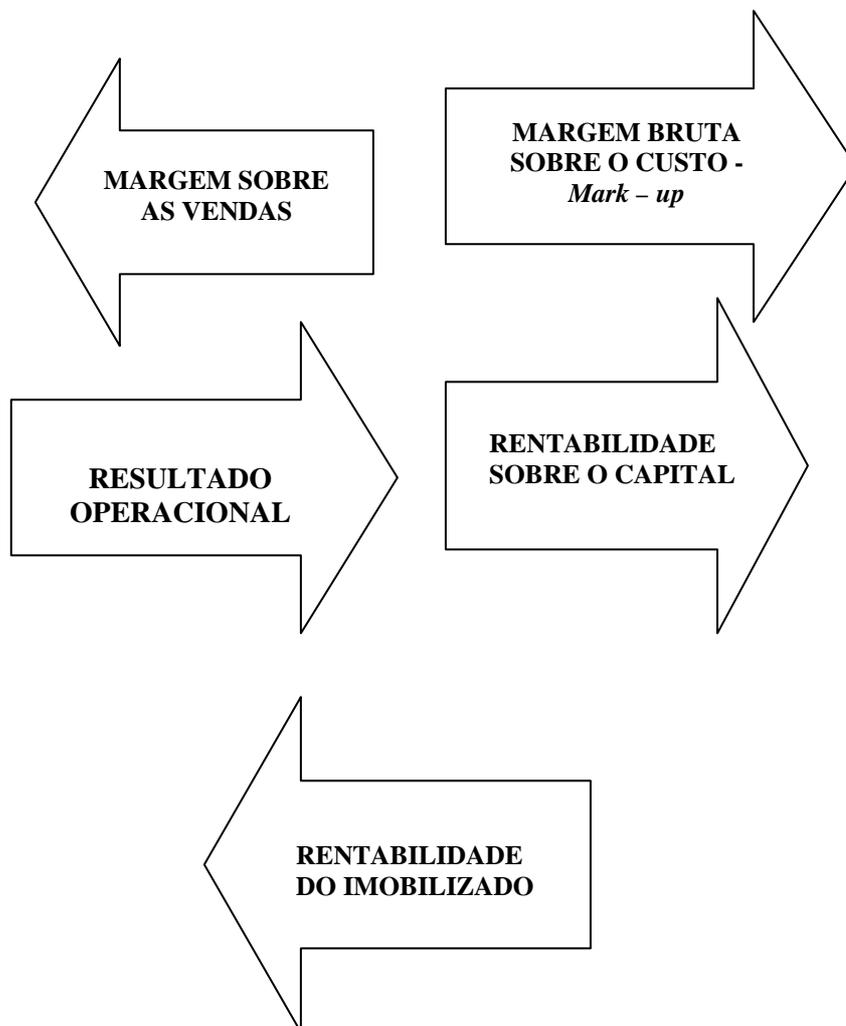
Receita (Vendas) – Custos (Despesas) = RE

Outro aspecto é que nem todo dinheiro que entra ou saí e receita ou despesa.

A movimentação do caixa pode ser de um empréstimo bancário ou da quitação do mesmo. Isto não constitui-se em uma receita e nem um custo.

Outro exemplo é adiantamento a um fornecedor ou recebimento de um cliente por conta de uma encomenda.

FORMAS DE AVALIAR O RESULTADO ECONÔMICO



A figura mostra as diversas formas de avaliar o resultado de uma empresa. As formas são apresentadas sob forma de setas e estão colocadas em direções diversas. Isto porque existem várias maneiras de visualizar o resultado. Destas apenas três interessam à nova metodologia de formação de preços de venda:

- o resultado operacional
- a margem sobre vendas
- a rentabilidade sobre o capital

a) Resultado Operacional

É a diferença entre as Receitas e os Custos Operacionais de uma empresa. As Receitas Operacionais são as receitas relativas à venda (à vista e a prazos) de seus produtos ou serviços.

Os Custos Operacionais são as despesas fixas e variáveis que estão ligadas às atividades típicas do negócio.

O lucro líquido que é o resultado operacional menos a diferença entre as receitas e as despesas não-operacionais, não tem importância e nem é levado em conta para formação de preço de venda na metodologia proposta.

b) Rentabilidade sobre o Capital

A rentabilidade sobre o capital é o indicador mais importante da adequação dos preços à viabilidade do negócio.

O pressuposto básico da economia de mercado é a obtenção de lucros, que serão reinvestidos no negócio ou distribuídos entre os proprietários. Os lucros têm de ser suficientes para remunerar melhor o capital de qualquer outra alternativa de investimento. Sempre tem que se levar em consideração para tomada de decisão o valor da taxa de juros real.

Existem duas classificações para o capital.

Capital de Empréstimo e o Capital de Risco. O primeiro obtém-se aplicando dinheiro em algum ativo financeiro existente no mercado. O segundo é a aplicação do dinheiro em um negócio.

AS ESPÉCIES DE CAPITAL

CAPITAL DE EMPRÉSTIMO	CAPITAL DE RISCO
Investimentos em Ativos Financeiros (Títulos, Poupança) ou empréstimos.	Investimentos em negócios: produção ou vendas de bens ou produtos.
Remuneração: juros de aplicação ou empréstimos concedidos	Remuneração: lucro operacional, ou seja, lucro do negócio.
Renda: líquido e certa, independentemente da lucratividade do banco ou de quem está tomando dinheiro emprestado.	Renda: incerta, depende da lucratividade do negócio, que pode ser nula ou negativa.
O investidor recebe taxa de juros vigente no mercado	O negócio deve proporcionar lucro maior que a taxa de juros vigente no mercado para aplicação sem risco.

Para calcular o capital neste caso de rentabilidade usaremos a seguinte metodologia:

Ativo representado pela soma dos bens e direitos: dinheiro, aplicações, estoques, contas a receber e imobilizado.

Passivo: representado pelas dívidas

A diferença entre Ativo e Passivo é considerado o Capital e a rentabilidade sobre o capital será a relação entre o Resultado Operacional (lucro operacional) e o Patrimônio Líquido.

c) Margem sobre as vendas

A margem sobre a venda de cada produto é que compõe o resultado operacional, e da mesma forma que este último pode ser expressa através de percentuais, será um percentual sobre o preço.

Margem é o valor adicional, adicionado, ou acrescentado. Neta metodologia a margem sobre vendas é calculada por dentro, ou seja, já incluída no preço.

A diferença marcante entre *Mark-up* e Formação dinâmica do preço de vendas é:

- A base de cálculo do *Mark-up* é o custo; a base da margem sobre as vendas é o próprio preço de venda;
- O *Mark-up* é calculado sobre o custo; a margem sobre vendas é calculada sobre o preço.

Qual é a margem sobre as vendas em cada negócio?

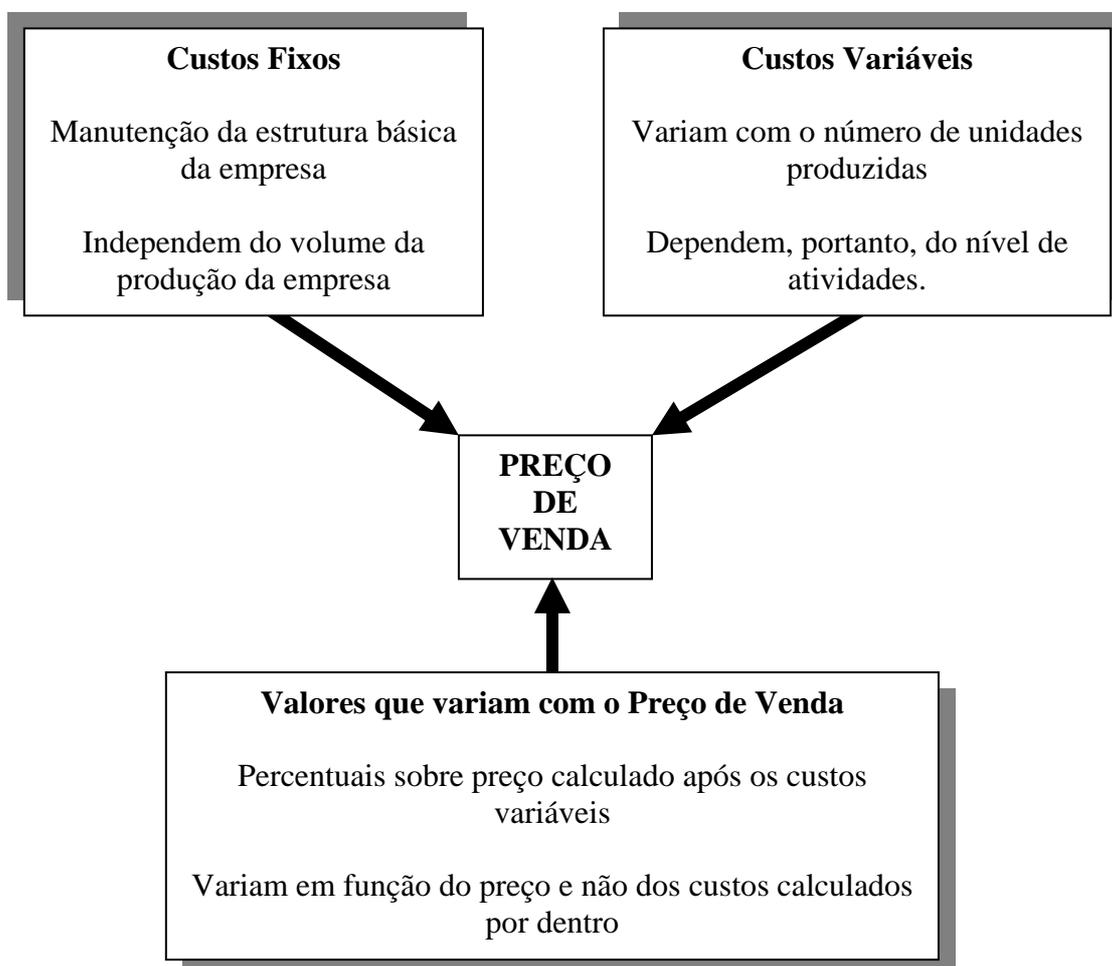
A formação dinâmica dos Preços de Venda tem como objetivo principal definir preços que cubram todos os custos e ainda remunerem o capital. A remuneração do capital é obtida relacionando o resultado operacional com o capital. O resultado operacional é a soma dos resultados de cada venda. Para que esses resultados sejam adequados, é necessário que tenhamos uma margem sobre as vendas que permita atingir esses objetivos.

Qual o percentual a ser usado no cálculo do preço?

- Conduzir a um resultado operacional que proporcione rentabilidade adequada ao capital investido.
- O percentual de margem tem que refletir o risco envolvido no negócio.
- O preço não pode ficar fora do mercado.
- Os percentuais de margem sobre vendas são menores do que os adotados no *Mark-up*, Como percentual sobre o preço, o número limite é 100, ou seja, o próprio valor fixado para comercialização do produto ou serviço. O *Mark-up* é acréscimo sobre os custos básicos e podem ultrapassar 100%, 200% ou 300%.

III – OS INGREDIENTES DO PREÇO

A Formação Dinâmica dos Preços de Vendas parte de três ordens de ingredientes, indicados de forma esquemática:



VALORES QUE VARIAM COM O PREÇO DE VENDAS – VPV'S

Os principais VPV's são:

- Comissões sobre vendas
- Impostos e contribuições calculados sobre o faturamento
- Imposto de Renda
- Custo Financeiro do financiamento de vendas
- Margem sobre venda (lucro)

Do ponto de vista operacional é importante sempre ter em mente que os VPV's são:

- Expressos em percentuais sobre o preço de venda;
- Calculados após a definição dos custos fixos e variáveis, que fornecem a base para se chegar ao preço; e
- Calculados por dentro, ou seja, já estão contidos no próprio preço de venda.

O Cálculo por Dentro do VPV's:

Prejuízo a partir do cálculo incorreto

	Preço Mercadoria sem ICMS	100,00
(+)	Adição Incorreta do ICMS (18%)	18,00
=	Preço de Venda Praticado	118,00
(-)	ICMS Correto (18% sobre o preço)	21,24
=	Valor da Venda	96,76

Preço Mercadoria/Serviço	Preço Real	Prejuízo
--------------------------	------------	----------

$$100,00 \quad - \quad 96,76 \quad = \quad 3,24$$

CÁLCULO CORRETO

$$\text{Preço Mercadoria sem ICMS} \quad 100,00$$

$$\text{ICMS} = 18\%$$

\therefore

$$\text{ICMS} = \frac{18}{100} = 0,18$$

$$\text{PREÇO DE VENDA} = PV$$

$$PV = \frac{CT}{1 - \text{ICMS}}$$

$$\text{Substituindo: } PV = \frac{100}{1 - 0,18} = \frac{100}{0,82} = 121,95$$

CÁLCULO SIMULTÂNEO DE DIVERSOS VPV's

Uma empresa produziu ou adquiriu um produto e precisa estabelecer o preço de venda
Os dados são:

1.	Custo Total	5.000,00
2.	Tributos	3%
3.	Margem s/Venda	20%

$$PV = \frac{5000}{1 - \left[\left(\frac{10}{100} \right) + \left(\frac{3}{100} \right) + \left(\frac{20}{100} \right) \right]}$$

$$PV = \frac{5000}{1 - [0,10 + 0,03 + 0,20]}$$

$$PV = \frac{5000}{1 - [0,33]} \therefore \frac{5000}{0,67} = 7.462,69$$

FÓRMULA:

$$\text{PREÇO DE VENDA} = PV = \frac{\sum \text{CUSTOS}}{1 - 0,01VPV}$$

$$\sum = \text{SOMATÓRIO}$$

1 = Preço de Venda

0,01VPV = Os componentes do preço expresso em percentuais sobre o próprio preço, que são somados e transformados em decimal por meio da divisão por 100 – ou multiplicada por 0,01 deduzidos de 1.

A UNIDADE de PRODUTO

A Formação Dinâmica dos Preços de Venda tem como objetivo definir preços unitários de produto e serviços. Por consequência os custos também têm de ser unitários. O custo de cada unidade, por sua vez, é composto por duas parcelas:

a) CV = Custo Variável

Custo que varia com a quantidade produzida e que está diretamente relacionada com a unidade de produto para a qual está sendo calculado o preço.

b) CFU= Custo Fixo Unitário

Representado pela parte do custo fixo mensal atribuído àquela unidade de produto ou serviço.

Os valores que integram o custo fixo de uma empresa são globais, e se referem ao negócio como um todo. Para se chegar ao preço será atribuída a cada unidade uma parcela do custo fixo. Essa parcela é o CFU - Custo Fixo Unitário.

O Custo fixo a ser considerado para o rateio será o de um mês operações da empresa.
Numa economia de inflação baixa, pode ser utilizado o custo fixo anual ou semestral.
Em caso de inflação alta terá de ser mensal.

Como definir uma Unidade de Rateio do CF nos casos mais complexos?

A PROJEÇÃO DOS CUSTOS

Finalidades e Fontes de Projeções

Esta metodologia utiliza exclusivamente custos projetados, que integrarão preços futuros em vendas também futuras. Por isso, primeiramente tem de ser projetadas as quantidades físicas das vendas do produto ou serviços em foco.

Informações Básicas de Custos

- **Contábeis**
- **Gerenciais**
- **Técnicas**

CONTÁBEIS

- Contabilidade Fiscal
- Os documentos relativos ao pessoal
- O movimento bancário

GERENCIAIS

- Preços dos Fornecedores
- Salários e comissões dos empregados
- Impostos, taxas e tarifas de serviços públicos e outras.

TÉCNICAS

- Composição física dos bens ou serviços é fundamental para a nova forma de calcular preços.

PERIODICIDADE DAS PROJEÇÕES

- As projeções serão mensais e as quantidades e os valores projetados estarão sempre referidos ao mês seguinte ao da data em que estiverem sendo efetuados os cálculos.
- As vendas e os custos de janeiros são projetados no mês de dezembro este procedimento é repetido mês a mês.

O CÁLCULO DOS PREÇOS

$$PV = \frac{CV + CFU}{1 - 0,01VPV}$$

- PV = PREÇO UNITÁRIO DE VENDA
- CV = CUSTO VARIÁVEL
- CFU = CUSTO FIXO UNITÁRIO
- VPV = VALORES QUE VARIAM COM PREÇO DE VENDA

PROBLEMA RESOLVIDO

Produto *x*.

O CV por unidade é de R\$100,00. Custo Fixo Unitário é de R\$20,00.

Margem sobre Venda (lucro) é de 15%.

Aplicando a fórmula:

$$PV = \frac{100 + 20}{1 - (0,01 \times 15)} = \frac{120}{1 - 0,15} = \frac{120}{0,85} = 141,18$$

ROTEIRO PRÁTICO PARA FORMAÇÃO DE PREÇOS:

- 1º. Passo: Definir a unidade de produto ou serviço para a qual será calculado o preço e projetar o volume físico das vendas.
- 2º. Passo: Estudar o enquadramento fiscal da empresa e do produto.
- 3º. Passo: Calcular o CV
- 4º. Passo: Calcular o CFU, por meio do rateio do CFM – Custo Fixo Mensal – pela projeção física das vendas.
- 5º. Passo: Quando existirem vários produtos ou serviços diferentes, ou várias linhas de atuação dentro da mesma empresa, antes de calcular o CFM, dividir o CFM em partes proporcionais à importância que cada linha tem no negócio.
- 6º. Passo: Definir os percentuais dos VPV. Os percentuais têm que ser somados. Na fórmula, será usado o VPV consolidado.
7. Passo: Aplicar a fórmula.

PLANILHAS BÁSICAS

1 – Informações básicas

Setor de Atividade	Produto ou Serviço
Unidade para Venda	Projeção de vendas para próximo mês
Enquadramento Fiscal da Empresa	Enquadramento Fiscal do Produto

2 – CV – Custo Variável Unitário

Fator que integra Produto ou Serviço	Quantidade Física	Custo Unitário	Total dos Itens

3 – CFU – Custo Fixo Unitário

Cálculo CFM		Cálculo CFU
Ingrediente do CFM	Valor Mensal	$CFU = \frac{CFM}{\text{Projeção de Vendas}}$ $CFU = \text{_____}$

4 – VPV – Valores s/Preço de Vendas		5 – PV - Preço de Venda
Especificação	% PV	$PV = \frac{CV + CFU}{1 - 0,01VPV} = \text{_____}$
VPV (Soma%) =		PV = _____

EXERCÍCIOS

1 – A Distribuidora de Massas Itálica

a) Dados da Empresa

- **Nome:** Fornecedores de Massas Itálica Ltda.
- **Ramo:** Distribuidora de Massas Alimentícias
- **Enquadramento Fiscal:** Lucro presumido – Imposto de Renda Simplificado; ICMS – paga 2(duas) unidades fiscal por mês – 1 UF = R\$100,00.
- **Retirada do Sócio e Salários com Encargos:** R\$10.000,00 por mês;
- **Outros Custos Mensais:** R\$ 4.000,00
- **Margem sobre Venda:** 15%

b) Dados do Produto

- A empresa distribui massas, compradas de diversas fábricas. O preço médio de custo é de R\$2,00/kg. A projeção de vendas para o próximo mês é de 30.000kg.

2 – A Indústria Luminosa

a) Dados da Empresa

- **Nome:** Indústria Luminosa Ltda. Fábrica de Velas de Cera.
- **Enquadramento Fiscal:** Imposto de Renda – Lucro Real; ICMS – 18% sobre vendas. IPI = 0,0%(não é isenção)
- **Despesas permanentes mensais, incluindo pessoal fixo da produção (supervisores, chefes, outros) =** R\$30.000,00.
- **Margem sobre Venda:** 10%
- **Depreciação do Imobilizado =** R\$ 12.000,00

b) Dados do Produto

- A empresa projeta para o próximo mês 200.000 caixas de velas do mesmo tipo. Cada caixa contém 12 velas, pesa 600 gramas. O preço médio da MP e outros insumos de fabricação é de R\$1.300,00/tonelada. O salário médio do pessoal é de R\$2,60/hora, com encargos sociais. Na produção são utilizadas 120 homens/hora por tonelada.

CUSTOS INDUSTRIAIS

- 1. CUSTO DIRETO**
- 2. DEPRECIAÇÃO**
- 3. MATÉRIA PRIMA**
- 4. EMBALAGENS**
- 5. MÃO DE OBRA**
- 6. EQUIPAMENTO**
 - a) TEMPO DE FABRICAÇÃO
 - b) MANUTENÇÃO
- 7. DIVERSOS**
 - a) ROTULO
 - b) OUTROS

8. CUSTOS FIXOS

- ◇ ALUGUEL
- ◇ ENERGIA
- ◇ ÁGUA
- ◇ TELEFONE
- ◇ COMISSÕES
- ◇ PESSOAL ADMINISTRATIVO
- ◇ MATERIAL DE LIMPEZA E COPA
- ◇ REFEIÇÕES E LANCHE
- ◇ MATERIAL DE ESCRITÓRIO
- ◇ CONTRATOS DE MANUTENÇÃO
- ◇ TRANSPORTE
- ◇ PROPAGANDA E PUBLICIDADE
- ◇ CONTADOR
- ◇ CONSULTORIA
- ◇ PERIÓDICOS
- ◇ IPTU
- ◇ DESPESAS BANCÁRIAS
- ◇ OUTROS

9. TRIBUTOS

- IPI
- ICMS
- PISCONFINS
- IRPJ

10. ENCARGOS S/ FOLHA DE PAGAMENTO

**11. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO PÔR PRODUTO PARA
COMPOR A RECEITA TOTAL**

FÓRMULA PARA CÁLCULO DO PREÇO FINAL(VENDA)

(CI + MCF + TRIBUTOS + ENC. FOLHA PG.) = CUSTO DO PRODUTO

TAXA DE MARCAÇÃO

TM={ [100 - (I + ML)] : 100 }

I= ÍNDICE DE COMERCIALIZAÇÃO

1. MARGEM DE PERDAS
2. CUSTOS FINANCEIROS
3. OUTROS

ML= MARGEM DE LUCRO (DESEJADA)

PRODUTO DE VENDA	CUSTO UNITÁRIO	TAXA DE MARCAÇÃO	PREÇO

PREÇO DE VENDA REAL

$$\text{MCPV} = \text{PV} - \text{CD} + (((\text{F} * ((\text{CPV} + \text{ICMSPV} + \text{PISPV} + \text{COFINSPV} + \text{IRPJPV} + \text{CONTSOCIALPV}))))))$$

PREÇO DE VENDA NOMINAL

$$\text{PREÇO DE VENDA NOMINAL} = \text{PVR} * (1 + \text{CFM})$$

A - RECEITAS

A.1- RECEITAS OPERACIONAIS

- 1.2-VENDAS DE PRODUTOS
- 1.2.1-VENDA A PRAZO
- 1.2.2-VENDA A VISTA

A.2- RECEITAS FINANCEIRAS

A.3- RECEITAS DE CAPITAL

A.4- RECEITAS DIVERSAS

B - DESPESAS

B. 1- DESPESAS OPERACIONAIS

- 1.2-MATÉRIA PRIMA
- 1.3-ACESSÓRIOS

B. 2- DESPESAS ADMINISTRATIVAS

- 2.1- RELAÇÃO ANEXA

B. 3- DESPESAS FINANCEIRAS

C- TRIBUTOS

- C.1.1- PIS
- C.1.2- CONFINS
- C.1.3- ICMS
- C.1.4- IPI
- C.1.5- OUTROS

D- RECEBIMENTOS

F- PAGAMENTOS

G- FOLHA DE PAGAMENTO

G.1-INDUSTRIA

G.2-ADMINISTRAÇÃO

CAPACIDADE INSTALADA

PRODUÇÃO REALIZADA

ESTOQUE

ANEXO

DESPESAS ADMINISTRATIVAS

- ◇ ALUGUEL
- ◇ ENERGIA
- ◇ ÁGUA
- ◇ TELEFONE
- ◇ COMISSÕES
- ◇ PESSOAL ADMINISTRATIVO
- ◇ MATERIAL DE LIMPEZA E COPA
- ◇ REFEIÇÕES E LANCHE
- ◇ MATERIAL DE ESCRITÓRIO
- ◇ CONTRATOS DE MANUTENÇÃO
- ◇ TRANSPORTE
- ◇ PROPAGANDA E PUBLICIDADE
- ◇ CONTADOR
- ◇ CONSULTORIA
- ◇ PERIÓDICOS
- ◇ IPTU
- ◇ DESPESAS BANCÁRIAS
- ◇ HONORARIOS SÓCIOS
- ◇ OUTROS

1- RECEITAS OPERACIONAIS	901 307,53	MÉDIA 56 331,72
1.2-VENDAS DE PRODUTOS		
1.2.1-VENDA A PRAZO	882 449,55	55 153,09
1.2.2-VENDA A VISTA	18 857,98	1 178,63
A.2- RECEITAS FINANCEIRAS	7 369,19	460,57
A.3- RECEITAS DE CAPITAL	26 198,59	1 637,41
A.4-RECEITAS DIVERSAS		
B. 1- DESPESAS OPERACIONAIS	451 950,94	28 246,93
1.2-MATÉRIA PRIMA		
1.3-ACESSÓRIOS		
B. 2- DESPESAS ADMINISTRATIVAS	28 945,10	1 809,06
B. 3- DESPESAS FINANCEIRAS	24 148,94	1 509,30
C- TRIBUTOS	32 277,52	2 017,34
C.1.1- PIS		
C.1.2- CONFINS		
C.1.3- ICMS	9 956,74	622,27
C.1.4- IPI		
C.1.5- OUTROS	22 320,78	1 395,04
D- RECEBIMENTOS	882 961,11	55 185,10
F- PAGAMENTOS	626 275,23	39 142,20
G- FOLHA DE PAGAMENTO	88 952,73	5 559,55
G.1-INDUSTRIA	85 059,63	5 316,23
G.2-ADMINISTRAÇÃO	3 893,10	243,32
CAPACIDADE INSTALADA	192 340/PEÇAS	12 022
PRODUÇÃO REALIZADA	179 616/PEÇAS	11 126
ESTOQUE	178 296,38	

ENCARGOS SOCIAIS DA MÃO DE OBRA

GRUPO A			TOTAL	
1	INSS/	20,00%		
2	SENAI	01,00%		
3	SESI	01,50%		
4	SEBRAE	00,60%		
5	INCRA	00,20%		
6	INSS/13°	02,32%		
7	FGTS	08,00%		
8	SALÁR.ED.	02,50%		
9	SAT	02,00%		
TOTAL GRUPO A			38,12%	38,12%

GRUPO B				
10	FÉRIAS	$(25*1,33)/250*100$	13,30%	
11	FERIADO	$(12/250)*100$	04,80%	
12	AVISO PRÉVIO	$(2*25)/8C250*100$	02,50%	
13	AUXÍLIO DOENÇA	$(15/360)*100$	04,16%	
14	13° SALÁRIO	100/12	08,33%	
TOTAL GRUPO B			33,09%	33,09%

GRUPO C				
15		03,20%		
16		11,18%		
17		00,67%		
TOTAL GRUPO C			15,05%	15,05%

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. *A administração estratégica*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BARROS, F. Robalinho de e Modenesi, Rui Lyrio. *Pequenas e médias indústrias: análise dos problemas, incentivos e sua contribuição ao desenvolvimento*. Relatório n.17. IPEA/INPS. Rio de Janeiro, 1973.

BOISVERT, Hugues. *La compatibilité de management: prise de décision et gestion*. 2. ed. Montreal: ERPI, 1999.

CAVALCANTI, Marly e MELLO, A.A.A. *Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Loyola, 1981.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Qualidade total: padronização de empresas*. Belo Horizonte: UFMG, 1992.

CANCELLIER, E. L. P.L. *Formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo em pequenas empresas industriais da grande Florianópolis*. Florianópolis: UFSC, 1998. Dissertação (mestrado em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

CASSARRO, Antônio Carlos. *Sistemas de informações para tomada de decisões*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

DOUGLAS, Mary. *Risk acceptability according to social sciences*. New York: Basic Books, 1987.

FRANCO, H. *Contabilidade industrial*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Josir Simeone e SALAS, J.M.A. *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.

.
KOBAYASHI, Yasuo. *Analysis of small business management: small business in Japan's economic progress*. Tóquio,1961.

JARDIM, Eugênio de Britto. *Empresas de pequeno porte: gestão estratégica e política de pessoal*. Goiânia: ed. Vieira, 2004, p. 137.

LONGENECKER, Justin G. et. al. *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1997.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. *Problemas de pessoal da empresa moderna*. 6.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1978, p.253.

MACEDO, José Ferreira. *A alavanca para o sucesso*. Florianópolis: Terceiro Milênio, 1997.

.
MINTZBERG, Henry. *The concept I: five ps for strategy*. In: California Management Review; Fall, 1987, p.11-24.

_____ *The concept II: another look at why organizations need strategies*. In: California Management Review; Fall, 1987, p.25-32.

_____ et al. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. TRAD. Nivaldo Montingelli, Porto Alegre: Bookman , 2000.

_____, e LAMPEL, Joshep. *Reflecting on strategy process*. In: Sloan Management Review; Spring, 1999, p.21-30.

PARANHOS, José Luiz B. *Análise gerencial de custos e resultados*. São Paulo: STS Publicações e Serviços Ltda, 1992

PORTER, Michael. E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

----- *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

REA, Louis M. e PARKER, Richard A. *Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução*. Trad. Nivaldo Montigelli Jr, São Paulo: Pioneira, 2000.

ROCHA, Antônio C. A. *Formação dinâmica dos preços de venda*. São Paulo: COAD, 2000.

SANDERASA, J.C. *Scale and technology in Indian dustries*. Univerversity of Baroda. Índia, 1977.

SENGE, Peter M. *A Quinta disciplina*. Trad. OP Traduções. São Paulo: Best Seller, 1998.

STRUMIELLO, Luis Daniel Pettini. *Proposta para o planejamento e controle da produção e custos para pequenas empresas do vestuário*. Florianópolis: UFSC, 1999. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

ULRICH, Dave. *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA Silvia Constant. *Gestão de pessoas*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000, p.15.

WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento empresarial*. São Paulo: Atlas, 1992.