

OS COMPRADORES DA COMERCIAL MARANGUAPE

Aluno: Sílvio Roberto Teixeira de Melo, em MBA finanças turma 6.

Orientadora: Maria Valéria Pereira de Araújo

RESUMO

A Comercial Maranguape é uma empresa que atua no ramo de venda de material construção civil a varejo e atacado. A organização foi fundada em 1996. Atua há 13 anos no mercado com duas unidades, uma destinada ao varejo para o consumidor final, outra para distribuição, onde é reconhecida pelas lojas de pequeno e médio varejo do RN como uma opção para suprir mercadorias desse segmento, fazendo a intermediação de venda dos produtos, entre a indústria e os lojistas que compõem sua carteira de clientes. Mas a forte concorrência nesse setor faz a Empresa buscar a elisão fiscal, a fim de reduzir ao máximo a carga tributária. Além disso, buscar melhores políticas de gestão de compras voltadas para atender as necessidades dos clientes, priorizando qualidade e melhores preços na aquisição dos produtos, de forma que para ser competitiva nesse segmento a organização procura diferenciais através da informação captada dos concorrentes e fornecedores pelos seus compradores, assim como os envolver a cerca da importância das boas negociações nos processos de compra e vendas da Empresa. Essas ações precisam ser adotadas, uma vez que a empresa tem custos elevados nas compras e esses comprometem o preço a ser ofertado para os clientes, culminando com o comprometimento da lucratividade do negócio. Este caso é relatado sob o ponto de vista de um sócio da Empresa que tem por objetivo estudar o problema de eficácia das compras de mercadoria na Comercial Maranguape. Neste sentido, surgem algumas perguntas que são: porque temos dificuldade em negociar com as grandes indústrias? O que a organização está fazendo para que seus compradores possam melhorar os processos de compra? Que outras ações podem ser adotadas para melhorar as vendas? Que ações a empresa pode tomar para se diferenciar e assim, obter melhores resultados?

Palavras-Chaves: Mercado Concorrido; carga tributária, Políticas de Gestão de Compras e vendas;

Introdução

A luta é contínua... Diariamente, o comprador Marcos junto com sua Equipe, negocia com os fornecedores, com o intuito de obter preços mais competitivos. Trata – se da rotina desse trabalhador da Comercial Maranguape, empresa potiguar que atua no setor de distribuição de materiais para construção. Marcos está sempre à busca de aperfeiçoamento na área em que trabalha, participando de cursos como gestão em estoques e compras. Tem muita experiência, porque passou pelos diversos setores da companhia como, por exemplo, o setor de recepção de material, controle de estoque e vendas. No entanto, as dificuldades pelas quais ele passa são grandes, corriqueiras e, simultaneamente, desafiadoras.

Em Junho, o sócio - gerente Josué telefonou para Marcos, dizendo:

- Marcos, recebi algumas queixas de clientes, reclamando que nossos preços estão caros.

- Marcos fala para Josué, estamos com dificuldade de negociar com algumas empresas. Nossos concorrentes vendem certas mercadorias a preços próximos ou, até mesmo, abaixo do nosso preço de custo.
- É Marcos! Precisamos nos reunir, tomar ações para saber o que está acontecendo, que condições diferenciadas têm os nossos concorrentes, pois não é a primeira vez que a Maranguape se depara com essa dificuldade. Vários negócios da empresa já deixaram de ser concretizados, face aos preços agressivos praticados no mercado.

A história de Marcos e da Comercial Maranguape serve de pano de fundo para alguns dilemas vividos pelos Gestores de compras de empresa de pequeno porte que se depara com problemas provenientes dos custos elevados de compras que comprometem o preço de venda para os clientes e, conseqüentemente, a lucratividade do negócio. Daí surgem as perguntas. O que pode ser feito para solucionar o problema? Como melhorar as compras junto aos fornecedores? Como reduzir os custos na compra e na venda externa? Como reduzir os impostos sobre os preços? Como ser competitivo com os preços praticados no mercado pelos distribuidores concorrentes?

O Contexto

A competitividade tem trazido para o cliente variedade de produtos, serviços e preços. Em quase todos os processos produtivos a matéria prima é fornecida pelo mesmo preço para quem vai produzir quaisquer bens duráveis, quem presta serviços tem o mesmo custo com impostos, encargos sociais... De forma que tudo que as empresas vão fazer tem várias outras já atuando no mercado e fornecendo estes mesmos produtos ou serviços com especificações muito similares as já existentes no mercado.

Todavia, existe uma necessidade básica para manutenção das vendas da Maranguape e seus compradores e vendedores têm que buscar a retenção dos clientes. Ora, mas como Marcos e sua equipe de compra podem reter estes clientes se eles têm liberdade para escolher, e podem comprar aonde bem quer e da marca que lhe interessa

Vendedores, Supervisores e até os Sócios têm procurado explicações, respostas para a falta de competitividade da Empresa na vendas de alguns produtos, sobretudo aqueles mais pesquisados pelos Clientes.

Apesar dos problemas, a Maranguape tem ao longo dos anos trazido benefícios sociais para toda sua força de trabalho. Convênios com Faculdades, planos de saúde, além da valorização contínua dos Empregados, através da avaliação de seus desempenhos. Por outro lado, Colaboradores dedicados como Marcos vivem o dilema da Organização que tem sua receita bruta a cada ano sendo reduzida, e ao mesmo tempo seus custos operacionais estáveis.

Os proprietários da empresa também são conscientes que é preciso perseguir alternativas que se convertam em resultados positivos. É necessário tomar ações que dêem o mínimo de retorno financeiro para os recursos aplicados ao negócio, e que estes ao mesmo tempo, possam dar suporte a constante demanda de investimentos para o fortalecimento da organização no atual cenário econômico.

A Comercial Maranguape Ltda.

A Comercial Maranguape Ltda., atua no segmento de material de construção em Natal, Capital do Rio Grande do Norte. A Empresa foi fundada em Outubro de 1996, onde suas atividades no mercado varejista na zona norte de Natal até o ano de 1999 eram, predominantemente, pequenas vendas de materiais elétricos, hidráulicos, e principalmente, o

material básico como tijolos, areia, cimento para aos bairros e loteamentos que estavam em expansão na Zona Norte.

Neste período, compreendido entre os anos de 1996 a 1999, os comércios existentes para atender ao mercado tinham características bastante semelhantes. A comercial Maranguape também tinha sua estrutura voltada para atender esta demanda que comprava, preferencialmente, produtos básicos. A diversidade de produtos ofertada para os clientes, por consequência, também era baixa. Desta forma, quando as construções ou reformas chegavam à fase de acabamento os proprietários percebiam que os clientes preferiam as grandes redes de varejo da capital, situada na Zona Sul da Capital. Esta situação, ainda segundo a visão dos proprietários, começou desde o início da expansão da construção civil na Zona Norte até os dias atuais.

A Maranguape, como é mais conhecida, era mais uma loja inserida neste contexto de concorrência e a baixo crescimento, segundo a visão dos sócios. Assim passaram os primeiros quatro anos de baixa lucratividade e remuneração do capital investido aquém do desejo dos sócios, além da falta de perspectiva de fortalecimento do negócio. A partir do ano de 2000 os sócios resolveram enveredar por outro caminho que era a distribuição de produtos no mesmo segmento de material de construção, desta vez, vendendo produtos para as empresas que outrora eram seus concorrentes.

No primeiro ano, a atuação da Empresa foi tímida e ficou, praticamente, restrita a zona norte, a partir do segundo ano de funcionamento o serviço foi expandido para zona sul e ainda foram abertos os atendimentos nas micro-regiões do Mato Grande, Vale do Assu, Trairí, e Agreste Potiguar. Nos três anos seguintes a empresa adquiriu popularidade no mercado, experiência, e começou a valorizar a informação, o capital humano, além de ter aperfeiçoado o sistema de recrutamento de pessoas para assim poder atuar em todo estado do rio Grande do norte.

Nos anos de 2005 e 2006 a empresa continuou com suas metas de expansão, onde começou a vender nos estados da Paraíba e Ceará. Em meados deste período houve também uma preocupação com infra-estrutura e melhoria do apoio logístico.

Hoje, a Comercial Maranguape atende o mercado como 02 lojas, com 140 colaboradores distribuídos nas Gerências de Finanças, Comercial, e de Logística e Recursos Humanos, além dos setores de vendas internas e externas para atendimento a capital e interior. Aliado a isto, a busca constante por novas tecnologias, valorização da mão de obra, e implantação de sistema de controle de desempenho proporcionam a energia necessária para que a comercial venha obter estabilidade e crescimento nos seus negócios, assim como a oportunidade de enfrentar a forte concorrência imposta pelo mercado.

A Filosofia de Compras e Vendas

Inicialmente as compras na Comercial Maranguape eram feitas de forma bem simples, ou seja, o representante comercial ou vendedor chegava à empresa ofertava seus produtos, preços e suas condições para venda, e em seguida o comprador, escolhia por experiência e intuição, definia os produtos e as quantidades a serem compradas, uma vez que não havia controle de vendas, nem tão pouco dos estoques. Os pedidos eram feitos por escrito e formalizados em talões de pedidos durante o tempo em que a Comercial Maranguape atendia apenas o varejo.

A partir do ano de 2000 as compras passam a ter uma pessoa responsável e são criadas algumas rotinas para efetuar compras, como fazer cotação e estimar as quantidades necessárias, através do Excel, eram feitas algumas pesquisas de preços não sistemáticas para saber os preços dos concorrentes. A empresa contava com apenas dois vendedores externos,

as dificuldades eram grandes para negociar com os fornecedores, até mesmo pelo porte, capacidade de compra e localização da empresa. Segundo depoimento do Marcos, “Muitas vezes perdíamos todas as planilhas feitas em Excel, muitas contaminadas por vírus, às vezes por defeito no próprio computador. O fato é que o retrabalho e uma metodologia de compra ineficiente acompanharam as tarefas de compras da empresa durante os três primeiros anos de distribuição”.

Em 2003, a Comercial Maranguape firma contrato coma Empresa AR consultoria em informática e esta implanta um programa básico em informática com poucos recursos, alguns módulos controlando vendas, estoques, fornecedores e alguns relatórios gerenciais. Certa vez o Sócio proprietário da AR consultoria Alan fez a seguinte pergunta para um dos sócios da Comercial Maranguape, “ Josué, como vocês conseguiram até hoje controlar vendas, compras e pagamentos e recebimentos, coisas básicas de uma empresa sem um sistema de informática?”, Josué Responde, “ simplesmente não controlávamos nada, apenas caminhávamos com os problemas; esperamos que com nossa força de vontade e sua colaboração vamos alcançar o controle desejado ”. A partir daí esse programa começa a fomentar os primeiros subsídios para as melhorias que vêm a seguir.

Através de uma força de trabalho composta pelos sócios da Maranguape e a Ar consultoria, e com o apoio de Marcos da atividade de compras é criado um módulo específico para compras, e este é interligado com os estoques de cada produto e com seus respectivos preços e quantidades vendidas, de forma a confrontar as informações e determinar as quantidades a serem compradas, seus últimos preços, e ainda para quantos meses a Maranguape gostaria de manter o estoque. Isto trouxe um grande diferencial para a empresa, uma vez que os pedidos ganharam rapidez, clareza e qualidade na gestão de estoque.

O software que controla o negócio da empresa tem sido aperfeiçoado ao longo dos anos, de forma a dar segurança, rapidez e agilidade as atividades do negócio. Atualmente, o módulo de compras também se conecta com os vendedores externos, através de notebook's, e recebe cotações atualizadas de preços praticados no mercado, além de outras informações e facilidades que os compradores precisam para executar suas tarefas.

A atividade de vendas também tem seus problemas, entre eles, pode-se citar o alto custo dos vendedores externos. Os atacadistas ou distribuidoras de material de construção pagam comissões para seus colaboradores que variam entre 2 a 5%. Algumas fazem contratos de trabalho e absorvem todos os encargos sobre a mão de obra, outras remuneram os colaboradores com o porcentual de comissão, e mais nada. O fato é que esse desembolso chega a custar até o dobro do valor de uma empresa em relação à outra.

Na Comercial Maranguape a grande maioria das vendas é externa, e o custo porcentual sobre as venda é alto, chegando a 6% para pagamento dos salários e vantagens dos vendedores externos, uma vez que a empresa assina carteira dos empregados, custeia plano de saúde, entre outros benefícios. Por outro lado, esse desembolso permite que a empresa retenha sua mão de obra treinada e qualificada.

Carga Tributária: seus impactos nos preços de custos e vendas das mercadorias.

As Empresas que trabalham com vendas de mercadorias são tributadas pela União e Estados, e Municípios. Quanto ao recolhimento dos impostos federais as empresas, dependendo seus faturamentos anuais se enquadram em três modalidades de tributação que são: simples, lucro presumido e real. A exceção das organizações filantrópicas ou isentas, todas as outras empresas são tributadas com os mesmos percentuais de impostos, embora o Governo Federal tenha criado uma grande variedade de tributos, tais como: IPI, COFINS, IR... Entre tanto outros, todos os contribuintes são tratados da mesma forma.Ou seja, se uma

empresa está localizada no RN e outra no RS, mas ambas atuam no mesmo setor e têm as mesmas características o pagamento de impostos terá o mesmo valor para quaisquer das empresas.

Já os Estados da federação, embora regidos pela CONFAZ, cada um determina o quanto cobrará de porcentual de um único tributo denominado ICMS. Fica também a cargo dos estados definirem os incentivos, reduções ou isenções fiscais, abrindo dessa forma precedentes para a famosa “guerra fiscal” entre as unidades federativas.

Esses percentuais também são definidos de acordo com a situação de arrecadação de cada Estado, e suas políticas de geração de empregos e renda. O RN tem sua Economia fortalecida por algumas atividades como o turismo, extração de petróleo, de forma a não depender muito das demais e assim cobrar o ICMS com alíquotas maiores que os demais estados do Nordeste, dificultando a atuação das empresas aqui instaladas, principalmente, fora do estado... Até mesmo seu programa de incentivo fiscal criado recentemente para o segmento de revenda e distribuição de material para construção fica bem aquém de outros estados como Paraíba e Alagoas, por exemplo. Só para se ter uma idéia, as poucas empresas do RN que gozam desse incentivo se fossem vender seus produtos em outros estados pagariam, pelo menos, o dobro do imposto em relação à concorrência. A sorte é que o incentivo nesses casos é utilizado apenas para melhorar seus preços para atender basicamente órgãos públicos e construtores dentro do Estado.

A atividade de compras liderada por Marcos nos dias atuais tem feito de tudo para bem comprar, priorizando produtos com isenção ou com redução tributária, sempre observando qual melhor estado ou região a comprar, de modo a reduzir custos com fretes, impostos... Além do principal fator que é manter as compras voltadas para, sempre que possível, obter ganho de escala.

O problema

Em função das características do RN quanto aos tributos à comercialização de material de construção tem sido feita basicamente por grandes lojas de varejos, principalmente em se tratando de materiais de acabamentos. Como a comercialização dos produtos nessas lojas chega das indústrias e vão direto para o consumidor final, possibilita que essas efetuem pagamentos em grande porcentual de ICMS para o Estado, pois nesses casos, geralmente não existem intermediários. Mas como ficam as Distribuidoras que têm a missão de comprar nas mesmas indústrias e repassar a preços competitivos para que as pequenas e médias lojas que atuam nesse mesmo setor também possam acrescentar suas margens de lucros e vender produtos de acabamentos a preços competitivos e assim atender seus clientes?

Ai é que começam os problemas das Empresas distribuidoras de material de construção dentro do RN. Além disso, ainda existem concorrências das empresas aventureiras que atuam no mercado distribuidor de forma instável, artesanal, como também as grandes organizações que atuam em todo Brasil e conseguem os melhores incentivos fiscais, compram suas mercadorias de acordo com os benefícios alcançados em cada estado, além do ganho de escala em relação aos montantes de negócios juntos aos fornecedores. Portanto, o problema da Comercial Maranguape Ltda. está muito relacionado com os altos custos relativos às compras que comprometem a oferta de melhores preços para os clientes, diminuindo o volume de vendas da empresa e sua lucratividade.

Recentemente, recebemos na Filial da Comercial Maranguape um Gerente de vendas de uma indústria de tubos e conexões. Quando comentamos sobre a questão fiscal no RN ele ficou admirado, e falou “É interessante como esse Estado trata os Distribuidores. Em Brasília grande parte dos produtos da construção entra no Distrito Federal, através de atacadistas ou

Distribuidoras que gozam de incentivos fiscais”. Ainda, segundo o representante, tal medida diminui a arrecadação, mas ao mesmo tempo facilita o controle para o Governo quanto à entrada mercadoria e na prática acaba debelando a sonegação fiscal.

A idéia de abrir uma filial da Empresa em outro Estado já fora, algumas vezes, cogitada, e provavelmente acontecerá no futuro, mas o desafio é crescer, e crescer dentro do RN. Porém para crescer é necessário organização e controle, e estes demandam mais custos, mais investimentos. Além disso, o crescimento de uma empresa que trabalha com vendas, significa maior faturamento, e conseqüentemente, mais impostos a pagar, especialmente, o ICMS que aqui no Rio Grande do Norte não leva em consideração os acréscimos de custos operacionais de uma empresa, tão pouco incide sobre o lucro, o que seria mais justo.

Dessa forma, percebe-se certa comodidade do estado com a geração de empregos nesse setor de vendas da construção civil, como também pouco apoio e atenção com as empresas que nele atuam, pois se concorressem em igualdade de condições, poderiam trazer vários benefícios para o estado, como mais empregos, melhores salários, e maior arrecadação fiscal.

Mas diante desses fatos, o que pode ser feito na atividade de compra da Comercial Maranguape? Como reduzir a carga tributária da empresa? Abrir filiais em outros estados seria uma alternativa viável? Na verdade este é o dilema de uma empresa que tem potencial para crescer, mas tem grandes obstáculos a vencer.

NOTAS DE ENSINO

Fonte dos Dados

Os dados primários foram obtidos através da observação e acompanhamento das rotinas das diversas atividades da empresa, além de entrevistas realizadas com os gestores e funcionários da Comercial Maranguape Ltda., bem como com os Sócios e pessoas da família que trabalham na empresa. Para garantir a veracidade e fidelidade das informações, tanto os gestores como os familiares foram consultados, autorizando a publicação do caso em sua íntegra. A história da Comercial Maranguape foi relatada desde 1996, data em que a empresa foi fundada até os dias atuais, e servirá de exemplo e pano de fundo para mostrar a realidade da empresa nesse cenário de forte concorrência.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração, economia, e ciências contábeis. A metodologia indicada deverá iniciar: a) discussão sobre as questões de compras, carga tributária, e concorrência por preços b) leitura individual e discussão em pequenos grupos; c) levantamento de soluções para as situações-problema; d) levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa e) fechamento com orientações conceituais e procedimentais pelo professor.

Objetivos educacionais

O caso da Comercial Maranguape tem por objetivo despertar, obter conhecimentos, e levar a reflexão os alunos quanto aos problemas de uma empresa distribuidora de material de construção situada em um Estado, onde a dificuldade de obter bons preços na compra torna-se um grande obstáculo para o crescimento, embora existam outras questões ligadas a essa

atividade que também merecem destaque no estudo do problema, como a alta carga tributária dentro do Estado, custos com vendas externas. O estudo de caso Pretende desenvolver nos alunos: a) reflexões sobre a problemática da distribuição de material de construção no RN; b) alta carga tributária no tocante a ICMS no RN c) buscar, nesse cenário, alternativas que viabilizem de forma rentável o negócio; d) possibilidade de articular o conhecimento adquirido com a realidade.

Questões sugeridas ao Professor para discussão em aula

- 1) Identifique e comente os principais pontos a melhorar da comercial Maranguape.
- 2) Com base nas características da empresa e os problemas relatados, que ações poderiam ser tomadas para melhorar o retorno sobre os investimentos?
- 3) Que alternativas de compras e vendas a empresa teria para maximizar seus negócios?
- 4) Que ações os Gestores da empresa poderiam tomar para reduzir a carga tributária? Abrir filial nos estados que têm incentivos fiscais seria uma boa alternativa?
- 5) Investir mais em informação e gestão dos negócios, a fim de reduzir custos ou aumentar o volume de vendas poderia melhorar os lucros da empresa?
- 6) Distribuidoras de outros setores passam pelas mesmas dificuldades?

A importância da compra para a venda na distribuição.

A atividade de compra tem que buscar constantemente os melhores preços junto aos fornecedores, uma vez que a distribuição precisa repassar seus produtos a preços que permitam os clientes lojistas atenderem o consumidor final com o preço justo.

A boa compra faz parte de um sistema maior chamado formação de preços, que recebe várias entradas, onde a informação é capital para as melhores decisões (BERNARDI, 1998).

Enquanto que Motta (1997), diz que a determinação de preços de compra e vendas deve ser devidamente estudada, sensibilizada, e comparada aos preços dos concorrentes, antes da tomada de decisões.

Para essa questão, sugere-se que o professor oriente aos alunos quanto às alternativas a seguir:

- Efetuar compra juntos aos fornecedores procurando sempre o maior volume possível, de forma a obter ganho de escala;
- Aumentar o mix de produtos, especialmente, daqueles que em que a empresa tem dificuldade de negociar a compra, a fim de manter dentro da empresa concorrência entre produtos similares;
- Procurar novos fornecedores e produtos poucos explorados mercado, de forma a facilitar a compra e ao mesmo tempo diminuir a concorrência na venda;

O custo com a venda externa

Os colaboradores que fazem as vendas externas das empresas distribuidoras são remunerados em função do volume de vendas. Isto é quase uma regra no segmento de distribuição de material de construção. Ao volume de vendas se pagam percentuais que

variam de 3 a 5% para os vendedores. Esses percentuais quando convertidos em salários e vantagens, e somados aos encargos trabalhistas, geram custos elevados para o negócio.

De acordo Martins (2003, p. 25), Custos ou despesas com vendas estão direta ou indiretamente ligados a obtenção de receitas. Já Calderelli (2001, p. 204), afirma que os custos se transformam em múltiplas aplicações de insumos que geram bens ou serviços, e estes ao serem comercializados no mercado podem trazer resultados lucrativos ou não. Portanto, cabe a gestão da empresas administrarem com rigor os custos mais representativos.

Para minimizar o custo com vendas o professor deve nortear os alunos para as seguintes alternativas:

- Fortalecer a venda interna, através de telemarketing, como forma de manter o mesmo volume de vendas, diminuindo assim o maior custo com a venda externa;
- Avaliar juntos aos concorrentes que percentuais de comissão estão sendo pagos em cima do montante de vendas;
- Reduzir os percentuais de comissão, e ao mesmo tempo aumentar as vantagens indiretas para os vendedores já que essas a empresa pode melhor negociar e minimizar os custos com imposto de renda.

Impactos da carga tributária

Determina os valores em reais que as empresas pagam a União e ao estado em função de sua atividade econômica. Esses valores têm grande impacto nas compras e, principalmente, na formação dos preços de venda.

Para Oliveira et ali (2002), Quanto maior for a cadeia produtiva de um produto, maior é a incidência cumulativa de tributos, e isto provoca um aumento da carga tributária que termina por majorar o preço de venda desse mesmo produto ao consumidor final, devido ao seu efeito em cascata. E esses tributos que compõem a carga tributária tendem a aumentar em virtude do aumento da demanda social, aumentando a responsabilidade das empresas, assim afirma (FAVERO, (1997, p. 141).

Já as alternativas para resolver ou diminuir os problemas dessa questão são:

- Analisar em qual região ou estado deve-se comprar, em razão dos créditos fiscais;
- Procurar revender produtos com redução, ou isenção fiscal, de forma a formar preços de vendas compatíveis com os de mercado;
- Fazer estudo de elisão fiscal, analisando até a opção de vender e até abrir filial da empresa em outros estados;
- Estudar o incentivo fiscal proposto pelo estado do RN.

A concorrência no setor

Na prática, a concorrência obriga as empresas a buscarem alternativas e diferenciais para sobreviverem no mercado

Os mercados determinam os preços e quantidades a serem produzidas, segundo (TIGRE, 2005), mas a concorrência por preços acarreta baixa margem de lucro, onde o empreendedor é apenas um coordenador da produção, assumindo a racionalidade perfeita, com o objetivo de maximização dos lucros. Já para Schumpeter, segundo Possas (2002) a concorrência caracteriza-se pela busca permanente de diferenciação por parte dos agentes, através de estratégias, com o intuito de obter vantagens competitivas que proporcionem lucros.

Quanto a essa questão o professor deve abordar as seguintes alternativas:

- Estudar as estratégias de outras distribuidoras com atuação no mesmo ramo;
- Fazer estudo para atuação em outros estados, regiões;
- Fazer estudo das rotinas da empresa da compra ao consumidor final;

Diante deste contexto, deve-se instigar aos alunos na busca de alternativas que apontem para as soluções desejadas. Utilizar experiências vividas, analisar cenários atuais e futuros. Além do embasamento na teoria abordada, bem como em outras que possam subsidiar a discussão do problema.

É natural que o problema vivenciado por essa empresa pode ter várias soluções, e essas soluções podem ser estudadas, discutidas, e até analisadas quanto a sua eficiência, e sensibilizadas para vislumbrar a eficácia. Para tanto, alunos da área de gestão, podem compor grupos, tendo em vista que a melhor proposta para solução da síntese do problema que é o retorno do negócio sobre o investimento.

Biografia consultada

A importância da compra para a venda na distribuição.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Política e formação de preços: uma abordagem competitiva sistêmica e integrada**. 2 ed. São Paulo, 1998 250p.

MOTTA, Jorge. **Decisões de preço em clima de incerteza: uma contribuição da análise bayesiana**. São Paulo. Revista de Administração de empresas. Abril-Junho 1997. p.31-46.

O custo com a venda externa

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CALDERELLI, Antonio. **Enciclopédia contábil e comercial Brasileira**. 26ª Ed. São Paulo: Cetec, 1997.

Impactos da carga tributária

Oliveira, Chierigato, Hernandez e Gomes. **Manual de Contabilidade Tributária**. Editora Atlas, 2002.

FAVERO, Hamilton L. **Contabilidade – teoria e pratica**. Vol. 2 São Paulo: Atlas, 1997.

A concorrência no setor

TIGRE, Paulo Bastos. **Revista Brasileira de Inovação: Paradigmas Tecnológicos e Teorias Econômicas da Firma**. Rio de Janeiro: Finep, 2005.

POSSAS, Mário Luiz. **Estruturas de mercado em oligopólio**. Série Economia e Planejamento. São Paulo: Hucitec, 1990.

Biografia recomendada

ASSAF NETO, Alexandre. **Preço de venda e ponto de equilíbrio inflacionário**. Revista Brasileira de Contabilidade. Rio de Janeiro, nº 18, p. 10-28, abril/junho 1998.

COGAN, Samuel. **Custos e preços: formação e análise**. São Paulo: Pioneira, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão estratégica de custos: conceitos, sistema e implementação**. 2ª Ed. São Paulo: atlas, 1993.

CASSONE, Vittorio. **Sistema tributário nacional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BORGES, Humberto B. **Gerência de Impostos – IPI, ICMS e ISS**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Lista com significado de siglas e algumas pequenas frases

Elisão fiscal – suprimir ou reduzir o imposto de forma legal.

CONFAZ – Conselho Nacional de Política Fazendária.

ICMS – Imposto Sobre as Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicações.

Carga Tributária – São todos os impostos pagos pela empresas desde o processo produtivo de bens, produtos, ou serviços até chegar ao consumidor final.

Guerra fiscal - São isenções de tributos, incentivos fiscais, ou redução de impostos concedida por quaisquer unidades da federação para uma empresa, afim de que esta gere receita e emprego em seu território.

IPI- imposto sobre produto industrializado.

COFINS – Contribuição financeira para seguridade social.

Ganho de escala – São os descontos obtidos proporcionais aos volumes de compras. Quanto maior a compra no fornecedor maior a chance de obter preços mais baixos.