



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Ciências Contábeis com Ênfase em Controladoria

Contabilidade Aplicada: estudo de caso de uma micro empresa.

Alexandre de Paula Sena Amaral
Catiane Alves de Machado
Célia Rodrigues Neves
Roberta Lira Toledo

Belo Horizonte
2007

**Alexandre de Paula Sena Amaral
Catiane Alves de Macedo
Célia Rodrigues Neves
Roberta de Lira Toledo**

Contabilidade Aplicada: estudo de caso de uma micro empresa.

Trabalho Interdisciplinar apresentado como requisito parcial de avaliação das disciplinas, Contabilidade de Custos, Contabilidade Geral III, Logística das Organizações, Matemática Financeira, Microeconomia, Psicologia das Organizações, do 3º período do Curso de Ciências Contábeis com Ênfase em Controladoria, da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Núcleo Barreiro.

Orientadores:

Carlos Alberto de Souza

Marcelo Prímola Magalhães

Vicente de Paulo Alves de Oliveira

Guilherme Monteiro de Menezes

Marcelo Pereira de Mendonça

Maria Antonieta Mendes da Luz

Belo Horizonte
2007

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	06
1.1 Problemática.....	06
1.2 Justificativa.....	06
1.3 Objetivos.....	06
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	07
2.1 Fundamentos Teóricos da Contabilidade.....	07
2.2 Demonstrativos Contábeis.....	09
2.3 Contribuição econômica na gestão empresarial	12
2.4 Alguns conceitos financeiros aplicados na tomada de decisão .	14
2.5 Motivação Empresarial	19
2.6 Estudo de Caso da empresa Carreri	22
2.6.1 Políticas de Estoque.....	22
2.6.2 Transporte.....	22
2.6.3 Processamento de Pedidos.....	22
2.6.4 Contribuição do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.....	23
2.6.5 Formas de Psicologia Motivacional Aplicada.....	23
2.6.6 Exemplificando na prática dos fundamentos da Matemática Financeira.....	23
2.6.7 Aplicabilidade da função de produção na Empresa Carreri.....	25
2.6.8 Demonstrativos Contábeis.....	26
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERENCIAL	31

Resumo:

As empresas precisam inovar, mas a inovação a que nos referimos não é tão somente a inovação tecnológica e sim intelectual. Os profissionais contábeis que estiverem bem preparados para suprir as necessidades de informações econômicas de forma prática e eficaz podem contribuir consideravelmente para a continuidade saudável destas empresas no mercado de trabalho. Através de pesquisas bibliográficas, estudo de caso de uma microempresa e entrevista com um contador, procuramos contextualizar teoricamente e na prática alguns fundamentos contábeis. Identificamos, porém, que nem sempre as técnicas contábeis aprendidas no curso de graduação são aplicadas eficazmente nas empresas. Este trabalho descreve os conceitos de alguns tópicos da contabilidade no âmbito de uma microempresa e demonstra na prática a utilização de algumas das ferramentas contábeis.

Palavras chaves: fundamentos contábeis, gestão empresarial, micro empresa.

Lista de Abreviaturas

AC-Ativo Circulante

CCL-Capital Circulante Liquido

CFT-Custo Fixo Total

CIF-Cust insurance freight(custo, seguro, frete pago pelo fornecedor)

CPV - custo dos produtos vendidos

CT-Custo Total

DFC - Demonstração do Fluxo de Caixa

DLPA - Demonstração de Lucros prejuízos Acumulados

DMPL-Demonstração de Mutação do Patrimônio Liquido

DOAR -Demonstração das Origens e Aplicação de Recursos

DRE- demonstração do resultado do exercício

FOB - Free on Bord (custo, seguro, frete pago pelo comprador)

K-Capital

L-Trabalho

MEP-Método de equivalência Patrimonial

MOD-Mão de obra direta

PC-Passivo Circulante

RT-Receita Total

VR-Valor

1. Introdução

1.1 Problemática

Os profissionais que atuam na contabilidade nem sempre se utilizam de técnicas aprendidas no período acadêmico de forma direcionada e apropriada. Alguns conceitos que são relevantes para as empresas, nem sempre são seguidas a caráter como estipulado pelo padrão da contabilidade.

1.2 Justificativa

O objetivo deste trabalho é demonstrar na prática como os fundamentos e demonstrativos contábeis podem ser aplicados auxiliando o gestor a mensurar os custos, avaliar seus dados econômicos em demonstrativos contábeis e seu reflexo no resultado patrimonial.

1.3 Objetivos

Objetivo Geral

Pesquisar sobre a aplicação das ferramentas contábeis à luz de uma micro empresa.

Objetivos Específicos

- Exemplificar o uso das técnicas contábeis na prática;
- Observar conceitos aprendidos teoricamente e sua aplicação;
- Conscientizar os leitores sobre a importância das disciplinas correlacionadas no currículo de ciências contábeis.

2. Referencial Teórico

2.1 Fundamentos teóricos da contabilidade

A contabilidade, numa visão multidisciplinar, possui critérios que auxiliam na gestão das empresas na busca por eficiência. No mercado altamente competitivo que vivemos hoje, é imprescindível o conhecimento de dados seu custo e sua lucratividade. Desta forma, evidenciamos a importância da contabilidade de custos nesta análise.

Conforme Crepaldi (2004) “a contabilidade de custos desenvolveu-se com a revolução industrial, até então só tínhamos a contabilidade geral”. Seu objetivo é identificar, mensurar, registrar e informar os custos dos produtos e serviços vendidos e prestados.

Com a revolução industrial surgiu uma complexidade para atribuir de forma ordenada valores aos estoques e para apurar os resultados. A contabilidade se deparou com a necessidade de desenvolver técnicas mais refinadas para apurar os custos das empresas industriais e comerciais. Surgiu então, neste cenário, a contabilidade de custos com a qual poderemos medir a eficiência de cada produto ou serviço oferecido pela empresa, bem como analisar as variações dos períodos. Neste sentido é importante definir qual tipo de organização estamos lidando, afim de delinear claramente a melhor estratégia de negócio para a empresa. Hoje, o maior objetivo da empresa é gerar riquezas para si, seus parceiros e para a comunidade que está inserida. Sendo assim, a contabilidade precisa analisar e informar o impacto de uma decisão na rentabilidade da empresa. “a contabilidade de custos é uma técnica utilizada para identificar, mensurar e informar os custos dos produtos ou serviços”.(Crepaldi, 2004). Fazem parte do cotidiano da área de custos a análise de itens como: gasto, despesa, investimento, perda, custo direto e indireto, mão de obra, custos primários, de transformação etc. Após a verificação e apuração dos custos da empresa podemos auxiliar a gestão sobre a margem de contribuição de cada um de seus produtos, co-produtos, sub-produtos, sucata. Faremos uma breve abordagem sobre os itens acima relacionados para melhor compreensão:

Gasto: aquisição de bens ou serviços, utilizado nas atividades operacionais, dependendo da destinação do gasto de consumo, ele poderá converter-se em custo ou despesa.

Despesa: bem consumido com finalidade de obtenção de receitas.

Investimento: bem ativado em função de sua vida útil, como por exemplo: aquisição de móveis e utensílios, aquisição de matéria prima, aquisição de material escritório etc.

Perda: gasto não intencional, decorrente de fatores externos, fortuitos ou da atividade produtiva normal da empresa.

Custo: são gastos relativos à produção da empresa que converterão para a elaboração final do produto.

Custo Direto: custo apropriado diretamente aos produtos que variam com a quantidade produzida. O custo direto divide-se em:

- Mão de obra direta : qualquer trabalho humano identificável e mensurável ao produto.
- Material direto: custo do material diretamente identificável ao produto e que se torna parte integrante dele. O material direto é classificado como:
 - Matéria prima: principal material que compõe o produto, sofrendo transformação no processo de fabricação.
 - Material secundário: são os materiais que entram em menor quantidade na fabricação do produto. Esses materiais são aplicados juntamente com a matéria prima, complementando-a ou até mesmo dando o acabamento necessário ao produto.
 - Embalagem: são os materiais destinados a acondicionar ou embalar os produtos antes que eles saiam da área de produção.

Custos Indiretos: são custos que não tem fácil identificação dependendo de rateios ou estimativas para serem apropriados aos diferentes produtos ou serviço.

Rateio: técnica utilizada para distribuição dos custos em detrimento dos diversos produtos e serviços.

Custos primários: custos primordiais no processo produtivo (matéria prima e a mão de obra consumida).

Custo de transformação: e a somatória de todos os custos alencados no processo produtivo, exceto a matéria prima e outros eventuais adquiridos e empregados sem nenhuma modificação.

Co-produto: produtos de maior relevância para empresa no ponto de vista do faturamento.

Sub-Produtos: pouca relevância dentro do faturamento sendo que o valor de venda menos as despesas é deduzido dos custos do produto principal.

Sucatas: são sobras de produção, as quais não tem valor de venda ou mercado fixo.

A contabilidade de custos não está presa aos requisitos legais ou fiscais, nem a convenções padronizadas, entretanto alguns princípios fundamentais e convenções contábeis podem auxiliar o contador na análise destas informações.

Os demonstrativos contábeis têm a função não somente de atender as exigências legais, mas principalmente auxiliar os gestores a entender, interpretar e analisar os acontecimentos que irão modificar o patrimônio da empresa, através deles poderão tirar conclusões úteis para assessorar as tomadas de decisões.

2.2 Demonstrativos Contábeis

Por ser tão relevantes nas organizações, citaremos a seguir os principais demonstrativos, bem como seus conceitos:

Balanço Patrimonial é a principal e mais utilizada demonstração contábil. Reflete a situação financeira da empresa em determinado período (exercício contábil). Através do balanço, podemos visualizar ao mesmo tempo, os bens, direitos (valores a receber), bem como dívidas e obrigações da empresa no período.

É constituído de Ativo, Passivo Exigível e Patrimônio Líquido: no ativo estão demonstrados todos os bens e direitos de propriedade da empresa (terrenos, máquinas, estoques, depósitos em contas bancárias, contas a receber etc.). O passivo exigível evidencia as obrigações, encargos e dívidas que a empresa tem com terceiros (fornecedores, impostos a pagar, salários a pagar, financiamentos,

empréstimos etc). O patrimônio líquido, também conhecido como passivo não-exigível, representa recursos dos proprietários aplicados na empresa, como o capital social (aplicação dos sócios), o lucro obtido pelas atividades da empresa (que obviamente pertence aos proprietários) e as reservas que podem ser reservas de capital, reservas de reavaliação e reservas de lucros. O patrimônio líquido, de certa forma, representa uma obrigação da empresa com os seus proprietários, no entanto, é considerado não exigível, uma vez que estes normalmente não exigirão o reembolso da sua aplicação, pois têm o interesse de continuidade da empresa.

Balanço patrimonial é, portanto a demonstração das origens de recursos (Passivo e Patrimônio Líquido) e a forma como foram aplicados na empresa (ativo). Dessa forma podemos entender melhor como se originou o termo Balanço, que surgiu de balança – equilíbrio nos dois lados, conseqüentemente podemos entender também o porquê do ativo ser sempre igual ao passivo mais patrimônio líquido; uma empresa não pode ter uma aplicação daquilo que não teve origem.

Demonstração do Resultado do Exercício (DRE): Ao final de cada exercício contábil a empresa deverá apurar o resultado de suas operações, ou seja, verificar qual é e de quanto é o resultado de suas receitas (vendas) subtraídas de suas despesas. Este resultado pode ser positivo (lucro) ou negativo (prejuízo).

A DRE é a apresentação de forma ordenada das receitas e de todas as despesas incorridas em determinado período, apresentando ao final o resultado (lucro ou prejuízo) apurado no período. Segundo Pereira (2003):

Ela é feita de forma dedutiva, isto é, inicia-se pelo lançamento do maior valor formador do resultado e finaliza-se com o lucro líquido.

A receita bruta é o total do faturamento do período, de cujo valor e são retiradas as devoluções, os abatimentos e os impostos incidentes, de forma proporcional às receitas.

Obtida a receita líquida, deduz-se o valor do custo dos produtos vendidos (CPV). Assim, obtém-se o resultado operacional bruto. Dele são deduzidas as despesas operacionais, que são aquelas incorridas dentro da atividade e do giro normal da empresa, desde que não incluídas nos custos. Dentre elas, temos a representação (conforme modelo 1.2) do demonstrativo abaixo que são as despesas de vendas, despesas administrativas e despesas de depreciação. Efetuados estas deduções, devemos somar as receitas operacionais (receitas financeiras – receita com método de equivalência patrimonial – MEP) e receitas não operacional para obter o resultado líquido antes do Imposto de Renda, que pode ser lucro ou prejuízo.

Caso haja lucro real (lucro tributável pela legislação do Imposto de renda), calcula-se e deduz-se a provisão para o imposto de renda e contribuição social. Se for prejuízo, calcula-se a provisão, que é então adicionada ao resultado. A parte restante será o lucro ou prejuízo líquido do exercício.

Este demonstrativo será utilizado para verificar a eficiência da empresa, ou seja, qual o retorno do investimento obtido pelos proprietários.

Outro demonstrativo de relevância para os gestores é a demonstração os Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA). Segundo Marion (2005): “A DLPA é o instrumento de integração entre o Balanço Patrimonial e a DRE”. Este demonstrativo evidencia a destinação do lucro da empresa seja para os sócios (através de dividendos) ou revestida na própria empresa. A DLPA pode ser substituída pela DMPL, uma vez que esta última evidencia também a conta de lucros e prejuízos acumulados.

Demonstração de Mutação do Patrim nio Líquido (DMPL)   o instrumento contábil que demonstra a movimentac o das diversas contas que compõe o Patrim nio Líquido, bem como a forma o e utiliza o das reservas.   um demonstrativo bastante informativo, pois através dele pode-se analisar o retorno do capital investido e estimar futuros retornos, sendo utilizado por investidores para analisar seus investimentos. Trata-se, portanto de informa o que complementa os demais dados constantes do Balanço e da Demonstrac o de Resultado do Exercício,   particularmente importante para as empresas que tenham seu Patrim nio líquido formado por diversas outras e mantenham com elas inúmeras transa oes.

Na Demonstrac o de Fluxo de Caixa (DFC) podemos evidenciar a origem de recursos monetários   disposi o da empresa bem como a destina o destes recursos em determinado período e o fluxo financeiro da empresa, ou seja, demonstra as varia oes das disponibilidades monetárias da empresa. Diferente do balanço   um demonstrativo dinâmico, pois apresenta a movimentac o e não somente o seu saldo final.

E por último, destacamos a importância da demonstra o de Origem e Aplicac o de Recursos (DOAR). Segundo MARION (2005) este demonstrativo “explica a varia o do capital circulante líquido (capital de giro próprio) ocorrida de um ano para o outro. Ajuda-nos a compreender como e porque a posi o financeira mudou de um exercício para o outro”. A DOAR evidencia a figura do Capital Circulante Líquido - CCL - no início e no final do exercício, indicando as modifica oes na posi o financeira da companhia decorrentes da política financeira da entidade.

O capital circulante líquido ou CCL é obtido pela fórmula $AC - PC$ (Ativo circulante - passivo circulante).

De posse das informações contábeis especificadas através dos demonstrativos acima mencionados, podemos analisar como agem estes dados econômicos no mercado.

Com a microeconomia é possível explicarmos como as unidades econômicas se comportam, prever acontecimentos econômicos futuros, avaliar critérios para se constituir preço de mercado.

2.3 Contribuição Econômica na Gestão Empresarial

Microeconomia é o ramo da economia que estuda o comportamento de consumo das empresas e indivíduos. Com isto, objetiva-se interagir compradores e vendedores analisando impactos sazonais sobre o consumo e demanda dos produtos.

Em uma avaliação microeconômica, os consumidores procuram aumentar sua satisfação optando por determinados bens e serviços de acordo com a renda disponível (demanda). As empresas buscam uma maximização de lucros, limitados pela tecnologia de produção, pelos desejos dos consumidores e pela concorrência (oferta).

A análise entre oferta e demanda é um instrumento essencial para a gestão econômica da empresa, pois nos auxilia a compreender as alterações nos preços, o comportamento econômico dos consumidores e concorrentes, afim de adotar políticas de suplência nos resultados almejados.

A questão fundamental é entendermos um pouco sobre o sistema de produção da empresa. A Teoria da Firma, conceito criado pelo economista britânico Ronald Coase, em seu artigo *The Nature of Firm*, de 1937, é uma parte da microeconomia que se preocupa com o comportamento da empresa. Seus princípios gerais proporcionam embasamentos para analisarmos os custos, a oferta dos bens produzidos, análise dos preços, auxílio à tomada de decisões de produção com o intuito de minimizar custos e alocação dos fatores de produção (mão de obra, matéria prima e os gastos gerais) de acordo com o volume produzido. Produção é o processo pelo qual a firma transforma através dos fatores, produtos ou serviços para a venda no mercado.

A Teoria da Firma é contextualizada em três pilares: Teoria da Produção, Teoria dos Custos e Rendimento da Firma. A Teoria de Produção fornece uma função que indica o volume de produção máximo que uma empresa produz para cada combinação específica de insumos. Os insumos a que se refere esta função são o trabalho, representado pela letra (L) e o capital, representado pela letra (K), cuja expressão é $Q=f(K,L)$. Essa nos remete então, que a quantidade de produto depende da quantidade dos dois insumos. Podemos observar variação na função de produção quando por exemplo há uma modificação no nível de tecnologia, capital e trabalho. A Teoria de Produção possui outros facilitadores para se avaliar os custos de forma mais específica:

- Custo total Médio, obtido pelo custo total e quantidade produzida.
- Custo variável Médio, obtido pelo custo fixo total e quantidade produzida.
- Custo marginal, obtido pelo custo total e quantidade produzida.

A Teoria de Custos, prezando pela otimização do uso dos fatores, identifica o custo em três vertentes: o de Custo Total de Produção (CT) que é o total das despesas realizadas pela empresa; o Custo Fixo Total (CFT) que corresponde aos custos que independem do volume de produção e os custos variáveis totais, são os custos dependentes da variação de produção.

E por último o Rendimento da Firma. Ao se pensar em processo de produção e uma vez já avaliados os custos eminentes a ele, as receitas são outro fator a considerar. O rendimento total da empresa (RT) é obtido pelo preço do produto vendido no mercado e a quantidade de produto oferecida ao mesmo.

Para auxiliar o equilíbrio entre oferta e demanda existe o conceito matemático da Elasticidade, que mede a variação percentual das quantidades de bens e serviços por unidade de tempo em função de alterações percentuais de seus preços e principalmente é um elo que permite medir a alternância da oferta e demanda em relação às variações dos preços.

Embora a análise de custos seja relevante, é importante para as empresas ter um bom entendimento do mercado financeiro, saber onde e quando pegar um financiamento ou empréstimo para alavancar seus negócios, aumentar seu capital de giro e investir em novas tecnologias, além de definir preços e prazos de pagamentos que viabilizem a venda e a compra dos produtos.

2.4 Alguns conceitos financeiros aplicados na tomada de decisão.

A matemática financeira é a ferramenta necessária para melhor auxiliar na tomada de decisão em um cenário onde os recursos são limitados. Alguns conceitos próprios da matemática financeira e muito utilizados no âmbito organizacional são: juros simples e compostos, descontos simples, equivalência de taxa e série de pagamentos.

- Juros simples é a remuneração do capital emprestado, seja ele por meio de aplicação ou captação de recursos.
- Taxa de juros é o índice matemático que vai incidir sobre o capital, para determinar o valor monetário que o dinheiro aplicado ou captado rendeu.
- Capitalização composta nesta modalidade a taxa de juros incide sobre o capital inicialmente requerido, no entanto os juros vão acumulando e crescendo com o passar do tempo.
- Desconto Simples é a operação financeira amplamente utilizada para determinar quanto vale um determinado capital no presente, tendo seu vencimento ou resgate no futuro. Desta forma podemos calcular o desconto financeiro para antecipação de um pagamento com vencimento futuro. No Brasil somente utilizamos o desconto simples, o desconto composto neste momento é apenas um referencial acadêmico, motivo pelo qual não o citaremos.
- Equivalência de Taxa é o mecanismo da matemática financeira para atualizarmos a taxa de juros ao período de tempo proposto, pois não podemos analisar valores em tempos distintos.
- Série Pagamentos é o conjunto de pagamentos ou recebimento de forma sucessiva e com datas pré-determinadas. Sua aplicabilidade é vasta e amplamente utilizada no comércio e indústria.

Estabelecendo-se critérios financeiros de curto, médio e longo prazo, a empresa pode alcançar o equilíbrio entre lucratividade imediata e sustentabilidade.

Atualmente o cenário econômico global é de extrema competitividade, com isso a capacidade de adaptação das empresas é fundamental. Nas últimas décadas encontramos clientes cada vez mais sensíveis aos preços, qualidade e pontualidade, ao mesmo tempo cada vez mais exigentes. Segundo José Luis Meinberg (2007):

Os clientes de hoje procuram uma conveniência maior, têm alta expectativa de atendimento e têm menos tempo para executar o que necessitam. Não encontram mais nas marcas a principal razão para a decisão da compra, podendo aceitar até marcas genéricas, causando uma queda nos índices de fidelidade. Atendimento para eles vem em primeiro lugar.

Percebe-se que os custos de atender estes clientes tem sido cada vez maiores e que na disputa por vantagem competitiva as empresas que se moldam em um bom planejamento logístico estão mais capacitadas a perceber as necessidades dos clientes e a se programar para a demanda estimada.

Para estas empresas os canais de distribuição são verdadeiros parceiros, permitindo a integração do sistema como um todo. Diante destas informações, evidenciamos que os gestores devem se preocupar com as atividades de transporte, estoque e comunicação como uma parte essencial dos seus negócios, afim de prover seus clientes com os bens e serviços que eles desejam no tempo certo, no lugar certo ao menor preço possível e ao mesmo tempo fornecendo uma maior contribuição à empresa.

Segundo Ribeiro e Gomes (2004):

Logística é o processo de gerenciamento estratégico da aquisição, movimentação e armazenamento de materiais, peças e produtos acabados, sua organização nos canais de distribuição de modo a melhorar o atendimento e satisfação dos clientes a baixo custo consequentemente maximizar a lucratividade da empresa.

Para melhor compreender o sistema logístico citaremos as principais atividades que o compõem, também conhecidas como atividades – chaves:

Transporte: logística de transporte é a atividade que administra a movimentação desde a matéria prima até a chegada do produto ao consumidor final. O transporte costuma ser a atividade mais relevante no que diz respeito a custos. Quando desenvolvida com eficácia, impactará diretamente na competitividade da empresa através da confiabilidade, agilidade e controlabilidade (capacidade de rastreamento) ao entregar bens aos consumidores.

Essa atividade geralmente envolve a decisão quanto ao método de transporte a ser utilizado (modal), os roteiros adequados (roteirização) e a eficiência na utilização de transportes.

O transporte está diretamente ligado ao estoque uma vez que ao desenvolver um sistema de transporte eficiente a empresa poderá ter estoques menores ou, em alguns casos até mesmo eliminar completamente o estoque de determinados materiais, alcançando assim minimização dos custos de armazenamento.

A administração dos estoques deve se preocupar com a quantidade de materiais a ser armazenado uma vez que esta exige investimentos normalmente altos por parte da empresa, porém não se pode negar que é necessário haver estoques para assegurar disponibilidade de produtos aos clientes. O desafio da logística é buscar atingir perfeito equilíbrio entre oferta e demanda, de maneira a assegurar o menor nível de estoques possíveis sem contudo deteriorar o atendimento ao cliente. Objetivando alcançar este equilíbrio, a empresa deve estabelecer melhor política de controle de estoques a ser adotada conforme seu negócio. Algumas políticas existentes como por exemplo *Just in Time*, e “Empurrar” e “Puxar” auxiliam os gestores a reduzir custos. O *Just in Time* consiste na idéia de suprir materiais somente quando são requisitados, evitando-se assim uso desnecessário de estoques, conseqüentemente minimizando o desperdício e disponibilizando recursos financeiros antes “parados” no estoque para capital de giro da empresa. Na política de Empurrar o estoque, a empresa determina a quantidade que irá estocar segundo suas expectativas de vendas, desconsiderando a demanda, por isto este nome, a empresa empurra o estoque para o mercado. Na política de puxar a empresa conhece a demanda pelo seu produto, através de pesquisas de mercado e mantém estoques somente para atender esta demanda, ou seja, o nível de estoques será “puxado” pelo mercado.

O processamento de pedido é também uma atividade de grande importância para o processo logístico, pois inicializa a movimentação dos produtos. Diz respeito ao fluxo de informações, como coleta, verificação e transmissão dos dados das vendas realizadas. O processamento do pedido pode ser facilmente visualizado através do seguinte ciclo:

Cliente solicita produto → verificação do crédito → montagem do pedido → preparação do conhecimento de embarque → despacho do produto → roteirização para entrega → entrega ao cliente.

As atividades acima mencionadas são as mais relevantes para coordenação do processo logístico, porém além destas, encontramos atividades adicionais que apoiará o atingimento dos objetivos logísticos, tais como: armazenagem, manuseio de materiais, embalagem de proteção, obtenção, programação de produtos, manutenção de informação. Porém não nos deteremos a esta por não ser este o escopo do nosso trabalho.

O foco principal da logística se resume ao processo de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos que no seu conceito mais amplo é a gestão de forma coordenada dos fluxos de informações, insumos e produtos entre a fonte de matéria prima até o cliente final de forma integrada ou como um sistema.

Segundo Martins e Alt (2002):

O gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, nada mais é do que administrar o sistema de logística integrada da empresa, ou seja, o uso de tecnologias avançadas entre elas, gerenciamento de informações e pesquisa operacional, para planejar e controlar uma complexa rede de fatores visando produzir e distribuir produtos e serviços para satisfazer o cliente.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos possibilitará aos gestores satisfazer rapidamente o cliente, criando um diferencial com a concorrência; minimizar os custos pela utilização de menor capital de giro com estoques e evitar atividades que não agregam valor ao produto, tais como armazenamento, transportes e controles desnecessários.

Salientamos que a cadeia de suprimentos não deve ser totalmente estática, devendo se adequar às condições do mercado. Quanto mais flexível a cadeia, mas eficiente se torna.

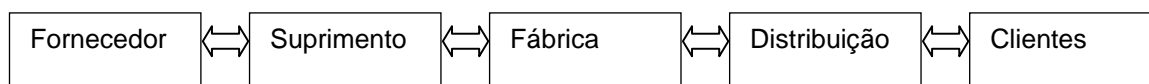


Figura 1: Cadeia de Suprimentos.
Fonte: Ballou, 2007.

As empresas buscam obter um equilíbrio na formação de seus estoques de forma que se tenha um menor custo de armazenagem sem o risco de perder venda pela falta do produto.

Uma das soluções para averiguar a melhor forma de obter este equilíbrio desejado é se utilizar de intensa informação a partir de históricos de vendas,

rotatividade dos produtos, estoques mínimos para atender as demandas, observando que produtos diferentes possuem sazonalidades e giros diferentes.

A curva ABC é uma ferramenta gerencial que permite identificar a relevância de cada produto, auxiliando a mestrar tratamentos adequados quanto à sua importância.

O princípio da curva ABC, conceito valioso para o planejamento logístico, foi observado por Vilfredo Pareto, na Itália, em 1897 num estudo de renda e riqueza. Pareto notou que uma grande porcentagem da renda total concentrava-se nas mãos de uma pequena parcela da população, numa proporção de aproximadamente 80% e 20% respectivamente, por isto, a curva ABC é também conhecida como curva 80 – 20 ou curva de Pareto.

A curva ABC é útil para o planejamento da distribuição, na qual os produtos são ordenados conforme seu volume de vendas. Os itens considerados classe A são aqueles pertencentes ao grupo dos 20% superiores, itens do grupo B representam 30% e os 50% restantes pertencem aos itens classe C. Nem sempre os produtos de maior rotatividade são os que representam maior margem de lucro, itens de classe A, por exemplo, neste molde, remetem-se àqueles que possuem um valor de venda relevante na empresa apesar de ser vendido em quantidades menores que os itens de classe B e C. Em contra partida, a falta de itens de baixíssimo custo e pequena rotatividade pode parar um processo de produção. A curva ABC consiste então na verificação do consumo em valor monetário ou quantidade dos itens de estoque para que eles possam ser classificados em ordem decrescente de importância.

Tendo uma visão clara dos itens ABC de uma instituição, é possível que profissionais da área identifiquem quais produtos tem maior ou menor relevância no processo de produção. De acordo com BALLOU (2007): “O conceito da curva ABC, com sua decorrente classificação de produto, providencia lógica baseada no nível de vendas para decidir quais produtos devem receber diferentes níveis de tratamento logístico”.

A aplicabilidade deste sistema pode variar de acordo com a necessidade da empresa, não há um padrão fixo. Pode-se utilizá-la na administração de estoques, programação de produção, definição de política de vendas, estabelecimento de prioridades, planejamento de distribuição.

Em muitas empresas, a análise ABC é preparada para determinar métodos mais econômicos para melhorar a performance do estoque, distinguir os materiais

inerentes à sua maior utilização e aplicação. A curva ABC de clientes, é um recurso que identifica quais são os clientes que em menor monta representam um faturamento de maior importância para a empresa e os clientes que em maior número representam uma parcela menor da renda. Com base nesta informação é perceptível entender as necessidades de cada cliente, canalizando esforços e custos de forma personalizada.

Uma análise detalhada dos estoques, dos indicadores de demanda, representatividade em quantidade unitária e monetária, pode dispor à empresa informações com maior rapidez e precisão no atendimento aos clientes.

Não podemos ignorar que as empresas só funcionam com a contribuição do trabalho humano e que as pessoas têm capacidades produtivas individuais dentro da empresa de acordo com sua motivação.

2.5 Motivação empresarial

Para melhor entender os aspectos motivadores na empresa vamos primeiro compreender o que os empregados trazem de carga emocional e de nível de conhecimento, para depois buscarmos técnicas e mecanismos motivadores.

É importante saber que o autoconhecimento implica em um processo de investigação voluntária pessoal e intransferível, já que somos diferentes e com desejos diferentes. Não podemos afirmar por tanto que exista uma única forma de motivação, o que para um pode ser incentivo, para o outro é algo básico. Ao longo do tempo passamos por experiências de vida diferentes e lidamos de forma eclética com um mesmo acontecimento ou situação. Segundo Cecília e Deobel: “as pessoas são diferentes, existem cinco pontos importantes que as diferenciam: características físicas inatas, características físicas adquiridas, fatores psicológicos, fatores sociais, interesses e motivações pessoais.” A seguir abordaremos os cinco pontos deste processo.

Os aspectos inatos são características advindas da nossa genética, são dois os grupos:

- Fatores de constituição física, tanto somáticos como fisiológicos;
- Fatores de ordem psicológica, tanto intelectuais como afetivo-emocionais e outros.

Há indivíduos que, compensando seu defeito físico, conseguem suplantá-lo, enquanto outros sucumbem a ele, tornando-se socialmente inadequados. A

conclusão prática a respeito de fatores físicos como determinantes das diferenças individuais de comportamento é que o diagnóstico de um tipo de personalidade ou uma forma peculiar de agir não pode prescindir de uma observação e de uma avaliação sobre a interação do indivíduo com suas características físicas, principalmente porque muitos casos de desajustamento social, em sua história, são causados por uma inadequação física ou disfunção fisiológica.

Não se pode separar com nitidez aquilo que na personalidade tenha sido condicionado pelos fatores físicos e fisiológicos, ou pelos fatores de ordem psicológica. Embora muitos comportamentos específicos sejam determinados por fatores físicos inatos, hereditários ou congênitos, modificações comportamentais se verificam, também, a partir de determinantes físicos adquiridos durante a vida de cada um. Nas organizações, a necessidade desse conhecimento fundamenta a importância dos exames médicos admissionais e mesmo avaliações periódicas da saúde das pessoas ao longo da vida na empresa. Quedas inexplicáveis de produtividade, má qualidade de trabalho, elevação de índices de acidentes nas empresas podem ter sido causadas por deficiências sensoriais, carência alimentares ou qualquer outro tipo de incidente na história etiológica do organismo das pessoas.

Os fatores psicológicos que usualmente determinam tipos especiais de comportamento são inúmeros. Os mais importantes no ambiente organizacional são: inteligência e capacidade, sentimentos e emoções, fatores sociais. Segundo Krech e Crutchfiel citado por Bergamini e Beraldo (1988):

A inteligência é um conceito usado e definido de muitas maneiras diferentes. Algumas pessoas a definem como capacidade para adaptar-se a novas circunstâncias, outras, como capacidade de aprender ou como capacidade para lidar com material complexo e abstrato.

Podemos concluir que as diferentes habilidades do homem, quando se evidenciam através do trabalho ou na escola, revelam até certo ponto inteligência, tal como é avaliada pelos testes psicológicos específicos. Os sentimentos e emoções estão intimamente ligados ao maior ajustamento do indivíduo consigo mesmo, ao ambiente físico e aos grupos com os quais vive. Em síntese, a experiência emocional é um padrão organizado de sentimentos, para o qual contribuem a percepção de estados e processos do corpo, a percepção da expressão de emoções e a percepção de ações de ajustamento.

Os fatores sociais assim como as características físicas e as psíquicas, são muito importantes na formação de uma fisionomia peculiar de personalidade. Podemos considerar como fatores de ordem social, formadores da personalidade, todas as experiências vividas socialmente.

Os interesses e motivações pessoais variam de pessoa para pessoa, o que determina uma significativa diferença individual de comportamento, não somente em termos de metas e propósitos.

Segundo o Shaughnessy citado por Bergamini e Beraldo (1988):

Toda pessoa tem determinadas necessidades e desejos. Quando estimuladas, dão origem a um comportamento que é dirigido para objetivos considerados como possíveis de serem satisfeitos. Se as necessidades e os desejos das pessoas, isto é, seus motivos, fossem limitados em números e pudessem ser identificados e medidos segundo a importância relativa, seria possível estruturar uma organização na qual o emprego melhor satisfizesse suas necessidades e desejos, contribuindo, dessa forma, para os objetivos globais da organização.

Após conhecermos os cinco pontos que nos norteiam neste vasto campo das necessidades e desejos humanos, podemos compreender melhor a importância do profissional da psicologia nas instituições. É este profissional que vai contribuir para a busca harmoniosa de ferramentas motivacionais nas empresas, através de um olhar clínico e conhecimento técnico, mas a realidade é que são poucas as instituições que tem este profissional em sua equipe de colaboradores. Agora que já nos sentimos motivados, ou pelo menos temos a técnicas que nos proporcionam levar a motivação, vamos entrar no campo da inteligência competitiva, ferramenta esta geradora de crescimento e riqueza para a empresa, segundo BRAGA e GOMES (2004):

A inteligência competitiva tem um papel muito importante dentro das organizações que hoje vivem dias de incertezas, de competição acirrada e de mudanças freqüentes que contribuem para que seu ambiente competitivo seja visto como um enigma a ser desvendado a cada dia.

Tendo as informações certas no momento certo pode-se evitar perdas inimagináveis para sua empresa como também proporcionar ganhos consideráveis bem como melhorar o posicionamento da empresa no seu ramo, deixando-o a frente de seus concorrentes, levando ou mantendo em posição de destaque. Podemos então concluir que a inteligência competitiva é a válvula que nos impulsiona no dia a dia pra o crescimento individual e para sermos fator motivacional para os demais membros da equipe de trabalho.

2.6 Estudo de Caso da empresa Carreri.

Ancorados nos conceitos teóricos apresentados, transportamos os estudos feitos no vasto escopo de uma pequena empresa para que comprovemos sua aplicação na prática.

A Carreri Indústria e Comércio Ltda, é uma micro empresa (conceito direcionado às empresas com faturamento até R\$720.000,00 ao ano), fabricante de mini-veículos para crianças e prestadora de serviços de manutenção aos mesmos. Esta empresa fundada em 1988, tem sede própria na cidade de Belo Horizonte. Elaboramos a seguir diversas análises das matérias correlacionadas, com base em dados fornecidos pela empresa do ano 2006.

2.6.1 Política de estoque

A empresa tem como política o menor estoque possível (Just In Time) para matérias primas de alto valor agregado como o motor. Utilizando estoques mais altos quantitativamente para materiais de menor valor agregado como parafusos e bucha de nylon. A empresa não mantém estoque de produtos acabados, exceto em épocas estratégicas como Natal e Dia das Crianças.

2.6.2 Transporte

O modal mais utilizado é o rodoviário (cerca de 80%) tanto para aquisição de insumos quanto para entrega de produtos aos clientes. O frete dos insumos, normalmente é CIF, ou seja, o fornecedor paga o frete, está embutido no custo da mercadoria. Em contra partida, na entrega do produto ao cliente, utiliza sempre frete FOB, o cliente retira o produto no depósito. A empresa não utiliza o sistema de roteirização, pois além da empresa ser de pequeno porte e não dispor de recursos para investir em tecnologias como esta, o cliente busca o produto in loco.

2.6.3 Processamento de Pedidos

O tempo médio do processamento de pedido é de quinze dias. Este processamento é realizado através do seguinte ciclo:

- Cliente solicita o produto via telefone ou pessoalmente no escritório da empresa.

- Caso a compra seja a prazo, faz-se a análise de crédito através do sistema SERASA
- Realiza-se então a montagem do pedido conforme a escolha do cliente (cor desejada, acessórios adicionais etc).
- Pedido do motor ao fornecedor fabricante.
- Caso não haja alguma matéria prima em estoque, é necessário aumentar o tempo ciclo do pedido, em geral três dias.
- Agenda-se com o cliente o dia e horário para entrega do produto.
- Despacho do produto.

2.6.4 Contribuição do gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

Conhecendo a Cadeia de Suprimentos desta empresa, é possível obter um bom relacionamento com fornecedores o que permite adotar políticas de baixos estoques, uma vez que garantirá a entrega rápida dos insumos. Comprando os insumos somente quando serão utilizados, evita-se gastos desnecessários com armazenagem e transportes. Mantendo um sistema adequado de informação com os clientes é possível conhecer suas necessidades, o que possibilita produzir os bens certos criando um diferencial competitivo, além de reduzir custos com produtos que poderiam ficar parados no estoque.

2.6.5 Formas de psicologia motivacional aplicada

Como forma de recompensa proporcional ao empenho dos funcionários, a empresa costuma promover jogos esportivos para a interação da equipe, reuniões de final de ano, cesta de natal e financiamento de carteira de habilitação.

2.6.6 Exemplificando na prática fundamentos da matemática financeira

A empresa Carreri costuma em determinadas situações, necessita de aumentar sua liquidez imediata. Neste caso, é necessário analisar se compensa obter um empréstimo ou efetuar descontos de duplicatas e cheques recebidos de clientes. Afim de exemplificar, realizaremos a seguinte operação:

- A empresa possui duplicatas e cheques que somam um montante de R\$ 6650,00, com vencimento para 60 dias. Sabendo-se que o banco cobra uma taxa de desconto de 2,5% ao mês e uma taxa de juros efetiva para empréstimo de 59,72% ao ano. Verificar qual será menos oneroso para a empresa.

$$D = Sdn$$

$$S = 6650,00$$

$$d = 2,5\% \text{ ao mês}$$

$$n = 2 \text{ meses}$$

O valor presente com o desconto será de R\$6329,57. Se a empresa optar por obter um empréstimo de R\$6329,57, à taxa de juros de 59,72%, para ser pago em 60 dias, o valor a ser desembolsado pela empresa será de R\$6843,33.

$$S = P \cdot (1+i)^n$$

$$P = R\$6329,57$$

$$n = 2 \text{ meses}$$

$$i = ?$$

Equivalência de taxa:

$$i = [(1+td)^{tq/tt} - 1] \times 100$$

$$i = 3,97923270$$

Portanto, é mais viável a empresa descontar suas duplicatas no valor de R\$6650,00 do que solicitar um empréstimo pagando o montante de R\$6843,33.

2.6.7 Aplicabilidade da função de Produção na empresa Carreri:

L	K	Q	P _{meI}	PM _{gl}
0	7	0	0,00	-
1	7	3	3,00	3,00
2	7	8	4,00	5,00
3	7	12	4,00	4,00
4	7	15	3,75	3,00
5	7	17	3,40	2,00
6	7	17	2,83	0,00
7	7	16	2,29	-1,00
8	7	13	1,63	-3,00

Tabela 1: Função de Produção
Fonte: Autoria Própria

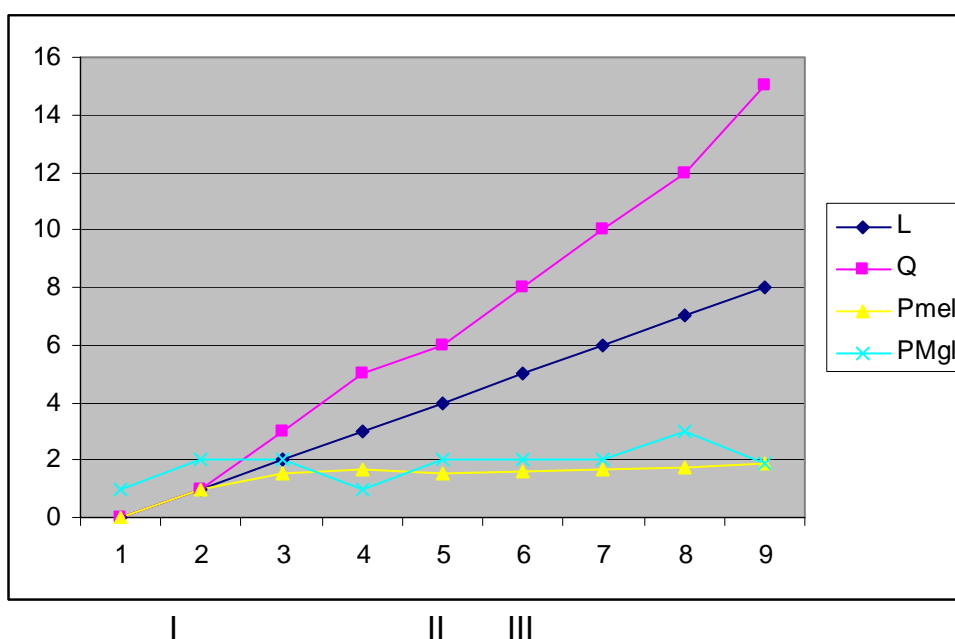


Gráfico 1: Função de Produção.
Fonte: Autoria Própria

No estágio I a produção está crescendo a taxas crescentes, ou seja, a empresa ainda está ineficiente no uso dos fatores.

No estágio II a produção é máxima, devendo a empresa operar neste ponto, pois após este ponto a produção começa a ficar ineficiente mesmo aumentando o fator trabalho.

No estágio III a produtividade é decrescente, ou seja, a cada novo operário contratado, cairá mais a produção.

2.6.8 Demonstrativos contábeis

A empresa Carreri, por ser microempresa, não está legalmente obrigada a publicar demonstrativos contábeis, no entanto para efeito gerencial os gestores realizam controles que foram utilizados para que pudéssemos elaborar alguns demonstrativos.

BALANÇO PATRIMONIAL COMPARATIVO							
Carreri Indústria e Comércio Ltda							Em R\$
ATIVO				PASSIVO			
	2006	2005	Δ		2006	2005	Δ
.Circulante	39.486,11	30.251,20	9.234,91	.Circulante	37.423,65	24.291,43	13.132,22
Caixa - Fundo fixo	50,00	50,00	0,00	Fornecedores	7.078,23	3.552,15	3.526,08
Bancos - Banco do Brasil	8.826,10	5.511,33	3.314,77	Obrigações fiscais	6.795,10	2.217,14	4.577,96
Estoque produto acabado	7.716,34	5.400,00	2.316,34	Salários a pagar	4.218,92	2.875,14	1.343,78
Estoque matéria -prima	3.850,00	3.860,00	(10,00)	Empréstimos	1.736,40	1.052,00	684,40
Estoque material de escritório	240,00	285,00	(45,00)	Financiamentos - veículos	14.595,00	14.595,00	0,00
Clientes	18.803,67	15.144,87	3.658,80	Dividendos a distribuir	3.000,00	0,00	3.000,00
.Realizado a Longo Prazo	-	-	-	. Exigível a Longo Prazo	14595,00	29.190,00	(14.595,00)
				Financiamentos - veículos	14595,00	29.190,00	(14.595,00)
.Permanente	23.400,00	31.000,00	(7.600,00)				
Investimentos	-	-	-				
				. Patrimonio Líquido	10.867,46	7.769,77	3.097,69
Imobilizado	23.400,00	31.000,00	(7.600,00)	Capital social	5.000,00	5.000,00	0,00
Veículos	18.000,00	18.000,00	0,00	Lucros Acumulados	5.867,46	2.769,77	3.097,69
Imóveis	100.000,00	100.000,00	0,00				
Máquinas e equipamentos	30.000,00	30.000,00	0,00				
Depreciação Acumulada	(124.600,00)	(117.000,00)	(7.600,00)				
Diferido	-	-	-				
TOTAL ATIVO:	62.886,11	61.251,20	1.634,91	TOTAL PASSIVO:	62.886,11	61.251,20	1.634,91

Quadro 1: Balanço Patrimonial Comparativo
Fonte: Dados fornecidos pela empresa Carreri

Carreri Indústria e Comércio Ltda		R\$
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO EM 31/12/2006		
.Receita Bruta de Vendas		235.573,00
Vendas Canceladas		(6.650,00)
Impostos Incidentes Sobre Vendas		(3.728,45)
.Receita Líquida de Vendas		225.194,55
Custo produtos vendidos / Custo Serviços Prestados		(112.910,83)
.Lucro Bruto		112.283,72
.Desp/Receita Operacional		(107.918,03)
Despesa com Vendas		(5.064,33)
Despesas Gerais e Adm.		(30.592,47)
Despesas tributárias		(69.561,93)
Despesa Financeira		(3.219,29)
Receita Financeira		520,00
.Resultado Operacional		4.365,69
Receitas não operacionais		2.040,00
Despesa não Operacional		(308,00)
.Resultado não Operacional		1.732,00
.Lucro Antes da tributação		6.097,69
.LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		6.097,69
.Lucro Líquido por quota		1,21954

Quadro 2: Demonstração do Resultado do Exercício

Fonte: Dados fornecidos pela empresa Carreri

Receitas não operacionais refere-se a venda de sucatas (Resíduo de óleo e alumínio)

Despesas não operacionais refere-se a gastos referentes a venda de sucatas

Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados	
Carreri Indústria e Comércio Ltda	R\$
Exercício Vindo em 31/12/2006	
SALDO EM 31 de Dezembro de 2005	2.769,77
Efeitos da mudança de critérios contábeis	-
Retificação de erro de exercícios anteriores	-
PARCELA DE LUCROS INCORPORADA AO CAPITAL	-
REVERSÕES DE RESERVAS	
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	6.097,69
PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO DE DESTINAÇÃO DO LUCRO	
Incorporação ao Capital Social	-
Transferência para Reservas	
Reserva Legal	-
Reserva Estatutária	
Reserva de Contingências	-
Reserva de Lucros a realizar	-
Reserva de Lucros para expansão	-
Juros sobre o Capital Próprio	-
Dividendos a distribuir (R\$ 1,21954 por quota)	3.000,00
SALDO EM 31 de Dezembro de 2006	5.867,46

Quadro 3: Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados
Fonte: Dados fornecidos pela empresa Carreri

Análise de Custos - Carreri Ltda

Custos diretos		Custos diretos	
DESCRIÇÃO	Vr anual	Custos direto	Vr anual
Amortecedor	877,3	Gaiola	1067,64
Antena	204,6	Haste - Articulação maior	83,7
Aro de Roda	226,3	Haste - Articulação menor	83,7
Bateria selada	930	Haste do Câmbio	117,8
Buzina	142,6	Haste do freio de mão	80,6
Cabo de freio (pé e de mão)	210,8	Haste do volante	108,5
Cabo do acelerador	86,8	Interruptor - Tic Tac	105,4
Cabo do afogador	170,5	Lanterna traseira	164,61
Caixa de câmbio	89,28	Mancal de ferro (Perfil U e Tubão)	218,55
Caixa do freio de mão	86,8	Manga do eixo Esquerdo e Direito	108,5
Câmara de ar - dianteiro	306,9	Motor	40424
Câmara de ar - traseiro	356,5	Para-choque dianteiro	194,68
Carenagem	3565	Para-choque traseiro	194,68
Carregador de Bateria	155	Patim de freio	126,48
Chassi	2848,9	Pedal Freio e Acelerador	58,9
Chicote elétrico	434	Pneu dianteiro	1488
Cinto de segurança	341	Pneu traseiro	2418
Combustível p/ teste	186	Polia de tração	682
Coroa	708,66	Regulador de direção - Marea	434
Correia de ré (B-26) - invertida	119,35	Retrovisor	108,5
Correia de tração (B-28)	119,35	Rolamento R12 - Embreagem	434
Corrente	303,8	Suspensão traseira	1666,25
Cubo de roda dianteiro	130,2	Tapete	465
Cubo de roda traseiro	319,3	Volante	992
Cubo do volante (Fundição)	105,4	Zincagem de peças (Beneficiamento)	2790
Embreagem completa	2635	Caixa de direção	248
Estofamento completo	3286	Cremalheira	279
Farol	241,8	Suporte do mancal	231,88
TOTAL CUSTOS DIRETOS POR UNIDADE:			74561,51

Quadro 4: Análise de Custos

Fonte: Dados fornecidos pela empresa Carreri

3. Considerações Finais

Este trabalho utilizou-se de pesquisas teóricas, fundamentadas no aprendizado acadêmico e na vivência real de uma microempresa.

Procuramos evidenciar os fundamentos básicos envolvidos à contabilidade no quesito análise de custos, demonstrativos contábeis, estudo de mercado, índices financeiros, controle logístico e aspectos humanos motivacionais.

Ressaltamos que a participação ativa dos profissionais contábeis são essenciais para auxiliar o gestor nas tomadas de decisões, visto que a contabilidade possui inúmeras ferramentas que auxiliem na administração dos dados econômicos da empresa.

Uma vez examinado os tipos de demonstrativos contábeis e sua aplicabilidade, percebemos o quão essenciais eles são para a análise financeira da empresa.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2006. 609p.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993. 388p.

BERGAMINI, Celília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1988. 290p.

CANDELORO, Raúl. **A Curva ABC de Clientes**. Ribeirão Preto, jun. 2006. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/964>>. Acesso em:11 out 2007.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2004. 322p.

GOMES, Elisabeth; Braga, Fabiane. **Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 141p.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 12 ed. São Paulo: Atlas,2006. 501p.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2002. 344p.

PEREIRA, Moacir. **O uso da curva ABC nas empresas**. São Paulo. Disponível em:<<http://kplus.cosmo.com.br/materia.asp>>. Acesso em: 11 out.

PYNDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 6ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006. 591p.

SOBRINHO, José Dutra Vieira. **Matemática Financeira**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2000. 410p.