
UMA AVALIAÇÃO DA APLICAÇÃO DO CONCEITO DE CUSTO DE OPORTUNIDADE NO VAREJO: O CASO DE UMA LOJA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

BONACIM, Carlos Alberto Grespan⁴¹

CUNHA, Júlio Araújo Carneiro da⁴²

GONÇALVES, Eduardo Henrique⁴³

Recebido em: 2008-05-29

Aprovado em: 2008-08-04

ISSUE DOI: 10.3738/1982.2278.81

RESUMO: O objetivo desse trabalho foi o de identificar se o gerente da loja de materiais de construção está aplicando os conceitos de Custo de Oportunidade e de que forma estes conceitos estão sendo utilizados. Sendo assim, avaliou-se a utilização do conceito de Custo de Oportunidade para as seguintes decisões: decisões de preço de venda e decisões de investimento. Por meio da revisão bibliográfica e do estudo de caso, concluímos que o conceito de custos de oportunidade tem sido aplicado pelo gestor da empresa, embora de forma não estruturada. Durante a realização do estudo, observou-se que o conceito decisão de preço de venda é o mais predominante para uma empresa porque através desse conceito pode-se analisar qual é o percentual que está sendo usado nesses produtos e o mais utilizado é o conceito de investimento, onde a empresa investe em treinamentos, capacitação de seus funcionários, tecnologia e em maquinários.

Palavras-chave: Conceito de custo de oportunidade. Decisão de preço de venda. Decisão de investimento.

AN AVALUATION OF THE OPPORTUNITY COST CONCEPT IN RETAIL: THE CASE OF A CONSTRUCTION GEAR STORE

SUMMARY: The objective of this research was to identify if the construction gear store manager is applying opportunity costs concepts and in which way these concepts are being utilized. Therefore, it was evaluated the utilization of investment opportunity cost concept. Through literature review and study case, it was concluded that opportunity cost concept has been applied by enterprise manager, although in non-structured way. During the study procedures, it was observed that the concept of sale decision price is the most predominant for an enterprise because through this concept, it can analyze what is the investment, where enterprise invests in training, functionaries' skills, technology and in machinery.

Keywords: Opportunity cost concept. Sell price decision. Investment decision.

INTRODUÇÃO

⁴¹ Faculdade de Economia, Administração- FEA/USP. carlosbonacim@yahoo.com.br

⁴² Faculdade de Economia, Administração- FEA/USP. juliocunha@yahoo.com

⁴³ Fundação Educacional de Ituverava. eduardo_goncalves@yahoo.com.br

As micro e pequenas empresas são essenciais para o crescimento e desenvolvimento econômico de qualquer nação, pois permitem flexibilidade econômica e ajudam a manter o nível empregatício. Porém, o índice de insucesso dessas empresas é alto no Brasil. São vários os fatores que culminam para o insucesso de uma pequena organização.

Muitas delas não conseguem se manter frente à concorrência com grandes empresas. Aquelas que conseguem ter grandes conglomerados como clientes, muitas vezes sucumbem diante da falta de poder de barganha para negociar preços e prazos. Outras empresas sofrem com a falta de conhecimento técnico e experiência dos seus gestores.

Cada estabelecimento possui um número pequeno de funcionários, mas, juntos, se tornam os principais empregadores em cidades que não têm grandes indústrias, absorvendo pessoal que não teve acesso a programas de qualificação profissional.

Mesmo com a retomada do crescimento econômico, o desemprego ainda é uma situação grave nos países, problema esse que afeta o desenvolvimento econômico e a vida da população. Nas pequenas cidades, as principais fontes de geração de empregos são as micro e pequenas empresas. São elas quem impulsiona o crescimento sustentável da economia regional, sem precisar de grande investimento para gerar renda e criar emprego.

Além disso, as empresas do século XXI podem visualizar seu desempenho não mais pelo lucro contábil e sim mensurar o resultado econômico – custo de oportunidade. O processo de geração de valor econômico não começa e termina no momento da venda dos produtos de uma empresa, ele se dá ao longo de todas as atividades empresariais: compra, estocagem, produção e venda (ASSAF NETO, 2003).

Esse processo depende das especificidades de cada empresa, do setor em que elas atuam durando mais ou menos tempo e da metodologia de apuração do valor econômico utilizada.

Vários estudos têm reforçado a importância do uso do custo de oportunidade na avaliação de empresas. É verdade que existem algumas ferramentas consagradas para a avaliação dos impactos da utilização do custo de oportunidade na avaliação de desempenho, em especial o valor econômico pelo EVA[®].(SILVEIRA;OKIMURA;SOUZA, 2004)

Entretanto, avaliar a utilização desse conceito de custo de oportunidade para empresas de pequeno porte, que muitas vezes nem possuem demonstrações contábeis prontas, se torna complicado.

Por isso, este estudo propõe a avaliação da utilização do conceito de custo de

oportunidade nas decisões do dia-a-dia: comprar, vender, produzir, nas atividades. Existe a hipótese de que, se o gestor usa o conceito de custo de oportunidade na tomada de decisão, ele tem condições de avaliar sua decisão do ponto de vista econômico. Sendo assim, tem condições de avaliar os impactos das decisões e pode melhorar a administração do negócio.

Este trabalho procura avaliar o uso do custo de oportunidade numa empresa de Ituverava, investigada anteriormente no estudo de Pimentel e Queiroz (2006). A idéia deste trabalho é a de realizar um aprofundamento deste estudo – estudo de caso na Loja de Materiais de Construção Ribeiro Filho Acabamentos para Construção.

Neste contexto, surge o seguinte questionamento: Como “Loja de Materiais de Construção Ribeiro Filho Acabamentos para Construção” tem aplicado o conceito de Custo de Oportunidade?

O objetivo desse trabalho é identificar se o gerente da loja de materiais de Construção está aplicando os conceitos de Custo de Oportunidade e de que forma esses conceitos estão sendo aplicados.

O trabalho científico pode ser abordado por diferentes métodos. Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 106), os principais métodos de abordagem de um trabalho científico são os métodos indutivos (conexão ascendente), métodos dedutivos (conexão descendente), métodos hipotético-dedutivos (formulação de hipóteses e conexão descendente) e métodos dialéticos.

Os autores citam ainda alguns métodos de procedimentos como o histórico, comparativo, monográfico ou estudo de caso, estatístico, tipológico, funcionalista, e o etnográfico para serem utilizados no trabalho científico.

Assim, para a elaboração do trabalho foi utilizado o método de estudo de caso. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente definidos e nas quais múltiplas fontes de evidências são usadas. Martins (2006) define estudo de caso como uma estratégia de pesquisa, caracterizada pela análise profunda e intensa de uma unidade social que pede avaliação qualitativa.

Para coletar os dados, três métodos foram adotados, conforme sugere a estratégia do estudo de caso (triangulação dos dados): análise documental, entrevista e observação direta. Na análise documental, verificaram-se os relatórios financeiros da instituição, bem como as planilhas de custos, planilhas de faturamento e as tabelas de preços referenciais da área foram estudadas.

Além dessa, entrevistou-se (por meio de entrevista semi-estruturada) o gestor financeiro da loja. A observação direta deu-se em função do fato de um dos autores trabalhar na empresa.

Além desta introdução, o trabalho está dividido em quatro partes: (i) a revisão teórica, suporte teórico dado pela revisão bibliográfica, subdividido na definição de custo de oportunidade (seus enfoques e suas decisões); (ii) estudos aplicando o conceito de custo de oportunidade; (iii) o estudo empírico, com o estudo de caso e análise dos resultados; e (iv) e as considerações finais do trabalho.

1 REVISÃO DA LITERATURA

Nesse tópico se discute o conceito de custo de oportunidade, sobretudo o enfoque contábil desse conceito, bem como as principais decisões empresariais decorrentes.

1.1 CUSTO DE OPORTUNIDADE

O custo de oportunidade, segundo Santos (2004), foi criado no início do século XX, com o objetivo de definir o valor de um recurso produtivo para a economia. O custo de oportunidade é um conceito usado na economia e finanças, pelo qual se estabelece que os custos não devam ser vistos de maneira isolada, mas comparados com a escolha de uma segunda oportunidade de benefícios não aproveitada.

Com o resultado tomado, a decisão fica entre o benefício gerado escolhido e o benefício que será obtido pela escolha da melhor alternativa.

Assim, o custo de oportunidade representa o custo associado a uma determinada escolha em termos da melhor oportunidade perdida. Por outras palavras, o custo de oportunidade representa o valor que atribuímos à melhor alternativa de que prescindimos quando efetuamos uma escolha e, desta forma, está diretamente relacionada com o fato de vivermos em um mundo de escassez.

De fato é a escassez que nos obriga a efetuar escolhas, o que implica prescindirmos de determinados bens e, portanto, existência de um custo de oportunidade, sempre que tomamos uma decisão.

Segundo Martins (2003), custo de oportunidade é quanto à empresa sacrificou a remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de outra, e que custo de

oportunidade e um custo econômico e não contábil e as conseqüências causadas pelo uso do conceito custo de oportunidade é ter que identificar os produtos que estão tendo um retorno inferior a ele.

1.2 ENFOQUES CONTÁBEIS DE CUSTO DE OPORTUNIDADE

Diversos pesquisadores procuram ressaltar a importância e a utilização do conceito de custo de oportunidades na avaliação do patrimônio e do resultado das entidades mas, contrariando os economistas, a contabilidade não incorpora o custo de oportunidade no sistema de informação.

Os contadores limitam-se aos registros econômicos dos eventos, ou seja, não incluem as opções abandonadas, sendo esse fato decorrente das orientações dos postulados, princípios e convenções da contabilidade, como: o princípio dos custos histórico como base de valor - o valor ativo para uma entidade é o que de fato foi pago por ele; princípio do confronto das despesas com as receitas nos devidos períodos e a convenção da objetividade.

Sendo que muitas vezes os valores das alternativas desprezadas não estão disponíveis, não são mensuradas objetivamente e não possuem documentos formais para comprovação no sistema contábil.

O custo de oportunidade no enfoque contábil foi utilizado como instrumento auxiliar e relevante do processo decisório de gestores, ou seja, decisões desvinculadas dos registros contábeis tradicionais e focadas em situações momentâneas (novos investimentos) ou contínuas (ajustes dos custos de produção).

1.3 DECISÕES EMPRESARIAIS QUE UTILIZAM O CONCEITO DE CUSTO DE OPORTUNIDADE

1.3.1 DECISÕES DE INVESTIMENTOS

Segundo Assaf Neto (2003), as decisões de investimentos envolvem a elaboração, avaliação e seleção de propostas de aplicações de capital efetuadas com o objetivo, normalmente de médios e longos prazos, de produzir determinado retorno aos proprietários de ativos.

Decisões de investimento são aplicações de capital em projetos cuja expectativa de retorno se estende por vários períodos consecutivos. Ainda o autor complementa que a decisão de investimento envolvera a aceitação ou rejeição de um projeto, para tal, poderá aplicar diferentes métodos de avaliação onde se destacam o valor líquido e a taxa interna de retorno. (SANTOS, 2004, p.16)

De acordo com a empresa de materiais de construção, as tomadas de decisões de investimentos são feitas entre seus diretores, gerente e o comprador, onde são discutidos os investimentos que serão aplicados pela loja, por exemplo, a compra a vista.

1.3.2 DECISÃO DE PREÇOS DE VENDA

São os diversos métodos existentes de formação de preço de venda, que tem por base os custos de fabricação e comercialização dos produtos para seu cálculo, conhecidos como *Cost plus pricing* ou *markup* e *Target ROI pricing* ou taxa de retorno alvo.

O *markup* consiste basicamente em somar-se ao custo unitário do produto uma margem fixa para obter o preço de venda e a taxa de retorno alvo tem o objetivo de fixar um preço de venda que proporcione, a um dado volume de vendas, uma taxa específica de retorno sobre o investimento realizado pela empresa.

Santos (2004) argumenta que os gestores de preço devem desenvolver um método de fixação de preços que considere os custos de oportunidades de gerar os produtos, pois esses são fabricados com recursos alternativos, ou seja, que têm diferentes casos.

Um dos métodos de formação dos preços utilizados é o *Markup* que, conforme Santos (2004, p.21), “consiste basicamente em somar-se ao custo unitário do produto uma margem fixa para obter o preço de venda”. Essa margem, geralmente percentual, deve cobrir todos os custos e despesas e propiciar um determinado nível de lucro essa margem pode ser diferente de produto para produto, dependendo dos custos apropriados a cada um, e o outro método para a formação de preço é a taxa de retorno que, ainda segundo Santos (2004, p.21), fixar um preço de venda que proporcione a um dado volume de vendas, a uma taxa específica de retorno sobre o investimento realizado pela empresa.

Na empresa citada, as decisões de preço de venda são tomadas em conjunto com o gerente, comprador e o proprietário/diretor, onde são computadas todas as despesas que a loja tem, ou seja, PIS, COFINS, despesas operacionais, impostos e, através dessas despesas, é calculado o *markup* e com isso obtém o preço de venda da mercadoria.

2 ESTUDOS APLICANDO O CUSTO DE OPORTUNIDADE

Segundo Miranda (2005), a aplicação do conceito de custo de oportunidade permite que as empresas avaliem melhores suas estratégias financeiras e capacidades diferenciadoras, de modo a desenvolver vantagens competitivas e adicionar valor aos proprietários.

Já Endler (2004), reforçou que as empresas estão atuando num mercado competitivo onde a elas procuram a melhor alternativa de investimento, que maximize sua satisfação. A diversidade de alternativa de investimentos fez com que o investidor passasse a dar maior importância ao custo incorrido pela oportunidade desperdiçada ao fazer a escolha por uma das alternativas disponíveis, ou seja, passou a contabilizar o custo de oportunidade pelo empreendimento.

Medidas de desempenho baseadas na criação de valor ganham destaque pela sua simplicidade de aplicação e eficiência. Diversas empresas vêm utilizando custo de oportunidade para várias situações de decisão, não somente financeira como também estratégica. Essa medida ajuda a identificar as áreas da empresa que criam ou destroem valor.

Para Silveira et al. (2004), as medidas de desempenho explicam melhor o retorno das ações das companhias do que as medidas baseadas exclusivamente em dados contábeis, principalmente a médio e longo prazo.

Os resultados sugerem que medidas de desempenho, levando em conta o custo de oportunidade dos recursos investidos na companhia por credores e acionistas, fornecem uma melhor predição do retorno das ações das companhias do que as métricas baseadas exclusivamente em dados contábeis.

Desta forma, reforça-se a idéia de que a adoção de métricas de valor adicionado pelas companhias para tomada de decisão, avaliação de desempenho e estabelecimento de recompensa dos gestores é importante para maximização da riqueza dos seus acionistas.

3 O CASO: A LOJA RIBEIRO FILHO MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO LTDA.

A Ribeiro Filho Materiais para Construção foi fundada em 16 de Setembro de 1997. Após uma pesquisa para determinar o local a ser construída a loja, escolheu-se uma avenida movimentada, pela localização privilegiada, ao lado dos bairros que mais cresceram em Ituverava nos últimos dez anos, tais como Marajoara, Santa Cecília, Benedito Trajano, etc.

Inicialmente, a empresa possuía dez funcionários, em uma área de aproximadamente 5.000 m², dos quais 600 m² de construção. Atualmente, tem um quadro com trinta funcionários e mais de 2000 m² de área construída.

A Ribeiro Filho é parceira da Construtora Ribeiro Filho, que conta com o Engenheiro Mauro César Henrique Ribeiro, com sua experiência de mais de vinte anos (20), em que já construiu mais de 1000 unidades em Ituverava, além de prédios e Condomínios.

O ambiente oportuno, propiciado também pelo governo federal que lançou o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) 2007, tem aquecido o mercado de construção civil - condições especiais para construção e financiamentos habitacionais.

A taxa de juros dos financiamentos habitacionais caiu de 8,16% a.a. para 6,00% a.a., além do aumento no prazo de pagamentos das parcelas (que era de vinte anos e passou para trinta anos) (BACEN, 2007).

Com isso as classes menos favorecidas estão tendo a oportunidade de ter sua casa própria. Conseqüentemente, a demanda por produtos nas lojas de materiais de construção tem aumentado bastante por todas essas facilidades citadas acima. Além disso, os bancos estão tendo também uma linha de créditos específica para materiais de construção, o que beneficia também os indivíduos que necessitavam realizar reformas em suas casas.

Assim, ao aumento da procura de materiais de construção e financiamentos habitacionais exige da empresa estratégias de mercado para atender todos os tipos de clientes. A empresa aumentou o seu quadro de funcionários, e desenvolveu um sistema de logística de entrega.

A empresa não pode perder participação de mercado, deve sempre atender os clientes com agilidade em todos os segmentos em que ela trabalha, para deixá-lo “amarrado”. A concorrência no ramo de materiais de construção é alta na cidade de Ituverava, em função do grande número lojas instaladas na cidade. Esta concorrência joga o preço para baixo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme o levantamento realizado no caso, percebe-se que a decisão de investir em tecnologia tem o intuito de melhorar os controles e de estabelecer metas/planejamento. A empresa analisa muitas vezes se é melhor fazer a decisão de compra a vista ou a prazo. A decisão ocorre em função de cálculos: na compra a vista a empresa obtém um desconto maior, o invés de não pagar juros (impactos de despesas financeiras) e não diminui a margem de

lucro da empresa naquele processo.

Percebe-se também, que a empresa utiliza conceitos de custos na formação de preços: partindo do preço de custo do produto, onde são computadas todas as despesas da loja, no *markup* (percentual que compõe a empresa obtém o preço de venda do produto). Esse modelo é calculado para todos os produtos. Quando há promoções, a empresa consegue fazer o acompanhamento de seus produtos para saber até e quanto pode chegar o desconto.

O quadro 1, a seguir sintetiza os pontos fundamentais encontrados neste estudo:

Tipo de Decisão	Aplicação do Conceito	Formalização da Decisão
Decisões de Investimentos	Aplica-se o conceito, entretanto de forma isolada: (i) decisões específicas: aquisição de imobilizado, equipamentos etc; (ii) decisões recorrentes (dia-a-dia): Aquisição de grandes quantidades de produtos (ganhos de escala).	Não existe um procedimento ou um fluxograma de decisão previamente estabelecido para tais decisões. Assim, cada decisão é individual – não existe um sistema ou software de apoio.
Decisões de Preço de Venda	Aplica-se o conceito, entretanto agregado a outra forma: <i>markup</i> .	Também não existe um procedimento ou um fluxograma de decisão previamente estabelecido para tais decisões. Não existe um sistema ou software de apoio.

Quadro 1: síntese dos pontos fundamentais encontrados na pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo demonstrar se a da loja de materiais de construção Ribeiro Filho está aplicando os conceitos de Custo de Oportunidade, e de que forma estes conceitos estão sendo aplicados.

Sendo assim, avaliou-se a utilização do conceito de Custo de Oportunidade para as seguintes decisões: decisões de preço de venda e decisões de investimento.

Por meio da revisão bibliográfica e do estudo de caso, concluiu-se que o conceito de custos de oportunidade tem sido aplicado pelo gestor da empresa, embora de forma não estruturada.

Durante a realização do estudo, observou-se que o conceito decisão de preço de venda é o mais predominante para uma empresa, porque por meio desse conceito pode-se analisar qual é o percentual que está sendo usado nos produtos; e o mais utilizado é o conceito para

decisões de investimentos – a empresa investe em treinamentos, capacitação de seus funcionários, tecnologia e em maquinários.

Assim, pode-se concluir que a empresa Ribeiro Filho Acabamentos para Construção Ltda aplica o conceito de custo de oportunidade.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

ENDLER, L. Avaliação das empresas pelo método de fluxo de caixa descontado e os desvios causados pela utilização de taxas de desconto inadequadas. **Rev. Contexto**, Porto Alegre, v.4, n.6, 1º semestre de 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custo**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, G. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, G. J. T. **O crescimento do poder dos consumidores e o seu impacto na competitividade do setor varejista**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina.

PIMENTEL, G.C.A. QUEIROZ, J.C.P. **A aplicação do conceito de custo de oportunidade no setor varejista de materiais de construção** : um estudo multicase. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Faculdade de Filosofia Ciências e Letras. Fundação Educacional de Ituverava.

SANTOS, R. V. (2004) **Custo de oportunidade**: conceitos econômicos e contábeis (Trabalho não publicado).

SILVEIRA, A; OKIMURA, R; SOUZA, A. O Valor Econômico Adicionado (EVA[®]) possui uma maior relação com retorno das ações do que o lucro líquido no Brasil? In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7. São Paulo, FEA-USP, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE

Roteiro Base para a entrevista semi-estruturada com os gestores da Ribeiro Filho Acabamentos para Construção Ltda

Entrevista semi-estruturada aplicada ao gestor responsável pela entidade com o intuito de avaliar a percepção desse a respeito da aplicação do conceito de custo de oportunidade no dia-a-dia.

Parte I: Decisões de Investimentos

1. Sua empresa realiza investimentos em tecnologia, maquinários e treinamentos para funcionários com o objetivo de ter um reduzir custos operacionais e aumentar o retorno?

Resposta: (Gestor) Sim (X) Não ()

A tecnologia, no sentido de sistemas de informação, ajuda a controlar e planejar a empresa, os investimentos em maquinários novos trazem menos gastos com oficinas e o treinamento obtém qualidade, que é um diferencial para uma grande empresa.

2. Como que você avalia se a decisão de investimento foi adequada? (ou seja, se ela vai trazer bons resultados para a empresa)?

Resposta: (Gestor) Este tipo de decisão é muito importante para uma empresa, pois para a empresa crescer precisa-se investir ou os concorrentes passam por cima.

3. Sim, mas como você “mensura” na prática se os investimentos foram bons ou ruins para a empresa?

Resposta: (Gestor) Nós não avaliamos isso de forma isolada, ou seja, investimento por investimento. Se o resultado da empresa melhorou, acho que o investimento foi bom. Agora se o resultado não mudou, significa que o investimento não foi bom ou ainda não está trazendo retorno.

4. Você analisa decisões de compra a vista ou a prazo no seu dia-a-dia?

Resposta: (Gestor) Sim (X) Não ()

5. Por favor, me explique melhor como isso é feito na prática.

Resposta: (Gestor) Sim, pode ser às vezes ser a melhor opção é comprar a vista, pois comprando a vista tem um maior desconto e não se paga juros e não diminui a margem de lucro que já é disputada. Assim, às vezes dependendo da negociação, você vende o produto, negocia o melhor preço e briga no prazo e através disso você vende o produto para o cliente e trabalha com uma venda casada sem precisar mexer no seu capital.

Parte II: Decisões de Preço de Venda

6. Você faz formação de Preço de Venda (cálculo)?

Resposta: (Gestor) Sim (X) Não ()

7. Com é feita a formação do preço de venda pela empresa?

Resposta: (Gestor) Nós partimos do custo do produto e somamos a margem de lucro que se quer obter e um valor para recuperar os impostos que incidem sobre as vendas.

8. Quando você faz o cálculo do preço de venda de seus produtos, você considera na margem de lucro um valor, fator ou percentual que represente a remuneração do capital investido?

Resposta: (Gestor) Como eu disse, nós somamos um percentual que é a margem de lucro que se quer obter, mas não fazemos um cálculo que relaciona essa margem com o retorno sobre o investimento.

9. Então, quando você faz o cálculo do preço de venda dos seus produtos e você utiliza ou “soma” uma margem de lucro, certo? E isso é feito para todos os produtos da loja?

Resposta: (Gestor) Sim (X) Não ()

10. E neste cálculo do preço de venda dos seus produtos, o valor de margem que você utiliza ou “soma” é sempre o mesmo? É igual para todos os produtos?

Resposta: (Gestor) Sim () Não (X)

Resposta: (Gestor) Nem sempre dá para se fazer isso. No ramo de materiais de construção, temos muita (entre aspas) “*commodity*”, como por exemplo, o preço de custo do cimento nos dá pouca margem por causa da concorrência.

11. Então quer dizer que você consegue “avaliar” os impactos de promoções no resultado da empresa, por exemplo?

Resposta: (Gestor) Sim (X) Não ()

12. Nesse caso, de que forma?

Resposta: (Gestor) Faço um acompanhamento de cada produto ou cada linha de produto e sei até onde eu posso ir (dar descontos) e o reflexo disto no global – resultado gerado para a empresa.