

RELATÓRIOS GERENCIAIS APLICÁVEIS ÀS EMPRESAS VAREJISTAS

Rodney Wernke

Antonio Cezar Bornia

Resumo:

A literatura técnica da área de Contabilidade Gerencial está voltada principalmente para o aspecto industrial, havendo poucas obras que tratem especificamente do comércio varejista. Entretanto, os administradores das empresas varejistas necessitam controlar o desempenho de suas lojas, notadamente do composto de mercadorias comercializadas, linhas, setores ou departamentos. Para tanto precisam contar com informações gerenciais pertinentes e relatórios que sejam fonte de subsídios para otimizar seus desempenhos à frente das lojas. Se adequadamente aplicada a Margem de Contribuição pode constituir-se em um poderoso instrumento de apoio decisório no segmento varejista. Os relatórios propostos neste ofertam inúmeras informações que permitem uma mensuração mais acurada dos resultados, bem como facilitam a tomada de decisões e o processo de gerenciamento do comércio.

Palavras-chave:

Área temática: *Modelos de mensuração e gestão de custos no comércio, serviços, entidades sem fins lucrativos*

RELATÓRIOS GERENCIAIS APLICÁVEIS ÀS EMPRESAS VAREJISTAS

Rodney Wernke- Contador, Mestrando em Eng. De Produção/UFSC

Antonio Cezar Bornia, Doutor em Eng. de Produção/UFSC

UNISUL – Universidade do Sul de S. Catarina - Rua Pe. Auling, 343 – Centro – CEP

88730-000 – São Ludgero/SC

rodneyw@unisul.rct-sc.br

Professor horista

RESUMO:

A literatura técnica da área de Contabilidade Gerencial está voltada principalmente para o aspecto industrial, havendo poucas obras que tratem especificamente do comércio varejista. Entretanto, os administradores das empresas varejistas necessitam controlar o desempenho de suas lojas, notadamente do composto de mercadorias comercializadas, linhas, setores ou departamentos. Para tanto precisam contar com informações gerenciais pertinentes e relatórios que sejam fonte de subsídios para otimizar seus desempenhos à frente das lojas. Se adequadamente aplicada a Margem de Contribuição pode constituir-se em um poderoso instrumento de apoio decisorial no segmento varejista. Os relatórios propostos neste ofertam inúmeras informações que permitem uma mensuração mais acurada dos resultados, bem como facilitam a tomada de decisões e o processo de gerenciamento do comércio.

ÁREA TEMÁTICA: Modelos de Mensuração e Gestão de Custos no Comércio, Serviços, Entidades sem Fins Lucrativos e Construção. Casos Aplicados.

RELATÓRIOS GERENCIAIS APLICÁVEIS ÀS EMPRESAS VAREJISTAS

1. INTRODUÇÃO

O ambiente onde as empresas encontram-se inseridas está continuamente se modificando. Acompanhando-se no tempo a direção destas mudanças, percebe-se nitidamente que a competição tende a ficar cada vez mais acirrada. A redução de barreiras alfandegárias e a criação de grandes mercados de livre comércio (NAFTA, Mercado Comum Europeu e principalmente o MERCOSUL no caso brasileiro) mostrou que a concorrência agora acontece a nível internacional.

O segmento de varejo também está sendo afetado pela inserção na economia globalizada, estando sujeito, portanto, a todos os desafios que estão sendo submetidas as empresas dos demais ramos de atividade econômica.

A evolução econômica e tecnológica mundial têm obrigado as empresas varejistas a se manterem num constante processo de aprimoramento para a realização de suas atividades, visando sua continuidade no mercado obviamente em condições que satisfaçam aos anseios de seus investidores.

Considerando este ambiente de acirrada competição a gestão econômica da empresa tem se tornado bastante dinâmica e por vezes complexa, exigindo maior grau de atenção por parte dos gestores. Por isso cada vez mais a utilização de relatórios gerenciais passa a ser imprescindível. Neste aborda-se relatórios de aplicabilidade gerencial para empresas do segmento varejista fundamentados na Margem de Contribuição.

2. O SEGMENTO VAREJISTA

Na década de oitenta a economia brasileira vivenciou um importante acontecimento que, à exceção dos meios econômicos, passou despercebido pela maioria dos pesquisadores e profissionais da área gerencial: o setor secundário (indústria) foi suplantado pelo setor terciário (serviços) na condição de setor de maior peso na economia nacional.

Conforme Angelo (1994, p.13) relata, em 1989 a indústria era responsável por quase a metade do produto econômico do País (48%), cabendo ao setor de serviços uma participação aproximada de 40%, restando ao setor primário - agropecuária (principalmente extração) - 12% da produção econômica do Brasil.

Cerca de onze anos após, aqueles percentuais alteraram-se significativamente. O setor de serviços passou a representar algo em torno de 46%, passando o setor industrial para o patamar de 42%, permanecendo o setor primário com uma participação semelhante à média da década anterior (13%).

Este crescimento do setor de serviços evidencia que a economia nacional passou a comportar-se de forma semelhante à economia dos países mais desenvolvidos, nos quais há mais de 20 anos o setor terciário é o maior e o mais dinâmico dos três grandes setores econômicos.

Díspares segmentos compõem o setor terciário da economia. Além do seu principal integrante, o comércio, integram-no também as atividades relacionados com os

serviços financeiros, telecomunicações, serviços públicos, transportes e serviços em geral. Tradicionalmente o comércio vem sendo dividido em varejo e atacado, compreendendo ainda as áreas de exportação e importação.

O maior grau de importância atribuída ao comércio prende-se aos fatos de que este segmento é o responsável pela maior participação no produto, combinada com o elevado número de empresas. Corroborando a importância do comércio, somente no setor varejista, as quinhentas grandes companhias brasileiras (que incluem cadeias de supermercados, lojas de departamentos, redes de drogarias, magazines de vestuário e revendedoras de automóveis) ostentam patrimônio de mais de um bilhão de dólares, conforme Angelo (1994, p.14).

Ainda, dados da ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados (Pesciotta, 1996) indicam que apenas o segmento de supermercados é formado por cerca de 37 mil lojas, que faturaram aproximadamente US\$ 40 bilhões em 1995, com margem de lucro próxima de 1,5% das vendas.

O mercado de varejo brasileiro, em função da estabilidade e da abertura econômica, é tido como possuidor de potencial e dimensão suficientemente atrativos para investimentos de grandes grupos internacionais ao longo dos próximos anos, no entender de Jardim (1996, p. 64).

Neves (1997, p.59) aduz que no país esse mercado caracteriza-se por operar com baixo grau de concentração se comparado com outros países, pois cerca de 100 empresas controlam aproximadamente 50% dele. Enquanto isso, em países como a França e a Alemanha esse controle é exercido por menos de dez grupos.

Contudo, desditosamente, o comércio varejista é um tema que tem sido muito pouco explorado na bibliografia técnica gerencial, bem como tem ganho pouca atenção dos pesquisadores dos meios acadêmicos. Prova disso é que poucas obras têm sido editadas especificamente para o segmento varejista e destas, merece destaque a série de livros publicados pelo PROVAR – Programa de Administração do Varejo, numa iniciativa da Universidade de São Paulo (USP), através da Editora Atlas.

Por ser um campo no qual existem inúmeras oportunidades de melhoria, merece mais atenção por parte dos pesquisadores da Contabilidade Gerencial.

3. RELATÓRIOS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Para ser administrada eficazmente uma empresa varejista necessita, além de outros fatores externos, de um sistema de geração de informações internas. Neste sentido, Kaplan & Cooper (1998, pág.13) mencionam que os gerentes desejam informações precisas e adequadas sobre custos para tomar decisões estratégicas e conseguir aprimoramentos operacionais. Assim, os gerentes têm segurança quando tomam decisões ou executam qualquer atividade somente se municiados de informações consistentes.

Esta necessidade de informações faz-se presente em todos os segmentos comerciais, independentemente do porte ou atividades desempenhadas. As empresas que estiverem supridas de informações internas pertinentes serão, com certeza, mais flexíveis e adaptáveis às mudanças. Exemplo disto são as decisões pela ampliação ou redução de uma linha de produtos, ou lançamento de um novo item, que requerem certeza do responsável pela escolha das alternativas que se apresentam, quanto aos resultados.

Neste sentido, conforme CRCSP (1995, p.83) a Contabilidade como sistema de informação deve estar apta a auxiliar os gestores no processo de administração dos

negócios. Não a Contabilidade normatizada pela legislação fiscal e societária, mas uma Contabilidade que seja capaz de produzir informações que reflitam o valor econômico dos resultados e que possam subsidiar o processo de tomada de decisões.

É evidente que a qualidade da informação irá determinar a qualidade da decisão tomada. No caso específico da informação de cunho gerencial, para o CRCSP (1993, p.27) esta deve ser simultaneamente:

- Confiável: os dados utilizados devem ser aceitos por todos dentro da organização;
- Fornecida em tempo hábil: a informação gerencial só se justifica se permitir uma tomada de decisão e isso só é viável dentro de prazos aceitáveis, ou seja, tempestivamente;
- Relevante: fatos e detalhes irrelevantes podem ser suprimidos quando o uso da informação não depender deles; e
- Comparáveis: possibilitar a comparação de resultados reais com previstos, ou ainda, resultados de um período com outros, tornando as decisões mais seguras.

O sistema gerador de informações decisórias pode ser totalmente diferente de empresa para empresa, pois cada uma tem suas necessidades específicas de informações. Na obra do CRCSP (1993, p. 16) enfatiza-se que o aspecto mais importante a ser observado é que, apesar das características de confiabilidade, tempestividade, relevância e comparabilidade serem fundamentais, cada empresa deve determinar o que lhe interessa e a partir daí descobrir qual a maneira mais rápida de obter as informações gerenciais necessárias para tomada de decisões.

Neste sentido, Beuren (1998, p.28) afirma que os gestores necessitam de informações que estejam em consonância com seus modelos. Assim, o modelo de informação deve ser estruturado com base na análise dos modelos de decisão e mensuração empregados.

Ainda, Mason Jr. *apud* Beuren (op. cit.), registra que o sistema de informações gerenciais deve fornecer informações básicas de que os gestores necessitam em suas tomadas de decisões. Quanto maior for a sintonia entre a informação fornecida e as necessidades informativas dos gestores, melhores decisões poderão ser tomadas.

Para Shank & Govindarajan (1997, p. 5) os relatórios contábeis constituem uma das formas importantes através das quais a estratégia é comunicada por toda a organização e que bons relatórios contábeis são os que centram a atenção naqueles fatores que são fundamentais para o sucesso da estratégia adotada.

Ostrega (1993, p. 19) aduz que a principal finalidade dos relatórios gerenciais periódicos deveria ser a de fornecer aos gerentes um meio de monitorar a evolução em direção às metas e dirigir as energias para as situações que necessitam de atenção. Esses relatórios, porém, atingirão seus fins se organizarem e calcularem os custos de forma a refletir a verdadeira dinâmica da empresa. E isso acontecerá apenas se o tempo de ocorrência de cada relatório estiver sincronizado com as mudanças na atividade subjacente.

4. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Na literatura técnica, Padoveze (1994), Santos (1995), Martins (1996), Leone (1997), Crepaldi (1998), CRCSP (1998), ofertam vasto material versando sobre o tema controles gerenciais internos. Citam informações úteis à gerência, oriundas dos mesmos (rentabilidade de produtos ou linhas, orçamentos, formas de custeio, etc.) Aos

interessados cabe buscá-las, moldá-las às suas necessidades informativas e utilizá-las convenientemente.

Uma das ferramentas que disponibilizam informações gerenciais importantes é a Margem de Contribuição. Fartamente mencionada na bibliografia contábil, especialmente em Santos (1990) e Sardinha (1995), este conceito é de assimilação e entendimento até certo ponto facilitados.

Aos iniciados em Contabilidade de Custos é fácil para compreender o potencial informativo gerado pela Margem de Contribuição. Entretanto, a bibliografia disponível volta-se essencialmente para o aspecto industrial da sua utilização. Cabe então, adaptá-la às necessidades dos gerentes varejistas para que utilizem-na como fonte de informações para administração de suas empresas.

Bernardi (1996, p.159) conceitua a Margem de Contribuição de um produto, mercadoria ou serviço como sendo a diferença entre o valor das vendas, os custos variáveis e as despesas variáveis de venda. Com isto, pode-se avaliar o quanto cada venda contribui para pagar os custos fixos, despesas fixas e gerar lucro.

O estudo da Margem de Contribuição, na opinião de Padoveze (1994, p.255) é elemento fundamental para decisões de curto prazo. Além disso, o estudo da Margem de Contribuição rotineiramente possibilita inúmeras análises objetivando a redução dos custos, bem como políticas de incremento de quantidade de vendas e redução dos preços unitários de venda dos produtos ou mercadorias.

Santos (1990, p. 41) aduz que dentre as vantagens do conhecimento das Margens de Contribuições (em R\$ e em percentual) das divisões (ou setores/departamentos comerciais), linhas de produção (ou linhas de comercialização) e de produtos (ou de mercadorias) podem ser elencadas as seguintes:

- a) Ajudam a administração a decidir que produtos devem merecer maior esforço de venda ou ser colocados em planos secundários ou simplesmente tolerados pelos benefícios de vendas que possam trazer a outros produtos;
- b) São essenciais para auxiliar os administradores a decidirem se um segmento produtivo (ou de comercialização) deve ser abandonado ou não;
- c) Podem ser usadas para avaliar alternativas que se criam com respeito a reduções de preços, descontos especiais, campanhas publicitárias especiais e uso de prêmios para aumentar o volume de vendas. As decisões deste tipo são realmente determinadas por uma comparação dos custos adicionais visando ao aumento na receita de venda. Normalmente, quanto maior for o índice de Margem de Contribuição, melhor é a oportunidade de promover vendas; quanto mais baixo o índice, maior será o aumento do volume de vendas necessário para recuperar os compromissos de promover vendas adicionais;
- d) A Margem de Contribuição auxilia os gerentes a entenderem a relação entre custos, volume, preços e lucros, levando a decisões mais sábias sobre preços.

Quanto à obtenção da Margem de Contribuição, Assef (1997, p.53) exemplifica o cálculo da mesma, para o comércio, conforme a seguir:

MERCADORIA “A”(valores em R\$)	
Preço de venda	150
Mercadoria	(82)
Frete	(3)
Comissão (2%)	(3)
Débito ICMS (18%)	(27)
Crédito ICMS (12%)	9,84
Pis (0,65%)	(0,98)
Cofins (2%)	(3)
IRPJ (1,2%)	(1,8)
C. Social (0,96%)	(1,44)
(=) Margem de Contribuição	37,62
% Margem de Contribuição	25,1

Posteriormente ao cálculo da Margem de Contribuição das mercadorias o seu aproveitamento em relatórios gerenciais requer tão somente que sejam ordenados os dados necessários de forma pertinente.

A seguir apresenta-se modelos de relatórios gerenciais aplicáveis às empresas varejistas com ênfase na Margem de Contribuição das mercadorias, mostrando suas possibilidades em termos de geração de informações decisórias.

5. RELATÓRIOS APLICÁVEIS AO SEGMENTO VAREJISTA

Conhecida a Margem de Contribuição de cada mercadoria têm-se em mãos um dado, que convenientemente manipulado, proporciona múltiplas informações caracterizadamente úteis para aplicações decisórias à gerência varejista.

A fim de facilitar a utilização e análise das informações oriundas da Margem de Contribuição (MC) das mercadorias, propõe-se a adoção de alguns relatórios gerenciais, os quais são apresentados na seqüência acompanhados de algumas das informações que podem ser obtidas pela análise dos mesmos.

O primeiro relatório proposto é o Controle da Margem de Contribuição por Mercadorias conforme demonstrado na tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Controle da Margem de Contribuição por Mercadorias

Empresa “X” – Período: 00/199X		
MERCADORIAS	AAAAA	BBBBBB
PREÇO UNITARIO DE VENDA	17,17	2,82
CUSTO UNITARIO DA MERCADORIA	11,26	1,20
COMISSÃO S/VENDAS UNITARIA	0,08	0,01
TRIBUTOS S/VENDAS UNITÁRIO	3,43	0,36
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITARIA	2,40	1,25
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO PERCENT.	14%	44%
QUANTIDADE VENDIDA (unidades)	500	300
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL	1.200,00	375,00

Dentre as informações que podem ser extraídas do modelo proposto destacam-se:

- a) Determinar quais as mercadorias são as mais rentáveis (tanto em unidades monetárias, quanto em percentual de rentabilidade);
- b) Identificar mercadorias que contribuem insignificamente (pequeno valor ou percentual), ou com MC negativa (preço de venda menor que custos e despesas variáveis);
- c) Projeção de efeitos no resultado do período com a eliminação ou redução de mercadorias comercializadas;
- d) Fornece subsídios para escolha, no caso de estratégias de vendas (por exemplo: “Venda Casada”) podendo associar-se uma mercadoria com MC maior a outra com MC menor;
- e) Facilita a definição das mercadorias que serão colocadas em oferta, ou que terão seus preços alterados (majoração ou descontos);
- f) Aceitação ou rejeição de venda em quantidade superior que a normal, porém com preço inferior ao de lista. A MC evidencia o preço mínimo a aceitar ou o desconto máximo a conceder.
- g) Respostas às perguntas “Qual influência na rentabilidade se:
 - g.1) Aumento ou desconto no custo das mercadorias, por parte dos fornecedores;
 - g.2) Concessão de descontos ou aumento nos preços de vendas das mercadorias;
 - g.3) Diminuição ou aumento do volume físico de mercadorias vendidas;
- h) Subsídios para cálculo de preço de venda orientativo de novos produtos; etc.
- i) Crítica e/ou análise da tabela de preços vigente.

Para mensurar o desempenho das linhas de mercadorias da loja pode ser utilizado o relatório de Controle da Margem de Contribuição por Linha de Mercadorias, conforme delineado na tabela 2.

Tabela 2 – Controle da Margem de Contribuição por Linha de Mercadorias

Empresa “X” – Período: 00/199X			
CONTROLE DA M.C. POR LINHA DE MERCADORIAS			
Linha “Y”			
MERCADORIAS	KKKKK	XXXXX	TOTAL
PREÇO DE VENDA UNITÁRIO	100,00	50,00	
CUSTOS/DESP VARIÁV UNITARIOS	71,00	30,00	
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNIT	29,00	20,00	
MARGEM DE CONTRIB.PERCENTUAL	29%	40%	
QUANTIDADE VENDIDA NO PERÍODO (unid.)	100	50	
MARGEM DE CONT.TOTAL DA MERCADORIA	2.900	1.000	
MARGEM DE CONTRIB. TOTAL DA LINHA R\$			3.900

Em termos de informações o relatório proposto possibilita, dentre outras, as seguintes:

- Determinação das linhas mais rentáveis e por conseqüência as linhas com menor retorno. A rentabilidade por linha pode ser obtida tanto monetariamente como em percentuais;
- Definição de linhas a eliminar ou reduzir ou ampliar (em termos de amplitude, número de artigos, variedade de tipos, etc.);
- Padronizados os percentuais de MC para os integrantes da linha de mercadorias, têm-se melhores condições de fixar preços promocionais ou descontos máximos a conceder, na venda de itens daquela linha;
- Possibilita demonstrar os resultados auferidos por linhas de mercadorias de forma inteligível a todos os funcionários ou gestores, visando cobrar o envolvimento em vendas ou incentivo ao desempenho.
- Fundamentados na média de vendas em unidades de períodos anteriores, pode-se estimar o faturamento para períodos vindouros (mês, trimestre, semestre, etc.) proveniente desta linha de mercadorias.

A Margem de Contribuição pode ser utilizada também para gerenciar os setores ou departamentos da loja. A tabela 3 mostra modelo de relatório adequado para um setor ou departamento comercial.

Tabela 3 – Controle da Margem de Contribuição por Setor ou Departamento

Empresa "X" – Período: 00/199X		
CONTROLE DA M.C. POR SETOR		
Setor: "Y"		
MERCADORIAS	YYYYYY	ZZZZZ
FATURAMENTO TOTAL	10.000	8.000
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	5.000	5.000
TRIBUTOS S/VENDAS	1.000	2.000
COMISSÕES S/VENDAS	500	300
MARGEM DE CONTR.MERCADORIAS	3.500	700
MARGEM DE CONTR. TOTAL DO SETOR		4.200
CUSTOS FIXOS DO SETOR		3.000
RESULTADO DO SETOR		1.200

A utilização do relatório acima proporciona:

- a) Avaliação do desempenho do setor, bem como do responsável por aquele setor, em termos de resultado monetário no período;
- b) Subsídios quanto a adequação do número de funcionários para tal setor, para efeito de contratações, dispensas ou terceirizações;
- c) A definição da estrutura de custos de cada setor resulta saber da conveniência ou não de manter determinados custos de estrutura (custos fixos);
- d) Comparativo do desempenho entre setores da loja, em termos de retorno do investimento;
- e) Facilidade para demonstrar via relatórios gerenciais simplificados, o desempenho do responsável pelo setor e também aos subordinados, buscando o envolvimento de ambos no processo.

Outra possibilidade que se apresenta é a utilização da Margem de Contribuição no gerenciamento da loja. Combinando os relatórios dos setores ou departamentos da loja, conforme exposto na tabela 4, têm-se um relatório gerador de muitas informações gerenciais.

Tabela 4 – Controle da Margem de Contribuição da Loja

Empresa "X" – Período: 00/199X				
CONTROLE DA M.C. DA LOJA				
SETORES	XXXXX	YYYYY	ZZZZZ	TOTAIS
M. DE CONTRIB. TOTAL DO SETOR	10.000	8.000	12.000	30.000
CUSTOS FIXOS DO SETOR	6.000	5.000	8.000	19.000
M. DE CONTRIB. TOTAL DA LOJA	4.000	3.000	4.000	11.000
CUSTOS FIXOS DA LOJA				5.000
RESULTADO DA LOJA				6.000

Deste relatório pode-se extrair informações como:

- Mensuração do desempenho da loja em termos de resultados no período;
- Avaliação da atuação do gerente da loja, considerada a praça em que está localizada;
- Apuração dos gastos relativos ao fornecimento/distribuição de mercadorias por loja;
- Definição de estrutura de custos da loja, para análise da conveniência ou não de sua manutenção, em função do retorno do investimento;
- Projeção do resultado do período (mês, trimestre, semestre, etc.) por loja, confrontando-se o orçado com o realizado e analisando as variações acontecidas;
- Subsídios para mensurar o retorno dos gastos com promoções (sorteios, etc.) em função da demanda adicional estimada;
- Cálculo do ponto de equilíbrio da loja, ou seja o faturamento mínimo em termos monetários e em unidades físicas que a loja deve ter, para ser rentável.

No caso de uma rede de lojas, com a consolidação dos relatórios individuais das lojas, têm-se a posição da rede como um todo. Teríamos, conforme demonstrado na tabela 5, um relatório de acompanhamento de todas as lojas que compõem a rede.

Tabela 5 – Controle da Margem de Contribuição da Rede de Lojas

Empresa "X" – Período: 00/199X				
CONTROLE DA M.C. DA REDE				
LOJAS	XXXXX	YYYYY	ZZZZZ	TOTAIS
M. DE CONTRIB. TOTAL DA LOJA	12.000	8.000	12.000	32.000
CUSTOS FIXOS DA LOJA	6.000	5.000	8.000	19.000
M. DE CONTRIB. TOTAL DA REDE	6.000	3.000	4.000	13.000
CUSTOS FIXOS DA REDE				6.000
RESULTADO DA REDE				7.000

Dentre outras possibilidades, este relatório propicia:

- Comparativo da rentabilidade por loja;
- O desempenho das diversas lojas e quais deveriam ser incentivadas ou restringidas;
- Verificação da adequação da estrutura de custos de cada loja;
- Subsídios para avaliar o desempenho dos gerentes das lojas;
- Estipulação do Ponto de Equilíbrio Contábil, Econômico e Financeiro da rede;
- Informações para liberar recursos para campanhas publicitárias em função do retorno marginal estimado.

6. CONCLUSÃO

Os administradores das empresas varejistas necessitam controlar o desempenho de suas lojas, notadamente do composto de mercadorias comercializadas, linhas, setores ou departamentos. Para tanto precisam contar com informações gerenciais pertinentes e relatórios que sejam fonte de subsídios para otimizar seus desempenhos à frente das lojas.

Se adequadamente aplicada a Margem de Contribuição pode constituir-se em um poderoso instrumento de apoio decisório ao segmento varejista. Os relatórios propostos neste ofertam inúmeras informações que permitem uma mensuração mais acurada dos resultados, bem como facilitam a tomada de decisões e o processo de gerenciamento do comércio.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANGELO, Cláudio Felisoni de. Varejo: modernização e perspectivas. São Paulo : Atlas, 1994.
- ASSEF, Roberto. Guia prático de formação de preços. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- BERNARDI, Luiz A. Política e formação de preços. São Paulo : Atlas, 1996.
- BEUREN, Ilse M. Gerenciamento da Informação. São Paulo : Atlas, 1998.
- CREPALDI, Silvio A. Contabilidade gerencial: teoria e prática. São Paulo : Atlas, 1998.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE (SP). Curso de contabilidade gerencial. São Paulo : Atlas, 1993.
- _____. Custo como ferramenta gerencial. São Paulo : Atlas, 1995.
- _____. Controle interno nas empresas. São Paulo : Atlas, 1998.
- JARDIM, Lauro. Jogada besta ou bestial? Revista Exame, São Paulo, no. 613, 03 de julho de 1996.
- KAPLAN, Robert S. COOPER, Robin. Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo : Futura, 1998.

- LEONE, George S. Guerra. Curso de contabilidade de custos. São Paulo : Atlas, 1997.
- MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. São Paulo : Atlas, 1996.
- NEVES, José Luís .Varejo Competitivo. São Paulo : Atlas, 1997.
- OSTRENGA, Michael. Guia da Ernst & Young para gestão total dos custos. R. de Janeiro Record, 1993.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo : Atlas, 1994.
- PESCIOTTA, Fernando. Abras prevê novos investimentos de redes estrangeiras. O Estado de São Paulo, 08 de março de 1996.
- SANTOS, Joel J. Formação do preço e do lucro. 4^a. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. Análise de custos: um enfoque gerencial com ênfase para custeamento marginal. São Paulo: Atlas, 1990.
- SARDINHA, José Carlos. Formação de preços: a arte do negócio. São Paulo : Makron Books, 1995.