

1. Introdução

À medida que nosso país intensifica o seu relacionamento comercial com outros países ou blocos econômicos e a importação de bens vem se tornando frequente começamos então a tornar o custo de nossos produtos vulneráveis as variações cambiais por estarmos dependentes de um material provido de um país com moeda diferente. A fim de evitar flutuações na rentabilidade dos negócios as empresas que mantêm um relacionamento constante com uma moeda estrangeira podem optar por precificar seus produtos em moeda estrangeira, a fim de proteger a sua rentabilidade.

Quando a comercialização é tratada entre duas empresas é normal utilizar uma moeda estrangeira (desde que, mais estável do que a moeda forte do país) para a cotação de uma determinada mercadoria, isso faz com que a variação do câmbio não seja motivo para grandes prejuízos ou lucros imprevisíveis à empresa que vende seu produto uma vez que essa variação é repassada no preço de venda do produto final, isso caracteriza uma operação semelhante ao “*hedge*”, porém, independente de uma instituição financeira.

Apesar do simples fato de cotarmos um produto em moeda estrangeira reduzir a exposição às flutuações de moedas isso não assegura que efetueemos uma negociação rentável, para isso faz-se necessário um conhecimento minucioso da relevância e potencial do cliente e também do comportamento de cada produto, abordando seu custeio e rotatividade dentro do estoque.

2. Referencial Teórico Analítico

2.1 A questão do câmbio

Quando uma determinada empresa pratica um preço de venda fixado em moeda local, porém, com o custo do produto sendo influenciado por uma moeda estrangeira torna-se dificultoso estimar a rentabilidade da negociação, afinal ela está estritamente dependente da taxa da moeda no momento da aquisição ou nacionalização (em caso de importados). Pode-se ilustrar esse fato observando que, quando uma determinada firma fecha um contrato de fornecimento de barras de aço por um preço de R\$ 10,00/unidades, sendo esse livre de impostos.

Considerando uma demanda de 10.000 barras por mês com faturamento fixado para o dia 25 de cada período, a firma apenas revende o produto que é adquirido de outro país pelo custo de US\$ 3,90 por unidade e tem compras programadas para

entregas todo o dia 10 de cada mês. No momento da negociação a taxa do dólar americano era de R\$ 2,10, portanto estimava-se uma margem de contribuição de 18,10%. Dadas às condições, é perceptível que a margem de contribuição efetiva está dependente da taxa do dólar americano. A Figura 1 ilustra no tempo o caso exemplificado e a Figura 2 a variação da cotação do dólar americano em relação a moeda nacional.

Figura 1 – Linha do tempo.

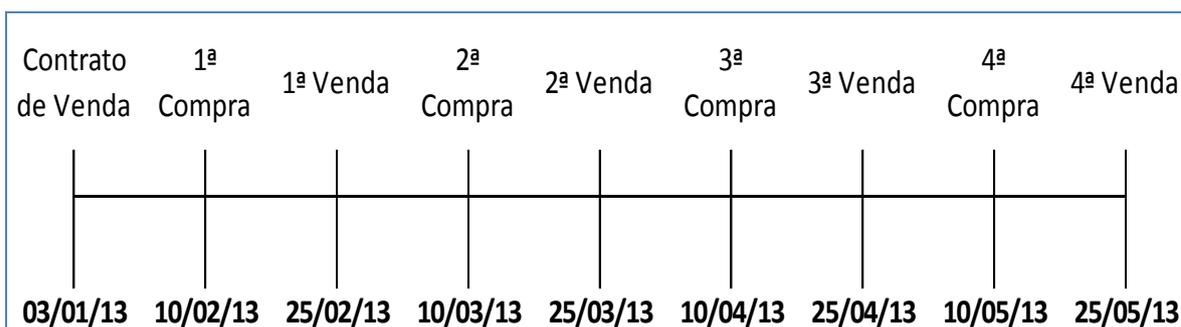
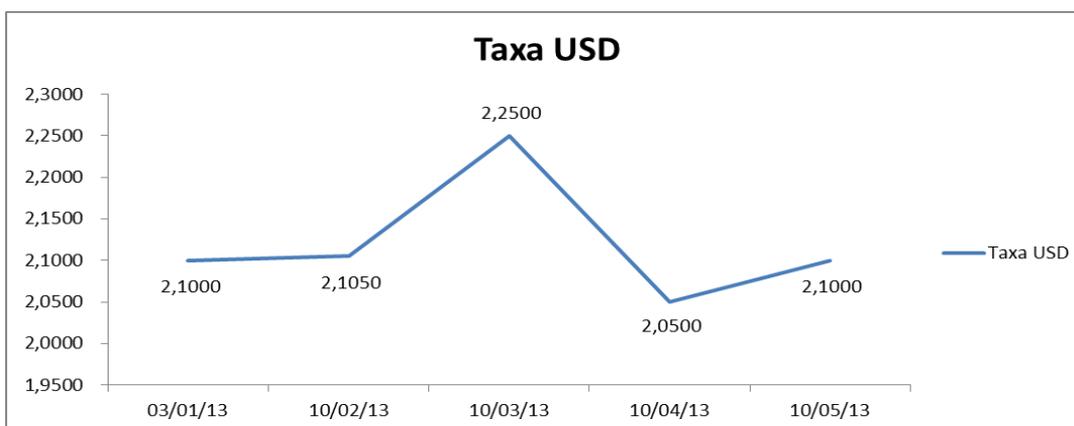


Figura 2 – Exemplo de cotação do dólar americano.



Analisando o cenário ilustrado, pode-se estimar que o produto em questão proporcione o seguinte resultado à companhia, conforme apresentado na Figura 3.

Podemos notar também, que até o momento a variação cambial proporcionou um impacto desfavorável no resultado da companhia, afinal o custo para nacionalização ficou maior devido ao crescimento da taxa do dólar americano, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 3 – Demonstração de resultados por período.

	Projeção para cada mês	Realizado					Total
		Fev-13	Mar-13	Abr-13	Mai-13		
Quantidade Vendida	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	40.000
Preço Líquido de Venda	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ 10,00	
<i>Receita Líquida</i>	<i>R\$ 100.000</i>	<i>R\$ 100.000</i>	<i>R\$ 100.000</i>	<i>R\$ 100.000</i>	<i>R\$ 100.000</i>	<i>R\$ 100.000</i>	<i>R\$ 400.000</i>
Custo Unit em US\$	\$ 3,90	\$ 3,90	\$ 3,90	\$ 3,90	\$ 3,90	\$ 3,90	
Taxa USD	R\$ 2,1000	R\$ 2,1050	R\$ 2,2500	R\$ 2,0500	R\$ 2,1000	R\$ 2,1000	
Custo Unit em R\$	R\$ 8,19	R\$ 8,21	R\$ 8,78	R\$ 8,00	R\$ 8,19	R\$ 8,19	
<i>(-) Custo das Vendas</i>	<i>R\$ (81.900)</i>	<i>R\$ (82.095)</i>	<i>R\$ (87.750)</i>	<i>R\$ (79.950)</i>	<i>R\$ (81.900)</i>	<i>R\$ (81.900)</i>	<i>R\$ (331.695)</i>
<i>Lucro Bruto</i>	<i>R\$ 18.100</i>	<i>R\$ 17.905</i>	<i>R\$ 12.250</i>	<i>R\$ 20.050</i>	<i>R\$ 18.100</i>	<i>R\$ 18.100</i>	<i>R\$ 68.305</i>
Margem de Lucro %	18,10%	17,91%	12,25%	20,05%	18,10%	18,10%	17,08%

Figura 4 – Demonstração de impacto da variação cambial.

	Realizado					Total
	Fev-13	Mar-13	Abr-13	Mai-13		
Quantidade Vendida	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	40.000
Taxa USD Orçada	R\$ 2,1000	R\$ 2,1000	R\$ 2,1000	R\$ 2,1000	R\$ 2,1000	
Taxa USD Real	R\$ 2,1050	R\$ 2,2500	R\$ 2,0500	R\$ 2,1000	R\$ 2,1000	
<i>Varição da Taxa USD (+) / -</i>	<i>R\$ (0,0050)</i>	<i>R\$ (0,1500)</i>	<i>R\$ 0,0500</i>	<i>R\$ -</i>	<i>R\$ -</i>	
Custo Unit em US\$	\$ 3,90	\$ 3,90	\$ 3,90	\$ 3,90	\$ 3,90	
<i>Impacto de Variação do Câmbio</i>	<i>R\$ (195,00)</i>	<i>R\$ (5.850,00)</i>	<i>R\$ 1.950,00</i>	<i>R\$ -</i>	<i>R\$ -</i>	<i>R\$ (4.095,00)</i>

Nota-se, no caso ilustrado que a flutuação do dólar americano causou a referida firma um impacto negativo de R\$ 4.095,00 em quatro meses de comercialização. Apesar de a taxa apresentar uma grande variação, a margem de lucro praticada pela empresa permitiu que a companhia absorvesse a variação cambial sem sofrer um prejuízo. O exemplo supracitado se repete em diversas empresas que trabalham com importação de mercadorias ou matérias-primas ou mesmo negociam suas compras com fornecedores locais que, por sua vez, fixam seus preços em outra moeda. Cada cenário exige um diferente tipo de planejamento para redução da exposição cambial.

O presente estudo visa proporcionar condicionantes para uma melhor previsibilidade no momento de planejar uma venda envolvendo moeda estrangeira, tanto na aquisição como no controle de estoques ou na venda de um bem.

2.2 Precificação

De acordo com Sardinha (1995), um dos mais importantes aspectos financeiros de qualquer companhia é a determinação de preços dos produtos e serviços comercializados. Complementando, Assef (1999) ainda elenca alguns dos principais objetivos, como:

- Proporcionar, no longo prazo, o maior lucro possível;
- Permitir a maximização lucrativa da participação de mercado;
- Maximizar a capacidade produtiva, evitando ociosidade e desperdícios operacionais;
- Maximizar o capital empregado para perpetuar os negócios de modo autossustentável.

Atualmente temos diversas formas de se chegar ao preço de venda, dentre elas Sardinha (1995) destaca como as principais: i) preço com base no Custo Total; ii) preço com base no Custo Variável; iii) preço com base no Custo de Transformação; iv) e o preço com base no Retorno Esperado

Todos os embasamentos citados acima apresentam pontos fortes e fracos, a escolha correta dá-se ao interesse da empresa, o que ela desejará utilizar como medida de eficiência, que podem ser: i) Lucro unitário; ii) Margem de Contribuição; iii) Retorno obtido sobre o investimento

Considera-se precificação em moeda estrangeira o intuito de determinar o preço de venda em uma moeda estrangeira é reduzir a exposição do resultado das negociações às variações cambiais. Esse método transfere o risco cambial ao adquirente da mercadoria, por essa razão pode não ser amplamente aceito por todos os clientes. Os métodos de precificação em moeda estrangeira são os mesmos utilizados para se obter os preços de venda em moeda corrente, o real ganho dessa metodologia está simplesmente na redução do risco cambial.

Em contraste com a redução da exposição cambial da receita, temos também o controle de custos da negociação que deverão ser os mais controlados possíveis. Dentre os custos a serem controlados estão: i) custos de matéria-prima; ii) custos de mão de obra; iii) custos indiretos de fabricação; iv) custos de logísticos gerais; v) e gastos gerais administrativos e comerciais.

O eficiente controle desses custos não necessariamente significa que eles não se alterem, mas sim que possam ser reduzidos ou mesmo sofram acréscimos desde que a

empresa tenha previsibilidade dessas variações. Onde se prediz quaisquer variações é importante haver um plano de ação de como a companhia se portará frente a essa mudança, e também haver *follow-ups* do comportamento comercial e do resultado financeiro dado às variações incorridas.

A principal chave para obter êxito no controle dos custos é ter a responsabilidade compartilhada com os responsáveis capacitados por cada tipo de custos (gerentes de fábrica, compradores, planejadores de demanda, entre outros), aliada as corretas ferramentas de avaliação de resultados.

Uma ferramenta muito comum na gestão e redução de custos é o *Kaizen Costing*, um conceito japonês de melhoria contínua de processos que impactam o custeio do produto. De acordo com Monden (1999), custeio *Kaizen* significa manter os níveis correntes de custo e trabalhar sistematicamente para reduzir os custos a valores desejados.

2.3 Cuidados em negociações de Longo Prazo

Em alguns momentos podem ser impostas situações de negócio onde precisemos garantir um determinado preço por uma longa data, apesar de estarmos ganhando a segurança de auferir determinada receita por em função de dado tempo, deve-se avaliar os riscos que tal oportunidade oferece e ponderar o retorno que se deve obter em tal negociação, afim de que esses cubram àqueles.

Um importante aliado na segurança em prol de ambas as partes é a fixação de um contrato de fornecimento, onde devem estar explícitas cláusulas que assegurem a saúde financeira tanto de quem compra como de quem vende. Nesse caso, uma determinada empresa vendedora desenvolve um produto exclusivo para uma firma compradora, esperando que a segunda garanta a compra do estoque mantido pela vendedora, desde que o nível de estoque de segurança esteja acordado por ambas.

Outro fato importante é a determinação do giro desse produto, quanto menor o tempo de permanência dele dentro do estoque, melhor será o ciclo operacional da negociação, ou seja, o tempo entre o pagamento da mercadoria comprada e o recebimento da mesma mercadoria vendida será mais curto. De acordo com Pozo (2002, p. 72):

[...] a rotatividade é um termo comumente utilizado tanto pelas empresas multinacionais como pelas nacionais, é expressa por meio da quantidade que o valor de estoque gira ao ano, ou seja, o valor investido em estoque ou sua quantidade de peças que atenderá um determinado período de tempo.

Falando-se em um item de giro baixo no estoque, além de alongar o ciclo operacional há também os custos de armazenagem demandados por esse.

Demandas por estocagem conduzem a custos enormes nas empresas, inclusive custos de movimentação, manuseio e armazenagem de produtos em processo, além dos custos devidos à obsolescência ou aos danos. Muitas empresas acham que os *layouts* de fábrica e as ineficiências que criam a necessidade de manter estoques de produtos em processo também escondem outros problemas que conduzem a custos excessivos de retrabalho. (ATKINSON *et. al.*, 2000, p. 145).

Assim, quanto maior o giro de estoque menor é a variação entre o custo real e o custo de reposição. O caso a seguir ilustra esse fato, considera-se uma dada firma que em uma determinada data adquiriu por importação 30.000 itens para atender a uma demanda do mês atual e dos próximos três meses. Considerando-se uma demanda de venda mensal fixa de 10.000 itens e um custo nacionalizado de US\$ 3,90/unidade, sendo desembaraçado a uma taxa de US\$ 2,11 (R\$ 8,23/unidades em moeda nacional). A Figura 5 apresenta de maneira sintética a posição de estoque ao final de cada mês.

Figura 5 – Posição de estoques por período.

Período	Quantidade	Valor R\$	Unit. R\$	Taxa US\$	Valor US\$	Unit. US\$
Fev-13	30.000	246.870	8,23	2,1100	117.000	3,90
Mar-13	20.000	164.580	8,23	2,1200	77.632	3,88
Abr-13	10.000	82.290	8,23	2,0000	41.145	4,11
Mai-13	0	0	0,00	2,1500	0	0,00

Pode-se notar que mesmo o custo nacionalizado unitário sendo de US\$ 3,90 quando realizamos a importação, a cada mês seu valor de realização se altera pelo fato de termos fixado seu custo histórico em reais e não em dólares, atendendo deste modo ao princípio contábil do custo histórico. Porém, podendo denegrir análises como a própria formação de preço caso tomemos como base o custo atual do item e não o custo de reposição, onde, portanto, de acordo com a taxa de dólar vigente podemos imprevisivelmente ganhar ou perder dinheiro.

2.4 Visão ampla para uma eficiente gestão de preços e custos

Com o objetivo de atingir o maior grau de previsibilidade e acuracidade possível em relação ao que orçamos atingir, faz-se necessário conhecer as variáveis que circundam a atividade da empresa. Muitas dessas variáveis estão fora do poder de

controle da empresa, porém, esta deve conhecer qual reação será gerada para cada decisão tomada.

No campo tributário ao qual a empresa está inserida, o IRPJ (Imposto de Renda de Pessoa Jurídica) e a CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) têm suas bases de cálculos influenciadas pela variação cambial, e a empresa deve ter a ciência do impacto que sua opção tributária causa à rentabilidade de cada operação. No caso de uma firma optante pelo lucro real que tem em seu balanço patrimonial, direitos e obrigações em moeda estrangeira ela deve estar atenta como a variação cambial irá se comportar na base de cálculo, essa pode ser declarada sob dois regimes distintos, caixa ou competência.

No primeiro, as variações do câmbio são consideradas na base do resultado fiscal apenas quando liquidamos o direito ou obrigação, ou seja, trata-se de uma variação cambial realizada. No regime de competência, será considerada na base do resultado fiscal toda a variação cambial realizada e não realizada, onde independente do momento de liquidação essas variações estão sempre transitando pela base do lucro ou prejuízo fiscal. Nota-se a necessidade de critérios na avaliação de oportunidades, sempre levando em contas os riscos proporcionados e ponderar o retorno desejado.

Diante de uma oportunidade de venda onde o custo do bem em questão pode sofrer alguma influência cambial é necessário mapear o cenário levando em conta os potenciais riscos e retornos oferecidos pelo negócio. Além dos custos totais de um bem se deve levar em consideração os riscos que a negociação pode nos proporcionar e comparando-os ao retorno esperado, pode-se decidir com sensatez se a oportunidade é viável ou inviável aos interesses da companhia. Como exemplos de riscos que devem ser considerados destacam-se: i) Dificuldade na garantia / manutenção do item. Exemplo: a importação de uma máquina sem histórico de similares nacionais pode demandar um alto custo de manutenção; ii) Atendimento dos prazos de entrega. Exemplo: greves alfandegárias são imprevisíveis e podem comprometer o prazo de entrega no cliente e ainda gerar multas por esses atrasos; iii) Variações cambiais. Exemplo: importação contínua de um item em cenário de instabilidade econômica.

A mensuração de valor dos riscos é muito particular a cada segmento ou até mesmo produto, portanto, é necessário que esse estudo seja feito em conjunto com as áreas envolvidas no planejamento da oportunidade, assim podemos ter os *inputs* necessários das áreas e o planejador disponibilizará de dados mais ricos para decidir ao invés de simplesmente orçar custos e preço de venda.

Naturalmente, cada tipo de mercado ou segmento proporciona um diferente retorno, porém, é também comum esperarmos um retorno maior onde o risco é maior. Portanto, não é conveniente assumir altos riscos onde as oportunidades oferecem baixos retornos, e também não é comum estarmos defronte a um negócio que ofereça riscos baixos e altos retornos. O retorno pode contribuir em duas linhas qualitativas para o resultado da empresa: i) no volume, onde a oportunidade poderá proporcionar um retorno unitário baixo, porém, devido a um grande volume negociado poderá contribuir na diluição dos custos fixos da companhia; ii) na margem de lucro, quando ocorre a oportunidade de efetuar a venda de um volume menor com alto lucro unitário, ou seja, obter maior lucro com menor esforço (ou volume vendido).

Sendo assim, deve-se estar atentos ao identificar o que determinada oportunidade pode proporcionar: volume ou margem de lucro. Então, pode-se estabelecer o *mix* de vendas e saberemos direcionar se o preço de venda determinado está baseado em um alto retorno com baixo volume ou baixo retorno com alto volume.

2.5 Abordagem estratégica

Muitas vezes é necessário levar em consideração outros aspectos além do retorno direto alcançado, principalmente se a empresa está em processo de expansão e em sua estratégia consta aumentar a sua fatia de mercado, para isso, faz-se necessário abrir mão de um retorno atrativo para se consolidar no segmento e quando dispuser de maiores volumes, então obter um retorno mais razoável cumprindo com a estratégia traçada.

Como exemplo dessa estratégia, considera uma determinada companhia que apresenta a capacidade de vender 10.000 itens de dado produto por mês e está com a oportunidade de vender 8.000 unidades para a uma segunda firma (Cia. ABC), atendida até então pelo concorrente da primeira, com margem bruta de 28% sobre a venda líquida. Considera-se que clientes menores da primeira firma consomem atualmente 75% da sua capacidade, que pratica com esse tipo de cliente uma margem bruta de 35% das vendas líquidas. O preço líquido médio comercializado com os clientes menores é de R\$ 350,00 por unidade, o custo fixo é de R\$ 700.000,00 por mês. A Figura 6 apresenta de maneira esquemática os resultados da primeira firma.

Figura 6 – Demonstração de resultado

Unidades Vendidas		7.500
Preço Líquido	R\$	350,00
Receita Líquida	R\$	2.625.000,00
(-) Custos Variáveis	R\$	(1.706.250,00)
<i>(=) Lucro Bruto</i>	<i>R\$</i>	<i>918.750,00</i>
Margem Bruta		35,00%
(-) Custos Fixos	R\$	(700.000,00)
<i>(=) Lucro Líquido</i>	<i>R\$</i>	<i>218.750,00</i>
Margem Líquida		8,33%

Considerando que a primeira firma não conta com a opção de investimento para ampliar a capacidade de atender a toda a demanda, ela tem pelo menos três opções para seguir: i) abrir mão de atender a um grande consumidor (Cia. ABC) e continuar a vender apenas para clientes menores que proporcionam uma margem bruta maior continuando assim com os resultados que vem obtendo; ii) atender apenas a segunda firma (Cia. ABC), abrindo mão das vendas que lhe proporcionam hoje um retorno maior, obtendo assim o resultado apresentado na Figura 7; iii) atender à demanda da segunda firma (Cia. ABC), e com o aumento da demanda impor aumento de preço aos clientes menores para que esses reduzam o consumo ao ponto de utilizar a capacidade máxima de 10.000 unidades por mês e recuperar a margem bruta perdida nesse atendimento (segunda firma), obtendo como resultado os valores apresentados na Figura 8.

Nota-se que é uma decisão muito particular da empresa e a escolha está intrínseco à sua estratégia. Apesar de a terceira opção proporcionar um retorno absoluto maior, existe também o risco de o aumento de preços aos clientes menores ser recusado e esses optarem pelo concorrente que acabou de perder seu espaço na segunda firma (Cia ABC). Assim, primeira firma, a fornecedora, automaticamente se enquadrará na segunda opção, a de menor retorno tanto marginal como absoluto.

Figura 7 – Projeção de demonstração do resultado.

Unidades Vendidas		8.000
Preço Líquido	R\$	315,97
Receita Líquida	R\$	2.527.777,78
(-) Custos Variáveis	R\$	(1.820.000,00)
(=) <i>Lucro Bruto</i>	R\$	707.777,78
Margem Bruta		28,00%
(-) Custos Fixos	R\$	(700.000,00)
(=) <i>Lucro Líquido</i>	R\$	7.777,78
Margem Líquida		0,31%

Figura 8 – Projeção de demonstração do resultado

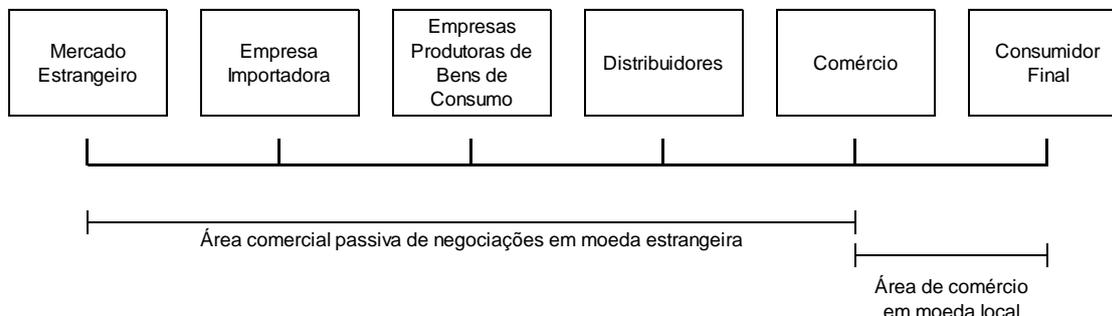
	Cia. ABC		Clientes Menores		Total
Unidades Vendidas		8.000		2.000	10.000
Preço Líquido	R\$	315,97	R\$	358,81	R\$ 350,00
Receita Líquida	R\$	2.527.777,78	R\$	717.617,45	R\$ 3.245.395,22
(-) Custos Variáveis	R\$	(1.820.000,00)	R\$	(455.000,00)	R\$ (2.275.000,00)
(=) <i>Lucro Bruto</i>	R\$	707.777,78	R\$	262.617,45	R\$ 970.395,22
Margem Bruta		28,00%		36,60%	29,90%
(-) Custos Fixos					R\$ (700.000,00)
(=) <i>Lucro Líquido</i>	R\$	707.777,78	R\$	262.617,45	R\$ 270.395,22
Margem Líquida		28,00%		36,60%	8,33%

A presente metodologia de negociações utilizando moeda estrangeira não elimina o efeito da variação cambial, apenas repassa o impacto para o próximo adquirente da mercadoria. Considerando que o consumidor final tem sua renda indexada pela moeda local de cada país, este se tornaria o agente que absorve a variação cambial, porém, como não nos deparamos com mercadorias precificadas em moeda estrangeira em nosso comércio, conclui-se que o verdadeiro absorvedor da variação cambial está localizado no meio da cadeia de suprimento.

Portanto, quando uma empresa aceita comprar de seus fornecedores, mercadorias precificadas em moeda estrangeira, ela está também se sujeitando ao risco

da variação cambial caso não consiga negociar sua mercadoria na mesma moeda estrangeira com seus clientes.

Figura 10 – Áreas comerciais que podem atuar com moeda estrangeira.



3. Considerações Finais

Considerando as análises apresentadas, pode-se concluir que a gestão de preços e custos aborda muitas variáveis e são necessárias ferramentas complexas além de um perfil preditivo e dinâmico do responsável por analisar tais fatos. Apesar de a taxa de câmbio ser incontornável às empresas, a precificação em moeda estrangeira aliada aos controles de estoques, avaliações de riscos do negócio e gestão tributária podem minimizar o impacto de variação cambial no resultado da empresa.

Também se conclui que uma eficiente negociação leva em conta o entendimento de que a decisão tomada, seja por, optar ou não, com retorno alto ou baixo está alinhada com a expectativa da empresa em atender aos seus próprios planos de longo prazo. Mesmo uma empresa estando inserida em um ambiente com variáveis incontornáveis, deve-se ter a ciência necessária das reações que suas decisões irão desencadear.

4. Referencias Bibliográficas

- ASSEF, Roberto. *Guia prático de formação de preços*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ATKINSON, Anthony. et al. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MONDEN, Yasuhiro. *Sistema de redução de custos, custo-alvo e custo kaizen*. São Paulo: Bookman, 1999.
- POZO, Hamilton. *Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SARDINHA, José Carlos. *Formação de preço: a arte do negócio*. São Paulo: Makron Books, 1995.