

## MÉTODO DE ANÁLISE DE SENSIBILIDADE EM UMA EMPRESA DE ESPORTES DIRIGIDOS ENVOLVENDO AS FERRAMENTAS DE PONTO DE EQUILÍBRIO E GRAU DE ALAVANCAGEM ATRAVÉS DA PRECIFICAÇÃO DINÂMICA

Glenia Rodrigues Pinheiro (UFC) - glenia.seprone2012@gmail.com  
Livia Rodrigues Barreto (UFC) - liviarodriguesbarreto@gmail.com  
Davi Benevides Pinto (UFC) - davibene@gmail.com  
Maxweel Veras Rodrigues (UFC) - maxweelveras@gmail.com  
Cristiane de Mesquita Tabosa (UFC) - cristianedmt@gmail.com

**Resumo:** *As empresas não têm dimensão da sensibilidade dos resultados em função da dinâmica do preço de venda. Fato este que pode ser constatado ao se analisar o sistema financeiro de uma organização. Com o intuito de fornecer subsídios às empresas para melhorar a gestão e facilitar a tomada de decisão, o presente estudo propõe uma metodologia baseada em preços dinâmicos que utiliza as ferramentas de ponto de equilíbrio contábil e os graus de alavancagem operacional, financeira e combinada, realizando simulações para os produtos em análise. A metodologia foi aplicada em uma empresa de promoção da saúde através da prática de esportes dirigidos, onde foi possível verificar a eficácia do método proposto para empresas que sofrem com a sazonalidade da sua demanda. Foram identificadas informações financeiras cruciais ao gerenciamento da empresa, culminando na reformulação da estratégia da mesma. A metodologia pode ser aplicada inclusive para analisar o impacto econômico de estratégias posteriores.*

**Palavras-Chave:** *Análise de sensibilidade; Precificação dinâmica; Ponto de equilíbrio; Alavancagem.*

### Abstract

*The companies are unaware of the sensitivity of the results due to price dynamics. This fact can be seen when analyzing the financial system in an organization. In order to provide subsidies to companies to improve management and facilitate decision making, this study proposes a methodology based on dynamic pricing that uses the tools of accounting point of balance and the degree of operating, financial and combined leverage, performing simulations to the products being considered. The methodology was applied in a company promoting health through sports driven, where it was possible to verify the effectiveness of the proposed method for companies that suffer from the seasonality of demand. It was identified the critical financial information management company, culminating in the reformulation of the same strategy. The methodology can be applied even to analyze the economic impact of strategies later.*

**Keywords:** *Sensitivity analysis; Dynamic pricing; Accounting point of balance; Leverage.*

### 1. INTRODUÇÃO

Segundo Ribeiro (2009, p.504): “empresas são entidades econômicas que visam ao lucro”. Este é o princípio do capitalismo, o qual move o mundo para se tornar cada vez mais competitivo e com diferenciais que atraíam o maior número de clientes.

Na busca pelo lucro, as empresas precisam estar preparadas para as variações que o mercado está sujeito, analisando cenários e trabalhando de forma a minimizar as perdas e potencializar ao máximo os recursos. Desta forma, um dos fatores cruciais à obtenção de sucesso é a correta fixação

do preço de venda.

Com a abertura de mercado no Brasil e o acirramento da concorrência interna e internacional, os preços tornam-se vitais à competitividade e à sobrevivência das empresas, uma vez que num mercado aberto, o preço passa a ser efetivamente um regulador entre a oferta e a demanda, além do fato de crescer o poder de barganha do mercado. (BERNARDI, 1998, p. 219, *apud* SARTORI, 2004, p. 67).

O mercado de promoção da saúde através da prática de esportes dirigidos, ou semi-personalizados, é um mercado crescente no Brasil e no mundo. Apesar desse fato, este ramo de serviços é caracterizado pela sazonalidade, ocasionada pela alteração da rotina em períodos considerados de férias, ou seja, os meses de janeiro, fevereiro, julho e dezembro.

Para que a empresa possa se preparar para a sazonalidade e definir estratégias que permitam a manutenção do lucro, é importante entender a sensibilidade dos resultados financeiros diante de dinâmica do preço de venda de seus produtos e da sazonalidade do mercado.

Através da utilização de dados reais de uma empresa do ramo de promoção da saúde, o presente estudo propõe um modelo que simula a sensibilidade da mesma utilizando os conceitos de ponto de equilíbrio e grau de alavancagem, através da precificação dinâmica. As análises provenientes do estudo objetivam principalmente fornecer insumos para a tomada de decisão.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a compreensão da metodologia proposta, faz-se necessário o entendimento dos conceitos de ponto de equilíbrio, grau de alavancagem e precificação dinâmica. Através do uso dessas teorias é possível avaliar a sensibilidade da empresa a mudanças no contexto da competitividade e auxiliar a tomada de decisão.

### 2.1. Preços Dinâmicos

No mercado atual, as diferenças entre as empresas estão cada vez mais reduzidas. A formação do preço de venda de um produto ou serviço é cada vez mais uma questão estratégica, a qual pode influenciar de forma decisiva o futuro de uma organização. A metodologia a ser utilizada deve ser escolhida em concordância com a estratégia da empresa e, como afirmam Souza e Diehl (2009), cada metodologia deve ser avaliada segundo suas vantagens e desvantagens.

A visão tradicional prega que deve-se ter uma composição fixa de preço e volume para se obter o lucro desejado para um determinado produto, fixando-se assim o preço de venda e traçando-se estratégias para alcançar o volume de vendas desejado. Contudo, como afirma Sartori (2004, p. 112) “[...] o montante de margem de contribuição total previsto para aquele produto pode ser obtido com diferentes composições de preços, volumes e custos variáveis”. A adequação do preço às condições de mercado e aos processos de negociação possibilita uma flexibilização da determinação do preço, que passa a ser chamado de preço dinâmico.

Para que o preço de venda seja determinado de forma consistente deve-se ter o conhecimento do custo de fabricação do produto, das despesas geradas e da margem de lucro desejada, além de avaliar os fatores inerentes do mercado onde o produto ou serviço será ofertado, considerando aí a elasticidade do preço-demanda. “Das diversas opções de preço e quantidade, interessa a que maximiza a margem de contribuição total”, conforme afirma Martins (1998, p. 249, *apud* SARTORI, 2004, p. 114).

Desta forma, a empresa deve realizar o custeio variável, e determinar qual a margem de contribuição total desejável. A partir disso, ser capaz de avaliar diversas alternativas, simulando as variáveis de volume de venda, preço de venda e custo variável, de modo a obter uma margem de contribuição total que atenda aos interesses da empresa, permitindo uma negociação individual com cada cliente. Segundo Sartori (2004), seria possível assim cruzar a curva de oferta do vendedor com a curva de demanda do comprador.

Os resultados dessa dinâmica de preços podem ser avaliados a partir de uma análise Custo-Volume-Lucro, como definido abaixo.

## 2.2. Análise Custo-Volume-Lucro

Um indicador que auxilia a empresa na tomada de decisão é o ponto de equilíbrio. Esse ocorre quando uma empresa apresenta receitas totais iguais aos custos e despesas totais. Segundo Clemente e Souza (2007, p. 172), é “a quantidade mínima a ser produzida e vendida, em certo período, para que todos os custos e despesas sejam ressarcidos.”

O ponto de equilíbrio mostra claramente se a empresa está gerando lucro ou prejuízo. Se a empresa se encontra com o volume de vendas abaixo do seu ponto de equilíbrio, os gastos são maiores que a receita e a empresa apresenta resultado negativo. Se o volume de vendas está acima do ponto de equilíbrio, a receita supera os gastos e a empresa apresenta resultado positivo. A figura abaixo ilustra a situação descrita:

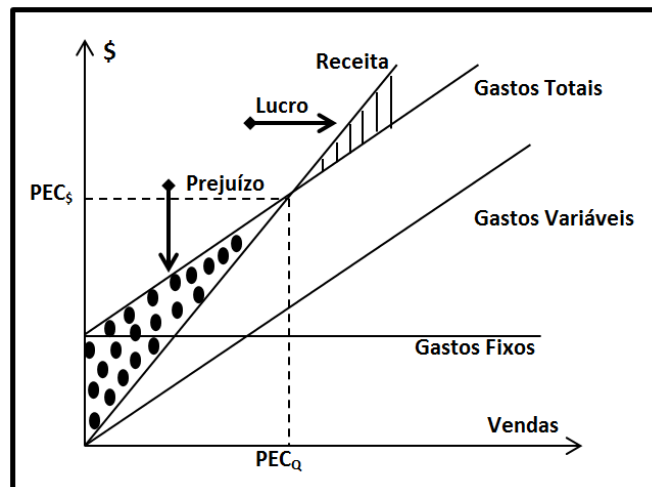


Figura 1 – Análise de Alavancagem: Custos Fixos, variáveis e ponto de equilíbrio  
Fonte: Adaptado de Bruni (2002)

De acordo com Ribeiro (2009, p. 477): “O ponto de equilíbrio alcançado por uma empresa não é um estágio fixo que se aplica a todas as empresas e em todos os momentos. Cada empresa terá seu ponto de equilíbrio, o qual poderá referir-se ao movimento global da empresa ou apenas a uma de suas atividades ou produtos”.

O ponto de equilíbrio é alterado à medida que os preços são também alterados, evidenciando a importância da precificação dinâmica nos resultados de uma empresa. Quando o preço de um produto é alterado, a inclinação da curva de Receita em função do volume de vendas também é alterada. Uma inclinação no sentido horário indica uma redução no preço de vendas, e no anti-horário, um aumento.

Bernardi (2007) levanta os pontos de equilíbrio, classificando-os em três: ponto de equilíbrio contábil, financeiro e econômico. Cada um deles pode ser analisado segundo o interesse da empresa. Neste trabalho o estudo se limita ao ponto de equilíbrio contábil.

O ponto de equilíbrio contábil é caracterizado quando a empresa iguala sua receita total aos seus custos e despesas totais. Bruni (2006, p. 84) caracteriza o ponto de equilíbrio contábil como “o volume de vendas ou faturamento que determinado empreendimento precisa obter para cobrir todos os seus gastos. No ponto de equilíbrio contábil o lucro é nulo.”. Esse pode ser representado através da seguinte fórmula:

$$PEC = \frac{Cf_t + Df_t}{MC_u}$$

Onde, CFt = custos fixos totais; DFt = despesas fixas totais e MCu = margem de contribuição unitária. Esta pode ser representada pela diferença entre receita unitária e custos e despesas variáveis unitários.

A análise do ponto de equilíbrio para múltiplos produtos é uma tarefa por vezes muito complexa. O cálculo é realizado com base no percentual da margem de contribuição e da participação no perfil de vendas de cada produto.

A solução será então calcular inicialmente um ponto de equilíbrio global [...] utilizando para o cálculo a margem de contribuição ponderada e, em seguida, com base na mesma proporção de participação de cada margem de contribuição em relação ao seu total, calcular as quantidades a serem produzidas por produto. (RIBEIRO, 2009, p. 495).

Desta forma, de posse das margens de contribuição percentual, e da porcentagem de participação de cada produto no faturamento, é possível calcular o ponto de equilíbrio total, e os pontos de equilíbrio individuais. Sartori (2004) frisa a vantagem desse método, pois o cálculo é feito sem uma distribuição dos custos fixos, evitando alocações arbitrárias, e mantém o mesmo perfil de vendas atual da empresa.

Para o cálculo do ponto de equilíbrio, pode-se utilizar a equação abaixo:

$$PEC_s = \frac{CFt + DFt}{\sum(MC\%u \times PPF)}$$

Onde, MC%u = percentual da margem de contribuição de cada produto em relação à receita, e PPF = Participação no perfil do faturamento.

Uma análise de composição do preço de venda passa ainda por um estudo dos impactos que a variação em cada componente do lucro. Estes impactos podem ser verificados através de uma análise da alavancagem da empresa em relação à cada componente.

### **2.3. Grau de alavancagem**

De acordo com Bruni (2006, p. 91): “O conceito financeiro de alavancagem associa-se ao conceito físico, no qual uma pequena força em um grande braço de alavanca consegue provocar uma força muito maior do outro lado.”. Dessa forma, a alavanca corresponde ao volume da produção e venda e o ato de alavancar significa a elevação do resultado. Ou seja, uma pequena variação das vendas pode gerar variações de maior proporção no lucro operacional da empresa.

Em empresas altamente alavancadas – com altos custos fixos e baixos custos variáveis; pequenas mudanças no volume de vendas resultam em grandes variações no lucro. Empresas com menor alavancagem (isto é, custos fixos mais baixos e custos variáveis mais altos) não são tão afetadas pelas variações nos volumes de vendas. (HORNGREN, 2004, p. 50).

Desse modo, vê-se a importância do conhecimento da alavancagem em empresas como a analisada, afinal esse estudo pode preparar estrategicamente as mesmas para os períodos de variação do volume de vendas em função da sazonalidade.

Os graus de alavancagem se diferenciam em operacional, financeiro e combinado, possibilitando diferentes análises de variações relativas.

Conforme apresenta Lemes Júnior (2005, p. 71): “Alavancagem operacional é o uso dos ativos operacionais, como custos e despesas fixas, com o objetivo de aumentar os lucros antes dos juros e do Imposto de Renda”. Já Ribeiro (2009) explica que alavancagem operacional é um indicador que mostra quantas vezes o percentual de aumento promovido no volume gera de percentual de aumento no resultado.

Para a alavancagem financeira a variação apresentada provém principalmente da estruturação dos gastos fixos financeiros da organização e das despesas financeiras, decorrentes dos passivos e de

financiamentos. Esse grau de alavancagem ocorre devido à remuneração do capital de terceiros, originando o pagamento de juros. Se o endividamento aumenta e a receita de vendas permanece inalterada, o grau de alavancagem financeira aumenta e conseqüentemente o risco financeiro. Bruni (2006, p. 94) afirma que: “O pagamento de juros, comumente fixos em relação às variações de receitas, apresenta a capacidade de acentuar os efeitos das oscilações das vendas sobre os resultados”. Dessa forma, um aumento no capital advindo de terceiros deve ser acompanhado de um crescimento da participação de mercado da empresa, pois a mesma poderá aumentar sua receita bruta de vendas, controlando o risco financeiro e proporcionando o aumento do lucro esperado.

Para Bruni (2006, p. 94) “o grau de alavancagem combinada resulta da combinação [...] dos graus de alavancagem operacional e financeira. Expressa a conseqüência sobre as variações do Lucro Operacional em função das diferentes estruturas de gastos fixos, de ativos e de passivos.” A alavancagem combinada expressa como o lucro líquido é afetado em função das vendas, estando ele mais sujeito a variações quanto menores forem os gastos fixos, sejam eles operacionais ou financeiros.

A tabela abaixo apresenta um breve resumo do conceito e fórmula dos três tipos de graus de alavancagem.

<b>Grau de alavancagem</b>	<b>Fórmula</b>	<b>O que expressa</b>
Operacional (GAO)	% Lucro operacional	Relação entre variações no lucro operacional em decorrência de variações nas vendas. Decorre da existência de custos fixos operacionais.
	% Vendas	
Financeira (GAF)	% Lucro Líquido	Relação entre variações no lucro líquido em decorrência de variações no lucro operacional. Decorre da existência de custos fixos financeiros
	% Lucro operacional	
Combinada (GAC)	% Lucro Líquido	Relação entre variações no lucro líquido em decorrência de variações nas vendas. Decorre da existência de custos fixos operacionais e financeiros.
	% Vendas	

Quadro 1 – Graus de alavancagem operacional, financeira e combinada

Fonte: Adaptado de Bruni (2002)

### 3. METODOLOGIA

Para que uma empresa possua o equilíbrio financeiro desejado, faz-se necessário um conhecimento completo dos custos e despesas envolvidos em sua operação, bem como a realização de uma precificação que atenda à estratégia da empresa. A fim de que a empresa obtenha o desempenho desejado, esse estudo propõe uma série de análises, que permitem verificar o resultado da empresa diante de uma variação de cenários.

A metodologia sugerida é composta de quatro etapas, a saber: análise do contexto da empresa, determinação da variação do preço de venda, cálculo do ponto de equilíbrio e análise dos graus de alavancagem.

#### 3.1. Análise do contexto da empresa

A análise do contexto tem por objetivo identificar o tipo de empresa, a estratégia adotada, a concorrência, variações na sazonalidade dos produtos e serviços e os gastos envolvidos em suas operações. Somente com essas informações é possível realizar as etapas seguintes, obtendo o resultado desejado.

A empresa analisada é da área da saúde e consiste em um centro de tratamento e integração do ser. Na cidade em que a mesma está inserida não existem muitos concorrentes diretos, por se tratar de



um serviço que exige qualidade e personalização do produto.

Foram analisados os dois principais produtos da empresa, os quais são aluguel de consultórios médicos e laboratório de força, que é um serviço de manutenção da saúde pela realização de atividades físicas personalizadas. Este último é caracterizado por uma grande sazonalidade. Nos meses de janeiro, fevereiro, julho e dezembro a quantidade de clientes é reduzida, devido a uma variação na rotina dos mesmos.

### 3.2. Determinação da variação do preço de venda

Para o estudo da análise de sensibilidade é necessário simular uma variação nos preços de venda dos produtos, permitindo uma simulação de possibilidades.

Inicialmente, uma pesquisa de mercado foi realizada para ter como referência o preço de venda dos concorrentes em relação aos produtos em análise. Após a realização da pesquisa de mercado, tomaram-se como referência os preços de venda máximos e mínimos praticados pelos concorrentes, a fim de embasar as análises em valores compatíveis com a realidade da organização.

De posse dos dados financeiros da empresa e do preço de venda praticado pela mesma e pelos principais concorrentes, foi possível realizar simulações que respeitassem o ambiente competitivo em que a empresa se encontra. Essas se constituíram a partir da modificação do percentual da margem de contribuição que, conseqüentemente, alterava o preço de venda praticado.

Os valores a serem utilizados nesse estudo e os resultados da pesquisa realizada encontram-se expostos na tabela 2. Para dar seguimento ao estudo, foram utilizados três preços de vendas para a simulação, um preço de venda reduzido (PV -5% na MC), o PV atual e um preço de venda elevado (PV +4% na MC). Os dois produtos estudados são o laboratório de força (LF) e o aluguel de consultórios (Cons).

Produto	PV mínimo no mercado	PV (-5% na MC)	PV atual	PV (+4% na MC)	PV médio do mercado	PV máximo no mercado
LF	R\$ 340,00	R\$ 319,54	R\$ 350,00	R\$ 378,90	R\$ 380,00	R\$ 395,00
Cons	R\$ 1.400,00	R\$ 1.381,16	R\$ 1.530,00	R\$ 1.674,36	R\$ 1.800,00	R\$ 2.000,00

Quadro 2 – Variações nos preços de venda  
Fonte: A autoria própria

Assim, utilizou-se uma redução de 5% na margem de contribuição para compor os preços mínimos de cada produto, visando à possibilidade da empresa adotar uma estratégia de competir com preços menores que os da concorrência, podendo assim conquistar uma maior parte do mercado.

Por outro lado, utilizou-se um aumento de 4% na margem de contribuição para encontrar o preço de venda máximo de cada produto, objetivando que a empresa ainda assim possuísse um preço menor do que a média de seus concorrentes, ficando, dessa forma, com um preço competitivo.

### 3.3. Cálculo do ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio fornece informações muito importantes para a gestão da empresa que possui demanda variável, pois a partir de sua análise é possível traçar estratégias para a manutenção da rentabilidade e para uma gestão mais sustentável.

Sugere-se o cálculo do ponto de equilíbrio para três preços diferentes, para verificar a sensibilidade da empresa a essas variações. Os valores escolhidos foram o atual preço da empresa, e os dois outros valores, um inferior e outro superior, tomados anteriormente.

A realização do cálculo do ponto de equilíbrio foi executada em quatro passos:

- Coleta dos dados relativos a custos e despesas da clínica;
- Coleta dos dados referentes a receitas atuais, considerando uma média dos últimos doze meses;

- c) Cálculo da margem de contribuição unitária e da participação no perfil do faturamento de cada produto para os preços tomados;
- d) Cálculo do ponto de equilíbrio total e de cada produto, utilizando a metodologia da média ponderada da margem de contribuição.

Os dados obtidos nas etapas relacionadas estão compilados na tabela abaixo:

Dados	(-5%)	Atual	(+4%)
Q (LF)	83,80	68,25	57,95
Q (Cons)	12,58	R\$ 10,09	8,48
PEC (LF)	R\$ 26.776,42	R\$ 23.887,44	R\$ 21.958,90
PEC (Cons)	R\$ 17.371,82	R\$ 15.430,36	R\$ 14.192,50
PE Total	R\$ 44.148,25	R\$ 39.317,80	R\$ 36.151,40

Quadro 3 – Ponto de equilíbrio para múltiplos produtos  
Fonte: Autoria própria

A partir dos dados obtidos é possível também traçar o gráfico que mostra o comportamento do ponto de equilíbrio em relação à variação nos preços de venda. Como pode ser observado na figura 3, quanto maior o preço de venda, mais inclinada é a reta que representa a receita, e menor é o ponto de equilíbrio em valores. O inverso acontece com a diminuição da receita. É importante observar, que não é possível traçar um gráfico que aponte o ponto de equilíbrio exato, em função da variação entre o preço de venda dos produtos analisados.

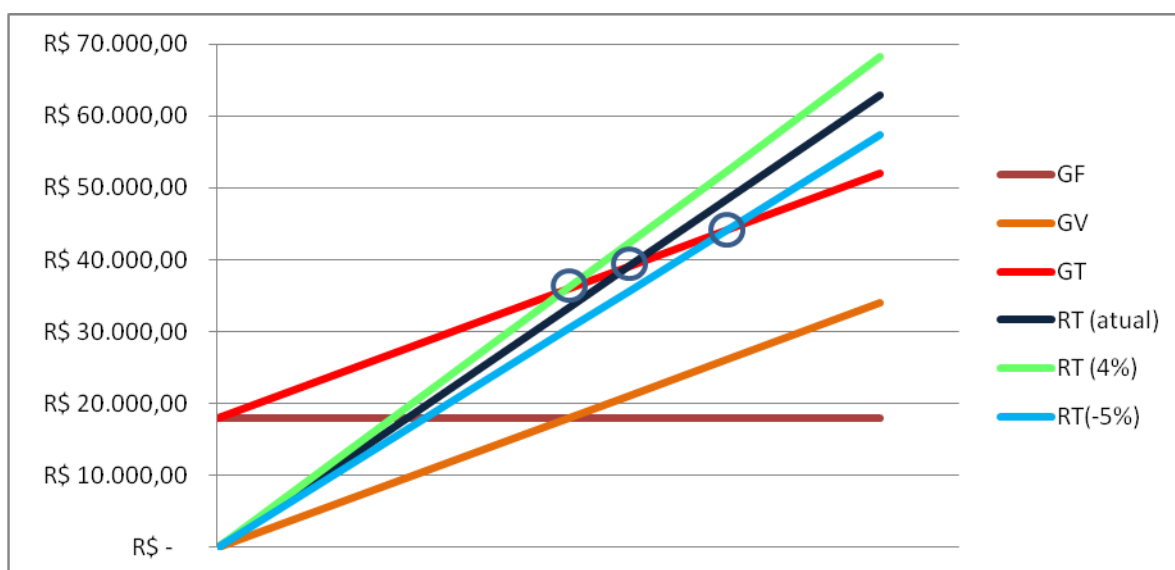


Figura 3 – Gráfico do ponto de equilíbrio para múltiplos produtos  
Fonte: Autoria própria

Pode-se observar na figura acima, como o ponto de equilíbrio é deslocado para cima à medida que o preço é reduzido.

### 3.4. Cálculo do grau de alavancagem

Para analisar o impacto gerado por alterações que possam ocorrer na receita de vendas da empresa e/ou investimentos, é proposto o estudo dos graus de alavancagem. Com o objetivo de conhecer o poder de alavancagem da mesma, além de traçar um perfil estratégico para tomada de decisões em períodos de sazonalidade.

Para a análise, é mantida a mesma composição das vendas, mas o preço é variado, segundo os valores da etapa 3.2. Após isso, é elaborada uma DRE e, com os valores obtidos, são calculados os graus de alavancagem.

Os novos valores de preço de venda proporcionaram uma variação de 9% na receita de vendas da empresa. Após a elaboração das DREs a partir dos dados simulados, foram calculados os graus de alavancagem operacional, financeiro e combinado.

	Descrição	-9%	Atual	9%
(=)	RVB	61.494,94	67.632,03	73.504,24
(-)	Impostos	( 2.397,78)	(2.637,08)	(3.164,49)
(=)	RLV	59.097,16	64.994,96	70.339,75
(-)	CF	(7.051,60)	( 7.051,60)	(7.051,60)
(-)	CV	(28.908,36)	(31.793,36)	(34.553,85)
(=)	LB	23.137,20	26.149,99	28.734,30
(-)	DV	( 1.758,24)	(2.197,80)	(2.637,36)
(-)	DF	(10.972,41)	(10.972,41)	(10.972,41)
(=)	LLAJIR	10.406,55	12.979,78	15.124,53
(-)	JUROS	(2.000,00)	(2.000,00)	(2.000,00)
(=)	LLAJIR - JUROS	8.406,55	10.979,78	13.124,53

Quadro 4 – Simulação de DREs para 3 valores de preços de venda.

Fonte: Autoria própria.

O cálculo do Grau de alavancagem operacional foi feito segundo a fórmula:

$$GAO = \frac{\Delta\%LAJIR}{\Delta\%R}$$

Onde, GAO = Grau de alavancagem Operacional,  $\Delta\%LAJIR$  = Variação percentual no Lucro Antes dos Juros e Imposto de Renda.  $\Delta\%R$  = Variação percentual nas receitas.

Para o cálculo do Grau de Alavancagem Financeiro, foi utilizada a fórmula abaixo:

$$GAF = \frac{\Delta\%LPA}{\Delta\%LAJIR}$$

No qual, GAF = Grau de Alavancagem Financeiro,  $\Delta\%LPA$  = Variação percentual no Lucro Por Ações.

Por fim, para o cálculo do Grau de Alavancagem Combinado, basta encontrar o produto do GAF pelo GAO.

Assim, para o caso apresentado, os resultados obtidos são: GAO = 1,27 ; GAF = 1,18 e GAC = 1,50. Estes resultados mostram como a empresa poderá reagir a uma mudança relacionada à receita de vendas e/ou investimentos, dessa forma, caracterizando que a empresa estudada apresenta uma baixa alavancagem, sendo classificada como uma empresa de perfil estratégico conservador.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Já na caracterização da empresa e coleta dos dados, verificou-se a carência de uma análise estratégica dos dados disponíveis. Não eram utilizados softwares para gerenciamento do fluxo de caixa e discriminação dos valores transacionados pela empresa

Com o estudo da concorrência e dos preços adotados pela mesma para os produtos oferecidos, foi possível dimensionar valores que poderiam ser empregados para cada um dos produtos, permitindo à empresa dimensionar sua estratégia. Pode-se verificar que, mesmo possuindo uma qualidade semelhante a dos concorrentes, a empresa possuía preços menores que a média do mercado.



A partir da precificação dinâmica com variação da margem de contribuição, foi possível observar que o produto que apresentava maior margem de contribuição, o aluguel de consultórios, possuía menor impacto nas receitas de venda da empresa, possibilitando duas análises. A primeira é que o preço praticado pela empresa está abaixo do valor dos seus concorrentes. E a segunda é que a empresa necessita de um planejamento eficaz de marketing, já que a venda do produto que possui maior margem de contribuição deve ser sempre incentivada, pois ajuda a cobrir mais rapidamente os custos fixos, as despesas fixas e ainda gerar lucro para a empresa.

Por outro lado, vale ressaltar que apesar do produto laboratório de força possuir menor margem de contribuição, este gera o dobro de receita em comparação com o aluguel de consultórios. Sugere-se que seja elaborado um planejamento de marketing que considere os períodos de sazonalidade pelos quais passa a empresa.

Com o estudo do grau de alavancagem foi possível observar que a empresa é caracterizada com um perfil estratégico conservador, ou seja, que uma variação na receita de vendas e/ou investimentos irá causar um impacto pequeno no resultado operacional. E, para um crescimento ou queda da empresa, os lucros da mesma acompanharão esse crescimento no máximo na relação de 1/1,5.

Dessa forma, sugere-se a otimização dos processos produtivos e administrativos, visando uma redução nos custos fixos e despesas fixas da organização, isto poderá contribuir para que um incremento na receita tenha um impacto mais significativo no resultado operacional. Deve-se também buscar meios de reduzir a taxa de juros pagos, pois esta representa quase 20% do LAJIR.

## **5. CONCLUSÃO**

A motivação para o trabalho adveio da ineficiência observada no sistema financeiro da empresa em estudo, que, apesar de possuir uma vasta cartela de clientes, não possuía um resultado satisfatório.

Depois de concluídos os resultados desse estudo, a estratégia da empresa foi reformulada, mostrando a eficácia da metodologia proposta, principalmente no tocante ao suporte à tomada de decisão e ao gerenciamento da organização, permitindo à mesma uma ampla visão do seu negócio. O método utilizado foi fundamental para que a organização tomasse conhecimento da relevância do entendimento e análise dos seus dados através de ferramentas como o ponto de equilíbrio e o grau de alavancagem para a eficácia no gerenciamento da mesma.

Muitas empresas, inclusive a analisada, desprezam as variações de cenários do mercado e a própria estratégia da empresa, tomando dessa forma, decisões equivocadas e que não geram o retorno esperado. Este estudo conseguiu mostrar que a análise de sensibilidade dos resultados de uma empresa a variações no preço de venda pode ser muito significativa, devendo-se assim ser estudada a fundo.

A precificação dinâmica era desconhecida pela empresa e foi fator fundamental para que esta começasse a trabalhar com pacotes empresariais, garantindo uma maior abrangência no período que antes era de baixa demanda. A negociação com cada cliente gerou satisfação dos mesmos e ampliação no total de novos contratos.

Sugere-se, para um estudo posterior, que seja realizada uma análise de investimento com dados sobre valores a serem investidos em marketing para possibilitar um aumento ainda maior na margem de contribuição total, melhorando os resultados da empresa. Esses dados podem ser novamente avaliados utilizando a metodologia proposta.

O presente estudo finaliza revelando a importância da utilização do método proposto e de estudos futuros de outras ferramentas para auxiliar na tomada de decisões mais assertivas, contribuindo para o atingimento dos objetivos e maximização da efetividade da organização.

## **REFERÊNCIAS**

- BERNARDI, L. A. Manual de formação de preços: políticas, estratégias e fundamentos. São Paulo: Atlas, 2007.
- BRUNI, A. L. A administração de custos, preços e lucros. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRUNI, A. L. Gestão de Custos e Formação de Preços com Aplicações na Calculadora HP 12C e Excel. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERREIRA, J. A. S. Contabilidade de Custos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- HORNGREN, C. T. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Pearson-Prentice Hall, 2004.
- LEMES JUNIOR, A. B. Administração Financeira. Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras. Aplicações e Casos Nacionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- RIBEIRO, O. M. Contabilidade de custos. São Paulo: Saraiva, 2009.
- SARTORI, E. Gestão de preços. São Paulo: Atlas, 2004.
- SOUZA, A.; CLEMENTE, A. Gestão de custos: aplicações operacionais e estratégicas. São Paulo: Atlas, 2007.
- SOUZA, M. A.; DIEHL, C. A. Gestão de custos: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração. São Paulo: Atlas, 2009.