



Universidade Federal
do Rio de Janeiro
Escola Politécnica

A Aplicação da Contabilidade de Ganhos em uma em uma empresa de materiais de construção de pequeno porte

Gabriel Poleze Ferreira

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Engenheiro

Orientadores: Eduardo Galvão Moura Jardim

Leonardo de Aragão Guimarães

Rio de Janeiro

Mai de 2012

**A APLICAÇÃO DA CONTABILIDADE DE GANHOS EM UMA EMPRESA DE
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO DE PEQUENO**

Gabriel Poleze Ferreira

PROJETO DE GRADUAÇÃO SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO.

Examinado por:

Prof. Eduardo Galvão de Moura Jardim

Prof. Leonardo de Aragão Guimarães

Prof. Vinicius Carvalho Cardoso

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

MAIO DE 2012

Ferreira, Gabriel Poleze

A aplicação da contabilidade de ganhos em uma empresa de material de construção de pequeno porte. – Rio de Janeiro; UFRJ/Escola Politécnica, 2012

vii, 19 p.: il.;29,7cm

Orientador: Eduardo Galvão de Moura Jardim

Referências bibliográficas p 24-24

1.Teoria das Restrições 2.Contabilidade de Ganhos 3. Pequenas Empresas. I. Jardim, Eduardo Galvão de Moura Jardim. II. Guimarães, Leonardo de Aragão. III. A aplicação da contabilidade de ganhos em uma empresa de material de construção de pequeno porte.

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica/UFRJ como parte do requisitos necessários para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

A aplicação da contabilidade de ganhos em uma empresa de material de construção de pequeno porte

Gabriel Poleze Ferreira

Maio / 2012

Orientadores: Eduardo Galvão de Moura Jardim

Leonardo de Aragão Guimarães

Curso: Engenharia de Produção

Pequenas empresas possuem uma série de dificuldades que são inerentes ao seu porte. Estes são desde trabalhar com os modelos clássicos da contabilidade até em ter ferramentas que auxiliem a tomada de decisão baseadas no aumento de seus ganhos. A contabilidade de ganhos apresenta meios que ajudam os gestores a tomarem estas decisões.

Desta forma o objetivo deste estudo será uma análise sobre os produtos e vendas da empresa de forma que possamos definir todas as variáveis necessárias para aplicação dos conceitos da Contabilidade de Ganhos e apresentar os resultados em um formato que seja capaz de ajudar na definição de ganhos em cada tomada de decisão que possa impactar nos ganhos da empresa

Palavras-chave: Teoria das Restrições, Contabilidade de Ganhos, Pequenas Empresas

Abstract of Undergraduate Project presented to POLI/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Industrial Engineer.

The Throughput Accounting applied to a Small Building Supply Store

Gabriel Poleze Ferreira

May / 2012

Advisors: Eduardo Galvão de Moura Jardim

Leonardo de Aragão Guimarães

Course: Industrial Engineering

Small businesses have a number of difficulties that are inherent to their size. These are provided to work with classical models in accounting to have tools that help decision making based on increased earnings. The throughput accounting presents the ways that help managers making these decisions.

Thus the aim of this study is an analysis of the company's products and sales so that we can set all the variables needed to apply the concepts of Throughput Accounting and present the results in a format that is able to assist in setting gains each decision-making that may impact the company's earnings

Key Words: Theory of Constraints, Throughput Accounting, Small Business

Sumário

1	Introdução	8
1.1	O Problema	8
1.2	Definição do Objetivo	8
1.3	A Abordagem adotada.....	8
2	A empresa Construção LTDA.....	9
2.1	O Segmento	9
2.2	Histórico	11
2.3	Produtos.....	12
2.4	Organograma e Organização da Empresa	13
2.5	O negócio da Construção LTDA.....	13
3	O Referencial teórico.....	14
3.1	A Teoria das Restrições	14
3.2	Bússola Financeira.....	14
3.2.1	Decisões x Lucratividade.....	15
3.2.2	Prioridades na TOC.....	16
3.2.3	Apresentação dos resultados	16
4	Contexto Estudado.....	17
4.1	Banco de Dados de Produtos.....	17
4.1.1	Ganhos Unitários.....	18
4.1.2	Ganho Total	19
4.2	Despesas Operacionais	21
4.3	Lucro Líquido	22
5	Conclusão	22
6	Bibliografia	24
7	Anexos	25

Índice de Figuras

Figura 1: Segmentação da Construção Habitacional Fonte: Pesquisa da Consultoria Booz Allen Hamilton	10
Figura 2: Perfil das Lojas Fonte: Pesquisa Anamaco.....	11
Figura 3: Organograma da Empresa Fonte: O Autor	13

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Classificação ABC. Fonte o autor	13
Tabela 2 - Medidas de Desempenho Fonte: o Autor.....	16
Tabela 3 - Despesas Operacionais Fonte: (Corbett, 2005).....	17
Tabela 4 - Previsão do banco dados Fonte: (Corbett, 2005).....	17
Tabela 5 - Desconto Inerente Forma Pagamento Fonte: o autor.....	18
Tabela 6 - Desconto Inerente Forma Pagamento Real Fonte: o autor.....	19
Tabela 7 - Ganhos Unitários Fonte: o autor	19
Tabela 8 - Ganhos Unitários e Totais Fonte: o autor	21
Tabela 9 – Despesas Operacionais Fonte: o autor	22
Tabela 10 - Lucro Líquido Fonte: o autor	22

1 Introdução

1.1 O Problema

Pequenas empresas possuem uma série de dificuldades que são inerentes ao seu porte. Estes são desde trabalhar com os modelos clássicos da contabilidade, devido ao sua necessidade de dedicação de uma pessoa específica para este fim, o que é caro, até em ter ferramentas que auxiliem a tomada de decisão baseadas no aumento de seus ganhos. A contabilidade de ganhos apresenta meios que ajudam os gestores a tomarem estas decisões.

Outro grande desafio encontrado pelas empresas do porte da Construção LTDA é o conhecimento preciso do lucro gerado pela empresa. A maior parte dos gestores tem um pensamento que se ao final de um mês todas as contas foram pagas e o saldo bancário aumentou, a empresa teve lucro, mas não sabem dizer quanto. Entretanto este pensamento nos fala apenas se a empresa naquele mês teve um fluxo de caixa positivo e não se ela teve lucro.

Ainda, quando os produtos são precificados, é bastante complexo o entendimento se, localmente, eles gerarão lucro ou prejuízo para a empresa. Desta forma a Precificação é um obstáculo encontrado pelas empresas de pequeno porte.

Logo serão desenvolvidas e aplicadas, para o caso específico da Construções LTDA, as ferramentas básicas necessárias para a resolução dos desafios utilizando a contabilidade de ganhos como base.

1.2 Definição do Objetivo

O objetivo do estudo será uma análise sobre os produtos e vendas da empresa de forma que possamos definir todas as variáveis necessárias para aplicação dos conceitos da Contabilidade de Ganhos e, por fim, apresentaremos os resultados em uma planilha Excel que seja capaz de ajudar na definição de ganhos em cada tomada de decisão que possa impactar nos ganhos da empresa.

1.3 A Abordagem adotada

Primeiramente faremos uma exposição da teoria da Contabilidade de Ganhos e posteriormente faremos uma pesquisa exploratória do tipo estudo de caso único.

Será uma pesquisa voltada para o aprofundamento exaustivo nos métodos e processos que ocorrem na GP Ferreira. Não teremos foco neste trabalho a comparações com quaisquer outras empresas.

2 A empresa Construção LTDA

2.1 O Segmento

O setor de construção representa 13% do PIB brasileiro, destes, 46,1%, ou 6% do PIB, pertencem a Indústria da construção, 44%, 5,7% do PIB, são das indústrias de materiais e seus fornecedores, 5,7%, 0,8% do PIB, são de serviços ao longo da cadeia e 4,1%, ou 0,5% do PIB, representam o comércio de materiais. É interessante ressaltar que 72% das empresas de venda de materiais são lojas de pequeno e médio porte. Elas constituem cerca de 105 mil estabelecimentos em todo o Brasil.

Para se ter uma ideia da distribuição das lojas ao longo do país, a Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (ANAMANCO), entidade que age como interface entre os órgãos governamentais e as associações regionais, entidades, fabricantes e comerciantes de material de construção, tem cerca de 50 mil lojas cadastradas, das quais 56% estão localizadas no estado de São Paulo; 10% em Minas Gerais; 6% no Rio de Janeiro; 4,5% no Rio Grande do Sul; 4% no Paraná; 4% na Bahia e 3,5% em Santa Catarina.

Estudos efetuados pela empresa americana de consultoria Booz Allen Hamilton para o setor demonstram que 77% das unidades habitacionais produzidas no Brasil são em regime de auto-gestão: como a maioria dos brasileiros não pode adquirir um imóvel financiado, os próprios consumidores adquirem os produtos aos poucos e, com a ajuda dos vizinhos ou terceirizando o serviço (contratando um pedreiro, alguém para instalar o piso, etc) faz-se mais um cômodo, a própria moradia ou reforma-se a antiga. Embora o poder de compra do brasileiro tenha diminuído nos últimos anos, ele continua comprando esse tipo de material porque é uma necessidade. A figura 1 apresentada abaixo mostra a importância da construção autogerida.

Segmentação da Construção Habitacional ⁽¹⁾

	Construção Auto-Gerida	Construção Via Construtora	
Auto-Financiamento	R\$ 48 Bi (62%) 700 mil U.H. (64%)	R\$ 22 Bi (30%) 100 mil U.H. (9%)	R\$ 70 Bi (92%) 800 mil U.H. (73%)
Financiamento Privado	R\$ 0,7 Bi (0,9%) 20 mil U.H. (2%)	R\$ 0,4 Bi (0,5%) 50 mil U.H. (5%)	R\$ 1,1 Bi (1,4%) 70 mil U.H. (6%)
Financiamento Governamental	R\$ 3 Bi (4,1%) 130 mil U.H. (12%)	R\$ 2 Bi (2,7%) 100 mil U.H. (9%)	R\$ 5 Bi (6,8%) 230 mil U.H. (21%)
	R\$ 52 Bi (67%) 850 mil U.H. (77%)	R\$ 24 Bi (33%) 250 mil U.H. (23%)	

(1) Estão excluídas as "Obras de Arte", Construção Pesada e Obras Industriais e Obras de infra-estrutura

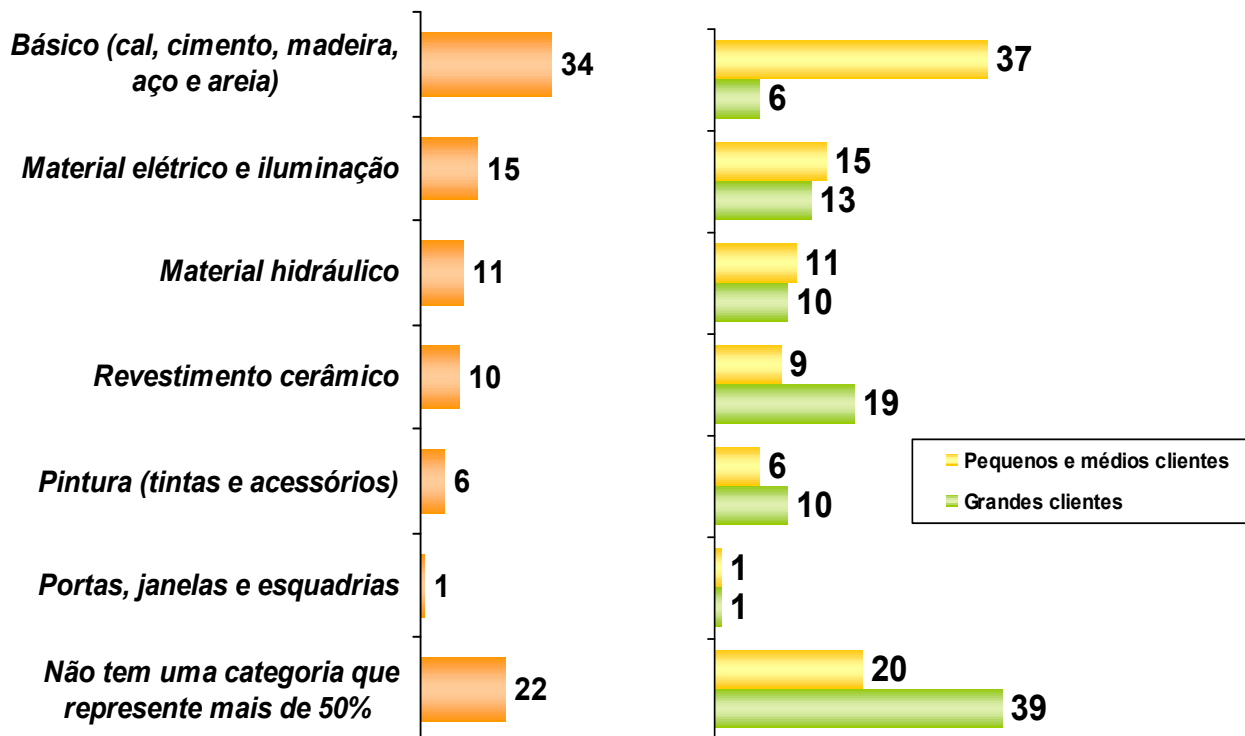
(2) O número de Unidades Habitacionais (U.H.) não contempla as reformas em unidades pré-existent

Fonte: PNAD; Bacen; Caixa; Ministério das Cidades; CBIC; Prospectividade Tecnológica; PINI; base 2001

Figura 1: Segmentação da Construção Habitacional Fonte: Pesquisa da Consultoria Booz Allen Hamilton

Entretanto, mesmo com sua grande importância socioeconômica, a construção civil enfrenta sérios desafios. Este segmento da economia fatura cerca de 75 bilhões de reais por ano, é responsável pela geração de 5,2 milhões de empregos diretos e 15 milhões de empregos indiretos ou induzidos e arrecada em torno de 15 bilhões de reais em impostos. Apesar disto, o déficit habitacional cresceu de 5 milhões de unidades habitacionais em 1990 para 6,6 milhões em 2000, um aumento de 32%. Além disso, o mercado esteve bastante estagnado no período de 1994 a 2002, se comparamos ao crescimento do PIB neste período. O setor teve um crescimento de apenas 2,8%, e houve uma redução de 0,8% nas vendas do Varejo de material de construção, apesar do crescimento de 14% da população.

Para detalharmos um pouco mais a categorização das lojas de material de construção é apresentada a figura 2.



Base: Total das amostra (1432) Pequeno/ Médio (1294) Grande (138)

PA. Inicialmente, eu gostaria de saber como o sr classificaria a sua loja. Para isso, vamos considerar que se sua loja vende mais de 50% de um das categorias de produtos que vou citar, vamos dizer que é uma loja voltada para este tipo de produto: - Fonte: Pesquisa Anamaco/Ibope Solution 2007

Figura 2: Perfil das Lojas Fonte: Pesquisa Anamaco /Ibope Solution 2007

Visto isso, podemos inserir a Construção LTDA Comercio de Madeiras – ME no contexto de loja de material de construção no segmento de portas, janelas e esquadrias. Porém, deve-se destacar que apesar desta categorização segundo a ANAMACO, quase 50% do seu faturamento se deve a venda de madeiras serradas, como veremos mais adiante.

2.2 Histórico

A Construção LTDA iniciou suas atividades em março de 2005 contando nesta época com três sócios. Dois destes já possuíam experiência no setor, pois já trabalhavam nesse setor a cerca de quatro anos e com produtos relacionados à madeira a cerca de 20 anos. O terceiro sócio não possuía qualquer experiência anterior em negócios, porém tinha um conhecimento acadêmico que os outros dois

careciam. A empresa podia ser chamada de familiar, pois os sócios mais velhos eram tios do mais novo. Após cerca de um ano, o pai do sócio mais novo comprou a parte dos mais velhos, mantendo a classificação de uma empresa familiar.

2.3 Produtos

A Construção LTDA possui uma vasta gama de produtos disponíveis. Eles são categorizados da seguinte forma:

- Madeiras: são as madeiras serradas em estado bruto. São geralmente usadas na construção de telhados. Elas são subdivididas de acordo com a qualidade de cada madeira. São elas: Maçaranduba, Guajará Bolacha, Cedrinho, Angelim e Madeira Mista.
- Portas: são apenas as portas em formatos de 210 cm de altura por 60 cm, 70 cm ou 80 cm de largura. Existem outros tipos, no entanto, que são classificados de outra forma. Todas as portas da GP Ferreira são em madeira. Elas são subdivididas em: Maciças, Almofadadas e Lisas.
- Janelas: como nas portas, todos os modelos de janelas vendidos são de madeira. Existem algumas subdivisões importantes neste item, são elas: Itaúba, Eucalipto e Angelim Modelo Folha.
- Portais: aqui estão as portas maiores que aquelas classificadas no grupo "Portas". Essas possuem de 120 cm de largura até 240 cm, e batentes para porta maiores que 120 cm de largura. As subclassificações são: Correr, Portal Duplo, Porta Balcão e Correr Modelo Folha.
- Aduelas: são os batentes próprios para aqueles do grupo "portas".
- Telhas: as telhas podem ser de amianto ou de barro, que são chamadas de coloniais.
- Capelas e básculas: também são esquadrias de madeira. Podem ser vidros de decoração para o caso das capelas ou itens funcionais como básculas, normalmente utilizadas em banheiros cozinhas. São subdivididas em: Itaúba, Angelim Folha, Eucalipto.
- Tintas e vernizes: apesar da loja ainda não contar com uma linha de tintas para paredes ela conta com esmaltes impermeabilizantes coloridos para telhas e vernizes de várias tonalidades e qualidades.
- Forros e assoalhos: são madeiras beneficiadas utilizadas em divisórias, decoração de paredes ou rebaixamento de tetos, para o caso de forros e assoalhos, utilizados como revestimento de piso ou na confecção de portões.
- Ferragens: são todos os materiais vendidos na loja que servem de complemento aos grupos supracitados além de pregos.
- Chapas: são os compensados de vários tipos de acabamento, materiais utilizados e densidades.
- Acessórios: são os itens que se enquadram em nenhuma das categorias anteriores. Vão desde bancos de alumínio até lixas de madeira.

Uma Classificação ABC é apresentada a seguir para a compreensão das proporções vendidas em cada categoria.

Grupo	%	% Acum.	Classificação ABC
Madeiras	30%	30%	A
Janelas	20%	50%	A
Portas	15%	65%	A
Telhas	10%	75%	A
Portais	7%	82%	B
Aduelas	6%	88%	B
Capelas e Básculas	5%	93%	C
Forros e Assoalhos	3%	96%	C
Ferragens	2,50%	98,50%	C
Tintas e Vernizes	1%	99,50%	C
Acessórios	0,50%	100%	C

Tabela 1 - Classificação ABC. Fonte o autor

2.4 Organograma e Organização da Empresa

A Construção LTDA é uma microempresa de cunho familiar e ainda não possui uma estrutura bem desenvolvida. Existem 2 sócios na empresa, e um deles também acumula a função de gerente, responsável por todos os funcionários da empresa. Não existem diretorias ou áreas gerenciais

Para entendermos melhor o funcionamento da empresa, vejamos o organograma abaixo:

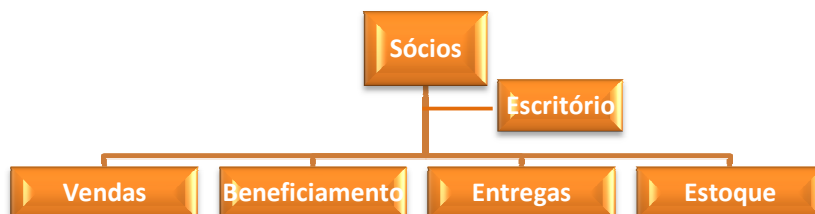


Figura 3: Organograma da Empresa Fonte: O Autor

2.5 O negócio da Construção LTDA

O negócio da Construção LTDA é a revenda de materiais. Na loja as modificações realizadas na madeira, são basicamente corte para adequação de tamanho, aparelhamento, e em alguns casos quando o cliente deseja a aplicação de verniz na peça de madeira. Sua principal área de atuação é no varejo cujos clientes são, na sua maioria, pessoas que estão construindo ou reformando suas casas.

Ainda, são feitas vendas no atacado, porém a empresa não possuiu muitos clientes com este perfil.

3 O Referencial teórico

Com o objetivo de balizarmos nossas análises seria interessante que conhecêssemos um pouco melhor sobre os fundamentos da Contabilidade de Ganhos. De maneira sucinta a explicitaremos a seguir

3.1 A Teoria das Restrições

A Teoria das Restrições (TOC) foi desenvolvida por Goldratt na década de 70 e disseminado na década e 80 pelo livro A Meta. Ela é composta por dois campos, os Processos de Raciocínio e os Aplicativos Específicos, que são desenvolvidos utilizando os processos de raciocínio.

O pressuposto básico dos Processos de Raciocínio é que poucas causas explicam muitos sintomas. Estes processos são formados por cinco ferramentas, são elas:

1. Árvore da Realidade Atual (ARA)
2. Diagrama de Dispersão de Nuvem (DDN)
3. Árvore da Realidade Futura (ARF)
4. Árvore de Pré-Requisitos (APR)
5. Árvore de Transição (AT)

Um conceito básico da TOC é que todo sistema possui uma restrição, caso não houvesse algo que limitasse o desempenho do sistema, seu lucro seria infinito. Para os esforços que levam a meta foi desenvolvido um processo de otimização contínua da TOC. Ele é composto de 5 etapas:

1. Identificar a restrição do sistema.
2. Decidir como explorar a restrição do sistema.
3. Subordinar tudo mais à decisão acima.
4. Elevar a restrição do sistema.
5. Se em um passo anterior uma restrição foi quebrada, volte a primeira etapa, mas não deixe que a inércia cause uma restrição no sistema.

3.2 Bússola Financeira

A meta de toda empresa é a rentabilidade do capital do acionista e suas medidas de desempenho são o Lucro Líquido (LL) e o Retorno Sobre o Investimento (RSI). A TOC sugere três medidas para apurarmos o resultado da empresa, provindas de três perguntas: “Quanto dinheiro é gerado pela nossa empresa? Quanto dinheiro é

capturado pela nossa empresa? E quanto dinheiro devemos gastar para operá-la?”. Assim temos as seguintes medidas:

- Ganho (G): índice pelo qual o sistema gera dinheiro através das vendas.
- Investimento (I): todo dinheiro que o sistema investe na compra de coisas para vender.
- Despesa Operacional (DO): todo dinheiro que o sistema gasta transformando investimento em ganho.

Dentro do Ganho podemos destacar as seguintes fórmulas:

- $G_u = P - CTV$ onde: G_u = Ganho Unitário, P = preço unitário e CTV = Custo Totalmente Variável, isto é o montante que varia para cada unidade nas vendas do produto.
- $G_{Tp} = G_u \times q$ onde G_{Tp} = Ganho Total do Produto e q = quantidade vendida no período
- Ganho Total Empresa = $\sum G_{Tp}$

Como Investimento podemos entender que é todo o dinheiro preso dentro do sistema. Isto inclui os imóveis da empresa, computadores, móveis de escritório capital de giro líquido, etc. Ele deve ser dividido em duas categorias: Estoques de matérias primas, produtos em processo e produtos acabados; e Ativos.

Por último a Despesa Operacional é todo dinheiro que o sistema gasta para transformar investimento em Ganho. A DO é todo outro gasto que não os totalmente variáveis como por exemplo salários, alugueis, energia, encargos sociais, depreciação, etc.

Devemos nos atentar que o DO não é necessariamente um custo fixo ou semivariável, mas sim que ele não é um Custo Totalmente Variável.

Ainda, devemos observar que uma parte do DO virá da perda de valor do Investimento como depreciação. Ao comprarmos um equipamento este será contabilizado como Investimento, conforme o usamos e seu valor é diminuído reconhecemos esta perda de valor como depreciação, e logo passa a fazer parte da DO.

3.2.1 Decisões x Lucratividade

Toda decisão do gerente visa melhorar as medida de desempenho da empresa, o LL e o RSI. A bússola financeira faz a ponte entre a decisão e a lucratividade através de 3 perguntas:

- Qual impacto dessa decisão terá no *Ganho* da empresa como um todo?
- Qual impacto dessa decisão terá no *Investimento* da empresa como um todo?

- Qual impacto dessa decisão terá no *Despesa Operacional* da empresa como um todo?

As fórmulas entre as medidas de desempenho e das medidas da TOC são:

- $LL = G - DO$
- $RSI = (G - DO) / I$
- $Lucratividade = G / DO$

3.2.2 Prioridades na TOC

A fim de que consigamos calcular o impacto das decisões nas três medidas da TOC é necessário entender o papel da restrição nessas medidas. Assim para:

Medida	Impacto Ideal	Decisões
Ganho	Aumento	Aumentar Preço, Aumentar Quantidade e/ou Reduzir Custo Totalmente Variável
Investimento	Redução	Vender algo que a empresa adquiriu sem aumentar outro investimento
Despesa Operacional	Redução	Deixar de gastar alguma coisa

Tabela 2 - Medidas de Desempenho Fonte: o Autor

As poucas restrições ditam o ganho da empresa, logo para aumentarmos o ganho devemos agir na restrição.

Das três medidas a mais importante é o ganho, o objetivo é sempre aumentar o ganho, pois este não tem um limite, e dado que temos que reduzir o Investimento e a DO, o limite destas é zero.

3.2.3 Apresentação dos resultados

O livro “Bussola Financeira” (Corbett, 2005) nos orienta a organizar os resultados das Despesas Operacionais conforma a tabela 2. Já para a o banco de dados dos produtos devemos usar tal como a tabela 3.

<i>Item</i>	<i>R\$</i>
Salários e Encargos	
Energia	
Aluguel	
Depreciação	
Juros	
Material Promocional	
Transporte	
Outros	
Total	

Tabela 3 - Despesas Operacionais Fonte: (Corbett, 2005)

A	B	C	D (B-C)	E	F (D/E)
Produto	Preço de Venda	CTV	Ganho Unitário (GU)	Tempo no Recurso com Restrição de Capacidade (RRC)	Ganho / Tempo no RRC

Tabela 4 - Previsão do banco dados Fonte: (Corbett, 2005)

4 Contexto Estudado

Para que seja possível analisar o Lucro Líquido sob a ótica da Contabilidade de Ganhos devemos ser capazes de confeccionar tanto a Tabela 3 quanto a 4, mostradas anteriormente. Por motivo do maior tempo de trabalho demandado e complexidade começaremos pela Previsão do banco de dados e, depois avançaremos sobre as Despesas Operacionais.

4.1 Banco de Dados de Produtos

A empresa Construção LTDA possui um banco de dados com todas as vendas efetuadas desde Janeiro de 2007 e, até o presente momento do estudo, 2505 produtos diferentes cadastrados além de 62 formas de pagamento. Isto gera mais de 150mil produtos por forma de pagamento (na verdade 155.310), o que será o

resultado final da tabela do Banco de Dados. As tabelas apresentadas a seguir apesar de simples, mas suficientes para compressão do projeto, não representam a quantidade de horas de trabalho necessário para produzi-las nem mesmo a capacidade computacional necessária para operar com um número tão grande de dados.

4.1.1 Ganhos Unitários

Além disso, precisamos preencher a coluna de Custos Totalmente Variáveis, que no caso estudado, é decorrente do custo de aquisição do produto junto ao fornecedor e o custo financeiro decorrente da forma de pagamento. Abaixo, a tabela 5 nos dá um exemplo deste custo financeiro que chamaremos de Desconto Inerente da Forma de Pagamento.

ID_FORMAPAGTO	NOME	PERC_DESCONTO	Custo Financeiro	TXMANUTENCAO	Comissão	Desconto Inerente forma Pgto
1	Dinheiro	6,00%	0,00%	0,00%	0,94%	6,88%
2	MasterCard 1x		1,02%	3,20%	1,00%	5,15%
3	Cheque à vista	6,00%	0,07%	0,00%	0,94%	6,95%
6	Visa Electron	4,00%	0,07%	2,00%	0,96%	6,88%
8	MasterCard Maestro	4,00%	0,07%	2,00%	0,96%	6,88%
9	Visa 1x		1,02%	4,10%	1,00%	6,03%
11	Visa 2x		1,53%	4,10%	1,00%	6,51%
12	Visa 3x		2,03%	4,10%	1,00%	6,99%
13	Visa com juros		1,02%	4,10%	1,00%	6,03%
14	MasterCard 2x		1,53%	3,20%	1,00%	5,63%

Tabela 5 - Desconto Inerente Forma Pagamento Fonte: o autor

Para o entendimento do resultado obtido devemos saber que “PERC_DECONTO” significa o desconto aplicado à venda pela escolha de determinada forma de pagamento. O “Custo Financeiro” é obtido através do cálculo do valor presente de cada parcela recebida. A “TXMANUTENCAO” é o valor cobrado pela administradora do cartão de crédito sobre o valor da venda pela utilização do serviço. A “Comissão” é a porcentagem que o vendedor recebe pela venda. O resultado final não é o somatório dos descontos, mas uma multiplicação, dado que todos os descontos incidem sobre o valor total da mercadoria, o que será melhor compreendido mais a frente quando calcularmos o ganho por produto.

Assim a tabela 5 nos mostra como deveria ser o Desconto Inerente Por forma de Pagamento, entretanto ele não demonstra a realidade da empresa, pois o desconto nem sempre é aplicado e não necessariamente com um valor fixo, desta forma a precisão do resultado será efetiva se em vez de considerarmos este desconto utilizarmos, mais a frente nas análises de ganho, o valor real pelo qual o produto foi

vendido. Com isso temos o resultado final dos Descontos inerentes à Forma de Pagamento aqueles exposto na tabela 6.

ID_FORMAPAGTO	NOME	PERC_DESCONTO	Custo Financeiro	TXMANUTENCAO	Comissão	Desconto Inerente forma Pgto
1	Dinheiro	0,00%	0,00%	0,00%	1,00%	1,00%
2	MasterCard 1x	0,00%	1,02%	3,20%	1,00%	5,15%
3	Cheque à vista	0,00%	0,07%	0,00%	1,00%	1,07%
6	Visa Electron	0,00%	0,07%	2,00%	1,00%	3,04%
8	MasterCard Maestro	0,00%	0,07%	2,00%	1,00%	3,04%
9	Visa 1x	0,00%	1,02%	4,10%	1,00%	6,03%
11	Visa 2x	0,00%	1,53%	4,10%	1,00%	6,51%
12	Visa 3x	0,00%	2,03%	4,10%	1,00%	6,99%
13	Visa com juros	0,00%	1,02%	4,10%	1,00%	6,03%
14	MasterCard 2x	0,00%	1,53%	3,20%	1,00%	5,63%

Tabela 6 - Desconto Inerente Forma Pagamento Real Fonte: o autor

Com os dados do Desconto Inerentes à forma de pagamento podemos calcular o ganho unitário de cada produto por forma de pagamento. A Tabela 7 nos mostra para o produto, cujo código no cadastro é 2 , os ganhos unitários para as formas de pagamentos já apresentados. A tabela completa apenas do produto 2 é mostrada em anexo, não serão exibidos todos os produtos, pois seria inviável devido ao grande numero de dados.

Código Produto	Código Forma PGTO	Forma de Pagamento	Valor do produto junto ao fornecedor (R\$)	Valor Venda (R\$)	Desconto Inerente forma Pgto	Ganho Unitário (R\$)
2	1	Dinheiro	0,831	1,500	1,00%	0,654
2	2	MasterCard 1x	0,831	1,500	5,15%	0,592
2	3	Cheque à vista	0,831	1,500	1,07%	0,653
2	6	Visa Electron	0,831	1,500	3,04%	0,623
2	8	MasterCard Maestro	0,831	1,500	3,04%	0,623
2	9	Visa 1x	0,831	1,500	6,03%	0,579
2	11	Visa 2x	0,831	1,500	6,51%	0,571
2	12	Visa 3x	0,831	1,500	6,99%	0,564
2	13	Visa com juros	0,831	1,500	6,03%	0,579

Tabela 7 - Ganhos Unitários Fonte: o autor

4.1.2 Ganho Total

Finalmente, após a confecção do Ganho Unitário temos a base necessária para sabermos qual o Ganho Total da empresa. A tabela 8 mostra os Ganhos Unitários para os produtos exemplos e o Total nos dá o resultado do somatório de todos os 150mil produtos. É importante perceber que apesar dos Valores de Venda terem sido estabelecidos, foi trabalhado com a Receita do produto no período apurado, pois com ela conseguimos, de forma precisa, saber qual foi o desconto aplicado em cada forma de pagamento, por exemplo sabemos que o produto 2 com forma de pagamento 1 tem o preço tabelado em R\$1,50 mas se dividimos a receita do Mês 1 pela quantidade

vendida teremos um valor unitário de venda de aproximadamente R\$1,41, o que representa um desconto médio de 5,77%, que é abaixo dos 6,00% previstos inicialmente na tabela 5.

Ainda, para maior fidelidade dos dados trabalhamos com a o Custo da mesma forma que a Receita, pois um produto pode ser comprado de mais de um fornecedor e cada um deles possui um custo diferente, com isso se fizemos o somatório de todos os valores individualmente descartamos a necessidade de rateios. Percebam que o custo unitário do Mês 1 foi de, aproximadamente, R\$0,87, valor superior àquele proposto pela tabela 7.

Assim o Ganho deve ser recalculado para que sua precisão seja mantida.

				Mês 1			
<i>Código</i>	<i>Código Forma PGTO</i>	<i>Forma de Pagamento</i>	<i>Desconto Inerente forma Pgto</i>	Custo	Receita	Quantidade	Ganho
2	1	Dinheiro	1,00%	2.873,24	4.653,66	3.292,5	1.733,89
2	2	MasterCard 1x	5,15%	-	-	-	-
2	3	Cheque à vista	1,07%	-	-	-	-
2	6	Visa Electron	3,04%	-	-	-	-
2	8	MasterCard Maestro	3,04%	-	-	-	-
2	9	Visa 1x	6,03%	-	-	-	-
2	11	Visa 2x	6,51%	-	-	-	-
2	12	Visa 3x	6,99%	-	-	-	-
2	13	Visa com juros	3,97%	-	-	-	-
2	14	MasterCard 2x	5,63%	-	-	-	-
Total				595.466,27	1.010.933,36	137.190,1	377.999,57
				Mês 2			
<i>Código</i>	<i>Código Forma PGTO</i>	<i>Forma de Pagamento</i>	<i>Desconto Inerente forma Pgto</i>	Custo	Receita	qtde	Ganho
2	1	Dinheiro	1,00%	1.780,78	2.885,61	2.037,5	1.075,98
2	2	MasterCard 1x	5,15%	-	-	-	-
2	3	Cheque à vista	1,07%	-	-	-	-
2	6	Visa Electron	3,04%	-	-	-	-
2	8	MasterCard Maestro	3,04%	603,06	1.035,00	690,0	400,43
2	9	Visa 1x	6,03%	-	-	-	-
2	11	Visa 2x	6,51%	131,10	225,00	150,0	79,25
2	12	Visa 3x	6,99%	-	-	-	-
2	13	Visa com juros	3,97%	-	-	-	-
2	14	MasterCard 2x	5,63%	-	-	-	-
Total				547.943,37	926.526,30	137.156,8	343.436,58
				Mês 3			
<i>Código</i>	<i>Código Forma PGTO</i>	<i>Forma de Pagamento</i>	<i>Desconto Inerente forma Pgto</i>	Custo	Receita	qtde	Ganho
2	1	Dinheiro	1,00%	1.988,35	3.239,37	2.275,0	1.218,63
2	2	MasterCard 1x	5,15%	-	-	-	-
2	3	Cheque à vista	1,07%	-	-	-	-
2	6	Visa Electron	3,04%	-	-	-	-
2	8	MasterCard Maestro	3,04%	-	-	-	-
2	9	Visa 1x	6,03%	-	-	-	-
2	11	Visa 2x	6,51%	-	-	-	-
2	12	Visa 3x	6,99%	-	-	-	-
2	13	Visa com juros	3,97%	-	-	-	-
2	14	MasterCard 2x	5,63%	-	-	-	-
Total				834.115,74	1.379.761,41	251.737,0	497.365,32

Tabela 8 - Ganhos Unitários e Totais Fonte: o autor

4.2 Despesas Operacionais

As Despesas Operacionais da Construção LTDA foram retiradas de sua base de dados e exportadas para o Excel de maneira que pudéssemos adequá-la segundo a contabilidade de ganhos. Os resultados estão expostos na tabela 9.

	Mês 1	Mês 2	Mês 3
Aluguel	15.970,00	15.970,00	15.970,00
Contas de Consumo	9.383,00	9.351,33	9.204,75
Depreciação	-	-	-
Honorários	8.550,00	17.250,00	10.150,00
Impostos	20.366,80	36.228,90	52.822,40
Juros	2.283,05	-	5.524,70
Manutenção	844,50	721,50	4.749,00
Material de Uso	4.103,75	3.097,25	8.137,95
Salários e encargos	147.550,53	143.280,53	143.280,53
Transporte	30.239,70	32.190,50	33.688,45
Outros	-	-	509,50
	239.291,33	258.090,00	284.037,28

Tabela 9 – Despesas Operacionais Fonte: o autor

4.3 Lucro Líquido

Com os Ganhos e as Despesas Operacionais apurados podemos saber qual foi o Lucro Líquido nos períodos estudados. Abaixo, na tabela 10 temos os resultados expostos.

	<i>Mês 1</i>	<i>Mês 2</i>	<i>Mês 3</i>
Ganho	377.999,57	343.436,58	497.365,32
Despesa Operacional	239.291,33	258.090,00	284.037,28
Lucro Líquido	138.708,24	85.346,58	213.328,04

Tabela 10 - Lucro Líquido Fonte: o autor

5 Conclusão

Com o processo de confecção do estudo e seus resultados, conseguiu-se obter informações importantes sobre os custos financeiros associados às formas de pagamento. Com este conhecimento foi possível uma melhor adequação dos preços e políticas de descontos, podendo assim orientar melhor os vendedores da empresa.

Um dos pontos que mais surpreendeu foi como a a prática é bem mais complexa que a teoria, foram necessários uma série de passos extras para que conseguíssemos montar as tabelas conforme foram propostas na literatura. Ainda, foi exposto com a contabilidade de ganhos nos leva a uma matemática combinatória

explosiva, pois uma pequena quantidade de produtos e formas de pagamentos leva a um enorme número de resultados.

Com ferramenta para análise dos ganhos o gestor da empresa teve a necessidade de uso para a avaliação de uma promoção e, graças a essa conseguiu obter as estimativas do quanto afetaria o Lucro da Construções LTDA.

Em relação a aumentos diretos de ganho, não houve nenhum tipo, pois apenas adequou-se a ferramenta a empresa apenas, proporcionando assim o conhecimento de qual o ganho da empresa. Medidas de aumento de Ganho, já eram aplicadas na empresa dado que sua operação básica é simples, compra e venda e entrega de mercadoria. Logo, mesmo sem o conhecimento adquirido aqui, sempre tentou-se reduzir o preço de compra do material, praticar o maior preço possível determinado pelo mercado e aplicar ferramentas de logística para redução do custo de armazenamento e entrega dos materiais.

Houve ainda uma enorme dificuldade de execução do trabalho. Os dados, apesar de estarem no banco de dados, ao serem exportados para as planilhas de calculo tiveram de ser retrabalhadas para atender ao formato proposto pela Contabilidade de Ganhos. Este retrabalho foi ainda maior pelo fato de a contabilidade de ganhos, aparentemente, ter sido pensado para empresas com poucos produtos e poucas formas de pagamento, o que gera poucas variáveis, em situações reais, como a aqui apresentada, apesar do bom resultado, é necessário uma capacidade computacional que pode ser proibitiva a empresas de pequeno porte. Para a execução deste estudo a empresa adquiriu um computador com um custo aproximado de R\$7.000,00, que só foi conseguido a este preço pelo fato de o sócio da empresa ter o conhecimento tanto de onde comprar peças com maior desconto e quanto de montar a máquina.

Como o estudo realizado tinha basicamente um objetivo acadêmico, embora tenha tido resultados significantes para a empresa, não foram pensadas, diretamente, em formas de replicar as análises e resultados em outras empresas. Ainda assim, pode-se dizer que o custo e o tempo necessário para tal seria diretamente ligado à existência, ou não, de um banco de dados sobre os produtos, formas de pagamentos e as vendas.

Em relação às ferramentas em si, não há muito que ser melhorado, dado que o formato apresentado pela Contabilidade de Ganho exige simplicidade. O que pode ser melhorado é a simplificação e automatização das planilhas utilizadas para chegarmos aos resultados.

Para melhorar o estudo, deve-se futuramente, relacionar os dados relativos ao Investimento da empresa para que possamos saber qual seu Retorno sobre o Investimento, além de rebuscar a parte de tecnologia da informação associada as ferramentas de forma a reduzir os tempos de processamento e de capacidade computacional.

Outro ponto importante foi o fato do ineditismo do projeto, pois não há qualquer tipo de referência sobre o tópico abordado. Com isso foram geradas contribuições: gerencias, ajudando e melhorando o relacionamento do gestor da empresa com os colaboradores em relação ao atendimento dos clientes; à engenharia de produção, pela aplicação com sucesso do método proposto; teórica, por levar a pontos não abordados na literatura; e econômicas, pois os resultados gerados podem levar ao início de uma empresa que desenvolva e aplique as ferramentas e conhecimentos gerados a outros com problemas semelhantes a Construções LTDA.

Como realizador do projeto, academicamente, adquiri experiências que aumentaram meu conhecimento sobre contabilidade e trabalho com planilhas de grande volume de dados além de como programar macros. Como administrador, o conhecimento sobre a Contabilidade de Ganhos e como são expostos os dados dos produtos em relação às formas de pagamento foram muito valiosos, tanto para a empresa na qual trabalho quanto análises de alguns sonhos empreendedores.

Finalmente podemos concluir que a aplicação da Contabilidade de Ganhos na empresa Construção LTDA obteve sucesso alcançado os resultados esperados, além dos conhecimentos gerados para mim e para a empresa estudada.

6 Bibliografia

Cantanhede, Ingrid Lablanca e Martins, Nathalie da Corte. 2009. *Abordagem da filosofia Lean em serviços: Uma análise dos restaurantes do centro tecnológico da UFRJ.* Projeto de Graduação : Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.

Corbett, Thomas. 2005. *Bússola Financeira: O processo decisório da Teoria das Restrições.* São Paulo : Nobel, 2005.

John, Rother e Shook, Mike. 1999. *Aprendendo a Enxergar, 1 ed.* São Paulo : Lean Institute Brasil, 1999.

Womack, Jame P. e Jones, Daniel T. 2006. *Soluções Exutas: Como empresas e clientes conseguem juntos criar valor e riqueza.* s.l. : Campus, 2006.

7 Anexos

ID_FORMAPAGTO	NOME	PERC_DESCONTO	Custo Financeiro	TXMANUTENCAO	Comissão	Desconto Inerente forma Pgto
1	Dinheiro	6	100,00%	0,00%	0,94%	6,88%
2	MasterCard 1x	0	98,98%	3,20%	1,00%	5,15%
3	Cheque à vista	6	99,93%	0,00%	0,94%	6,95%
6	Visa Electron	4	99,93%	2,00%	0,96%	6,88%
8	MasterCard Maestro	4	99,93%	2,00%	0,96%	6,88%
9	Visa 1x	0	98,98%	4,10%	1,00%	6,03%
11	Visa 2x	0	98,47%	4,10%	1,00%	6,51%
12	Visa 3x	0	97,97%	4,10%	1,00%	6,99%
13	Visa com juros	0	98,98%	4,10%	1,00%	6,03%
14	MasterCard 2x	0	98,47%	3,20%	1,00%	5,63%
15	MasterCard 3x	0	97,97%	3,20%	1,00%	6,12%
16	MasterCard com juros	0	98,98%	3,20%	1,00%	5,15%
17	BV sem Entrada c/juros	0	99,90%	0,00%	1,00%	1,10%
20	BV com Entrada c/juros	0	99,90%	0,00%	1,00%	1,10%
21	Losango sem Entrada c/juros	0	99,83%	0,00%	1,00%	1,16%
22	Losango com Entrada c/juros	0	99,83%	0,00%	1,00%	1,16%
23	Visa 2x com Entrada	0	98,47%	4,10%	1,00%	6,51%
24	Visa 3x com Entrada	0	97,97%	4,10%	1,00%	6,99%
25	MasterCard 2x com Entrada	0	98,47%	3,20%	1,00%	5,63%
26	MasterCard 3x com Entrada	0	97,97%	3,20%	1,00%	6,12%
28	Receber no Local	6	99,83%	0,00%	0,94%	7,04%
29	Entrada e Receber Local	6	99,97%	0,00%	0,94%	6,91%
30	Cheque Pré-Datado	0	100,00%	0,00%	1,00%	1,00%
32	American Express 1x	0	98,98%	4,20%	1,00%	6,13%
33	American Express 2x	0	98,47%	4,20%	1,00%	6,61%
34	American Express 3x	0	97,97%	4,20%	1,00%	7,09%
36	American Express 1x com Entrada	0	98,98%	4,20%	1,00%	6,13%
37	American Express 2x com Entrada	0	98,47%	4,20%	1,00%	6,61%
38	American Express 3x com Entrada	0	97,97%	4,20%	1,00%	7,09%
39	Entrada + 2x Cheque Pré	0	98,52%	0,00%	1,00%	2,47%
40	Mastercard 1x com Entrada	0	98,98%	3,20%	1,00%	5,15%
41	Visa 1x com Entrada	0	98,98%	4,10%	1,00%	6,03%
43	Deposito Bancario	0	99,93%	0,00%	1,00%	1,07%
44	Entrada + 5x s/juros	0	99,83%	0,00%	1,00%	1,16%
46	Visa Electron com Entrada	0	99,93%	2,00%	1,00%	3,04%
47	Maestro com Entrada	0	99,93%	2,00%	1,00%	3,04%
48	Financiamento sem juros e sem entrada	0	99,93%	0,00%	1,00%	1,07%
52	Visa 4x	0	97,47%	4,10%	1,00%	7,46%
53	Visa 4x com Entrada	0	97,47%	4,10%	1,00%	7,46%
54	Visa 5x	0	96,97%	4,10%	1,00%	7,93%
55	Visa 5x com Entrada	0	96,97%	4,10%	1,00%	7,93%
56	Visa 6x	0	96,48%	4,10%	1,00%	8,40%
57	Visa 6x com Entrada	0	96,48%	4,10%	1,00%	8,40%
60	Entrada + 3x s/juros	0	99,93%	0,00%	1,00%	1,07%
61	Entrada + 4x s/juros	0	99,93%	0,00%	1,00%	1,07%
63	MasterCard 4x com Entrada	0	97,47%	3,20%	1,00%	6,59%
64	MasterCard 5x com Entrada	0	96,97%	3,20%	1,00%	7,07%
65	MasterCard 6x com Entrada	0	96,48%	3,20%	1,00%	7,54%
66	MasterCard 4x	0	97,47%	3,20%	1,00%	6,59%
67	MasterCard 5x	0	96,97%	3,20%	1,00%	7,07%
68	MasterCard 6x	0	96,48%	3,20%	1,00%	7,54%
75	American Express 4x	0	97,47%	4,20%	1,00%	7,56%
76	American Express 4x com Entrada	0	97,47%	4,20%	1,00%	7,56%
77	American Express 5x	0	96,97%	4,20%	1,00%	8,03%
78	American Express 5x com Entrada	0	96,97%	4,20%	1,00%	8,03%
79	American Express 6x	0	96,48%	4,20%	1,00%	8,50%
80	American Express 6x com Entrada	0	96,48%	4,20%	1,00%	8,49%
81	Oi Paggo	0	99,01%	0,00%	1,00%	1,98%
83	Faturado 28d	0	99,08%	0,00%	1,00%	1,92%
85	Mastercard Maestro com Entrada	0	99,93%	2,00%	1,00%	3,04%
88	Construcard	0	99,93%	0,00%	1,00%	1,07%
90	Cheque a Vista c/Entrada	0	99,97%	0,00%	1,00%	1,03%

Código Produto	Código Forma PGTO	Forma de Pagamento	Valor do produto junto ao fornecedor (R\$)	Valor Venda (R\$)	Desconto inerente forma Pgto	Ganho Unitário (R\$)
2	1	Dinheiro	0,831	1,5	6,88%	0,566
2	2	MasterCard 1x	0,831	1,5	5,15%	0,592
2	3	Cheque à vista	0,831	1,5	6,95%	0,565
2	6	Visa Electron	0,831	1,5	6,88%	0,566
2	8	MasterCard Maestro	0,831	1,5	6,88%	0,566
2	9	Visa 1x	0,831	1,5	6,03%	0,579
2	11	Visa 2x	0,831	1,5	6,51%	0,571
2	12	Visa 3x	0,831	1,5	6,99%	0,564
2	13	Visa com juros	0,831	1,5	3,97%	0,609
2	14	MasterCard 2x	0,831	1,5	5,63%	0,584
2	15	MasterCard 3x	0,831	1,5	6,12%	0,577
2	16	MasterCard com juros	0,831	1,5	5,15%	0,592
2	17	BV sem Entrada c/juros	0,831	1,5	1,10%	0,653
2	20	BV com Entrada c/juros	0,831	1,5	1,10%	0,653
2	21	Losango sem Entrada c/juros	0,831	1,5	1,16%	0,652
2	22	Losango com Entrada c/juros	0,831	1,5	1,16%	0,652
2	23	Visa 2x com Entrada	0,831	1,5	6,51%	0,571
2	24	Visa 3x com Entrada	0,831	1,5	6,99%	0,564
2	25	MasterCard 2x com Entrada	0,831	1,5	5,63%	0,584
2	26	MasterCard 3x com Entrada	0,831	1,5	3,01%	0,624
2	28	Receber no Local	0,831	1,5	7,04%	0,563
2	29	Entrada e Receber Local	0,831	1,5	6,91%	0,565
2	30	Cheque Pré-Datado	0,831	1,5	1,00%	0,654
2	32	American Express 1x	0,831	1,5	5,44%	0,587
2	33	American Express 2x	0,831	1,5	5,93%	0,580
2	34	American Express 3x	0,831	1,5	6,41%	0,573
2	36	American Express 1x com Entrada	0,831	1,5	5,44%	0,587
2	37	American Express 2x com Entrada	0,831	1,5	5,93%	0,580
2	38	American Express 3x com Entrada	0,831	1,5	6,41%	0,573
2	39	Entrada + 2x Cheque Pré	0,831	1,5	2,47%	0,632
2	40	Mastercard 1x com Entrada	0,831	1,5	5,15%	0,592
2	41	Visa 1x com Entrada	0,831	1,5	6,03%	0,579
2	43	Deposito Bancario	0,831	1,5	1,07%	0,653
2	44	Entrada + 5x s/juros	0,831	1,5	13,52%	0,466
2	46	Visa Electron com Entrada	0,831	1,5	3,04%	0,623
2	47	Maestro com Entrada	0,831	1,5	3,04%	0,623
2	48	Financiamento sem juros e sem entrada	0,831	1,5	13,43%	0,468
2	52	Visa 4x	0,831	1,5	7,46%	0,557
2	53	Visa 4x com Entrada	0,831	1,5	7,46%	0,557
2	54	Visa 5x	0,831	1,5	7,93%	0,550
2	55	Visa 5x com Entrada	0,831	1,5	7,93%	0,550
2	56	Visa 6x	0,831	1,5	8,40%	0,543
2	57	Visa 6x com Entrada	0,831	1,5	8,40%	0,543
2	60	Entrada + 3x s/juros	0,831	1,5	13,43%	0,468
2	61	Entrada + 4x s/juros	0,831	1,5	13,43%	0,468
2	63	MasterCard 4x com Entrada	0,831	1,5	6,59%	0,570
2	64	MasterCard 5x com Entrada	0,831	1,5	7,07%	0,563
2	65	MasterCard 6x com Entrada	0,831	1,5	7,54%	0,556
2	66	MasterCard 4x	0,831	1,5	6,59%	0,570
2	67	MasterCard 5x	0,831	1,5	7,07%	0,563
2	68	MasterCard 6x	0,831	1,5	4,48%	0,602
2	75	American Express 4x	0,831	1,5	6,88%	0,566
2	76	American Express 4x com Entrada	0,831	1,5	6,88%	0,566
2	77	American Express 5x	0,831	1,5	7,36%	0,559
2	78	American Express 5x com Entrada	0,831	1,5	7,36%	0,559
2	79	American Express 6x	0,831	1,5	7,83%	0,552
2	80	American Express 6x com Entrada	0,831	1,5	7,82%	0,552
2	81	Oi Paggo	0,831	1,5	4,43%	0,603
2	83	Faturado 28d	0,831	1,5	1,92%	0,640
2	85	Mastercard Maestro com Entrada	0,831	1,5	3,04%	0,623
2	88	Construcard	0,831	1,5	1,86%	0,641
2	90	Cheque a Vista c/Entrada	0,831	1,5	1,03%	0,654