



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CAMPUS RUSSAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CARLA AMANDA MATOS LIMA

**GESTÃO DE CUSTOS PARA A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NO VAREJO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA LOCALIZADA NA CIDADE DE
RUSSAS-CE**

RUSSAS – CE

2021

CARLA AMANDA MATOS LIMA

GESTÃO DE CUSTOS PARA A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NO VAREJO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA LOCALIZADA NA CIDADE DE
RUSSAS-CE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará Campus Russas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador(a): Prof.^a Me. Rochelly Sirremes Pinto

RUSSAS – CE

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L697g Lima, Carla Amanda Matos.
Gestão de custos para a formação do preço de venda no varejo : um estudo de caso em uma empresa localizada na cidade de Russas-CE / Carla Amanda Matos Lima. – 2021.
111 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas, Curso de Engenharia de Produção, Russas, 2021.
Orientação: Prof. Me. Rochelly Sirremes Pinto.

1. Gestão de custos. 2. Varejo. 3. Formação do preço de venda. 4. Mark-up. I. Título.

CDD 658.5

CARLA AMANDA MATOS LIMA

GESTÃO DE CUSTOS PARA A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NO VAREJO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA LOCALIZADA NA CIDADE DE
RUSSAS-CE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará Campus Russas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Me. Rochelly Sirremes Pinto (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dra. Josemeire Alves Gomes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Me. Rondinelli Batista Cândido
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A meu pai, Carlos Gilberto, por ser meu exemplo de esforço e dedicação, pela confiança depositada em mim e em minhas escolhas.

A minha mãe, Altina Leite, por todo o carinho e empenho em me proporcionar a melhor educação possível e, acima de tudo, por me ensinar a ter fé para alcançar meus sonhos.

A minha avó materna, Odete Leite (*in memoriam*) por todo amor doado, por cuidar de mim até os últimos momentos de sua vida e por ser minha fonte de força.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço aos meus pais, Carlos Gilberto e Altina Leite, por todo amor dedicado a mim ao longo de minha vida, por todo esforço exercido para que eu pudesse realizar meus sonhos e acima de tudo por sempre acreditarem no meu potencial. Sem vocês eu não conseguiria chegar até aqui, essa conquista é nossa.

A minha avó Odete Leite (*in memoriam*), sempre presente em minha vida enquanto viva, e no meu coração após sua partida. Obrigada por me amar incondicionalmente, por me proteger e cuidar de mim tão bem quando meus pais trabalhavam, por sempre me guiar pelos caminhos do bem e por me encorajar nos momentos em que pensei desistir. A realização desse sonho é graças a senhora.

Aos meus padrinhos, Anselmo Júnior e Aline, por me incentivarem nos estudos, por estarem ao meu lado vibrando minhas conquistas e por todos os bons conselhos oferecidos. Aos demais familiares que sempre torceram pelo meu sucesso agradeço por todos os momentos compartilhados, vocês são pilares fundamentais em minha vida, obrigada por transformarem cada momento em algo especial.

Ao meu namorado, Vinicius Nascimento, por sempre estar ao meu lado, me encorajando nos momentos mais difíceis e vibrando naqueles em que alcanço meus objetivos. Obrigada por acreditar que eu conseguiria, por me escutar, compreender e por me incentivar a buscar sempre mais.

A minha amiga e irmã que a vida me deu, Rayane Araújo, por partilhar a vida comigo ao longo desses doze anos de amizade. Gratidão a todos os momentos vividos desde o ensino fundamental, por toda compreensão, cumplicidade, por me encorajar durante as dificuldades enfrentadas e por deixar meus dias mais leves e iluminados.

A minha amiga Hévilla Souza, por ser meu exemplo de força e determinação, por me acolher tão bem, por me ensinar, e por todo carinho doado. Seu carisma foi capaz de transformar até mesmo os dias difíceis em bons.

As demais amigas que a Universidade Federal do Ceará me proporcionou, em especial Olga Maia, Laura Alcântara, e todos aqueles em que partilhei esses anos de estudo, obrigada por cada momento juntos, por cada ajuda ofertada e acima de tudo por deixarem os dias mais leves. Sem vocês esses, cinco anos teriam sido bem mais difíceis, cada um marcou minha vida de uma maneira especial, aqui expresso minha gratidão e desejo muito sucesso a todos.

Ao Centro Acadêmico de Engenharia de Produção (CAEPRO) e ao Grupo de Desenvolvimento em Sustentabilidade (GDS), por todas as portas abertas e por cada pessoa que conheci através delas. Tais projetos se mostraram de grande importância para o meu desenvolvimento profissional bem como crescimento interpessoal por meio das atividades desempenhadas.

A comunidade docente da Universidade Federal do Ceará – Campus Russas, em especial aos professores do curso de Engenharia de Produção, por se mostrarem profissionais dedicados e entusiasmados. Gratidão por sempre doarem o melhor de si independente dos recursos disponíveis, a UFC será berço de profissionais de grande excelência e vocês possuem papel primordial nesse feito.

A minha orientadora, Me. Rochelly Sirremes Pinto, por todo apoio fornecido, não somente ao longo do desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso, mas durante toda a graduação. Agradeço por ser essa profissional qualificada, dedicada e cativante, por acolher seus alunos de forma humana e humilde, e por sempre buscar melhorias para o nosso curso.

A Universidade Federal do Ceará – Campus Russas, por ser minha casa nos últimos anos e a todos os profissionais que tive o prazer de conhecer durante minha graduação e que me acolheram tão bem, obrigada por corroborarem com meu crescimento durante esse período. Estudar no campus da minha cidade natal era um grande sonho, e hoje encerro esse ciclo com o coração cheio de gratidão a todos vocês que contribuíram para que isso se tornasse real.

Agradeço por fim a Deus pelo dom da vida, por me permitir concretizar esse sonho, por sempre me dar forças para guiar os caminhos que escolhi e tranquilizar meu coração nas provas, quando não vejo saída.

RESUMO

A contabilidade de custos consiste em um ramo fundamental da contabilidade onde se busca principalmente efetuar a gestão financeira dentro de uma empresa, com enfoque principal no controle dos gastos. Dentre as atividades exercidas pela contabilidade de custos, a formação do preço de venda dos produtos se configura como uma das mais essenciais para as empresas, impactando diretamente na sua sobrevivência e perpetuação no mercado globalizado e competitivo. Qualquer erro cometido durante este processo poderá comprometer o desempenho do negócio frente aos seus concorrentes, prejudicando as suas estratégias bem como o alcance das metas estabelecidas. Desse modo, para que seja possível ao gestor efetuar a precificação adequada das suas mercadorias, se faz necessário a utilização de sistemas de gestão de custos e o uso de métodos de precificação que apliquem adequadamente as variáveis de custos que impactam o negócio. Mediante ao apresentado, o presente estudo possui como objetivo compreender como a gestão de custos pode auxiliar o processo de administração de um negócio bem como averiguar o impacto que a correta formação do preço de venda ocasiona dentro de uma empresa, por meio da proposição de um método de precificação dos produtos para uma empresa do ramo varejista localizada na cidade de Russas - CE. Para o alcance de tal propósito realizou-se uma pesquisa bibliográfica, usando-se como fonte de informações livros de autores renomados da área de custos e publicações do ramo de interesse, com enfoque principal em teses, monografias e artigos de revistas, bem como um estudo de caso, utilizando-se como base de pesquisa os dados coletados na empresa varejista foco da pesquisa. Por meio da análise de dados foi possível compreender a realidade que a organização vivencia e efetuar a aplicação do *mark-up* divisor como método para a formação do preço de venda mínimo e preço de venda orientativo, que serviram como base para as análises efetuadas e proposições de melhorias para a empresa. Além disso, realizou-se o cálculo da Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) como forma de visualizar a situação da empresa com relação ao lucro obtido em cada período e validar as proposições efetuadas. Dentre os resultados obtidos, verificou-se que a organização não realizava a precificação das suas mercadorias de forma adequada, onde encontrou-se produtos com preço superfaturado e outros não atingindo a margem de lucro esperada pelo gestor, concluindo assim que tal prática poderia ser prejudicial para a perpetuação da empresa no mercado, ao passo que ressalta a importância da correta gestão de custos e formação do preço de venda nas organizações.

Palavras-chave: Gestão de custos. Varejo. Formação do preço de venda. *Mark-up*.

ABSTRACT

Cost accounting consists of a fundamental branch of accounting where the main purpose is to carry out financial management within a company, with a primary focus on controlling expenses. Among the activities carried out by cost accounting, the formation of the sale price of products is one of the most essential for companies, directly impacting their survival and perpetuation in the globalized and competitive market. Any mistake made during this process may compromise the performance of the business vis-à-vis its competitors, damaging its strategies as well as the achievement of the established goals. Thus, in order to make it possible for the manager to carry out the appropriate pricing of his goods, it is necessary to use cost management systems and the use of pricing methods that properly apply the cost variables that impact the business. Based on what has been presented, the present study aims to understand how cost management can assist the business administration process as well as ascertain the impact that the correct formation of the sale price causes within a company, through the proposition of a product pricing method for a retail company located in the city of Russas - CE. To achieve this purpose, a bibliographic research was carried out, using as a source of information books by renowned authors in the area of costs and publications in the field of interest, with a main focus on theses, monographs and magazine articles, as well as a case study, using data collected in the retail company that is the focus of the research as a research base. Through data analysis it was possible to understand the reality that the organization experiences and to apply the dividing mark-up as a method for the formation of the minimum selling price and the orientative selling price, which served as the basis for the analyzes carried out and propositions improvements for the company. In addition, the Income Statement for the Year (DRE) was calculated as a way of visualizing the company's situation in relation to the profit obtained in each period and validating the proposals made. Among the results obtained, it was found that the organization did not properly price its goods, where products were found to be overpriced and others did not reach the profit margin expected by the manager, thus concluding that such practice could be harmful for the perpetuation of the company in the market, while emphasizing the importance of the correct management of costs and formation of the sale price in organizations.

Keywords: Costs management. Retail. Formation of the sale price. Mark-up.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Classificação dos custos	29
Figura 2 - Representação gráfica do comportamento dos custos fixos	30
Figura 3 - Representação gráfica do comportamento dos custos variáveis	31
Figura 4 - Representação gráfica do ponto de equilíbrio.....	41
Figura 5 - Classificação das pesquisas científicas	46
Figura 6 - Etapas do desenvolvimento do estudo	49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- MCU pelo preço de venda orientativo <i>versus</i> MCU pelo preço de venda real.....	69
Gráfico 2 - Lucro real versus Lucro esperado	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aplicações do método de precificação com base no preço de venda dos concorrentes	36
Quadro 2 - Cálculo da DRE gerencial	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de produtos por classe da Curva ABC	52
Tabela 2 - Custo de aquisição unitário	54
Tabela 3 - Detalhamento das despesas incorridas no primeiro semestre de 2020.....	56
Tabela 4 - Cálculo do faturamento médio total para o primeiro semestre de 2020.....	59
Tabela 5 - Cálculo do percentual de despesas fixas para o <i>mark-up</i>	60
Tabela 6 - <i>Mark-up</i> divisor para preço mínimo.....	61
Tabela 7 - <i>Mark-up</i> divisor para o preço de venda orientativo	62
Tabela 8 - Cálculo do preço de venda orientativo e preço de venda mínimo.....	64
Tabela 9 - MCU com base no preço de venda orientativo	66
Tabela 10 - MCU com base no preço de venda real.....	68
Tabela 11 - Cálculo da participação nas vendas dos produtos	73
Tabela 12 - Margem de contribuição média ponderada para o preço de venda real	75
Tabela 13 - PEC para preço de venda real.....	76
Tabela 14 - Quantidades no PEC para o preço de venda real.....	77
Tabela 15 - Margem de contribuição média ponderada para o preço de venda orientativo	79
Tabela 16 - PEC para preço de venda orientativo	80
Tabela 17 - Quantidades no PEC para o preço de venda orientativo	81
Tabela 18 - DRE gerencial com base no preço de venda real	84
Tabela 19 - DRE gerencial com base no preço de venda orientativo.....	86
Tabela 20 - DRE gerencial com base no mix de preços proposto.....	88
Tabela 21 - Preços de venda mínimo e orientativo com base na taxa de inflação	91
Tabela 22 - DRE gerencial com base no cenário proposto para o preço de venda real	93
Tabela 23 - DRE gerencial com base no cenário proposto para o novo preço de venda orientativo	95
Tabela 24 - DRE gerencial com base no cenário proposto para o novo mix de preços de venda	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASN	Agência SEBRAE de Notícias
BCB	Banco Central do Brasil
CLV	Custo-Volume-Lucro
CMN	Conselho Monetário Nacional
DRE	Demonstração de Resultado do Exercício
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IPCA	Índice Nacional e Preços ao Consumidor Amplo
IPI	Imposto sobre os Produtos Industrializados
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
MCU	Margem de Contribuição Unitária
PAC	Pesquisa Anual de Comércio
PEC	Ponto de Equilíbrio Contábil
PEE	Ponto de Equilíbrio Econômico
PEF	Ponto de Equilíbrio Financeiro
SEBRAE	Serviço brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Definição e problematização do tema	17
1.2	Objetivos	18
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	19
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	19
1.3	Justificativa	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	Contabilidade	22
2.2	Contabilidade de custos	22
2.2.1	<i>Terminologia aplicada à contabilidade de custos</i>	25
2.2.1.1	<i>Gasto</i>	26
2.2.1.2	<i>Custo</i>	26
2.2.1.3	<i>Despesa</i>	27
2.2.1.4	<i>Perda</i>	27
2.2.1.5	<i>Desperdício</i>	28
2.2.1.6	<i>Investimento</i>	28
2.2.2	<i>Classificação dos custos</i>	29
2.2.2.1	<i>Quanto à identificação no produto</i>	29
2.2.2.1.1	Custos diretos	29
2.2.2.1.2	Custos indiretos	29
2.2.2.2	<i>Quanto à variabilidade</i>	30
2.2.2.2.1	Custos fixos	30
2.2.2.2.2	Custos variáveis	30
2.3	Gestão de custos	31
2.4	Custos em empresas comerciais	31
2.5	Formação do preço de venda	33
2.5.1	<i>Métodos de formação dos preços</i>	34
2.5.1.1	<i>Baseado no mercado</i>	35
2.5.1.2	<i>Baseado nos concorrentes</i>	35
2.5.1.3	<i>Baseado nos custos</i>	36
2.5.2	<i>Mark-up</i>	37
2.5.2.1	<i>Mark-up divisor</i>	38

2.5.2.2	<i>Mark-up multiplicador</i>	38
2.6	Análise de Custo-Volume-Lucro (análise CLV)	39
2.6.1	Margem de contribuição	39
2.6.2	Ponto de equilíbrio	40
2.6.2.1	<i>Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC)</i>	42
2.6.2.2	<i>Ponto de equilíbrio financeiro (PEF)</i>	42
2.6.2.3	<i>Ponto de equilíbrio econômico (PEC)</i>	42
2.6.2.4	<i>Determinação do ponto de equilíbrio para um mix de produtos</i>	42
2.7	Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)	43
3	METODOLOGIA	45
3.1	Classificação da pesquisa	45
3.2	Coleta de dados	47
4	A EMPRESA	50
4.1	Caracterização da empresa	50
4.2	Diagnóstico da gestão de custos atualmente utilizada	50
5	ESTUDO DE CASO	52
5.1	Seleção do grupo de estudo	52
5.2	Delimitação dos gastos	53
5.2.1	<i>Custo de aquisição dos produtos</i>	53
5.2.2	<i>Despesas</i>	55
5.3	Formação do preço de venda	58
5.3.1	<i>Cálculo do percentual das despesas fixas</i>	58
5.3.2	<i>Cálculo do mark-up divisor</i>	60
5.3.3	<i>Cálculo do preço de venda orientativo e mínimo</i>	63
5.4	Margem de contribuição	65
5.4.1	<i>Margem de contribuição para o preço de venda orientativo</i>	65
5.4.2	<i>Margem de contribuição para o preço de venda real</i>	67
5.5	Ponto de equilíbrio	71
5.5.1	<i>PEC para o preço de venda real</i>	74
5.5.2	<i>PEC para o preço de venda orientativo</i>	78
5.6	DRE	82
5.6.1	<i>DRE gerencial com base no preço de venda real</i>	83
5.6.2	<i>DRE gerencial com base no preço de venda orientativo</i>	85
5.6.3	<i>DRE gerencial com base no mix preço proposto</i>	87

6	ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	90
6.1	Estimativa de lucro considerando o preço de venda real	92
6.2	Estimativa de lucro considerando o novo preço de venda orientativo	94
6.3	Estimativa de lucro considerando o mix de preço de venda real e orientativo.....	96
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
	REFERÊNCIAS	102
	APÊNDICE A – CÁLCULO DA CURVA ABC PARA SELEÇÃO DO GRUPO DE ESTUDO.....	105
	APÊNDICE B – CUSTO TOTAL DE AQUISIÇÃO DOS PRODUTOS POR MÊS.....	108
	APÊNDICE C – COMPARATIVO ENTRE O PREÇO DE VENDA MÍNIMO, ORIENTATIVO E REAL	109

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos o mercado se modificou, os métodos de produção bem como as necessidades dos clientes sofreram grandes alterações, sendo necessário por parte dos negócios uma adaptação constante às formas de comercialização. Desse modo, uma das principais alterações que se pode notar diz respeito ao aumento da concorrência no decorrer do tempo.

O processo de transformação das empresas teve início desde os primeiros anos da Revolução Industrial, intensificando-se cada vez mais com o passar das décadas. O mercado artesanal anteriormente existente e pouco explorado foi substituído pelas produções mecanizadas, modificando-se novamente ao longo dos anos a partir do advento da Administração Científica, revolucionando-se mais uma vez com a criação das linhas de montagem de Ford e a produção em massa, que posteriormente ocasionou o surgimento de novas técnicas produtivas por meio da produção enxuta, até chegar aos dias atuais (MARTINS; LAUGENI, 2005).

Dada a volatilidade que ocorrem as mudanças no mercado, se torna cada vez mais necessário que as empresas estejam munidas de informações atualizadas sobre seu negócio, principalmente àquelas que impactam diretamente na gestão e controle dos processos. Para isso, se faz necessário a criação estratégias que viabilizem tanto a atração de novos clientes bem como a fidelização daqueles que já consomem os produtos da instituição, corroborando assim com o seu crescimento.

As empresas da atualidade estão voltando cada vez mais a sua atenção para a constante melhoria de sua eficiência e produtividade, visto que essa condição é indispensável para que consigam enfrentar seus concorrentes em um mercado tão acirrado. Caso o controle não faça parte do cotidiano da organização, intervir rapidamente nos processos para corrigir erros ou modificar estratégias se torna algo complexo, contribuindo para que os resultados obtidos sejam diferentes do esperado, deixando a empresa em desvantagem em relação aos concorrentes mais eficientes (BORNIA, 2019).

Inseridos neste cenário competitivo, é de suma importância que os gestores sejam capazes de tomar decisões de forma ágil e inteligente, visualizando de forma holística todo o negócio. É preciso ter uma perspectiva tanto externa quanto interna à organização, conhecendo tanto as tendências de mercado e desejos dos consumidores bem como as limitações internas da própria empresa, para assim conseguir alavancar as vendas e obter vantagem competitiva.

Deste modo, percebe-se que além de *feeling*, os gestores devem contar com ferramentas que auxiliem nas tomadas de decisões.

Um dos pilares essenciais para a permanência de um negócio no mercado consiste na realização de um bom gerenciamento dos seus custos, pois quando não realizado de forma precisa, pode trazer consequências sérias para as empresas, prejudicando as margens de lucros e por consequência o andamento de todo o negócio. Por meio da gestão de custos é possível conhecer e controlar todos os gastos do empreendimento, auxiliando na realização da precificação dos produtos de forma correta para assim alcançar o lucro esperado.

Mediante a esse contexto, o presente trabalho apresenta o estudo realizado em uma empresa localizada na cidade de Russas – CE e tem como objetivo analisar as variáveis integrantes do preço de venda dos produtos em uma empresa integrante do varejo, por meio da proposição e aplicação de um método de precificação, bem como averiguar o impacto que este possui na lucratividade do negócio.

Para isso, o estudo foi dividido em 7 capítulos principais, apresentados da seguinte forma: o primeiro contextualiza, define e apresenta a problematização do tema bem como os objetivos e a justificativa para a realização do estudo; o segundo consta da revisão bibliográfica realizada, que abrange todos os conceitos e fórmulas necessárias para o desenvolvimento e aplicação da pesquisa; o terceiro é formado pelos procedimentos metodológicos bem como a realização da coleta de dados necessária; o quarto conceitua a empresa, caracterizando-a e explicitando o atual cenário de gestão encontrado; o quinto é constituído pelo estudo de caso, onde apresenta-se a aplicação dos conceitos previamente estudados bem como a análise dos resultados obtidos; no sexto capítulo encontra-se a análise de sensibilidade realizada, como forma de compreender por meio de cenários estipulados a lucratividade da empresa mediante a modificação da política de preços aplicada; e por fim, no sétimo e último capítulo são apresentadas as considerações finais obtidas mediante a realização do estudo.

1.1 Definição e problematização do tema

É notório que a globalização proporcionou o acirramento da concorrência entre as empresas. As tecnologias na atualidade ganharam papel fundamental dentro das organizações, passando a ser consideradas de suma importância para o controle e gestão dos negócios. Sem elas, as atividades dos gestores se tornam mais difíceis, uma vez que dentre as suas diversas atribuições, necessitam de dados fideis dos empreendimentos para empregar ferramentas de gestão que facilitem o processo de tomada de decisão.

Aliado a tais transformações, os clientes, cada vez mais exigentes, em geral buscam por produtos que possuam um baixo preço, boa qualidade, diversidade de modelos e rápida entrega, transformando o mercado em um ambiente altamente competitivo. Deste modo, cabe às empresas modernas criarem soluções que atendam a tais expectativas (BORNIA, 2019). Aquela empresa que consegue se manter melhor estruturada e atualizada quanto às tendências e métodos de gestão se torna mais propícia a obter um melhor resultado, barganhando maior parcela dos clientes em um mercado acirrado.

Dentre os principais requisitos buscados pelos clientes, ressalta-se o baixo preço dos produtos, visto que por vezes se torna o critério decisivo na hora de escolher a quem comprar. Para que as empresas possam fornecer produtos de qualidade a um preço em consonância ao esperado pelos consumidores, deve existir um cuidado especial no gerenciamento dos custos. Ao analisar de forma correta todos os dispêndios financeiros do negócio é possível formular preços e promoções que sejam capazes de cobrir todos os custos e despesas sem prejudicar o lucro esperado.

Para as micro e pequenas empresas a situação se torna ainda mais complexa, visto que na maioria dos casos não possuem recursos suficientes para investir em tecnologias capazes de facilitar a gestão do negócio. É comum que os proprietários exerçam diferentes funções ao mesmo tempo, conduzindo o empreendimento apenas por meio da experiência de mercado. Sem contar com um bom gerenciamento dos custos, é possível que na tentativa de concorrer com as outras empresas, prejudique o seu faturamento e margem de lucro uma vez que façam a precificação dos produtos de forma equivocada.

Diante do exposto, é notório a importância que a gestão de custos possui dentro de uma empresa. Por meio dela é possível acompanhar o desempenho da organização, eliminar desperdícios e criar estratégias que atraiam clientes para assim garantir a sua sobrevivência. Nesse contexto, pode-se verificar que a correta formação do preço de venda se torna vital para a permanência de um negócio no mercado. Baseado no que foi apresentado surge o seguinte questionamento: como, com base na gestão de custos, formar adequadamente os preços para os produtos de uma pequena empresa do comércio varejista?

1.2 Objetivos

Para melhor delimitação do estudo, os objetivos foram subdivididos em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em compreender como a gestão de custos pode auxiliar o processo de administração de um negócio bem como averiguar o impacto que a correta formação do preço de venda ocasiona dentro de uma empresa, por meio da proposição de um método de precificação dos produtos para uma empresa do ramo varejista localizada na cidade de Russas - CE.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, se faz necessário os seguintes objetivos específicos:

- Realizar uma revisão bibliográfica sobre a contabilidade de custos e formação de preços de venda;
- Mensurar os gastos financeiros da empresa para que sirvam de embasamento aos cálculos necessários;
- Calcular o preço de venda orientativo para o grupo de produtos em estudo por meio do *mark-up*;
- Calcular a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio;
- Realizar análises e comparações entre os valores obtidos através do preço de venda orientativo e o preço de venda atualmente praticado.

1.3 Justificativa

A contabilidade de custos possui grande relevância para o gerenciamento dos negócios, visto que, quando munidos de informações, os gestores são capazes de tomar decisões assertivas e elaborar planejamentos que visem o alcance dos objetivos da organização. Por meio da gestão de custos é possível controlar os gastos, bem como encontrar e eliminar desperdícios que além de impactar diretamente na saúde do negócio, possibilitam que as empresas consigam se manter no mercado altamente competitivo.

Durante o ano de 2020, a pandemia do covid-19 afetou o mercado como um todo, gerando um grande impacto econômico com o fechamento das empresas durante o período de quarentena. No Brasil as pequenas empresas foram as mais afetadas com a interrupção das atividades, encerrando cerca de um milhão de postos de trabalho somente durante os meses de

abril a junho, segundo estudo realizado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE (2020).

Apesar disso, as micro e pequenas empresas demonstraram maior capacidade de recuperação, criando cerca de 714,3 mil postos de trabalho em todo o país durante os meses de julho a outubro de 2020 (AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS - ASN, 2020). Desta forma ressalta-se a importância que tais empresas possuem na economia do país como um todo, gerando a maior parcela de novos empregos e movimentando o comércio.

Ao analisar o cenário das micro e pequenas empresas é possível encontrar duas dificuldades principais que podem comprometer a sua perpetuação. Primeiramente, é comum que não detenham recursos em abundância para investir em instrumentos de gestão financeira. Em segundo lugar, os proprietários não possuem interesse e/ou disponibilidade de tempo para se especializar nos métodos de gerenciamento de custos, pois é recorrente que exerçam mais de uma função dentro das suas empresas. Ao juntar estes dois fatores, a gestão passa a ser efetuada mediante apenas a experiência de mercado obtida com o decorrer do tempo, podendo não ocorrer de forma adequada e prejudicar o crescimento do negócio.

Além disso, vale ressaltar que para as empresas do varejo, assim como a foco do presente estudo, torna-se ainda mais complexo encontrar casos que possam auxiliar no processo de aprendizagem dos gestores, pois grande parte da bibliografia de contabilidade de custos é voltada para empresas industriais, onde várias particularidades não cabem à realidade daquelas integrantes do comércio.

Ao reconhecer os fatores citados nos parágrafos anteriores, bem como o impacto que a aplicação correta dos métodos de controle financeiro possui dentro de uma empresa, percebe-se a relevância desta pesquisa tanto para a loja estudada, como para o pesquisador e também para a comunidade científica.

Para o empreendimento, a pesquisa se torna oportuna visto que ao explorar a realidade da sua gestão financeira, elaborar e aplicar corretamente os métodos de custeio e precificação dos produtos, é possível elevá-la a um novo patamar gerencial que favoreça o seu crescimento, destacando-se frente aos concorrentes. Ao adequá-la aos métodos aqui sugeridos, as chances de aumentar os lucros bem como sua participação no mercado tendem a crescer, sendo benéfico tanto para a empresa como um todo bem como para a região em que está inserida.

Para o pesquisador é interessante pois por meio da presente pesquisa se torna possível desenvolver e aprimorar na prática os conhecimentos sobre gestão de custos obtidos durante o período de graduação, encontrando soluções viáveis para a empresa ao lidar com

problemas reais. E por fim, para a comunidade científica se torna benéfico dado que estará disponível para consultas futuras em estudos sobre gestão de custos e precificação dos produtos no varejo, servindo de base de pesquisa nesta área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção consta da revisão bibliográfica realizada para melhor entendimento das aplicações a serem efetuadas posteriormente. Nela será apresentado todos os conceitos, definições e fórmulas segundo a visão de diversos autores que fornecerão suporte científico à pesquisa.

2.1 Contabilidade

A contabilidade pode ser definida como “uma ciência social que tem como objeto de estudo o patrimônio das entidades físicas e jurídicas. Ela busca interpretar, analisar, classificar e demonstrar as diversas variações que afetam o patrimônio das entidades, apresentando as demonstrações contábeis aos diversos usuários” (STEINKE, 2015, p. 13).

Servindo de recurso para o auxílio a tomada de decisão por intermédio das informações geradas, a contabilidade busca efetuar o controle dos patrimônios das empresas, ou seja, o conjunto de elementos que viabilizam a existência das organizações (RIBEIRO, 1996). Para que esse controle seja realizado de maneira coerente, é de suma importância que se efetue o registro de todos os eventos econômicos ocorridos, para que posteriormente sejam sintetizados em relatórios e analisados pelas partes interessadas (MONTOTO, 2018).

Bruni e Famá (2012) explicitam que a contabilidade pode assumir especificidades distintas dependendo do tipo de informação necessária e de quem irá se utilizar dela. Assim sendo, ela subdivide-se em:

- **contabilidade financeira:** condicionada às imposições legais e requisitos fiscais;
- **contabilidade gerencial:** voltada à administração de empresas, não condicionada às imposições legais, tem o objetivo de gerar informações úteis para a tomada de decisões;
- **contabilidade de custos:** voltada à análise dos gastos realizados pela entidade no decorrer de suas operações (BRUNI; FAMÁ, 2012, p. 2).

2.2 Contabilidade de custos

A contabilidade de custos teve sua origem no período da Revolução Industrial com o objetivo de determinar o custo dos produtos fabricados. Anteriormente ao surgimento da mecanização, os bens possuíam produção artesanal e o comércio consistia basicamente da comercialização dos produtos já prontos. Em muitos casos as empresas não se configuravam como entidades jurídicas, aplicando a contabilidade financeira de forma mais simples,

deduzindo os resultados de cada período mediante o custo de aquisição dos produtos e a avaliação dos inventários (BORNIA, 2019; MARTINS, 2019).

Com o surgimento das primeiras indústrias, a dificuldade na determinação dos custos dos produtos vendidos intensificou-se visto que a partir desse momento os bens passaram a ser produzidos pelas próprias empresas por meio de insumos distintos. Deste modo, os valores para a apuração dos resultados passaram a ser atribuídos aos diversos itens necessários durante a produção (BORNIA, 2019).

À vista disso, Loch (2011) conclui que nos primórdios, a função principal da contabilidade de custos consistia basicamente em demonstrar os resultados obtidos nas indústrias, mas com o passar dos anos tornou-se mais relevante no âmbito gerencial, dado às diversas funções que foram associadas a sua incumbência.

Segundo Bruni e Famá (2012, p. 4), a Contabilidade de custos consiste em um:

[...] processo ordenado de usar princípios da contabilidade geral para registrar os custos de operação de um negócio. Dessa forma, com informações coletadas das operações e das vendas, a administração pode empregar os dados contábeis e financeiros para estabelecer os custos de produção e distribuição, unitários ou totais, para um ou para todos os produtos fabricados ou serviços prestados, além dos custos das outras diversas funções do negócio, objetivando alcançar uma operação racional, eficiente e lucrativa.

De forma complementar, Padoveze (2006, p. 5), conceitua a contabilidade de custos em “segmento da ciência contábil especializado na gestão econômica do custo e dos preços de venda dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas”.

De acordo com o explicitado por Leone (2014), dentro de uma organização a contabilidade de custos opera em diversos segmentos distintos, sendo estes produtos, serviços, componentes operacionais, e outros. Ainda segundo a visão do autor, “para cada um desses segmentos, deve preocupar-se em estudá-los para ser capaz de produzir informações gerenciais de custos mais úteis para os diversos gerentes ou encarregados que se responsabilizem pelo desenvolvimento de cada um desses segmentos” (LEONE, 2014, p. 30).

Com o passar dos anos e o aumento da competitividade no mercado, a contabilidade de custos passou a exercer papel fundamental nas decisões gerenciais das empresas, visto que atualmente os preços não devem mais ser definidos embasados apenas nos custos incorridos no processo de fabricação, mas deve-se atentar também aos preços praticados nos mercados concorrentes (MARTINS, 2019). Como ressaltado por Pistore *et al.* (2015, p. 32), “é necessário buscar novas ideias, novos conceitos e descobrir novas técnicas que vão trazer benefícios relevantes, visando sempre o crescimento e a competitividade”.

A contabilidade de custos atualmente exerce grande influência dentro de uma organização. A sobrevivência de uma empresa, seja ela industrial ou comercial, está vinculada à formulação adequada do preço de seus produtos, no qual estes devem ser suficientes para suprir os custos e transparecer um valor percebido aos consumidores maior que o preço praticado, favorecendo o consumo destes e por consequência a geração do lucro (BRUNI; FAMÁ, 2012).

Em razão do dinamismo proporcionado pelo processo de globalização, no qual favoreceu o aumento do número de empresas e por consequência o acirramento do mercado como um todo, a contabilidade de custos concomitantemente à formação adequada do preço de venda pelas empresas advém como uma ferramenta de grande relevância para a tomada das decisões gerenciais (CARNEIRO, 2013).

Para que uma empresa consiga se sobressair frente aos concorrentes no atual mercado competitivo, é necessário que esta possua um conhecimento abrangente acerca dos custos que integram na formação do preço de venda dos seus produtos, e assim se torna provável que consiga formular margens de lucro adequadas (ARENHARDT *et al.*, 2014). Por esse motivo, a contabilidade de custos vem adquirindo tamanha relevância para as organizações com o passar dos anos, se tornando algo indispensável para aquelas que almejam o sucesso.

Hansen e Mowen (2013, p. 28) ressaltam que

quando usada para propósitos internos, a contabilidade de custos fornece informações de custos sobre produtos, clientes, serviços, projetos, atividades, processos e outros detalhes que podem ser interessantes para a gerência. As informações sobre custos que são fornecidas têm papel de apoio importante para o planejamento, controle e tomada de decisão.

Para cada tipo distinto de necessidade gerencial, a atual visão da contabilidade de custos surge como um suporte à formação de novas informações, segundo a interpretação de Leone (2014). Para o autor, essas necessidades se subdividem em três grupos principais, sendo estes:

1. Informações que ajudam à determinação da rentabilidade e à *avaliação do patrimônio*;
2. Informações que auxiliam o controle das operações e dos próprios custos; e
3. Informações que servem ao planejamento e ao processo decisório (LEONE, 2014, p. 32).

Entre as principais funções da contabilidade de custos ressalta-se principalmente: auxílio no planejamento e controle das operações, fornecendo dados que servem de suporte para a definição de previsões e acompanhamento dos valores; contribuição na tomada de decisões visto que fornece dados relevantes que servem de suporte para a determinação de medidas no

curto e longo prazo; por fim, na determinação do lucro visto que viabiliza o processamento de dados de forma proveitosa para ser utilizado pela administração (BRUNI; FAMÁ, 2012; MARTINS, 2019).

Padoveze (2006, p. 9) ramifica a contabilidade de custos em dois grandes ramos de atuação, sendo estes

- a) Custo contábil: Conceitos e técnicas voltados para a apuração do custo dos produtos e serviços para fins de contabilização e atendimento às necessidades legais e fiscais;
- b) Custo gerencial: Conceitos e técnicas voltados para a gestão econômica dos produtos e serviços da empresa, suas atividades, unidades de negócio e seus gestores responsáveis, envolvendo as necessidades de controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão.

Steinke (2015) salienta que atualmente a contabilidade de custos possui diversos propósitos, indo além do mero fornecimento de informações aos níveis gerenciais. Segundo o autor, ela é responsável também por delinear as respectivas quantidades que serão suficientes para atingir o lucro especulado e evitar grandes prejuízos, tudo isso por intermédio de métodos e cálculos que a integram, servindo de grande auxílio na gestão de custos.

2.2.1 Terminologia aplicada à contabilidade de custos

Para que seja possível classificar e gerenciar corretamente os custos incorridos em uma organização, se faz necessário compreender os conceitos e definições acerca dos termos utilizados de forma recorrente na contabilidade de custos. No entanto, é de suma importância ressaltar que, para empresas comerciais, tais definições diferem-se um pouco quando comparado às empresas industriais.

Júnior (2012) afirma que é de suma importância que as empresas assimilem de forma correta tais definições, para que durante o momento de formação dos preços elas sejam capazes de identificar quais fatores devem ser inclusos ou não, uma vez que os clientes não concordam em pagar a mais pelas ineficiências dos empreendimentos, o que pode vir a tornar essa prática uma desvantagem competitiva.

A seguir serão apresentadas as principais terminologias utilizadas na gestão de custos. Os conceitos serão definidos levando em consideração a aplicação no comércio varejista, visto que será o foco do trabalho posteriormente, fazendo-se necessário a correta compreensão nesse âmbito.

2.2.1.1 *Gasto*

“Consistem no sacrificio financeiro que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer” (BRUNI; FAMÁ, 2012, p. 5). Esse termo descreve essencialmente as ocasiões em que a empresa empreende recursos, podendo inclusive incumbir-se de uma dívida momentânea perante aos seus fornecedores, em prol da obtenção de insumos necessários à realização das suas operações cotidianas (WERNKE, 2019).

De forma sucinta, os gastos compreendem os valores pagos para a aquisição de bens ou serviços, independentemente de serem utilizados no momento da aquisição ou não, podendo relacionar-se também a um investimento realizado, seja na compra de equipamentos ou com relação ao consumo de recursos para a manutenção do pleno funcionamento do negócio (BORNIA, 2019; PEREZ JUNIOR; OLIVEIRA; COSTA, 2012; WERNKE, 2019).

Megliorini (2012, p. 7) vai mais afundo em sua definição, delimitando os gastos em

[...] compromissos financeiros assumidos por uma empresa no tocante à aquisição de:

- [...] mercadorias para revenda;
- recursos para a realização de serviços;
- recursos a ser consumidos no ambiente de administração;
- recursos a ser consumidos no ambiente comercial.

De modo geral, os gastos estão relacionados a qualquer operação de compra realizada por uma empresa, independente da forma de pagamento empregada. Dependendo da forma como é aplicado, esse termo “poderá ser classificado em custos, despesas, perdas ou desperdícios” (PEREZ JUNIOR; OLIVEIRA; COSTA, 2012, p. 8).

2.2.1.2 *Custo*

Em empresas comerciais, não ocorre nenhum tipo de modificação nos insumos adquiridos antes de revendê-los aos clientes finais, ou seja, ocorre somente a comercialização das mercadorias adquiridas tais como quando compradas aos fornecedores. Assim sendo, “os custos, nas empresas comerciais, correspondem aos gastos relativos à aquisição das mercadorias” (MEGLIORINI, 2012, p. 7).

Para Wernke (2011, p. 28 *apud* STEINKE, 2015, p. 17) os custos podem ser classificados como “os gastos relacionados com o valor pago ao fornecedor e demais fatores que estejam intrinsecamente vinculados à compra daquela mercadoria, como frete e o seguro pago para o transporte da mercadoria até a loja, além dos tributos inerentes a nota fiscal de compra e outros fatores”.

Padoveze (2006, p. 4) conceitua os custos como sendo “a mensuração econômica dos recursos (produtos, serviços e direitos) adquiridos para a obtenção e a venda dos produtos e serviços da empresa”. De modo simplificado, para o autor os custos representam o valor que deverá ser pago para a obtenção de um determinado produto ou insumo durante uma transação de compras.

Observa-se desse modo que os custos se configuram como os gastos empreendidos pela empresa para a aquisição da mercadoria que será revendida, englobando todos os fatores diretamente relacionados ao custo de aquisição dos produtos, ou seja, o valor pago aos fornecedores, fretes, seguros, impostos, e quaisquer outros neste sentido.

2.2.1.3 *Despesa*

“Compreende à parcela de gastos consumida para administrar a empresa e realizar as vendas, isto é, para gerar a receita” (MEGLIORINI, 2012, p. 7). Esse tipo de gasto não possui nenhuma ligação direta com os produtos comercializados, assim sendo, estão relacionadas às atividades que garantem o funcionamento da empresa tais como administração, vendas, finanças, dentre outros (LOCH, 2011; STEINKE, 2015).

Wernke (2011, p. 28 *apud* STEINKE, 2015, p. 18) classifica as despesas em:

- Despesas administrativas: gastos com aluguel da sala comercial, energia elétrica da loja, material de escritório, salários e encargos sociais dos funcionários do departamento administrativo, etc.;
- Despesas financeiras: gastos com juros pagos por atraso na quitação de duplicata, tarifas de manutenção de conta bancaria, folha de pagamentos do setor financeiro, etc.;
- Despesas de vendas: gastos com propaganda, brindes, comissão de venda, remuneração dos empregados da área comercial, etc.

2.2.1.4 *Perda*

Para Bornia (2019, p. 17) as perdas compreendem “o valor dos insumos consumidos de forma anormal”. É oriunda de incidentes indesejados e involuntários dentro de uma organização, geralmente não podem ser previstos e são responsáveis pela geração de gastos não essenciais, não promovendo novas receitas (LOCH, 2011; PEREZ JUNIOR; OLIVEIRA; COSTA, 2012; WERNKE, 2019).

Pode ser definido como perda

- a) A deterioração anormal de ativos (bens) causados por incêndios ou inundações;
- b) Os furtos de mercadorias;

- c) As avarias ocorridas nas mercadorias (como apodrecimento de alimentos, vazamentos, latas amassadas, manuseio incorreto, etc.);
- d) A expiração do prazo de validade do produto, tornando-o imprestável para comercialização (WERNKE, 2011, p. 29 *apud* STEINKE, 2015, p. 18).

2.2.1.5 *Desperdício*

Configuram-se como os “gastos incorridos nos processos produtivo ou de geração de receitas e que possam ser eliminados sem prejuízo da qualidade ou quantidade dos bens, serviços ou receitas geradas” (PEREZ JUNIOR; OLIVEIRA; COSTA, 2012, p. 9). Do ponto de vista do cliente, as despesas não agregam nenhum tipo de valor percebido, representado para a empresa apenas perda de tempo e recursos, uma vez que também não são essenciais à realização do trabalho esperado (BORNIA, 2019; WERNKE, 2019).

Wernke (2019) elenca algumas categorias principais de desperdício, tais como itens defeituosos, movimentações de insumos que ocorrem de maneira desnecessária, capacidade instalada ociosa, dentre outros. Todos estes fatores representam gastos para as empresas que não resultam em benefícios que agregam no valor final dos produtos. Desse modo, as empresas devem buscar constantemente identificar e posteriormente eliminar os desperdícios para que possa se tornar cada vez mais eficiente, pois, como afirmado por Perez Junior, Oliveira e Costa (2012, p. 9) esta ação é considerada “fator determinante do sucesso ou fracasso de um negócio”.

Além do que já foi explicitado, é de grande relevância para as organizações classificarem ainda os desperdícios em normais e anormais haja vista a definição de estratégias para sua futura eliminação, dado que aqueles que são incluídos no primeiro grupo podem ser eliminados no curto prazo, já aos integrantes do segundo grupo serão extinguidos no longo prazo (BORNIA, 2019).

2.2.1.6 *Investimento*

São denominados de investimentos os “gastos efetuados na aquisição de ativos [...], com a perspectiva de gerar benefícios econômicos em períodos futuros” (WERNKE, 2019, p. 3). Representam os valores monetários dos insumos adquiridos que passarão a fazer parte dos ativos da empresa e que serão utilizados somente em períodos futuros (BORNIA, 2019; MEGLIORINI, 2012).

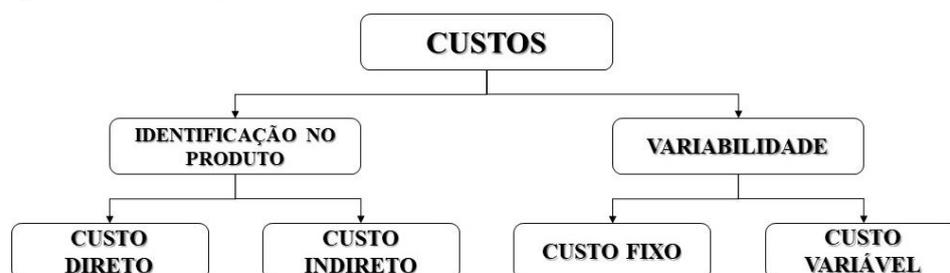
Bruni e Famá (2012, p. 5) afirmam que os investimentos “ficam temporariamente ‘congelados’ no ativo da entidade e, posteriormente e de forma gradual, são ‘descongelados’ e incorporados aos custos e despesas”.

2.2.2 Classificação dos custos

A origem dos custos advém de vários fatores, tanto internos como externos às empresas. Quanto maior for o esforço da organização em manter um sistema de custos melhor estruturado, os resultados obtidos trarão grandes benefícios ao empreendimento (MEGLIORINI, 2012).

Com o intuito principal de facilitar as análises realizadas por meio dos custos obtidos, estes subdividem-se ainda em categorias mais específicas. A Figura 1 abaixo mostra de forma sintetizada como ocorre a subdivisão dos custos em suas respectivas classes e nos tópicos subsequentes serão apresentadas as classificações mais utilizadas no gerenciamento dos custos.

Figura 1 - Classificação dos custos



Fonte: Autor (2021)

2.2.2.1 Quanto à identificação no produto

2.2.2.1.1 Custos diretos

Enquadra-se como custo direto os gastos que conseguem ser facilmente atribuídos aos produtos mediante o que foi consumido para produzi-lo ou adquiri-lo, ou seja, por serem facilmente identificáveis, não necessitam de rateio para serem apropriados aos objetos de custeio (MEGLIORINI, 2012; PEREZ JUNIOR; OLIVEIRA; COSTA, 2012; WERNKE, 2019).

2.2.2.1.2 Custos indiretos

De forma oposta ao mostrado no tópico anterior, os custos indiretos compreendem aqueles em que se existe uma dificuldade para a apropriação aos materiais, necessitando utilizar

um método de rateio com base em um critério pré-definido e condizente com a situação encontrada, originando um valor aproximado (BRUNI; FAMÁ, 2012; PEREZ JUNIOR; OLIVEIRA; COSTA, 2012; WERNKE, 2019).

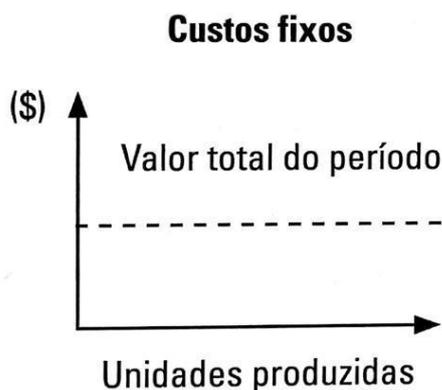
2.2.2.2 *Quanto à variabilidade*

2.2.2.2.1 Custos fixos

São considerados como custos fixos os gastos que, dentro de um curto prazo e em uma determinada capacidade instalada, permanecem constantes, independentemente do nível de atividade realizado dentro da empresa, estando mais relacionado aos custos provenientes da manutenção da estrutura da empresa (BRUNI; FAMÁ, 2012; MEGLIORINI, 2012; PEREZ JUNIOR; OLIVEIRA; COSTA, 2012; WERNKE, 2019).

A Figura 2 a seguir mostra o comportamento dos custos fixos graficamente.

Figura 2 - Representação gráfica do comportamento dos custos fixos



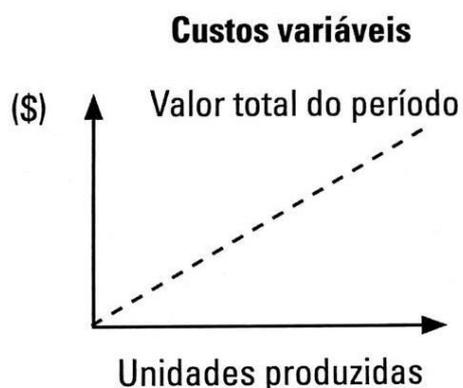
Fonte: Wernke (2019, p. 9)

2.2.2.2.2 Custos variáveis

São definidos como os custos que possuem relação direta com o nível de atividade da empresa, ou seja, o seu valor é alterado proporcionalmente ao aumento ou diminuição do volume de produção ou nível de serviço oferecido (BORNIA, 2019; PEREZ JUNIOR; OLIVEIRA; COSTA, 2012).

A Figura 3 a seguir apresenta o comportamento dos custos variáveis graficamente.

Figura 3 - Representação gráfica do comportamento dos custos variáveis



Fonte: Wernke (2019, p. 9)

2.3 Gestão de custos

Em decorrência do atual cenário competitivo em que as empresas estão inseridas, se faz necessário a implantação de um sistema de custos coerente ao tipo de atividade exercida pela organização. Por meio desse sistema de custos, será fornecido informações para os administradores que busquem a constante eliminação de desperdícios, viabilizando a sua permanência de forma ativa no mercado (SILVA, 2007).

Para que o sistema de custos utilizado seja capaz de produzir resultados satisfatórios, é preciso que esteja conectado a um bom sistema de gestão, desenvolvendo elementos adequados ao contexto em que a empresa está enquadrada (BORNIA, 2019). Assim sendo, pode-se concluir que “a gestão de custos é uma preocupação organizacional que, concretamente, transcende fronteiras departamentais, e não está restrita a funções e áreas em particular das empresas” (DIEL; ROSA; TUSI, 2015, p. 40).

Hansen e Mowen (2013) afirmam que para que os administradores consigam realizar uma boa gestão de custos, se faz necessário que possuam um grande conhecimento da organização como um todo. Além disso, os autores ressaltam ainda que também é de suma importância que os gestores sejam capazes de determinar os custos das suas atividades, processos, produtos e áreas de interesse tanto no curto como no longo prazo, a fim de favorecer a melhoria contínua e produtividade da organização.

2.4 Custos em empresas comerciais

As empresas comerciais surgem como intermediárias, viabilizando a venda dos produtos entre os produtores e consumidores, concedendo a transferência de riquezas entre os

elos da cadeia produtiva, com o objetivo principal de obter lucros provenientes das vendas realizadas (SOUSA, 2017). Essas comercializações podem ocorrer tanto entre empresas, configurando deste modo o comércio atacadista, como também entre empresa e consumidor final, definindo assim o comércio varejista.

Durante a atividade comercial ocorre a negociação e troca entre as partes interessadas, onde o vendedor (indústria ou empresa comercial) repassa ao consumidor (seja ele empresa comercial ou consumidor final) os bens desejados por este, por meio de uma transferência monetária. Esse ato proporciona tanto o desenvolvimento do comércio como um todo bem como das empresas envolvidas no processo, pois permitem a geração de riquezas.

Em 2018 no Brasil as empresas comerciais foram responsáveis por gerar cerca de R\$ 3,7 trilhões de reais em receita líquida, sendo que desse total, o comércio varejista foi responsável por 45,8%, conforme demonstrado pela Pesquisa Anual de Comércio (PAC) (2018) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Ainda de acordo com essa pesquisa, a atividade comercial como um todo gerou empregos para 10,2 milhões de pessoas, ressaltando-se assim a importância que este setor possui na movimentação da economia do país.

Diel, Rosa e Tusi (2015, p. 42) afirmam que “nas empresas comerciais, os custos são de fácil identificação, e conseqüentemente, de fácil alocação, devido ao pequeno número de variáveis”. A formação do custo em empresas varejistas ocorre de maneira mais simplificada quando comparada às empresas industriais, uma vez que as atividades dos estabelecimentos que integram esse grupo giram em torno da aquisição das mercadorias já prontas, efetuando apenas a revenda. No entanto, não obstante de sua importância, é essencial que os gestores possuam habilidade suficiente para formular preços de venda adequados bem como analisar a lucratividade do negócio como um todo (BERNADI, 2004 *apud* BRAGA JUNIOR; MERLO, 2007, p. 24).

Teixeira, Neto e Ferreira (2015, p. 217) ressaltam que “em empresas onde o foco é revender mercadoria, os custos dos produtos correspondem o quanto se paga pelo item que será revendido; é importante comprar a um custo satisfatório e observar as despesas administrativas e de vendas para assegurar o lucro”.

No comércio varejista, pode-se considerar que uma das principais funções dos administradores consiste na execução de forma correta da gestão de custos do empreendimento, pois devem analisar de forma apropriada as informações geradas pelos sistemas de custos, visto que são de grande importância para o processo decisório. Qualquer erro durante o reconhecimento dos custos e despesas pode prejudicar grandemente o desenvolvimento da

análise, comprometendo assim a saúde financeira do negócio (BRAGA JUNIOR; MERLO, 2007; SPERLING, 2008).

2.5 Formação do preço de venda

Preço de venda, segundo a definição de Pereira (2000, p. 13) consiste nas “declarações numéricas daquilo que o cliente deve pagar por determinado produto, [...] com o intuito principal de obter lucro ou retorno financeiro sobre o mesmo”.

A correta formação do preço de venda nas empresas é uma prática que pode acarretar na sua perpetuação ou não no mercado, sendo deste modo considerada como vital para determinar o sucesso de um estabelecimento. Apesar de sua importância, não pode ser considerada uma atividade de fácil realização uma vez que existem inúmeros fatores que influenciam e contribuem para o resultado final a ser obtido.

Inseridas no mercado altamente globalizado, as empresas da atualidade devem estar sempre atentas com as variáveis que interferem no comportamento de compra dos seus clientes. Para isso, devem traçar estratégias bem como coletar informações que sejam cruciais para a conversão de novos clientes e fidelização destes, assim como a permanência daqueles que já consomem seus produtos.

O preço é o primeiro contato entre empresa e cliente, por esse motivo deve ser formulado de forma que seja capaz de proporcionar que a instituição se destaque frente aos seus concorrentes, atraindo os clientes necessários para o alcance dos seus objetivos. “Quando uma empresa pratica um preço muito alto ela poderá perder mercado, e se o preço praticado for mais baixo que os padrões poderá não cobrir os custos e as despesas da empresa” (CARNEIRO, 2013, p. 25).

Bruni e Famá (2012, p. 251–252) elencam alguns objetivos principais que a formação do preço de venda busca alcançar, entre os quais encontram-se

- **Proporcionar a longo prazo, o maior lucro possível:** a empresa consistiria em uma entidade que deveria buscar sua perpetuidade. Políticas de preços de curto prazo, voltadas para a maximização dos lucros, devem ser utilizadas somente em condições especiais;
- **Permitir a maximização lucrativa da participação do mercado:** não apenas o faturamento deveria ser aumentado, mas também os lucros das vendas. Algumas razões contribuem com efeitos negativos sobre os lucros: excesso de estoques, fluxo de caixa negativo, concorrência agressiva, sazonalidade etc.;
- **Maximizar a capacidade produtiva, evitando ociosidade e desperdícios operacionais:** os preços devem considerar a capacidade de atendimento aos clientes – preços baixos podem ocasionar elevação das vendas e a não capacidade da manutenção de qualidade do atendimento ou dos prazos de entrega. Por outro

lado, preços elevados reduzem vendas, podendo ocasionar ociosidade da estrutura de produção e pessoal;

- **Maximizar o capital empregado para perpetuar os negócios de modo auto-sustentado:** o retorno do capital dá-se por meio de lucros auferidos ao longo do tempo. Assim, somente por meio da correta fixação e mensuração dos preços de venda é possível assegurar o correto retorno do investimento efetuado.

Os preços devem ser responsáveis por cobrir os custos do produto e da empresa como um todo ao passo que gera lucro para a organização. No entanto, é necessário que os administradores possuam prudência ao estabelecer os valores, pois embora não seja correta, é comum a prática de acrescentar apenas uma margem sobre os custos de aquisição (CASCAES, 2014; PAULA, 2017).

A formação dos preços está relacionada a diversos fatores tanto internos quanto externos à organização, tais como o mercado em que se está inserido, os concorrentes, a linha de produtos comercializada além dos custos dos processos internos, dentre outros (CARNEIRO, 2013; CASCAES, 2014; PEREIRA, 2000; STEINKE, 2015).

Em consonância ao citado, Megliorini (2012, p. 231) relata ainda que “o preço está sujeito a aspectos que fogem ao controle da empresa, como regulamentações governamentais, o avanço tecnológico, a obsolescência, a mudança de gosto do consumidor, os preços da concorrência, entre outros”. Assim sendo, os administradores devem ser capazes de conciliar tais variáveis de modo a escolher a política de precificação mais adequada para a situação que o estabelecimento se encontra.

É comum nas organizações a busca pelo aumento do faturamento no decorrer do tempo como forma de medir o seu sucesso. No entanto, Loch (2011) ressalta que nem sempre esse método de avaliação pode ser considerado adequado, uma vez que o aumento do faturamento não simboliza necessariamente que a empresa possui uma maior lucratividade. Caso os custos sejam crescentes no decorrer do tempo, a lucratividade pode diminuir no lugar de aumentar, e nestes casos o crescimento do faturamento não se mostra de grande aproveitamento. Deste modo, os gestores devem acompanhar e controlar a saúde financeira da empresa como um todo.

2.5.1 Métodos de formação dos preços

Diversos são os métodos existentes para auxiliar as empresas durante a formação do preço de venda dos seus produtos, mediante os objetivos estipulados por cada entidade. É função do gestor identificar qual método de precificação será adotado pela administração e aplicá-lo, embasado principalmente no mercado em que está inserido e nos objetivos que deseja

alcançar (LUCCHESI JUNIOR, 2012). Deste modo, não existe um método certo ou errado, tudo vai depender de como a empresa deseja atuar.

De modo geral, os autores subdividem os métodos em três grupos principais, que serão apresentados a seguir.

2.5.1.1 Baseado no mercado

Nesse método, a precificação dos produtos é constituída baseada principalmente no valor percebido do seu cliente final, ajustados mediante o quanto os consumidores aceitam pagar pelo item em uma determinada condição (BRUNI; FAMÁ, 2012). Para que seja possível utilizar-se desse método, se faz necessário ter um grande conhecimento acerca do mercado em que a empresa está inserida, ao passo que controla seus custos e despesas internos de forma a se adequar aos preços aceitos pelo mercado e conseguir obter lucro (CARNEIRO, 2013).

Deste modo, a precificação nas instituições que decidem adotar tal método se baseia no princípio de que nem sempre os clientes buscam o menor preço. É comum o estabelecimento de classes mediante as necessidades dos consumidores, baseados principalmente no quanto estes estão dispostos a pagar pela relação de custo-benefício entre preço praticado e produto oferecido (LUCCHESI JUNIOR, 2012).

2.5.1.2 Baseado nos concorrentes

As empresas que decidem adotar esse método se utilizam de uma análise dos preços praticados pela concorrência para a definição dos seus preços de venda, podendo ocorrer de dois modos principais: o primeiro, optando por cobrar um preço maior ou menor que seus concorrentes mediante a análise feita, ou o segundo, onde define seus preços de acordo com o comportamento que acha que seus concorrentes irão adotar na precificação (BRUNI; FAMÁ, 2012).

Para Lucchese Junior (2012, p. 27), “esse método é muito eficaz quando se trata de manter-se um preço abaixo da média do comércio, porém nem sempre traz resultados para a empresa, uma vez que não toma cuidado maior com os valores dispendido na comercialização do produto”.

Pereira (2000, p. 67–69) relata que esse método pode ser subdividido quanto às formas de aplicação, onde estas estão sintetizadas no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 - Aplicações do método de precificação com base no preço de venda dos concorrentes

Preço corrente	Os produtos comercializados são vendidos pelo mesmo preço por todas as empresas concorrentes que disputam o predomínio do mercado.
Imitação de preços	Neste caso, é escolhido uma empresa que já esteja consolidada no mercado e fixa-se o mesmo preço desta. Em geral, essa forma de aplicação é utilizada por pequenas empresas que estão tentando ingressar no mercado e os gestores não possuem conhecimento suficiente para determinar por si só o preço de venda dos produtos. Esse método pode ser prejudicial para a empresa a longo prazo, uma vez que pode ocasionar prejuízos que, quando constantes, ocasionam a falência da organização.
Preços agressivos	Ocorre quando empresas concorrentes costumam reduzir drasticamente os preços dos seus produtos por determinados períodos com o objetivo principal de desestabilizar os seus concorrentes menos estáveis, de forma a barganhar maior parcela do mercado em que atua.
Preços promocionais	Acontece quando a empresa reduz o preço de alguns dos seus produtos mais relevantes de forma a atrair os clientes para o seu estabelecimento, e estimular em segundo plano a venda de outros itens que estejam disponíveis a preços normais, intensificando assim o nível de vendas.

Fonte: Adaptado de Pereira (2000, p. 67–69)

2.5.1.3 Baseado nos custos

Megliorini (2012, p. 234) discorre que esse tipo de abordagem “considera que o preço deve ser suficiente para cobrir todos os custos e despesas, além de proporcionar um lucro capaz de remunerar adequadamente os investimentos realizados”. As empresas que optam por utilizar esse método costumam adicionar uma certa quantia ao gasto com os custos, e justificam o seu uso por meio de diversas razões tais como simplicidade, segurança, cobrança de forma justa aos seus clientes, dentre outros (BRUNI; FAMÁ, 2012).

Nesses casos, “a empresa estipula um “preço de venda orientativo” aplicando uma taxa de marcação (ou *mark-up*) sobre o custo unitário do produto ou mercadoria”

((MEGLIORINI, 2012, p. 163). Ainda de acordo com Megliorini (2012), o uso desse método é comum em empresas que estão consolidadas no mercado e que por esse motivo conseguem cobrar dos consumidores o preço de venda desejável, ou por aquelas que costumam formular um preço de venda mínimo para comparar com os seus concorrentes a fim de observar se será possível obter a margem de lucro desejada.

Logo, para que o cálculo do preço de venda seja realizado é necessário primeiramente uma análise interna dos custos envolvidos, para assim definir e incidir sobre eles uma taxa que seja capaz de cobrir as despesas e o lucro almejado. Entre as vantagens de se utilizar esse método ressalta-se principalmente a possibilidade de analisar a viabilidade do preço a ser cobrado que inclua a margem de lucro desejada, no entanto, não se pode esquecer que nesses métodos não são considerados os fatores externos ao empreendimento, (LUCCHESI JUNIOR, 2012).

2.5.2 Mark-up

O *mark-up*, também denominado de taxa de marcação, se configura como um método de precificação baseado nos custos. Para ser calculado, é aplicado sobre os custos de compra das mercadorias uma taxa, geralmente em forma de percentual, que inclui todos os dados que a empresa deseja custear ao vender cada produto (WERNKE, 2019). Pode ser utilizado por empresas de diversos portes, dependendo única e exclusivamente destas para a definição do valor a ser acrescentado, uma vez que advém dos objetivos do gestor (LOCH, 2011; LUCCHESI JUNIOR, 2012).

Durante a realização dos cálculos, alguns fatores devem ser considerados e Wernke (2019, p. 168) ressalta principalmente:

- A estratégia de competição a ser adotada;
- A existência de produtos similares;
- O volume previsto de venda;
- Os segmentos de mercado a serem atingidos;
- As políticas de preços de atração.

Incluído no valor percentual que irá ser acrescido aos custos, deve constar o percentual equivalente às despesas de venda e administrativas, a margem de lucro desejada pela empresa, as alíquotas dos impostos incidentes, comissões, dentre outros (WERNKE, 2019).

Existem duas maneiras de realizar o cálculo do *mark-up*: por meio do *mark-up* divisor e o *mark-up* multiplicador. Independente da forma escolhida, o resultado final do preço de venda orientativo encontrado deverá ser o mesmo. A seguir, encontra-se a forma de calcular

ambos os tipos de *mark-up*, mas durante a aplicação dessa pesquisa, optou-se pela utilização do *mark-up* divisor.

2.5.2.1 *Mark-up divisor*

Para a realização do cálculo do *mark-up* divisor, se faz necessário seguir uma ordem determinada. A seguir será apresentado o passo a passo para a realização do cálculo com base na metodologia apresentada por Wernke (2019).

- a) Listar os percentuais incidentes sobre o preço de venda, tais como tributos, margem de lucro, comissões, fretes, percentual das despesas (caso o gestor opte por incluí-las) e todos os fatores relevantes;
- b) Após definir todos os percentuais individualmente, deverá somá-los;
- c) Com o valor total dos percentuais definido, será necessário dividi-lo por 100, e este resultado será subtraído de 1 e assim será definido o valor do *mark-up* divisor;
- d) Por fim, o preço de venda orientativo será determinado pelo quociente do custo unitário de aquisição da mercadoria pelo valor do *mark-up* divisor.

2.5.2.2 *Mark-up multiplicador*

De forma semelhante ao *mark-up* divisor, o *mark-up* multiplicador também necessita seguir um passo a passo determinado para ser calculado corretamente. A seguir será apresentado a sequência para a realização do cálculo com base na metodologia apresentada por Wernke (2019).

- a) Listar os percentuais incidentes sobre o preço de venda, tais como tributos, margem de lucro, comissões, fretes, percentual das despesas (caso o gestor opte por incluí-las) e todos os fatores relevantes;
- b) Após definir todos os percentuais individualmente, deverá somá-los;
- c) Com o valor total dos percentuais definidos, será necessário primeiramente subtrair de 100% o percentual obtido no passo anterior, e posteriormente dividir 100 pelo resultado obtido da subtração. Este valor constitui o *mark-up* multiplicador;
- d) Por fim, o preço de venda orientativo será determinado pelo produto do custo unitário de aquisição a mercadoria pelo valor do *mark-up* multiplicador.

2.6 Análise de Custo-Volume-Lucro (análise CLV)

Como forma de auxiliar o processo de tomada de decisão por parte dos administradores, surge a importância em planejar e tentar estipular o lucro a ser obtido por parte da organização. Nessa conjuntura, a análise do Custo-Volume-Lucro (análise CLV) mostra-se de grande notoriedade uma vez que “determina a influência no lucro provocada por alterações nas quantidades vendidas e no custo” (BORNIA, 2019, p. 54).

Essa análise realça as relações existentes entre os custos e as variáveis que são influenciáveis por seu valor, tais como os preços de venda e demanda, servindo como forma de ajudar a empresa a compreender o cenário que está vivenciando ao passo que serve de suporte ao encontro de soluções viáveis que estejam alinhadas com os objetivos da empresa (HANSEN; MOWEN, 2013).

Por meio da análise CLV é possível projetar o impacto que alterações das variáveis, como por exemplo preços, vão gerar no resultado final do exercício em estudo. Além do que já foi citado, Wernke (2019) apresenta algumas situações em que é possível utilizar essa análise como ferramenta estratégica para a tomada de decisão, uma vez que evidencia o que ocorrerá com o lucro quando acontece:

- aumento ou diminuição do preço de compra dos insumos (como matérias-primas) por parte de fornecedores ou terceiros [...];
- diminuição ou aumento nas despesas variáveis de venda, como alterações nas alíquotas de tributos ou nas comissões incidentes sobre as vendas;
- redução ou aumento de custos e despesas fixas [...];
- diminuição ou aumento do volume de vendas [...];
- redução ou majoração dos preços de venda por opção voluntária da empresa ou forçada pela concorrência (WERNKE, 2019, p. 114).

Para que seja possível realizar essa análise, utiliza-se os conceitos de margem de contribuição e ponto de equilíbrio que serão explicados a seguir.

2.6.1 Margem de contribuição

A margem de contribuição é definida como o valor de receita subtraído dos custos e despesas variáveis, e pode ser expressa em valores totais ou unitários (BORNIA, 2019; HANSEN; MOWEN, 2013). De modo geral, configura-se como o valor resultante do preço de venda dos produtos após a retirada dos custos e despesas variáveis que foram necessários para a sua comercialização, ou seja, é “o valor (em \$) que cada unidade comercializada contribui

para, inicialmente, pagar os gastos fixos mensais da empresa e, posteriormente, gerar o lucro do período” (WERNKE, 2019, p. 115).

O seu cálculo pode ser efetuado da seguinte forma, de acordo com a Equação 1:

$$MC = PV - (CV + DV) \quad (1)$$

onde,

MC = margem de contribuição

PV = preço de venda

CV = custos variáveis

DV = despesas variáveis

Entre as vantagens de se utilizar da margem de contribuição, Wernke (2019, p. 118) evidencia:

- Permitem avaliar a viabilidade de aceitação de pedidos em condições especiais [...];
- Auxiliam a administração a decidir que produtos devem merecer maior prioridade de divulgação (propagandas, brindes promocionais etc.) ou melhor exposição nas gôndolas ou prateleiras (no caso das empresas varejistas);
- Identificam quais produtos geram resultado negativo, mas que devem ser tolerados pelos benefícios de vendas que possam trazer a outros produtos [...];
- Facilitam a decisão a respeito de quais segmentos produtivos (ou de comercialização) devem ser ampliados, restringidos ou até abandonados [...];
- Podem ser usadas para avaliar alternativas quanto a reduções de preços, descontos especiais, campanhas publicitárias especiais e uso de prêmios para aumentar o volume de vendas [...].

No entanto, deve-se ter cautela ao utilizar esse conceito para que seja corretamente aplicado e proporcione análises fiéis ao esperado, pois além das diversas vantagens já citadas anteriormente, caso seja empregada de forma equivocada, pode proporcionar desvantagens tais como:

- Basear o cálculo dos preços de venda somente com dados da margem de contribuição pode resultar em valores que não cubram todos os custos necessários para manter as atividades a longo prazo;
- [...] podem levar ao administrador a menosprezar a importância das despesas e dos custos fixos, [...] tal procedimento pode acarretar problemas futuros para recuperar o capital investido (WERNKE, 2019, p. 118).

2.6.2 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio configura-se pelo momento em que o valor da receita obtida pelas vendas se iguala ao somatório de todos os custos e despesas da empresa. Denominado de

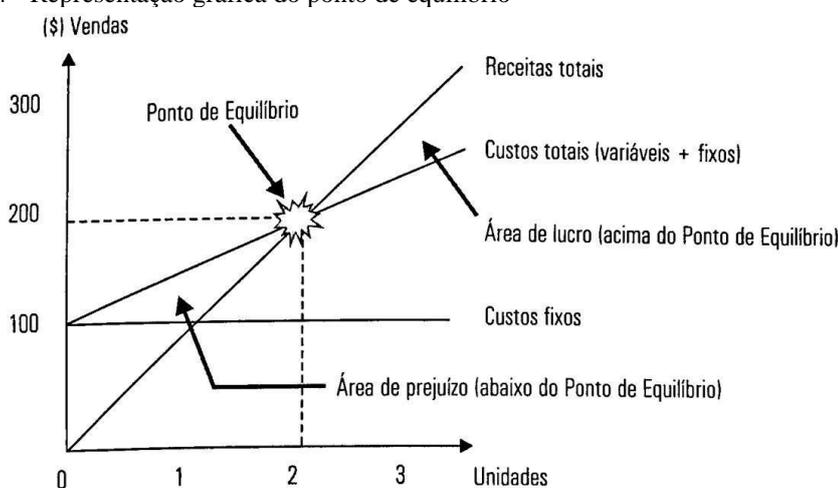
break-even point no inglês, consiste do exato momento em que o negócio opera sem obter lucro ou prejuízo (PEREZ JUNIOR; OLIVEIRA; COSTA, 2012).

Para Wernke (2019), o ponto de equilíbrio serve para demonstrar qual o nível de vendas necessário que a empresa deve operar que seja suficiente para garantir a quitação de todos os custos e despesas, sejam eles fixos ou variáveis. Seu valor pode ser expresso de forma monetária ou em unidades físicas.

A utilização dessa técnica se mostra de grande relevância às empresas, principalmente no auxílio às tomadas de decisões gerenciais, uma vez que por meio dela é possível fazer simulações por exemplo de variações de demanda, custos ou preços. Até o momento exato do ponto de equilíbrio, a organização trabalha somente para cobrir os gastos do período, ou seja, o lucro só passa a existir imediatamente após o alcance desse valor (MEGLIORINI, 2012).

A Figura 4 a seguir retrata de forma gráfica exatamente o conceito de ponto de equilíbrio.

Figura 4 - Representação gráfica do ponto de equilíbrio



Fonte: Wernke (2019, p. 135)

De acordo com as informações que os gestores necessitam, é possível encontrar na literatura diferentes formas de calcular o ponto de equilíbrio. Nos tópicos a seguir serão explicitadas tais teorias e formas de cálculo com base nas definições encontradas em Megliorini (2012).

2.6.2.1 Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC)

Segundo a definição de Megliorini (2012, p. 150), o Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC) “é aquele em que a margem de contribuição obtida pelos produtos vendidos é capaz de cobrir todos os custos e as despesas fixos de um período”. Neste caso, não são considerados quaisquer outros valores de desembolsos que possam vir a ser efetuados no período, tais como custos de oportunidade, empréstimos, amortização, dentre outros. A Equação 2 abaixo mostra como deve ser calculado, de acordo com o explicitado por Megliorini (2012, p. 151).

$$PEC = \frac{\text{Custos e despesas fixos}}{PV \text{ unitário} - \text{Custos e despesas variáveis unitários}} \quad (2)$$

2.6.2.2 Ponto de equilíbrio financeiro (PEF)

No Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF) “a margem de contribuição dos produtos vendidos deverá suportar os custos e despesas fixos sem a depreciação, porém mais as amortizações de empréstimos e juros” (MEGLIORINI, 2012, p. 151). Na Equação 3 encontra-se o cálculo do PEF, definido por Megliorini (2012, p. 151).

$$PEF = \frac{\text{Custos e despesas fixos} - \text{Depreciação}}{PV \text{ unitário} - \text{Custos e despesas variáveis unitários}} \quad (3)$$

2.6.2.3 Ponto de equilíbrio econômico (PEE)

Neste caso, o Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE) deve, “além de suportar os custos e despesas fixos, a margem de contribuição dos produtos vendidos deve cobrir o custo de oportunidade do capital investido na empresa” (MEGLIORINI, 2012, p. 150). A seguir, a Equação 4 apresenta o cálculo do PEE, mostrado por Megliorini (2012, p. 151).

$$PEE = \frac{\text{Custos e despesas fixos} + \text{Custos de oportunidade}}{PV \text{ unitário} - \text{Custos e despesas variáveis unitários}} \quad (4)$$

2.6.2.4 Determinação do ponto de equilíbrio para um mix de produtos

Em empresas comerciais, onde é comum encontrar uma grande diversidade de produtos à venda e com preço variado, a determinação do ponto de equilíbrio passa a ser mais complexa, pois em geral os itens possuem variada margem de contribuição, preço e demanda.

Com isso surge uma grande dúvida por parte dos gestores: como efetuar o cálculo do ponto de equilíbrio para um determinado mix de produtos da empresa?

Meghiorini (2012) propôs uma solução para essa questão. Para o autor, nestes casos em que os produtos em análise são variados, “o ponto de equilíbrio é proporcionado por qualquer combinação que resulte em margem de contribuição igual aos custos e às despesas fixos” (MEGLIORINI, 2012, p. 152). Assim sendo, pode-se concluir que nestes casos não existe uma combinação exata a ser obtida, os valores significam apenas uma aproximação do que pode ocorrer ou não na realidade.

Desse modo, Meghiorini (2012) propôs em sua obra um método capaz de realizar esse cálculo, para isso deve-se realizar o seguinte passo a passo:

- a) Determinar, no mix de produtos em análise, a porcentagem que cada item possui na participação das vendas do mix como um todo;
- b) Após isso, deve-se encontrar a margem de contribuição unitária média ponderada, multiplicando o valor de margem de contribuição unitária pela porcentagem de participação nas vendas de cada produto;
- c) Para calcular a quantidade total de unidades do ponto de equilíbrio, em seguida deverá ser dividido o valor total dos custos e despesas fixos pelo somatório de todas as margens de contribuições unitárias média ponderadas;
- d) Por fim, de forma a determinar a quantidade individual de cada produto no ponto de equilíbrio, deve-se multiplicar o valor total de unidades no ponto de equilíbrio (obtido no passo 3) pela porcentagem de participação nas vendas de cada item (obtido no passo 1).

2.7 Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)

A Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), consiste em um relatório contábil no qual constam todas as operações financeiras de uma empresa, de forma sucinta, durante determinado período pré-definido, evidenciando ao final o resultado obtido, podendo este ser lucro ou prejuízo. Desse modo, podemos defini-la como “um resumo financeiro dos resultados operacionais da empresa durante um determinado período” (GITMAN, 2010, p. 41).

A DRE pode ser calculada de duas maneiras, tanto de forma contábil como de forma gerencial. Para fins de análises, é utilizado de forma mais frequente a DRE gerencial, onde é constituída por meio do detalhamento das receitas, custos, despesas, impostos e outros, sendo

possível verificar se a organização está obtendo um resultado positivo ou negativo dentro do período de análise (ASSAF; LIMA, 2014).

O Quadro 2 a seguir mostra como deve ser elaborado o cálculo da DRE para fins de análises gerenciais.

Quadro 2 - Cálculo da DRE gerencial

Receitas brutas	Preço de venda dos produtos x quantidade vendida
(-) Gastos variáveis totais	Quantidade x gastos variáveis por unidade
(=) Margem de contribuição	Receitas brutas – gastos variáveis totais
(-) Gastos operacionais fixos	Somatória de todos os gastos operacionais fixos
(=) Lucro operacional	Margem de contribuição – gastos operacionais fixos
(-) Gastos não operacionais	Outros gastos, como despesas financeiras
(=) Lucro antes do Imposto de Renda	Lucro operacional – gastos não operacionais
(-) Imposto de Renda	Alíquota do imposto x lucro antes do Imposto de Renda
(=) Lucro Líquido	Lucro antes do Imposto de Renda – Imposto de Renda

Fonte: Adaptado de Perez Junior, Oliveira e Costa (2012, p. 216)

3 METODOLOGIA

No presente capítulo será apresentado a metodologia utilizada durante a execução deste trabalho. Para isso, dividiu-se o capítulo em dois tópicos, sendo estes: o primeiro, onde será apresentado a classificação da pesquisa mediante a definição de vários autores, e o segundo, onde será demonstrado as etapas desempenhadas durante a realização do estudo.

3.1 Classificação da pesquisa

Para Gil (2002, p. 17) a pesquisa pode ser definida como

[...] o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

De forma a complementar a definição anteriormente apresentada, Silva (2015, p. 47) conceitua a pesquisa em

uma atividade humana, cujo propósito é descobrir respostas para as indagações ou questões significativas que são propostas. Para iniciar uma pesquisa, faz-se necessário um problema, para o qual se busca uma resposta ou solução através da utilização do método científico. [...] A pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.

Por buscar compreender cientificamente os problemas estudados, a pesquisa tem como função principal produzir contribuições que perpetuem o conhecimento, ocorrendo de forma sistemática, metódica e crítica (PRODANOV; FREITAS, 2013). Portanto, pode-se concluir que a pesquisa consiste em um processo de estudo e investigação em que se busca, por meio de métodos científicos, respostas aos problemas, de modo que o conhecimento gerado contribua de forma significativa para a comunidade.

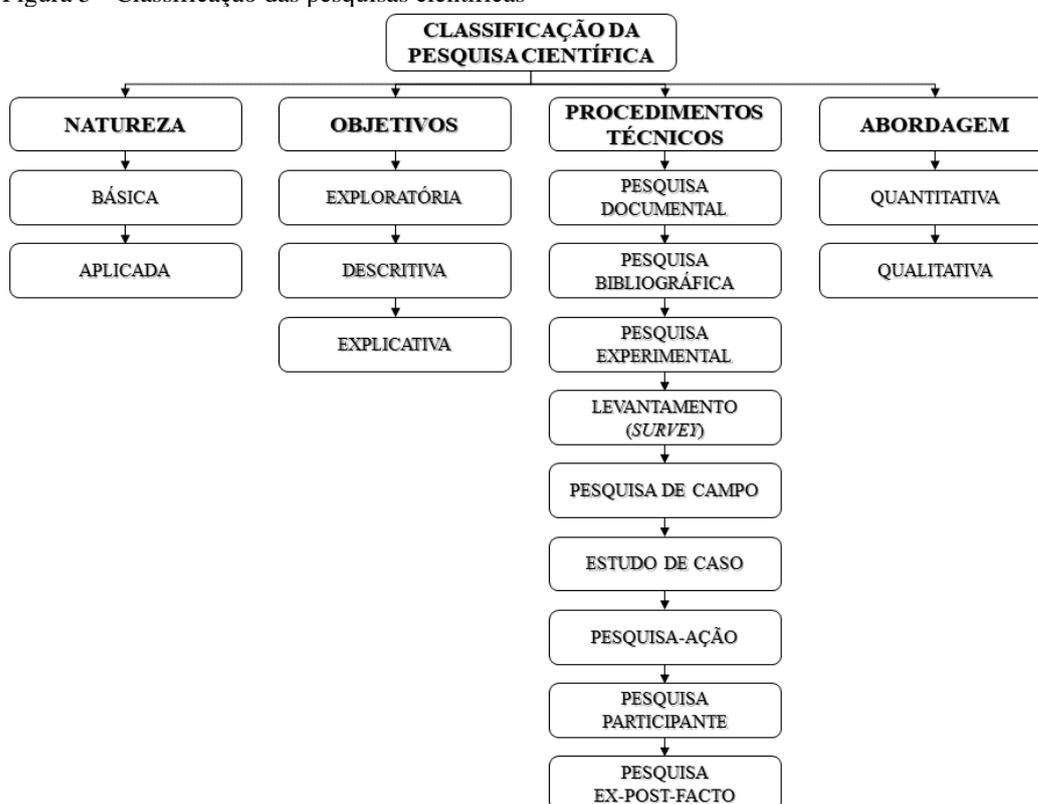
Para que seja realizada, além do interesse do próprio pesquisador, se faz necessário também recursos que viabilizem a realização da pesquisa bem como deve-se ter conhecimento sobre o assunto que será investigado (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Gil (2008) afirma que para que as aprendizagens geradas por meio da pesquisa possam ser validadas no meio científico, se faz necessário elencar os métodos utilizados que viabilizam as conclusões obtidas. Ainda segundo o autor, método científico pode ser entendido

como “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (GIL, 2008, p. 8).

Mediante ao apresentado até então, Gerhardt e Silveira (2009, p. 12) definem metodologia como sendo “o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência”. Segundo os autores, a metodologia difere-se dos métodos pois se preocupa com a validação das escolhas realizadas pelo pesquisador para se chegar ao resultado obtido na pesquisa, dado que vai além de descrever os procedimentos realizados durante a realização desta. Desse modo, as metodologias utilizadas para classificar as pesquisas científicas deverão ser descritas segundo algumas classes, onde estas estão apresentadas na Figura 5 a seguir.

Figura 5 - Classificação das pesquisas científicas



Fonte: Adaptado de Prodanov e Freitas (2013)

O presente trabalho possui natureza aplicada pois, como explicitado por Silva e Menezes (2001) nesse tipo de estudo o objetivo principal consiste em conceber novas aprendizagens de forma que, ao aplicá-las na prática, seja possível a solução de problemas.

Com relação aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. Exploratória pois, como relatado por Triviños (1987, p. 109), o pesquisador “parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando

anteriores, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental”, conseguindo assim obter maior experiência acerca do problema estudado. De forma complementar, Gil (2002, p. 41) ressalta que em pesquisas exploratórias, os pesquisadores buscam tornar o problema mais explícito para assim adquirir maior familiaridade e, por consequência, formular hipóteses para enfim solucioná-lo.

Sua classificação como descritiva advém da busca pelo estabelecimento de relações entre as variáveis estudadas, além de determinar as características da população ou fenômeno (GIL, 2002). Nesse tipo de pesquisa é comum o uso de técnicas de coleta de dados, onde o pesquisador observa, registra e analisa sem manipulá-los, para assim ser possível interpretá-los e explicar a sua ocorrência (PRODANOV; FREITAS, 2013; SILVA; MENEZES, 2001).

Quanto à classificação dos procedimentos técnicos, o presente trabalho configura-se como um estudo de caso. Yin (2001, p. 32) classifica o estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. No estudo de caso, o pesquisador se detém a um único ou poucos objetos de estudos de forma a obter sobre estes um conhecimento profundo e detalhado (GIL, 2008).

Com relação à abordagem utilizada, a pesquisa pode ser classificada tanto de forma quantitativa como de forma qualitativa. Quantitativa pois para a execução do estudo foi necessário a coleta de dados numéricos, bem como a realização de cálculos para a efetuação das análises posteriores. Prodanov e Freitas (2013) ressaltam que durante a realização de uma pesquisa quantitativa é necessário considerar todos os valores que possam ser quantificados, para que seja possível a classificação dos dados bem como a concretização das análises.

E por fim, configura-se como qualitativa pois, “a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70)

3.2 Coleta de dados

Para a realização do presente estudo, foi necessário inicialmente escolher a área bem como o tema a ser abordado, discorrido inicialmente nos tópicos de introdução e justificativa. Posteriormente, foram elencados os objetivos a serem alcançados com a realização da pesquisa, de forma a delimitar o campo de estudo e realizar análises eficientes, propondo soluções adequadas ao problema a ser aprofundado.

Em seguida, foi efetuado uma pesquisa bibliográfica, objetivando-se uma melhor compreensão dos assuntos que seriam aplicados durante o estudo, como forma obter uma base conceitual sólida bem como minimizar a ocorrência de erros durante a aplicação. Para isso, foi utilizado como fonte de informações principalmente livros, no qual buscou-se por autores renomados na área de gestão de custos, bem como publicações da área de interesse, com foco principal em teses, monografias e artigos de revistas, onde as bases de pesquisas principais constituíram-se do Periódicos CAPES e Google Acadêmico.

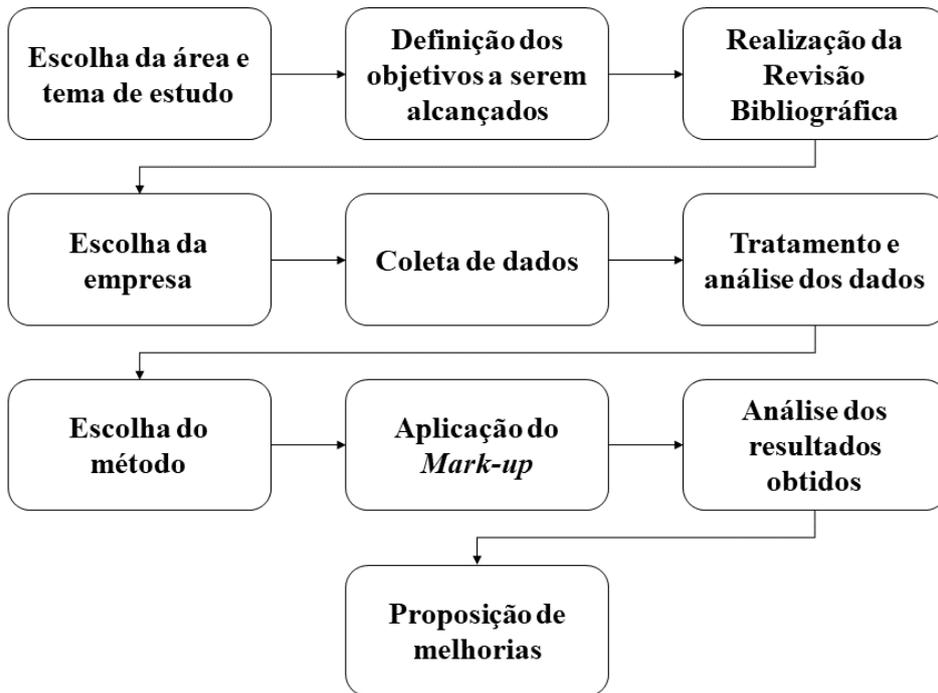
Posteriormente, realizou-se a escolha da empresa que seria estudada, onde por meio de visitas e conversas com o proprietário explicitou-se o objetivo do estudo assim como os dados que seriam necessários para a sua execução. Com a permissão do gestor, iniciou-se a etapa de coleta de dados históricos, no qual a fonte principal consistiu do sistema de gestão utilizado pela organização e documentos.

Antes de iniciar com as aplicações efetivamente, foi necessário a realização do tratamento e organização dos dados, uma vez que consistiam de diversas variáveis e valores. Em seguida, inicializou-se a etapa de análise dos dados obtidos, com o intuito de verificar qual o melhor método de gestão e precificação que se adequaria à realidade da empresa em questão.

A partir da realização das análises, foi possível escolher o método que seria utilizado, sendo essa a etapa seguinte a ser executada, onde aplicou-se o *mark-up*. Em sequência, com os resultados da aplicação efetuou-se uma nova análise dos resultados obtidos, como forma de compreender e explicitar a realidade que a empresa vivencia. Por fim, a última etapa consistiu na proposição de melhorias mediante as discrepâncias encontradas entre os resultados obtidos com a aplicação do *mark-up* e a realidade da empresa.

A Figura 6 abaixo mostra de forma sucinta todas as etapas descritas acima.

Figura 6 - Etapas do desenvolvimento do estudo



Fonte: Autor (2021)

4 A EMPRESA

No presente capítulo será caracterizado a empresa, bem como descrito como ocorre o seu funcionamento na atualidade, como forma de garantir o melhor entendimento das decisões tomadas pelo autor durante a realização da aplicação.

4.1 Caracterização da empresa

O presente estudo foi realizado em uma empresa do comércio varejista localizada na cidade de Russas, Ceará. Fundada no ano de 1994, seu ramo de atividade consiste principalmente na comercialização de sacos, sacolas e descartáveis em geral, embora o catálogo de produtos seja diverso. Seu enquadramento fiscal é o Simples Nacional.

Como estrutura organizacional, a empresa conta com 5 funcionários e um gestor, sendo esse último o proprietário. Dentre os 5 funcionários, encontram-se 2 atendentes no balcão, 1 entregador, 1 caixa e 1 pessoa responsável por manter o sistema utilizado atualizado. A contabilidade da empresa é realizada de forma terceirizada.

Como clientes, a organização atende em maior número pessoas físicas, através da venda diária no balcão. No entanto, também fornece matéria prima (como embalagens) para diversas empresas da cidade, onde a venda é realizada tanto via balcão como pela realização de pedidos por ligação ou WhatsApp.

4.2 Diagnóstico da gestão de custos atualmente utilizada

A empresa foco do estudo mantém a sua gestão de gastos mensais de modo informal, sem um padrão de registro pré-definido que viabilize uma posterior análise dos valores de forma facilitada. Parte das informações necessárias é registrada e monitorada por meio do sistema em uso na organização (tais como entradas de mercadorias, notas fiscais e pagamentos a serem realizados aos fornecedores), mas boa parte dos dados necessários para a realização de uma eficiente gestão de custos, embora em alguns casos documentados, não são utilizados, encontrando-se arquivados em diversas pastas no escritório do administrador.

Os gastos mensais da organização não são classificados entre custos, despesas e investimentos. Além disso, embora todas as contas a serem pagas passem pelo gestor, ele desconhece o valor total dos seus custos e despesas mensais. Isso ocorre devido à ausência de um registro e acompanhamento desses valores no estabelecimento.

O proprietário da organização é responsável por toda a administração do empreendimento e realiza por meio de métodos próprios a contabilidade de custos da empresa, sem o auxílio de uma técnica específica, baseando-se apenas em sua experiência de mercado.

O planejamento de compras ocorre mediante a própria demanda existente, onde por meio da saída dos produtos é definido se devem ser repostos ou não no estoque e a quantidade a ser comprada. Essa análise é realizada pelos funcionários do balcão da loja, que buscam estar sempre atentos aos feedbacks e solicitações de novos produtos por parte dos clientes, sendo repassado para o gestor de modo que esse toma a decisão de compra. Por não haver um acompanhamento (em números) da quantidade de mercadoria que é vendida, o estoque possui na maioria dos casos uma quantidade de produtos muito maior do que a necessária, que consegue suprir a demanda por meses seguidos, o que acaba elevando os custos da empresa.

Após a aquisição, a precificação dos produtos também é realizada pelo gestor, que leva em consideração três pontos principais: o valor pago pelo produto, impostos e uma margem elevada definida de forma subjetiva mediante sua experiência de mercado. Essa margem tem por função cobrir as despesas da empresa e gerar uma margem de lucro, no entanto não é embasada nos dados de custos e despesas da empresa visto que, como citado anteriormente, não se realiza o acompanhamento dessas, o que pode prejudicar o lucro desejado, uma vez que não se sabe ao certo se a margem utilizada está sendo suficiente para suprir o esperado.

O fluxo de caixa diário do estabelecimento é emitido pelo próprio sistema da empresa, visto que as vendas são realizadas por meio dele. Ao final de cada dia é emitido um relatório que consta todas as receitas do dia, incluindo as vendas e os recebimentos de vendas a prazo realizadas a empresas da região. A esse relatório é anexado as despesas diárias da organização, como compra de materiais de limpeza, água, combustível entre outros. O administrador possui todos esses relatórios arquivados de forma organizada, onde por meio deles calcula o faturamento mensal da empresa. Os demonstrativos contábeis e controle fiscal são realizados por um contador terceirizado.

Tendo em vista o panorama geral citado, percebe-se que todo o controle e gestão da empresa é de responsabilidade única e exclusiva do proprietário, que realiza diversas funções importantes dentro da organização. Com relação a gestão de custos, é notório que esta é realizada de maneira subjetiva e intuitiva na maior parte do tempo baseado apenas na percepção de mercado dos funcionários e experiência do gestor ao longo dos anos.

5 ESTUDO DE CASO

5.1 Seleção do grupo de estudo

Como a empresa possui um variado mix de produtos, para fins do presente estudo decidiu-se trabalhar apenas com aqueles mais relevantes à organização. Para realizar esta seleção de forma adequada, extraiu-se do sistema os relatórios mensais de itens mais vendidos para o período de outubro de 2019 a setembro de 2020. No relatório é apresentado todos os itens vendidos durante o mês, ordenado do mais vendido para o menos vendido bem como as suas respectivas quantidades.

Após essa seleção inicial, elaborou-se uma planilha no Excel e calculou-se a demanda média de cada item para o período de 12 meses, por meio da média simples. Com os valores de demanda média definidos, estabeleceu-se um critério de eliminação de todos os itens com o valor de demanda média inferior a 100 unidades (independente da unidade ser kg, cento, pacote, ou qualquer outra que a empresa utilizasse). Como resultado obteve-se um grupo de 110 produtos.

Por fim, foi elaborada a Curva ABC para este último grupo de produtos e selecionou-se os itens integrantes da Classe A para a realização do estudo, constituído por 37 produtos no total, em que estes representavam 33,6% da porcentagem de faturamento médio acumulado para o grupo de estudo. A Tabela 1 a seguir apresenta as quantidades (numéricas e percentuais) de itens integrantes para cada classe da Curva ABC.

Tabela 1 - Quantidade de produtos por classe da Curva ABC

A	B	C	Total
37	17	56	110
33,6%	15,5%	50,9%	100%

Fonte: Autor (2021)

No Apêndice A encontra-se a tabela com o cálculo para a elaboração da Curva ABC utilizada.

Os produtos selecionados para o estudo são integrantes de diversos grupos no próprio sistema da organização. Para fins de organização, optou-se por manter a mesma classificação que a empresa já utiliza para a maioria dos itens, visto que será exposto apenas os códigos dos produtos, ocultando seus nomes. Deste modo temos: 22 itens do grupo sacos e sacolas, 8 do grupo marmitas e 2 do grupo papelaria. Os 5 produtos restantes pertenciam cada

um de um grupo diferente no sistema da empresa, assim, optou-se por agrupá-los em uma nova categoria que aqui será denominada de “outros grupos”.

5.2 Delimitação dos gastos

Para a formulação adequada do preço de venda, primeiramente é necessário conhecer todos os gastos que a empresa possui mensalmente, de forma que por meio da venda dos produtos seja possível cobrir todos os dispêndios financeiros de forma adequada sem reduzir a margem de lucro esperada. Deste modo, foi necessário realizar um levantamento de tudo que foi gasto na empresa no primeiro semestre de 2020.

Por se tratar de uma empresa varejista, ou seja, que já compra o produto pronto para a revenda e não realiza nenhuma modificação nele, é considerado como custo somente o dispêndio financeiro diretamente relacionado à aquisição das mercadorias que serão vendidas. Deste modo, o restante dos gastos é classificado como despesa.

Nas seções posteriores será explicitado os valores gastos para a aquisição de mercadorias bem como despesas compreendidas entre os meses de janeiro a junho de 2020.

5.2.1 *Custo de aquisição dos produtos*

O custo relacionado à aquisição dos produtos compreende o valor pago ao produto acrescido dos impostos (que para a empresa são o IPI e ICMS Substituição Tributária) e frete. Tais dados foram obtidos por meio das Notas Fiscais e o cálculo do custo total de aquisição foi realizado mediante o produto da porcentagem de cada taxa pelo preço da nota fiscal, onde no final foi somado todos os valores resultantes, que estão apresentados na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 - Custo de aquisição unitário

Código	Preço NF	ICMS ST	IPI	Frete	Custo total de aquisição
MARMITA					
1162	R\$ 0,10	15%	5%	22%	R\$ 0,14
1141	R\$ 0,09	12%	5%	22%	R\$ 0,13
279	R\$ 0,35	12%	10%	0%	R\$ 0,43
570	R\$ 0,17	0%	0%	0%	R\$ 0,17
1159	R\$ 0,20	12%	5%	10%	R\$ 0,25
1158	R\$ 0,09	15%	5%	10%	R\$ 0,12
850	R\$ 0,22	0%	0%	0%	R\$ 0,22
7898994919605	R\$ 0,52	18%	15%	0%	R\$ 0,69
PAPELARIA					
454	R\$ 4,00	12%	0%	0%	R\$ 4,48
224	R\$ 3,30	0%	0%	0%	R\$ 3,30
SACOS E SACOLAS					
22	R\$ 6,80	0%	0%	0%	R\$ 6,80
135	R\$ 12,00	0%	0%	0%	R\$ 12,00
20	R\$ 6,80	0%	0%	0%	R\$ 6,80
21	R\$ 6,80	0%	0%	0%	R\$ 6,80
7	R\$ 5,20	0%	0%	0%	R\$ 5,20
5	R\$ 5,20	0%	0%	0%	R\$ 5,20
628	R\$ 10,50	0%	0%	0%	R\$ 10,50
113	R\$ 8,50	0%	0%	0%	R\$ 8,50
6	R\$ 5,20	0%	0%	0%	R\$ 5,20
82	R\$ 9,80	0%	0%	0%	R\$ 9,80
808	R\$ 0,48	15%	7%	3%	R\$ 0,60
90	R\$ 6,80	0%	0%	0%	R\$ 6,80
23	R\$ 6,80	0%	0%	0%	R\$ 6,80
344	R\$ 5,80	0%	0%	0%	R\$ 5,80
19	R\$ 6,80	0%	0%	0%	R\$ 6,80
345	R\$ 5,80	0%	0%	0%	R\$ 5,80
1165	R\$ 1,62	0%	0%	0%	R\$ 1,62
1080	R\$ 0,92	13%	0%	0%	R\$ 1,04
8	R\$ 5,20	0%	0%	0%	R\$ 5,20
14	R\$ 5,80	0%	0%	0%	R\$ 5,80
596	R\$ 3,50	0%	0%	0%	R\$ 3,50
741	R\$ 1,30	0%	0%	0%	R\$ 1,30
OUTROS GRUPOS					
7896411808204	R\$ 7,42	12%	0%	3%	R\$ 8,53
235	R\$ 0,10	12%	10%	0%	R\$ 0,12
895	R\$ 0,37	15%	7%	0%	R\$ 0,45
7898939720495	R\$ 2,91	0%	0%	0%	R\$ 2,91
7898339190157	R\$ 0,66	12%	10%	6%	R\$ 0,84

Fonte: Autor (2021)

Ao verificar a tabela percebe-se que para algumas mercadorias é isento o valor de frete. Isso ocorre por dois motivos principais: o primeiro se deve ao fato de o gestor negociar com os fornecedores no momento da compra, onde estes passam a enviar os pedidos sem cobrar frete a partir de um valor mínimo de compras. O segundo caso ocorre quando o proprietário realiza viagens por conta própria para buscar os pedidos, geralmente em Fortaleza – CE ou Mossoró – RN. Para este caso, no presente estudo o valor gasto na realização de tais viagens não foi contabilizado como frete, e sim como despesa (adicionada aos gastos com combustível), visto que não se tinha dados suficientes e precisos para realizar o rateio dessas despesas aos respectivos produtos.

É notório também que nem todos os itens possuem uma porcentagem referente ao pagamento de imposto. Neste caso, o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) é pago somente quando a compra é realizada diretamente com a fábrica. Já o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS) é pago quando a propriedade de uma determinada mercadoria passa de uma empresa para a outra. Como a empresa deste estudo possui seu enquadramento fiscal como Simples Nacional, para alguns produtos que não são adquiridos diretamente da fábrica, e sim de distribuidores terceiros, este imposto acaba se configurando com ICMS Substituição Tributária, em que é pago antecipadamente, no início da cadeia produtiva, geralmente pela indústria que o fabricou.

Após o cálculo do custo de aquisição de cada produto, extraiu-se no sistema da empresa a quantidade que foi adquirida de cada item para todos os meses do primeiro semestre de 2020. Posteriormente multiplicou-se cada quantidade por seu respectivo custo, e por fim os valores de todos os itens foram somados para se obter o custo total de aquisição de produtos de cada mês. Os valores estão expostos no Apêndice B.

5.2.2 Despesas

Para que os produtos estejam ao alcance do consumidor quando necessitarem, as empresas arcam com diversos gastos de modo a viabilizar tal flexibilidade e garantir o funcionamento da organização. No geral, as despesas mensais incorridas na empresa em estudo são para a manutenção do estabelecimento em pleno funcionamento. O detalhamento dos valores gastos entre os meses de janeiro a junho de 2020 está apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 - Detalhamento das despesas incorridas no primeiro semestre de 2020

Descrição	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
Água	R\$ 71,50	R\$ 60,50	R\$ 44,00	R\$ 49,50	R\$ 49,50	R\$ 44,00
Material de limpeza	R\$ 11,87	R\$ 13,70	R\$ 24,23	R\$ 6,57	R\$ 21,24	R\$ 42,47
Combustível	R\$ 1.160,00	R\$ 1.160,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.450,00	R\$ 1.117,00	R\$ 1.240,00
Manutenção dos veículos	R\$ 91,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 48,00	R\$ 49,00	R\$ 157,00
Almoço	R\$ 219,00	R\$ 240,00	R\$ 90,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 90,00
Telefone	R\$ 390,65	R\$ 410,75	R\$ 438,04	R\$ 369,25	R\$ 152,79	R\$ 149,52
Energia	R\$ 364,45	R\$ 430,62	R\$ 433,24	R\$ 373,58	R\$ 256,73	R\$ 280,49
Taxa de ocupação	R\$ 615,00	R\$ 615,00	R\$ 615,00	R\$ 615,00	R\$ 615,00	R\$ 615,00
Alvará	R\$ -	R\$ 236,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Internet	R\$ 129,90	R\$ 129,90	R\$ 129,90	R\$ 129,90	R\$ 129,90	R\$ 129,90
Contador	R\$ 340,00	R\$ 340,00	R\$ 340,00	R\$ 340,00	R\$ 340,00	R\$ 340,00
Sistema	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 160,00
Consumo de loja	R\$ 400,25	R\$ 316,23	R\$ 395,41	R\$ 449,22	R\$ 611,78	R\$ 685,43
Salários dos funcionários e pró-labore	R\$ 5.195,00	R\$ 7.489,16	R\$ 5.259,83	R\$ 6.270,00	R\$ 7.663,33	R\$ 5.225,00
Hora extra	R\$ -	R\$ 1.748,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL	R\$ 9.148,62	R\$ 13.439,86	R\$ 9.219,65	R\$ 10.261,02	R\$ 11.166,27	R\$ 9.158,81

Fonte: Autor (2021)

Sobre os dados demonstrados, vale ressaltar alguns aspectos. Primeiramente, os valores referentes ao combustível incluem 3 dados: o combustível gasto com as duas motos para a realização de entregas na cidade, o combustível gasto com a kombi que é utilizada para transportar os produtos do depósito para a loja diariamente e por fim uma estimativa de consumo de combustível das viagens realizadas pelo proprietário para buscar pedidos. O último trata-se de uma estimativa pois anteriormente à realização do presente estudo não se era contabilizado tal dado como despesa da empresa, e como tratava-se de dados históricos foi necessário realizar um cálculo aproximado. Este por sua vez seguiu o seguinte raciocínio: o proprietário relatou que viaja no mínimo uma vez por semana e que, dependendo da rota a ser realizada, a média de consumo de combustível era próxima a R\$ 200,00 por viagem. Desse modo, verificou-se no calendário a quantidade de semanas inteiras por mês e multiplicou-se por R\$ 200,00. Por fim, o valor obtido foi acrescido dos dados que já existiam.

Com relação aos valores referentes ao almoço, configura-se por uma quantia disponibilizada pela empresa para cada colaborador aos sábados, único dia da semana em que a loja não fecha no período de 12:00 às 14:00, dado que o fluxo de clientes é maior. Como pode-se perceber analisando a tabela, a partir do mês de março esse valor diminuiu, chegando a zerar em abril e maio. Isso ocorreu por conta do início da quarentena devido à pandemia do covid-19, onde os estabelecimentos fecharam para o atendimento ao cliente. Nesse período, o proprietário relatou que a empresa continuou em funcionamento com portas fechadas, atendendo aos clientes por *delivery*, somente por meio período (até as 12:00) incluindo os sábados. Deste modo, enquanto a demanda dos clientes conseguia ser atendida até antes do meio dia aos sábados, não foi necessário fornecer esse valor para almoço aos colaboradores, visto que eles iam para casa cedo.

O consumo de loja compreende o valor referente aos produtos que a própria empresa tem disponível para a venda, mas utiliza no dia a dia no atendimento aos clientes (como por exemplo sacolas e copos descartáveis), então retira do próprio estoque. Diariamente é extraído do sistema um relatório com tudo aquilo que o próprio estabelecimento consumiu. Vale ressaltar que para fins de dados do presente estudo, o valor considerado é o de custo de aquisição, e não o de preço de venda, visto que a empresa não paga a si próprio para consumir tais itens.

Ainda sobre o consumo de loja, também é possível perceber um aumento gradativo a partir do mês de março, também relacionado à pandemia, onde a empresa passou a utilizar mais embalagens para transportar os pedidos, dado o aumento no número de entregas.

Por fim, com relação aos salários e pró-labore, os valores variam ao longo dos meses, pois é comum que os funcionários vendam suas férias, aumentando assim o valor gasto nessa categoria. Os dados de folha de pagamento foram extraídos dos relatórios emitidos pelo contador.

5.3 Formação do preço de venda

Após conhecer os valores dos custos de aquisição dos produtos estudados, bem como as despesas mensais incorridas na empresa durante o primeiro semestre de 2020, é possível estipular um preço de venda orientativo, para posteriormente compará-lo ao aplicado na organização e saber se essa está conseguindo atingir o lucro esperado. O valor do preço de venda orientativo será obtido no presente estudo pela aplicação do cálculo do *mark-up* divisor.

Nas seções seguintes será apresentado de forma sequencial o passo a passo realizado para a aplicação do *mark-up*.

5.3.1 Cálculo do percentual das despesas fixas

Dado que o preço de venda dos produtos deve cobrir, dentre outras coisas, as despesas da organização, o primeiro passo se deu em calcular a sua porcentagem a ser incluída no cálculo do *mark-up*. Para isso, foi necessário ter conhecimento de dois dados principais: o valor total das despesas mensais e o faturamento. Para ambos, utilizou-se o valor médio obtido no semestre, compreendendo os meses de janeiro a junho de 2020.

Analisando os dados históricos no sistema, extraiu-se os valores de demanda mensal do grupo de estudo para se calcular a demanda média do período, que ao ser multiplicada pelo preço de venda praticado, gerou o faturamento médio por produto. A soma de todos os faturamentos médios resultou no faturamento médio total, com uma quantia equivalente a R\$62.325,47, demonstrada na Tabela 4.

Tabela 4 - Cálculo do faturamento médio total para o primeiro semestre de 2020

Código	Demanda média	Preço de venda	Faturamento médio
22	604,24	R\$ 10,00	R\$ 6.042,40
135	150,64	R\$ 25,00	R\$ 3.765,88
20	302,64	R\$ 10,00	R\$ 3.026,38
21	283,49	R\$ 10,00	R\$ 2.834,92
7	460,98	R\$ 8,00	R\$ 3.687,87
5	330,30	R\$ 8,00	R\$ 2.642,39
628	97,10	R\$ 20,00	R\$ 1.941,97
454	34,76	R\$ 15,00	R\$ 521,33
113	124,77	R\$ 18,00	R\$ 2.245,77
6	291,62	R\$ 8,00	R\$ 2.332,92
82	109,33	R\$ 20,00	R\$ 2.186,57
808	774,50	R\$ 3,00	R\$ 2.323,50
7896411808204	152,67	R\$ 13,00	R\$ 1.984,67
1162	6437,60	R\$ 0,35	R\$ 2.253,16
90	112,85	R\$ 14,00	R\$ 1.579,92
1141	6614,80	R\$ 0,30	R\$ 1.984,44
23	126,38	R\$ 10,00	R\$ 1.263,75
344	149,14	R\$ 9,00	R\$ 1.342,28
19	110,72	R\$ 10,00	R\$ 1.107,22
279	1812,00	R\$ 0,65	R\$ 1.177,80
345	128,89	R\$ 9,00	R\$ 1.159,97
570	1740,00	R\$ 0,40	R\$ 696,00
1165	223,17	R\$ 9,00	R\$ 2.008,51
1080	274,33	R\$ 5,00	R\$ 1.371,67
1159	1897,20	R\$ 0,70	R\$ 1.328,04
8	106,78	R\$ 8,00	R\$ 854,23
895	1179,33	R\$ 0,90	R\$ 1.061,40
14	157,62	R\$ 8,00	R\$ 1.260,92
7898939720495	118,33	R\$ 6,50	R\$ 769,17
596	105,50	R\$ 6,00	R\$ 633,00
7898339190157	391,50	R\$ 1,20	R\$ 469,80
1158	2184,60	R\$ 0,40	R\$ 873,84
224	104,83	R\$ 6,00	R\$ 629,00
850	1479,17	R\$ 0,40	R\$ 591,67
741	30,00	R\$ 2,50	R\$ 75,00
7898994919605	672,33	R\$ 1,50	R\$ 1.008,50
235	5158,67	R\$ 0,25	R\$ 1.289,67
TOTAL		R\$ 62.325,47	

Fonte: Autor (2021)

Para as despesas médias, calculou-se a média dos valores obtidos nos 6 meses (apresentados anteriormente na Tabela 3), que resultou no valor de R\$10.399,04.

Por fim, para saber o valor percentual das despesas fixas, dividiu-se as despesas fixas pelo faturamento médio, e multiplicou-se o resultado por 100. A Tabela 5 abaixo apresenta o resultado obtido.

Tabela 5 - Cálculo do percentual de despesas fixas para o *mark-up*

Descrição	Valor	
Despesas fixas (média 2020.1)	R\$	10.399,04
Faturamento médio (2020.1)	R\$	62.325,47
% das despesas fixas para o <i>mark-up</i>		16,69

Fonte: Autor (2021)

5.3.2 Cálculo do *mark-up* divisor

Para calcular o *mark-up* divisor foram considerados os seguintes dados: percentual das despesas fixas, percentual pago mensalmente do Simples Nacional, tarifa do cartão de crédito e a margem de lucro.

A Tabela 6 mostra o valor calculado do *mark-up* divisor para saber o preço de venda mínimo a ser cobrado. Esse preço é o equivalente ao esperado para cobrir os custos de aquisição e demais despesas, sem considerar nenhuma margem de lucro. Como resultado obteve-se um valor de 0,7373 para todos os itens. Em sequência, a Tabela 7 apresenta os valores calculados do *mark-up* divisor para o preço de venda orientativo. A única alteração em comparação com a tabela anterior se dá pela presença da margem de lucro diferente de zero, no qual tais valores foram sugeridos pelo gestor variando mediante as categorias dos produtos.

Tabela 6 - *Mark-up* divisor para preço mínimo

Código	Despesas	Simplex Nacional	Cartão de crédito	Margem de lucro	Soma	Mark-up divisor
MARMITA						
1162	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
1141	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
279	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
570	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
1159	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
1158	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
850	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
7898994919605	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
PAPELARIA						
454	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
224	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
SACOS E SACOLAS						
22	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
135	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
20	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
21	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
7	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
5	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
628	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
113	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
6	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
82	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
808	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
90	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
23	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
344	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
19	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
345	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
1165	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
1080	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
8	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
14	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
596	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
741	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
OUTROS GRUPOS						
7896411808204	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
235	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
895	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
7898939720495	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373
7898339190157	16,69	5,09	4,49	0	26,27	0,7373

Fonte: Autor (2021)

Tabela 7 - *Mark-up* divisor para o preço de venda orientativo

Código	% despesas	Simples Nacional	Cartão de crédito	Margem de lucro	Soma	Mark-up divisor
MARMITA						
1162	16,69	5,09	4,49	18	44,27	0,5573
1141	16,69	5,09	4,49	18	44,27	0,5573
279	16,69	5,09	4,49	18	44,27	0,5573
570	16,69	5,09	4,49	18	44,27	0,5573
1159	16,69	5,09	4,49	18	44,27	0,5573
1158	16,69	5,09	4,49	18	44,27	0,5573
850	16,69	5,09	4,49	18	44,27	0,5573
7898994919605	16,69	5,09	4,49	18	44,27	0,5573
PAPELARIA						
454	16,69	5,09	4,49	13	39,27	0,6073
224	16,69	5,09	4,49	13	39,27	0,6073
SACOS E SACOLAS						
22	16,69	5,09	4,49	15	41,27	0,5873
135	16,69	5,09	4,49	15	41,27	0,5873
20	16,69	5,09	4,49	15	41,27	0,5873
21	16,69	5,09	4,49	15	41,27	0,5873
7	16,69	5,09	4,49	15	41,27	0,5873
5	16,69	5,09	4,49	15	41,27	0,5873
628	16,69	5,09	4,49	15	41,27	0,5873
113	16,69	5,09	4,49	15	41,27	0,5873
6	16,69	5,09	4,49	15	41,27	0,5873
82	16,69	5,09	4,49	15	41,27	0,5873
808	16,69	5,09	4,49	15	41,27	0,5873
90	16,69	5,09	4,49	15	41,27	0,5873
23	16,69	5,09	4,49	15	41,27	0,5873
344	16,69	5,09	4,49	15	41,27	0,5873
19	16,69	5,09	4,49	15	41,27	0,5873
345	16,69	5,09	4,49	15	41,27	0,5873
1165	16,69	5,09	4,49	15	41,27	0,5873
1080	16,69	5,09	4,49	15	41,27	0,5873
8	16,69	5,09	4,49	15	41,27	0,5873
14	16,69	5,09	4,49	15	41,27	0,5873
596	16,69	5,09	4,49	15	41,27	0,5873
741	16,69	5,09	4,49	15	41,27	0,5873
OUTROS GRUPOS						
7896411808204	16,69	5,09	4,49	10	36,27	0,6373
235	16,69	5,09	4,49	10	36,27	0,6373
895	16,69	5,09	4,49	10	36,27	0,6373
7898939720495	16,69	5,09	4,49	10	36,27	0,6373
7898339190157	16,69	5,09	4,49	10	36,27	0,6373

Fonte: Autor (2021)

5.3.3 Cálculo do preço de venda orientativo e mínimo

A partir do *mark-up* divisor mostrado anteriormente, foi possível calcular o preço de venda mínimo e o preço de venda orientativo para cada produto. O resultado é obtido pela divisão do custo de aquisição pelo *mark-up* para cada caso. Os valores estão apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 - Cálculo do preço de venda orientativo e preço de venda mínimo

Código	Custo de aquisição	PV Mínimo	PV Praticado	PV Orientativo
MARMITA				
1162	R\$ 0,14	R\$ 0,19	R\$ 0,35	R\$ 0,25
1141	R\$ 0,13	R\$ 0,18	R\$ 0,30	R\$ 0,23
279	R\$ 0,43	R\$ 0,58	R\$ 0,65	R\$ 0,77
570	R\$ 0,17	R\$ 0,23	R\$ 0,40	R\$ 0,31
1159	R\$ 0,25	R\$ 0,34	R\$ 0,70	R\$ 0,45
1158	R\$ 0,12	R\$ 0,16	R\$ 0,40	R\$ 0,22
850	R\$ 0,22	R\$ 0,30	R\$ 0,40	R\$ 0,39
7898994919605	R\$ 0,69	R\$ 0,94	R\$ 1,50	R\$ 1,24
PAPELARIA				
454	R\$ 4,48	R\$ 6,08	R\$ 15,00	R\$ 7,38
224	R\$ 3,30	R\$ 4,48	R\$ 6,00	R\$ 5,43
SACOS E SACOLAS				
22	R\$ 6,80	R\$ 9,22	R\$ 10,00	R\$ 11,58
135	R\$ 12,00	R\$ 16,28	R\$ 25,00	R\$ 20,43
20	R\$ 6,80	R\$ 9,22	R\$ 10,00	R\$ 11,58
21	R\$ 6,80	R\$ 9,22	R\$ 10,00	R\$ 11,58
7	R\$ 5,20	R\$ 7,05	R\$ 8,00	R\$ 8,85
5	R\$ 5,20	R\$ 7,05	R\$ 8,00	R\$ 8,85
628	R\$ 10,50	R\$ 14,24	R\$ 20,00	R\$ 17,88
113	R\$ 8,50	R\$ 11,53	R\$ 18,00	R\$ 14,47
6	R\$ 5,20	R\$ 7,05	R\$ 8,00	R\$ 8,85
82	R\$ 9,80	R\$ 13,29	R\$ 20,00	R\$ 16,69
808	R\$ 0,60	R\$ 0,81	R\$ 3,00	R\$ 1,02
90	R\$ 6,80	R\$ 9,22	R\$ 14,00	R\$ 11,58
23	R\$ 6,80	R\$ 9,22	R\$ 10,00	R\$ 11,58
344	R\$ 5,80	R\$ 7,87	R\$ 9,00	R\$ 9,88
19	R\$ 6,80	R\$ 9,22	R\$ 10,00	R\$ 11,58
345	R\$ 5,80	R\$ 7,87	R\$ 9,00	R\$ 9,88
1165	R\$ 1,62	R\$ 2,20	R\$ 9,00	R\$ 2,76
1080	R\$ 1,04	R\$ 1,41	R\$ 5,00	R\$ 1,77
8	R\$ 5,20	R\$ 7,05	R\$ 8,00	R\$ 8,85
14	R\$ 5,80	R\$ 7,87	R\$ 8,00	R\$ 9,88
596	R\$ 3,50	R\$ 4,75	R\$ 6,00	R\$ 5,96
741	R\$ 1,30	R\$ 1,76	R\$ 2,50	R\$ 2,21
OUTROS GRUPOS				
7896411808204	R\$ 8,53	R\$ 11,57	R\$ 13,00	R\$ 13,38
235	R\$ 0,12	R\$ 0,16	R\$ 0,25	R\$ 0,19
895	R\$ 0,45	R\$ 0,61	R\$ 0,90	R\$ 0,71
7898939720495	R\$ 2,91	R\$ 3,95	R\$ 6,50	R\$ 4,57
7898339190157	R\$ 0,84	R\$ 1,14	R\$ 1,20	R\$ 1,32

Fonte: Autor (2021)

O Apêndice C apresenta de forma gráfica o comparativo entre os preços de venda mínimo, orientativo e real. Por meio do gráfico é possível visualizar que, entre os 37 produtos analisados, nenhum possui o preço de venda real menor do que o preço de venda mínimo calculado, o que é um ponto positivo visto que implica que a forma como o gestor calcula o preço de venda dos seus produtos é suficiente para arcar com os gastos da organização. No entanto, não significa que ainda sim está sendo realizada de maneira eficiente, visto que é possível notar no gráfico vários produtos com o preço de venda real muito superior ao preço de venda orientativo, como ocorre com os códigos 454, 135, 628, 113, 82, 90, 1165, 1080, onde pode-se notar uma maior discrepância nos valores.

Analisando a seção do gráfico que compreende os códigos 22 a 14, é notório a presença de vários produtos com o preço de venda real menor do que o orientativo, significando que tais itens apesar de conseguirem cobrir todos os gastos, não obtêm o lucro esperado pelo gestor. Tal fato poderá ser verificado nos tópicos posteriores.

5.4 Margem de contribuição

De forma simplificada, a margem de contribuição consiste no valor monetário que cada produto contribui para o pagamento dos custos e despesas fixos e posterior formação do lucro no período. Seu cálculo é efetuado pela diferença entre o preço de venda e os custos e despesas variáveis.

Neste estudo calculou-se a margem de contribuição utilizando tanto o preço de venda orientativo como o preço de venda praticado pela empresa, afim de posterior comparação dos resultados. Em ambos os casos, foi diminuído do preço de venda em questão o custo de aquisição do produto, a porcentagem equivalente ao pagamento do Simples Nacional e a porcentagem da tarifa da máquina do cartão de crédito. Posteriormente ainda foi calculado o lucro operacional de cada produto. Os resultados obtidos serão apresentados nos tópicos seguintes.

5.4.1 Margem de contribuição para o preço de venda orientativo

A Tabela 9 abaixo apresenta os cálculos referentes à margem de contribuição unitária e lucro operacional com base no preço orientativo.

Tabela 9 - MCU com base no preço de venda orientativo

Código	PV orientativo	Custo de Aquisição	SN	Cartão	MCU	Despesas	Lucro operacional	% Lucro
MARMITA								
1162	0,25	0,14	0,01	0,01	0,09	0,05	0,04	18
1141	0,23	0,13	0,01	0,01	0,08	0,04	0,04	18
279	0,77	0,43	0,04	0,03	0,27	0,13	0,14	18
570	0,31	0,17	0,02	0,01	0,11	0,05	0,06	18
1159	0,45	0,25	0,03	0,02	0,15	0,07	0,08	18
1158	0,22	0,12	0,02	0,01	0,07	0,03	0,04	18
850	0,39	0,22	0,02	0,02	0,13	0,06	0,07	18
7898994919605	1,24	0,69	0,06	0,06	0,43	0,20	0,23	18
PAPELARIA								
454	7,38	4,48	0,38	0,33	2,19	1,23	0,96	13
224	5,43	3,30	0,28	0,24	1,61	0,90	0,71	13
SACOS E SACOLAS								
22	11,58	6,80	0,59	0,52	3,67	1,93	1,74	15
135	20,43	12,00	1,04	0,92	6,47	3,40	3,07	15
20	11,58	6,80	0,59	0,52	3,67	1,93	1,74	15
21	11,58	6,80	0,59	0,52	3,67	1,93	1,74	15
7	8,85	5,20	0,45	0,40	2,80	1,47	1,33	15
5	8,85	5,20	0,45	0,40	2,80	1,47	1,33	15
628	17,88	10,50	0,91	0,80	5,67	2,98	2,69	15
113	14,47	8,50	0,74	0,65	4,58	2,41	2,17	15
6	8,85	5,20	0,45	0,40	2,80	1,47	1,33	15
82	16,69	9,80	0,85	0,75	5,29	2,78	2,51	15
808	1,02	0,60	0,05	0,05	0,32	0,17	0,15	15
90	11,58	6,80	0,59	0,52	3,67	1,93	1,74	15
23	11,58	6,80	0,59	0,52	3,67	1,93	1,74	15
344	9,88	5,80	0,50	0,44	3,13	1,64	1,49	15
19	11,58	6,80	0,59	0,52	3,67	1,93	1,74	15
345	9,88	5,80	0,50	0,44	3,13	1,64	1,49	15
1165	2,76	1,62	0,14	0,12	0,88	0,46	0,42	15
1080	1,77	1,04	0,09	0,08	0,56	0,29	0,27	15
8	8,85	5,20	0,45	0,40	2,80	1,47	1,33	15
14	9,88	5,80	0,50	0,44	3,13	1,64	1,49	15
596	5,96	3,50	0,30	0,27	1,89	0,99	0,90	15
741	2,21	1,30	0,11	0,10	0,70	0,36	0,34	15
OUTROS GRUPOS								
7896411808204	13,38	8,53	0,68	0,60	3,57	2,23	1,34	10
235	0,19	0,12	0,01	0,01	0,05	0,03	0,02	10
895	0,71	0,45	0,04	0,04	0,18	0,11	0,07	10
7898939720495	4,57	2,91	0,23	0,21	1,22	0,76	0,46	10
7898339190157	1,32	0,84	0,07	0,06	0,35	0,22	0,13	10

Fonte: Autor (2021)

Como já era esperado, o percentual equivalente ao lucro operacional coincide com o valor de lucro desejado inserido nos cálculos do *mark-up* divisor.

5.4.2 Margem de contribuição para o preço de venda real

Na Tabela 10 é demonstrado o cálculo para a margem de contribuição unitária (MCU) e lucro operacional com base no preço de venda praticado pela empresa.

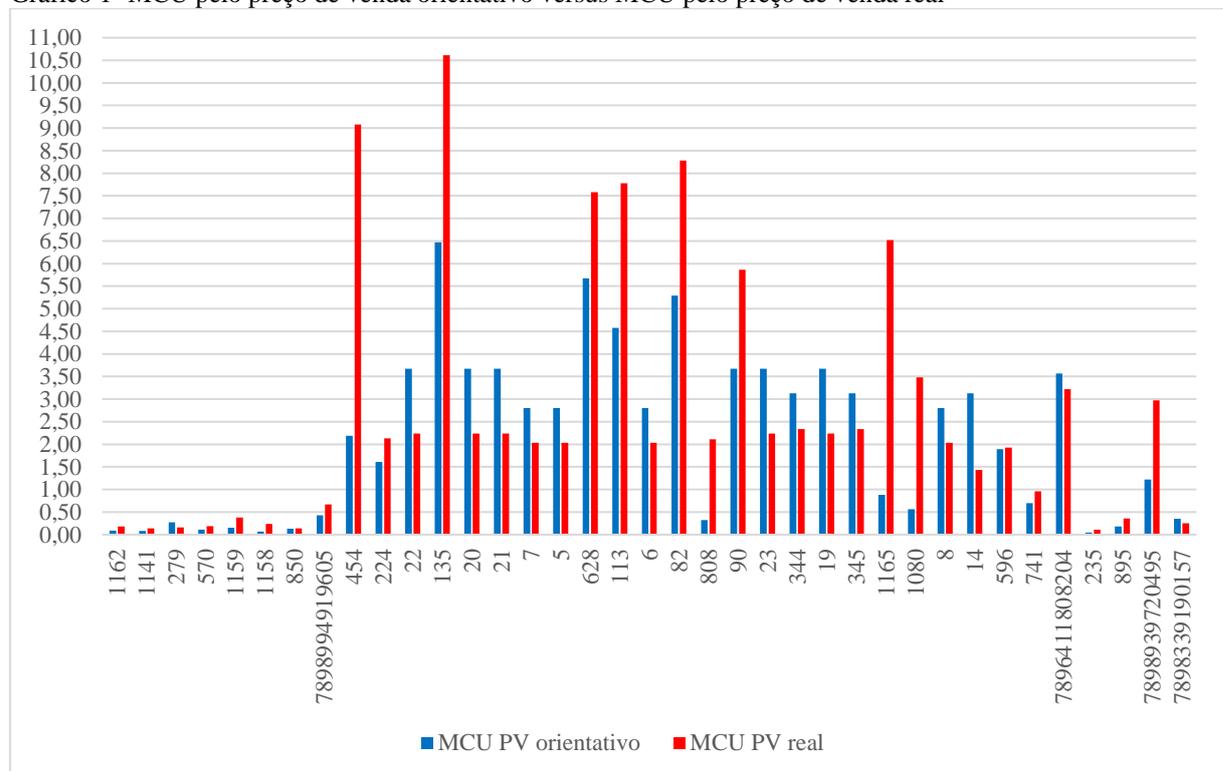
Tabela 10 - MCU com base no preço de venda real

Código	PV real	Custo de Aquisição	SN	Cartão	MCU	Despesas	Lucro operacional	% Lucro
MARMITA								
1162	0,35	0,14	0,02	0,02	0,18	0,05	0,13	37
1141	0,30	0,13	0,02	0,01	0,14	0,05	0,09	30
279	0,65	0,43	0,03	0,03	0,16	0,10	0,06	9
570	0,40	0,17	0,02	0,02	0,19	0,06	0,13	33
1159	0,70	0,25	0,04	0,03	0,38	0,11	0,27	39
1158	0,40	0,12	0,02	0,02	0,24	0,06	0,18	45
850	0,40	0,22	0,02	0,02	0,14	0,06	0,08	20
7898994919605	1,50	0,69	0,08	0,07	0,67	0,25	0,42	28
PAPELARIA								
454	15,00	4,48	0,76	0,67	9,08	2,50	6,58	44
224	6,00	3,30	0,31	0,27	2,13	1,00	1,13	19
SACOS E SACOLAS								
22	10,00	6,80	0,51	0,45	2,24	1,66	0,58	6
135	25,00	12,00	1,27	1,12	10,61	4,17	6,44	26
20	10,00	6,80	0,51	0,45	2,24	1,66	0,58	6
21	10,00	6,80	0,51	0,45	2,24	1,66	0,58	6
7	8,00	5,20	0,41	0,36	2,03	1,33	0,70	9
5	8,00	5,20	0,41	0,36	2,03	1,33	0,70	9
628	20,00	10,50	1,02	0,90	7,58	3,33	4,25	21
113	18,00	8,50	0,92	0,81	7,78	3,00	4,78	27
6	8,00	5,20	0,41	0,36	2,03	1,33	0,70	9
82	20,00	9,80	1,02	0,90	8,28	3,33	4,95	25
808	3,00	0,60	0,15	0,13	2,11	0,50	1,61	54
90	14,00	6,80	0,71	0,63	5,86	2,33	3,53	25
23	10,00	6,80	0,51	0,45	2,24	1,66	0,58	6
344	9,00	5,80	0,46	0,40	2,34	1,50	0,84	9
19	10,00	6,80	0,51	0,45	2,24	1,66	0,58	6
345	9,00	5,80	0,46	0,40	2,34	1,50	0,84	9
1165	9,00	1,62	0,46	0,40	6,52	1,50	5,02	56
1080	5,00	1,04	0,25	0,22	3,48	0,83	2,65	53
8	8,00	5,20	0,41	0,36	2,03	1,33	0,70	9
14	8,00	5,80	0,41	0,36	1,43	1,33	0,10	1
596	6,00	3,50	0,31	0,27	1,93	1,00	0,93	16
741	2,50	1,30	0,13	0,11	0,96	0,41	0,55	22
OUTROS GRUPOS								
7896411808204	13,00	8,53	0,66	0,58	3,22	2,16	1,06	8
235	0,25	0,12	0,01	0,01	0,11	0,04	0,07	28
895	0,90	0,45	0,05	0,04	0,36	0,15	0,21	23
7898939720495	6,50	2,91	0,33	0,29	2,97	1,08	1,89	29
7898339190157	1,20	0,84	0,06	0,05	0,25	0,20	0,05	4

Fonte: Autor (2021)

Diferentemente do resultado obtido anteriormente, ao calcular a MCU por meio do preço praticado na empresa, podemos perceber que entre os 37 produtos, 22 deles (cerca de 59,46%) possuem uma margem de contribuição maior. Esse resultado implica que tais produtos, em comparação com a MCU pelo preço de venda orientativo, contribuem muito mais, sendo necessário vender uma menor quantidade de itens para cobrir os custos e despesas. A diferença entre as margens de contribuição podem ser melhor visualizadas por meio do Gráfico 1, disposto a seguir.

Gráfico 1- MCU pelo preço de venda orientativo versus MCU pelo preço de venda real



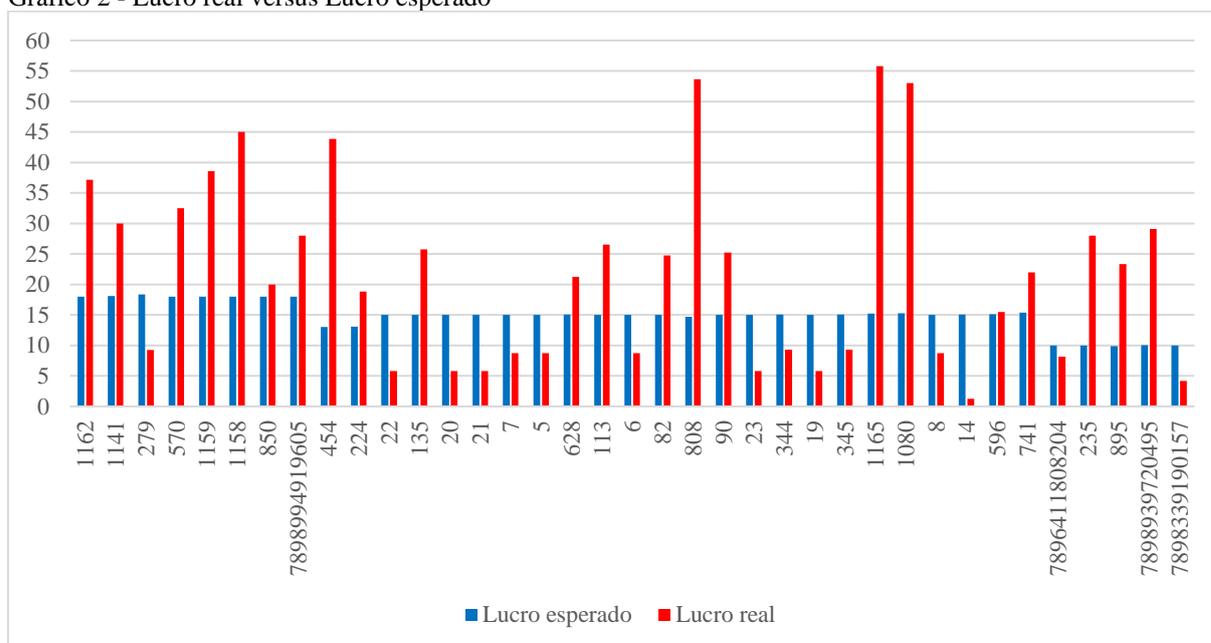
Fonte: Autor (2021)

Outro aspecto que pode ser observado é a discrepância existente nas duas tabelas com relação ao percentual de lucro obtido. O preço atualmente praticado não segue nenhum padrão com relação ao lucro, e em muitos casos é bem superior ao valor indicado pelo gestor anteriormente no cálculo do *mark-up* divisor. Esse fato ocorre, dentre outros fatores, porque o gestor não tinha conhecimento do valor exato das despesas mensais do empreendimento, por esse motivo, durante a formação do preço dos produtos incluía uma margem mais elevada afim de que essa conseguisse suprir o valor gasto mensalmente para manter a empresa funcionando. No entanto, como é possível notar, essa prática embora esteja atingindo o objetivo principal de suprir os gastos mensais do empreendimento, visto que não se tem nenhum produto com lucro

negativo, não é adequada pois está superfaturando o preço dos produtos e a sua margem de lucro.

O Gráfico 2 apresenta o comparativo entre o lucro esperado estipulado pelo proprietário anteriormente e o lucro real que ele está obtendo com os produtos.

Gráfico 2 - Lucro real versus Lucro esperado



Fonte: Autor (2021)

De forma geral, 21 entre 37 produtos (56,75%) possuem o seu lucro maior do que o estipulado pelo proprietário. Além disso, entre todos os itens em estudo somente o código 596 possui o lucro real (16%) próximo ao lucro esperado (15%). Apenas com essa análise inicial já é possível perceber que a forma como o gestor elabora o preço de venda não é adequada, visto que superfatura o preço de vários produtos ao passo que muitos não conseguem nem atingir o lucro que ele espera.

Analisando os produtos do grupo marmitas, compreendidos entre os códigos 1162 até o 7898994919605, pode-se notar que somente um item (código 279), está obtendo o lucro inferior, com um valor 50% menor do que o esperado. Para o restante dos produtos, o lucro encontra-se muito superior, variando entre 111% até 250% dependendo do item. O mesmo ocorre para os dois produtos subsequentes, integrantes do grupo papelaria, com o lucro 337% para o código 454 e 144% para o código 224.

Os produtos do grupo sacos e sacolas, compreendido entre o código 22 ao 741, possuem em 54,55% dos casos (12 entre 22) lucro menor do que o estipulado. Dentre estes ressalta-se o código 14, em que o lucro obtido é apenas 8% do estipulado pelo gestor. Os demais

que se enquadram no mesmo caso possuem seu lucro variando de 39% a 62% em comparação com o esperado.

Ainda analisando o grupo sacos e sacolas, percebemos que 9 itens estão com o lucro muito superior ao esperado, variando desde 141% para o código 628, indo até 367% para o código 1165.

Por fim, para aqueles itens que compõem a seção outros grupos, dois estão com o lucro menor do que o esperado, sendo de 42% para o código 7898339190157 e 81% para o código 7896411808204. Os demais produtos estão com o seu lucro acima de 200% em todos os casos, indo desde 237% a 289%.

Conforme o que foi explicitado, pode-se constatar que embora a maioria dos produtos esteja com o preço superfaturado, ainda assim possuem uma boa aceitação no mercado, dado o próprio critério restritivo para a seleção do grupo de estudo (produtos com demanda média anual acima de 100 unidades). Um fato que pode justificar essa aceitação é a tradição que a empresa tem na cidade de Russas, pois com mais de 20 anos de história se tornou referência para os clientes quando estes necessitam comprar descartáveis em geral, conseguindo assim cobrar um preço mais elevado em seus produtos.

Como estratégia para aumentar o faturamento da empresa, sugere-se ao gestor inicialmente corrigir o preço dos produtos que estão com o lucro real menor do que o esperado. Para os demais itens, o proprietário pode aderir a política de promoções, prática não realizada na empresa atualmente, reduzindo a sua margem e preço para aumentar a demanda e consequentemente seu faturamento.

5.5 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio ocorre quando a empresa atinge um determinado número de vendas do seu mix de produtos que é suficiente para pagar os custos e despesas do período. Até o momento em que a organização atinge o ponto de equilíbrio, não existe lucro. Este por sua vez passa a ocorrer com as vendas excedentes a este marco.

Por se tratar de um mix de produtos com diferentes valores de margens de contribuição, a combinação de itens realizada no presente estudo trata-se apenas de uma entre várias estimativas possíveis do Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC), ou seja, qualquer outra combinação de produtos que também resulte em um valor igual aos custos e despesas de um período também será válida, mesmo que as quantidades obtidas sejam diferentes das aqui apresentadas. Com o intuito de eliminar quaisquer variações existentes, foi utilizado como base

para o cálculo o valor de demanda média do primeiro semestre de 2020, como já vem sendo realizado nos cálculos anteriores.

Para determinar as quantidades do PEC, inicialmente é necessário calcular a participação nas vendas que cada produto tem no período. Esse valor irá servir como base de cálculo tanto para a análise que será realizada com a margem de contribuição do preço de venda orientativo bem como para a margem de contribuição para o preço de venda real. A Tabela 11 abaixo contém os valores obtidos.

Tabela 11 - Cálculo da participação nas vendas dos produtos

Código	Demanda média	% participação nas vendas
MARMITA		
1162	6437,60	18,38%
1141	6614,80	18,88%
279	1812,00	5,17%
570	1740,00	4,97%
1159	1897,20	5,42%
1158	2184,60	6,24%
850	1479,17	4,22%
7898994919605	672,33	1,92%
PAPELARIA		
454	34,76	0,10%
224	104,83	0,30%
SACOS E SACOLAS		
22	604,24	1,72%
135	150,64	0,43%
20	302,64	0,86%
21	283,49	0,81%
7	460,98	1,32%
5	330,30	0,94%
628	97,10	0,28%
113	124,77	0,36%
6	291,62	0,83%
82	109,33	0,31%
808	774,50	2,21%
90	112,85	0,32%
23	126,38	0,36%
344	149,14	0,43%
19	110,72	0,32%
345	128,89	0,37%
1165	223,17	0,64%
1080	274,33	0,78%
8	106,78	0,30%
14	157,62	0,45%
596	105,50	0,30%
741	30,00	0,09%
OUTROS GRUPOS		
7896411808204	152,67	0,44%
235	5158,67	14,73%
895	1179,33	3,37%
7898939720495	118,33	0,34%
7898339190157	391,50	1,12%
TOTAL	35032,75	100%

Fonte: Autor (2021)

Após a definição da porcentagem de participação das vendas, o próximo passo é definir a margem de contribuição média ponderada, que consiste na multiplicação em cada produto do valor da margem de contribuição pela porcentagem obtida no cálculo anterior. A soma de todos os valores obtidos servirá para a definição da quantidade total de produtos que devem ser vendidos para se atingir o ponto de equilíbrio. Nas seções seguintes seguem os cálculos restantes embasados tanto no preço de venda real como no preço de venda orientativo.

5.5.1 PEC para o preço de venda real

Como explicitado no parágrafo anterior, a Tabela 12 contém os cálculos para a definição da margem de contribuição média ponderada.

Tabela 12 - Margem de contribuição média ponderada para o preço de venda real

Código	MCU PV real	% Participação nas vendas	MCU média ponderada
MARMITA			
1162	R\$ 0,18	18,38%	R\$ 0,0331
1141	R\$ 0,14	18,88%	R\$ 0,0264
279	R\$ 0,16	5,17%	R\$ 0,0083
570	R\$ 0,19	4,97%	R\$ 0,0094
1159	R\$ 0,38	5,42%	R\$ 0,0206
1158	R\$ 0,24	6,24%	R\$ 0,0150
850	R\$ 0,14	4,22%	R\$ 0,0059
7898994919605	R\$ 0,67	1,92%	R\$ 0,0129
PAPELARIA			
454	R\$ 9,08	0,10%	R\$ 0,0091
224	R\$ 2,13	0,30%	R\$ 0,0064
SACOS E SACOLAS			
22	R\$ 2,24	1,72%	R\$ 0,0385
135	R\$ 10,61	0,43%	R\$ 0,0456
20	R\$ 2,24	0,86%	R\$ 0,0193
21	R\$ 2,24	0,81%	R\$ 0,0181
7	R\$ 2,03	1,32%	R\$ 0,0268
5	R\$ 2,03	0,94%	R\$ 0,0191
628	R\$ 7,58	0,28%	R\$ 0,0212
113	R\$ 7,78	0,36%	R\$ 0,0280
6	R\$ 2,03	0,83%	R\$ 0,0168
82	R\$ 8,28	0,31%	R\$ 0,0257
808	R\$ 2,11	2,21%	R\$ 0,0466
90	R\$ 5,86	0,32%	R\$ 0,0188
23	R\$ 2,24	0,36%	R\$ 0,0081
344	R\$ 2,34	0,43%	R\$ 0,0101
19	R\$ 2,24	0,32%	R\$ 0,0072
345	R\$ 2,34	0,37%	R\$ 0,0087
1165	R\$ 6,52	0,64%	R\$ 0,0417
1080	R\$ 3,48	0,78%	R\$ 0,0271
8	R\$ 2,03	0,30%	R\$ 0,0061
14	R\$ 1,43	0,45%	R\$ 0,0064
596	R\$ 1,93	0,30%	R\$ 0,0058
741	R\$ 0,96	0,09%	R\$ 0,0009
OUTROS GRUPOS			
7896411808204	R\$ 3,22	0,44%	R\$ 0,0142
235	R\$ 0,11	14,73%	R\$ 0,0162
895	R\$ 0,36	3,37%	R\$ 0,0121
7898939720495	R\$ 2,97	0,34%	R\$ 0,0101
7898339190157	R\$ 0,25	1,12%	R\$ 0,0028
TOTAL			R\$ 0,6491

Fonte: Autor (2021)

Para determinar a quantidade total de unidades a serem vendidas para atingir o PEC, dividiu-se o valor médio dos custos e despesas do período (já apresentado anteriormente no tópico 5.3.1) pelo valor total da margem de contribuição ponderada. A divisão resultou em um total de 16021 unidades, como mostrado na Tabela 13.

Tabela 13 - PEC para preço de venda real

Custos e despesas fixos	R\$ 10.399,04
MCU média ponderada	R\$ 0,6491
Ponto de equilíbrio (PEC)	16021

Fonte: Autor (2021)

Por fim, multiplicou-se a quantidade total obtida no cálculo anterior pela porcentagem de participação das vendas de cada produto para definir o mix que compõe as vendas no PEC. Os valores obtidos tanto em unidades como em reais estão na Tabela 14.

Tabela 14 - Quantidades no PEC para o preço de venda real

Código	PEC em unidades	PEC em R\$	
MARMITA			
1162	2945	R\$	530,04
1141	3025	R\$	423,47
279	828	R\$	132,53
570	796	R\$	151,29
1159	868	R\$	329,97
1158	1000	R\$	239,93
850	676	R\$	94,65
7898994919605	308	R\$	206,09
PAPELARIA			
454	16	R\$	145,47
224	48	R\$	102,37
SACOS E SACOLAS			
22	276	R\$	617,26
135	69	R\$	730,93
20	138	R\$	308,63
21	130	R\$	290,69
7	211	R\$	429,30
5	151	R\$	305,71
628	45	R\$	340,03
113	58	R\$	448,72
6	133	R\$	269,94
82	50	R\$	411,23
808	354	R\$	747,08
90	51	R\$	300,43
23	58	R\$	129,19
344	69	R\$	161,20
19	51	R\$	114,84
345	59	R\$	138,71
1165	103	R\$	668,52
1080	125	R\$	434,87
8	48	R\$	97,57
14	72	R\$	103,10
596	48	R\$	92,76
741	14	R\$	13,84
OUTROS GRUPOS			
7896411808204	70	R\$	226,99
235	2360	R\$	259,59
895	540	R\$	194,37
7898939720495	54	R\$	161,78
7898339190157	179	R\$	44,86
TOTAL	16026	R\$	10.397,92

Fonte: Autor (2021)

Vale ressaltar por fim que os valores totais obtidos na Tabela 14, embora não sejam exatamente iguais aos apresentados na Tabela 13, foram considerados como corretos neste estudo dado a presença dos erros de arredondamento, que acabam modificando o resultado final.

5.5.2 PEC para o preço de venda orientativo

A determinação das quantidades do mix de produtos no PEC para o preço de venda orientativo segue a mesma linha de cálculos mostrados no tópico anterior. Deste modo, a Tabela 15 apresenta a margem de contribuição média ponderada para o preço de venda orientativo.

Tabela 15 - Margem de contribuição média ponderada para o preço de venda orientativo

Código	MCU PV orientativo	% Participação nas vendas	MCU média ponderada
MARMITA			
1162	R\$ 0,09	18,38%	R\$ 0,0165
1141	R\$ 0,08	18,88%	R\$ 0,0151
279	R\$ 0,27	5,17%	R\$ 0,0140
570	R\$ 0,11	4,97%	R\$ 0,0055
1159	R\$ 0,15	5,42%	R\$ 0,0081
1158	R\$ 0,07	6,24%	R\$ 0,0044
850	R\$ 0,13	4,22%	R\$ 0,0055
7898994919605	R\$ 0,43	1,92%	R\$ 0,0083
PAPELARIA			
454	R\$ 2,19	0,10%	R\$ 0,0022
224	R\$ 1,61	0,30%	R\$ 0,0048
SACOS E SACOLAS			
22	R\$ 3,67	1,72%	R\$ 0,0631
135	R\$ 6,47	0,43%	R\$ 0,0278
20	R\$ 3,67	0,86%	R\$ 0,0316
21	R\$ 3,67	0,81%	R\$ 0,0297
7	R\$ 2,80	1,32%	R\$ 0,0370
5	R\$ 2,80	0,94%	R\$ 0,0263
628	R\$ 5,67	0,28%	R\$ 0,0159
113	R\$ 4,58	0,36%	R\$ 0,0165
6	R\$ 2,80	0,83%	R\$ 0,0232
82	R\$ 5,29	0,31%	R\$ 0,0164
808	R\$ 0,32	2,21%	R\$ 0,0071
90	R\$ 3,67	0,32%	R\$ 0,0117
23	R\$ 3,67	0,36%	R\$ 0,0132
344	R\$ 3,13	0,43%	R\$ 0,0135
19	R\$ 3,67	0,32%	R\$ 0,0117
345	R\$ 3,13	0,37%	R\$ 0,0116
1165	R\$ 0,88	0,64%	R\$ 0,0056
1080	R\$ 0,56	0,78%	R\$ 0,0044
8	R\$ 2,80	0,30%	R\$ 0,0084
14	R\$ 3,13	0,45%	R\$ 0,0141
596	R\$ 1,89	0,30%	R\$ 0,0057
741	R\$ 0,70	0,09%	R\$ 0,0006
OUTROS GRUPOS			
7896411808204	R\$ 3,57	0,44%	R\$ 0,0157
235	R\$ 0,05	14,73%	R\$ 0,0074
895	R\$ 0,18	3,37%	R\$ 0,0061
7898939720495	R\$ 1,22	0,34%	R\$ 0,0041
7898339190157	R\$ 0,35	1,12%	R\$ 0,0039
TOTAL			R\$ 0,5167

Fonte: Autor (2021)

Em seguida, calculou-se a quantidade total de unidades no PEC. Os valores estão apresentados na Tabela 16 a seguir.

Tabela 16 - PEC para preço de venda orientativo

Custos e despesas fixos	R\$ 10.399,04
MCU média ponderada	R\$ 0,5167
Ponto de equilíbrio (PEC)	20126

Fonte: Autor (2021)

Por fim, determinou-se as quantidades que compõem o mix total de produtos no PEC com base no preço de venda orientativo. Os resultados constam na Tabela 17.

Tabela 17 - Quantidades no PEC para o preço de venda orientativo

Código	PEC em unidades	PEC em R\$	
MARMITA			
1162	3699	R\$	332,92
1141	3800	R\$	304,00
279	1041	R\$	280,94
570	1000	R\$	110,03
1159	1091	R\$	163,62
1158	1256	R\$	87,91
850	849	R\$	110,41
7898994919605	386	R\$	166,16
PAPELARIA			
454	20	R\$	44,08
224	60	R\$	97,21
SACOS E SACOLAS			
22	346	R\$	1.270,43
135	87	R\$	559,93
20	173	R\$	635,22
21	163	R\$	598,29
7	266	R\$	743,86
5	189	R\$	529,72
628	56	R\$	319,52
113	72	R\$	331,84
6	167	R\$	467,73
82	62	R\$	330,05
808	445	R\$	142,33
90	64	R\$	236,36
23	72	R\$	265,90
344	87	R\$	270,88
19	64	R\$	236,36
345	74	R\$	233,08
1165	129	R\$	113,35
1080	157	R\$	87,91
8	60	R\$	169,06
14	91	R\$	283,47
596	60	R\$	114,11
741	18	R\$	12,68
OUTROS GRUPOS			
7896411808204	89	R\$	316,14
235	2965	R\$	148,23
895	678	R\$	122,08
7898939720495	68	R\$	83,48
7898339190157	225	R\$	78,89
TOTAL	20132	R\$	10.398,18

Fonte: Autor (2021)

Vale ressaltar por fim que os valores totais obtidos na Tabela 17, embora não sejam exatamente iguais aos apresentados na Tabela 16, foram considerados como corretos neste estudo dado a presença dos erros de arredondamento, que acabam modificando o resultado final.

Comparando as quantidades obtidas, percebe-se que o valor total de unidades no PEC para o preço de venda orientativo foi muito superior quando comparado ao PEC do preço de venda real. Isso significa que, se o gestor decidir passar a utilizar os preços de venda orientativos para todos os produtos, terá que vender muito mais do que precisa atualmente para cobrir os gastos de cada período. No entanto a empresa já possui demanda suficiente para suprir isto, pois, como pode ser verificado na Tabela 11, a média da demanda para esse grupo de itens é equivalente a 35032,75.

Como resultado do que foi explicitado no parágrafo anterior, com os preços praticados atualmente o gestor consegue obter um maior lucro e de forma mais rápida ao longo de cada período. Isto acontece, pois, a quantidade de demanda que excede o ponto de equilíbrio do preço de venda real acaba sendo muito maior daquela que ele obteria se todos os produtos seguissem o preço de venda orientativo. Esta ocorrência está diretamente relacionada com as margens de lucro atualmente praticadas, pois embora não possuam um padrão, em muitos casos acabam sendo bastante superiores ao esperado pelo gestor, como mostrado anteriormente.

Deste modo, o excedente do lucro daqueles produtos que estão com margem altas acabam por compensar a discrepância existente entre o lucro esperado e o lucro real para aqueles itens em que a margem de contribuição do preço de venda orientativo foi superior à margem de contribuição do preço de venda real.

5.6 DRE

De forma a agregar ao estudo bem como analisar mais profundamente a rentabilidade obtida pela empresa durante o período de análise, realizou-se o cálculo da DRE gerencial em três cenários distintos, sendo estes: utilizando o preço de venda praticado pela empresa, utilizando o preço de venda orientativo calculado neste trabalho e por fim, com a utilização de um mix de preços proposto que compreende o preço de venda praticado e o orientativo.

Entretanto, antes de apresentar os resultados obtidos, vale ressaltar alguns aspectos principais. Inicialmente, como explicitado anteriormente, o regime tributário praticado pela

empresa em estudo consiste no Simples Nacional, ou seja, é realizado o pagamento de uma tarifa única que engloba vários impostos, entre eles o IPI, ICMS e Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), valores estes que seriam relevantes ao cálculo da DRE. Deste modo, foi deduzido do faturamento bruto o valor integral do Simples Nacional, equivalente à 5,09%, não sendo necessário no final do cálculo ser deduzido o valor do IRPJ uma vez que este já está incluso.

Por se tratar de uma empresa do varejo, os custos variáveis da organização são equivalentes aos de aquisição dos produtos, calculados pela multiplicação entre o custo de aquisição de cada produto pela quantidade adquirida a cada mês, somando ao final todos os valores para obter o resultado do mês.

Já com relação às despesas variáveis, mediante a realidade da empresa, nenhum dos gastos obtidos foi classificado desta maneira pois, embora em alguns casos os valores pagos variem com o decorrer dos meses, configuram-se como recorrentes, classificando-os assim como despesas fixas.

5.6.1 DRE gerencial com base no preço de venda real

Na Tabela 18 está apresentado a tabela com os cálculos referentes à DRE gerencial com base no preço praticado pela empresa.

Tabela 18 - DRE gerencial com base no preço de venda real

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Faturamento bruto	R\$ 54.955,18	R\$ 60.695,39	R\$ 48.738,98	R\$ 58.920,80	R\$ 61.572,40	R\$ 65.980,81
(-) Impostos (IPI e ICMS ST)	R\$ 2.797,22	R\$ 3.089,40	R\$ 2.480,81	R\$ 2.999,07	R\$ 3.134,04	R\$ 3.358,42
(=) Faturamento líquido	R\$ 52.157,96	R\$ 57.605,99	R\$ 46.258,17	R\$ 55.921,73	R\$ 58.438,36	R\$ 62.622,39
(-) Custo dos Produtos Vendidos (CPV)	R\$ 11.161,07	R\$ 65.459,92	R\$ 33.406,05	R\$ 35.739,96	R\$ 17.952,60	R\$ 19.434,31
Custo Variável Total (CVT)	R\$ 11.161,07	R\$ 65.459,92	R\$ 33.406,05	R\$ 35.739,96	R\$ 17.952,60	R\$ 19.434,31
Despesa Variável Total (DVT)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Margem de Contribuição Total (MCT)	R\$ 40.996,90	-R\$ 7.853,93	R\$ 12.852,11	R\$ 20.181,77	R\$ 40.485,76	R\$ 43.188,08
(-) Gastos fixos do período	R\$ 9.148,62	R\$ 13.439,86	R\$ 9.219,65	R\$ 10.261,02	R\$ 11.166,27	R\$ 9.158,81
Custo Fixo Total (CFT)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Despesa Fixa Total (DFT)	R\$ 9.148,62	R\$ 13.439,86	R\$ 9.219,65	R\$ 10.261,02	R\$ 11.166,27	R\$ 9.158,81
(=) Lucro líquido antes do IR	R\$ 31.848,28	-R\$ 21.293,79	R\$ 3.632,46	R\$ 9.920,75	R\$ 29.319,49	R\$ 34.029,27
(-) Imposto de Renda (IR)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Lucro Líquido (LL)	R\$ 31.848,28	-R\$ 21.293,79	R\$ 3.632,46	R\$ 9.920,75	R\$ 29.319,49	R\$ 34.029,27

Fonte: Autor (2021)

Mediante o resultado obtido vale destacar os meses de fevereiro, março e abril, que obtiveram os menores valores de lucro líquido, com enfoque no primeiro citado, onde o resultado foi negativo. Ao analisar tais meses, verifica-se que este resultado se deu principalmente pelo alto volume de compra de mercadorias, variando entre R\$ 33 mil reais até pouco mais de R\$65 mil reais, chegando a ser mais que o dobro quando comparado com os outros meses.

É possível verificar também que o mês de março obteve o menor valor de faturamento bruto, uma vez que este foi superior a R\$54 mil reais em todos os outros meses. Essa redução deve estar relacionada principalmente à pandemia do covid-19, pois por volta da metade de março de 2020 foi decretado *lockdown* no Ceará, impactando o comércio como um todo.

Apesar do exposto, o resultado no geral foi satisfatório, uma vez que ficou positivo em quase todos os meses do período de análise. Para evitar que seja recorrente a obtenção de lucros negativos, cabe ao gestor manter um maior controle da compra de insumos, pois esse foi o único fator que impactou de forma relevante o resultado do exercício. Uma prática que pode ser adotada seria a definição de um teto máximo destinado às compras do mês, pois assim o reabastecimento do estoque poderia ser feito de forma programada ao longo dos meses, mediante uma análise prévia de demanda.

Ao ser realizado o cálculo da média dos lucros líquidos, obteve-se um valor equivalente a R\$ 14.576,08, onde na maior parte dos meses o resultado se aproximou ou foi extremamente superior, ressaltando assim que a empresa consegue se manter, mesmo com os preços não sendo estipulados de forma correta.

5.6.2 DRE gerencial com base no preço de venda orientativo

A simulação agora apresentada refere-se à utilização do preço de venda orientativo no lugar do preço de venda realmente praticado, mantendo igual as demais variáveis, tais como demanda, custos variáveis e despesas do período. Na Tabela 19 está apresentado a tabela com os cálculos referentes à DRE gerencial com base no preço orientativo.

Tabela 19 - DRE gerencial com base no preço de venda orientativo

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Faturamento bruto	R\$ 53.951,74	R\$ 59.749,75	R\$ 45.755,89	R\$ 53.723,73	R\$ 55.089,03	R\$ 58.286,10
(-) Impostos (IPI e ICMS ST)	R\$ 2.746,14	R\$ 3.041,26	R\$ 2.328,97	R\$ 2.734,54	R\$ 2.804,03	R\$ 2.966,76
(=) Faturamento líquido	R\$ 51.205,59	R\$ 56.708,49	R\$ 43.426,91	R\$ 50.989,19	R\$ 52.285,00	R\$ 55.319,33
(-) Custo dos Produtos Vendidos (CPV)	R\$ 11.161,07	R\$ 65.459,92	R\$ 33.406,05	R\$ 35.739,96	R\$ 17.952,60	R\$ 19.434,31
Custo Variável Total (CVT)	R\$ 11.161,07	R\$ 65.459,92	R\$ 33.406,05	R\$ 35.739,96	R\$ 17.952,60	R\$ 19.434,31
Despesa Variável Total (DVT)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Margem de Contribuição Total (MCT)	R\$ 40.044,53	-R\$ 8.751,43	R\$ 10.020,86	R\$ 15.249,22	R\$ 34.332,40	R\$ 35.885,03
(-) Gastos fixos do período	R\$ 9.148,62	R\$ 13.439,86	R\$ 9.219,65	R\$ 10.261,02	R\$ 11.166,27	R\$ 9.158,81
Custo Fixo Total (CFT)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Despesa Fixa Total (DFT)	R\$ 9.148,62	R\$ 13.439,86	R\$ 9.219,65	R\$ 10.261,02	R\$ 11.166,27	R\$ 9.158,81
(=) Lucro líquido antes do IR	R\$ 30.895,91	-R\$ 22.191,29	R\$ 801,21	R\$ 4.988,20	R\$ 23.166,13	R\$ 26.726,22
(-) Imposto de Renda (IR)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Lucro Líquido (LL)	R\$ 30.895,91	-R\$ 22.191,29	R\$ 801,21	R\$ 4.988,20	R\$ 23.166,13	R\$ 26.726,22

Fonte: Autor (2021)

Ao verificar o resultado obtido, percebe-se logo de início a semelhança existente com a DRE com base no preço de venda real. Portanto, as considerações realizadas anteriormente também são aplicáveis nesse caso.

Ainda em comparação com a primeira DRE calculada, no presente caso é perceptível a redução dos valores de faturamento bruto e, conseqüentemente, do lucro líquido. Esse fato é decorrente do ajuste realizado nos preços de venda pois, como mostrado anteriormente, os preços praticados ou eram extremamente superiores ou estavam abaixo do que realmente deveriam ser, não estando alinhado aos objetivos da organização.

No entanto, mesmo com esta redução, a empresa conseguiria manter-se em funcionamento sem grandes perdas, pois dos 6 meses analisados obteve o resultado positivo em 5 destes. Ao ser calculado a média dos lucros líquidos, foi obtido um valor equivalente a R\$ 10.731,06, que quando comparado com os valores individuais mensais, em 3 dos 6 meses o lucro é mais que o dobro do valor médio, mesmo este sendo R\$ 3.845,02 menor que a primeira média calculada, confirmando assim o exposto.

5.6.3 DRE gerencial com base no mix preço proposto

No tópico 5.4.2 do presente trabalho foi sugerido para o gestor uma maneira de ajustar o preço de venda de alguns produtos de forma a contribuir com o aumento do faturamento da empresa. A sugestão consistia na correção apenas dos preços de venda que ficaram inferiores ao preço de venda orientativo calculado, passando a serem substituídos por esse novo valor, uma vez que como os produtos que estavam com preços superiores ao preço de venda orientativo já possuíam uma boa aceitação no mercado, não seria conveniente alterá-los.

Deste modo, o presente tópico está destinado à verificação da efetividade dessa sugestão, uma vez que será possível analisar se o lucro líquido obtido será de fato maior que os casos anteriormente apresentados. Assim sendo, na Tabela 20 está apresentado a tabela com os cálculos referentes à DRE gerencial com base no mix preço proposto.

Tabela 20 - DRE gerencial com base no mix de preços proposto

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Faturamento bruto	R\$ 59.455,22	R\$ 65.809,34	R\$ 52.228,90	R\$ 62.731,43	R\$ 65.013,40	R\$ 69.595,39
(-) Impostos (IPI e ICMS ST)	R\$ 3.026,27	R\$ 3.349,70	R\$ 2.658,45	R\$ 3.193,03	R\$ 3.309,18	R\$ 3.542,41
(=) Faturamento líquido	R\$ 56.428,95	R\$ 62.459,65	R\$ 49.570,45	R\$ 59.538,40	R\$ 61.704,22	R\$ 66.052,98
(-) Custo dos Produtos Vendidos (CPV)	R\$ 11.161,07	R\$ 65.459,92	R\$ 33.406,05	R\$ 35.739,96	R\$ 17.952,60	R\$ 19.434,31
Custo Variável Total (CVT)	R\$ 11.161,07	R\$ 65.459,92	R\$ 33.406,05	R\$ 35.739,96	R\$ 17.952,60	R\$ 19.434,31
Despesa Variável Total (DVT)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Margem de Contribuição Total (MCT)	R\$ 45.267,89	-R\$ 3.000,27	R\$ 16.164,39	R\$ 23.798,44	R\$ 43.751,62	R\$ 46.618,68
(-) Gastos fixos do período	R\$ 9.148,62	R\$ 13.439,86	R\$ 9.219,65	R\$ 10.261,02	R\$ 11.166,27	R\$ 9.158,81
Custo Fixo Total (CFT)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Despesa Fixa Total (DFT)	R\$ 9.148,62	R\$ 13.439,86	R\$ 9.219,65	R\$ 10.261,02	R\$ 11.166,27	R\$ 9.158,81
(=) Lucro líquido antes do IR	R\$ 36.119,27	-R\$ 16.440,13	R\$ 6.944,74	R\$ 13.537,42	R\$ 32.585,35	R\$ 37.459,87
(-) Imposto de Renda (IR)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Lucro Líquido (LL)	R\$ 36.119,27	-R\$ 16.440,13	R\$ 6.944,74	R\$ 13.537,42	R\$ 32.585,35	R\$ 37.459,87

Fonte: Autor (2021)

Ao analisar o resultado obtido é possível perceber que de fato tanto o faturamento bruto como também o lucro líquido do exercício foi maior. Apesar de o mês de fevereiro ainda continuar com um resultado negativo, este foi significativamente menor quando comparado às situações anteriores. O mês de março também obteve um resultado melhor, no qual o lucro líquido foi bem superior que os casos previamente expostos.

Apesar de os meses de fevereiro a abril ainda serem os menos lucrativos, dado que esta condição está diretamente relacionada aos custos variáveis e que estes não sofreram alterações, todos os demais meses obtiveram lucro líquido acima de R\$ 30 mil reais, fato nem sempre constatado nas primeiras demonstrações.

Além do que já foi apresentado, constatou-se também que a média dos lucros subiu, passando a ser equivalente a R\$ 18.367,75, significativamente maior do que nos casos anteriores. Em vista disso, é possível constatar a efetividade da situação proposta para o aumento do faturamento do empreendimento mediante a correção de apenas alguns preços, caso esta seja a estratégia que o gestor queira seguir.

6 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Como forma de averiguar ainda mais o posicionamento da empresa no mercado bem como a efetividade dos preços aqui demonstrados, realizou-se uma estimativa de cálculo baseado em um cenário de aumento dos custos, para verificar como os preços e os lucros seriam impactados.

Dado que, por si só não existiria uma justificativa plausível para ocorrer aumento do preço de venda de forma isolada (sem nenhuma alteração nos custos e despesas), uma vez que como já mostrado anteriormente, este encontra-se elevado além do esperado pelo gestor da empresa na maioria dos casos, neste cenário idealizado optou-se por simular o aumento do custo de aquisição das mercadorias, e assim verificar como este afetaria nos preços dos produtos e por fim nos lucros obtidos.

Na expectativa de ser o mais fiel possível à realidade, optou-se por utilizar como taxa para o aumento dos custos o valor estimado para a inflação em 2020, disponibilizado pelo Banco Central do Brasil (BCB). Por inflação, entende-se o valor equivalente à variação dos preços dos produtos e serviços, calculada pelos índices de preços de uma cesta de produtos pré-determinada em diversos pontos do país ao longo do ano. A meta de inflação anual no Brasil é estabelecida pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e o Banco Central é o responsável por estabelecer medidas que viabilizem a manutenção da taxa dentro do esperado. O monitoramento desse valor fica à responsabilidade do IBGE, que produz através de suas pesquisas o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA).

Segundo os dados disponibilizados no site do BCB, a meta de inflação para o ano de 2020 foi prevista em 4%, com um intervalo de 1,5 ponto percentual, ou seja, para o ano de 2020 o CMN prevê que a inflação deve estar dentro de um intervalo que varia entre 2,5% a 5,5%. Desse modo, no presente estudo optou-se por usar o valor de 5,5% para a simulação do cenário de aumento dos custos, uma vez que de acordo com o próprio CMN este deveria ser o valor máximo atingido de inflação para o ano em análise.

Assim sendo, sobre o valor do custo de aquisição das mercadorias (Tabela 2) foi incidido a taxa de inflação de 5,5%, obtendo-se assim o valor máximo de custo que esse produto poderia atingir. Posteriormente, realizou-se novamente o cálculo do *mark-up* divisor para a definição dos novos valores de preço de venda mínimo e preço de venda orientativo. Os resultados obtidos estão apresentados na Tabela 21.

Tabela 21 - Preços de venda mínimo e orientativo com base na taxa de inflação

Código	Custo de aquisição	PV Mínimo	PV Orientativo
MARMITA			
1162	R\$ 0,15	R\$ 0,20	R\$ 0,27
1141	R\$ 0,14	R\$ 0,19	R\$ 0,25
279	R\$ 0,45	R\$ 0,61	R\$ 0,81
570	R\$ 0,18	R\$ 0,24	R\$ 0,32
1159	R\$ 0,26	R\$ 0,35	R\$ 0,47
1158	R\$ 0,13	R\$ 0,18	R\$ 0,23
850	R\$ 0,23	R\$ 0,31	R\$ 0,41
7898994919605	R\$ 0,73	R\$ 0,99	R\$ 1,31
PAPELARIA			
454	R\$ 4,73	R\$ 6,42	R\$ 7,79
224	R\$ 3,48	R\$ 4,72	R\$ 5,73
SACOS E SACOLAS			
22	R\$ 7,17	R\$ 9,72	R\$ 12,21
135	R\$ 12,66	R\$ 17,17	R\$ 21,56
20	R\$ 7,17	R\$ 9,72	R\$ 12,21
21	R\$ 7,17	R\$ 9,72	R\$ 12,21
7	R\$ 5,49	R\$ 7,45	R\$ 9,35
5	R\$ 5,49	R\$ 7,45	R\$ 9,35
628	R\$ 11,08	R\$ 15,03	R\$ 18,87
113	R\$ 8,97	R\$ 12,17	R\$ 15,27
6	R\$ 5,49	R\$ 7,45	R\$ 9,35
82	R\$ 10,34	R\$ 14,02	R\$ 17,61
808	R\$ 0,63	R\$ 0,85	R\$ 1,07
90	R\$ 7,17	R\$ 9,72	R\$ 12,21
23	R\$ 7,17	R\$ 9,72	R\$ 12,21
344	R\$ 6,12	R\$ 8,30	R\$ 10,42
19	R\$ 7,17	R\$ 9,72	R\$ 12,21
345	R\$ 6,12	R\$ 8,30	R\$ 10,42
1165	R\$ 1,71	R\$ 2,32	R\$ 2,91
1080	R\$ 1,10	R\$ 1,49	R\$ 1,87
8	R\$ 5,49	R\$ 7,45	R\$ 9,35
14	R\$ 6,12	R\$ 8,30	R\$ 10,42
596	R\$ 3,69	R\$ 5,00	R\$ 6,28
741	R\$ 1,37	R\$ 1,86	R\$ 2,33
OUTROS GRUPOS			
7896411808204	R\$ 9,00	R\$ 12,21	R\$ 14,12
235	R\$ 0,13	R\$ 0,18	R\$ 0,20
895	R\$ 0,47	R\$ 0,64	R\$ 0,74
7898939720495	R\$ 3,07	R\$ 4,16	R\$ 4,82
7898339190157	R\$ 0,89	R\$ 1,21	R\$ 1,40

Fonte: Autor (2021)

Por fim, realizou-se novamente o cálculo da DRE, agora com base nos novos preços obtidos. Vale ressaltar que os valores de demanda utilizados foram equivalentes aos reais atingidos no primeiro semestre de 2020, pois como o intuito principal é averiguar o comportamento dos preços e dos lucros, realizar uma média da demanda dos 6 meses estudados não seria capaz de proporcionar um resultado fiel. Os resultados estão apresentados nos tópicos seguintes.

6.1 Estimativa de lucro considerando o preço de venda real

Para esta análise considerou-se o novo custo de aquisição de mercadorias, mas o preço de venda não foi alterado, utilizando o valor que é realmente empregado pela empresa. Essa prática se deu pelo motivo de que o gestor atualmente calcula o preço de venda dos produtos mediante sua experiência de mercado, sem seguir um critério específico, não sendo possível assim verificar como o aumento do custo das mercadorias implicaria na modificação do preço de venda. Deste modo, o presente tópico visa averiguar o impacto que o aumento dos custos ocasionaria no lucro líquido obtido pela empresa, caso o gestor optasse por não alterar o preço de venda. A DRE está apresentada na Tabela 22.

Tabela 22 - DRE gerencial com base no cenário proposto para o preço de venda real

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Faturamento bruto	R\$ 54.955,18	R\$ 60.695,39	R\$ 48.738,98	R\$ 58.920,80	R\$ 61.572,40	R\$ 65.980,81
(-) Impostos (IPI e ICMS ST)	R\$ 2.797,22	R\$ 3.089,40	R\$ 2.480,81	R\$ 2.999,07	R\$ 3.134,04	R\$ 3.358,42
(=) Faturamento líquido	R\$ 52.157,96	R\$ 57.605,99	R\$ 46.258,17	R\$ 55.921,73	R\$ 58.438,36	R\$ 62.622,39
(-) Custo dos Produtos Vendidos (CPV)	R\$ 11.779,70	R\$ 69.365,35	R\$ 35.217,56	R\$ 37.724,91	R\$ 18.929,33	R\$ 20.502,86
Custo Variável Total (CVT)	R\$ 11.779,70	R\$ 69.365,35	R\$ 35.217,56	R\$ 37.724,91	R\$ 18.929,33	R\$ 20.502,86
Despesa Variável Total (DVT)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Margem de Contribuição Total (MCT)	R\$ 40.378,27	-R\$ 11.759,36	R\$ 11.040,60	R\$ 18.196,82	R\$ 39.509,03	R\$ 42.119,53
(-) Gastos fixos do período	R\$ 9.148,62	R\$ 13.439,86	R\$ 9.219,65	R\$ 10.261,02	R\$ 11.166,27	R\$ 9.158,81
Custo Fixo Total (CFT)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Despesa Fixa Total (DFT)	R\$ 9.148,62	R\$ 13.439,86	R\$ 9.219,65	R\$ 10.261,02	R\$ 11.166,27	R\$ 9.158,81
(=) Lucro líquido antes do IR	R\$ 31.229,65	-R\$ 25.199,22	R\$ 1.820,95	R\$ 7.935,80	R\$ 28.342,76	R\$ 32.960,72
(-) Imposto de Renda (IR)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Lucro Líquido (LL)	R\$ 31.229,65	-R\$ 25.199,22	R\$ 1.820,95	R\$ 7.935,80	R\$ 28.342,76	R\$ 32.960,72

Fonte: Autor (2021)

Ao compará-la com a DRE calculada na seção 5.6.1 (Tabela 18) pode-se perceber que o lucro líquido obtido foi menor em todos os meses, com enfoque principal nos meses de fevereiro a abril que sofreram maiores reduções. Esse comportamento já era esperado visto que o aumento do custo dos produtos não foi repassado para o preço final e, conseqüentemente, para os clientes. Diante deste cenário, a empresa passou a arcar por conta própria essa diferença de valores, e por esse motivo o lucro líquido foi prejudicado.

Por meio do cálculo da média dos lucros é possível evidenciar ainda mais este feito, visto que o valor foi de R\$ 14.576,08 para R\$ 12.848,44, uma diferença de R\$ 1.727,64. No entanto, apesar da redução a empresa ainda conseguiu se manter bem, dado o seu resultado positivo na maioria dos meses.

Através dessa estimativa é possível visualizar com clareza o impacto que o aumento do custo tem no preço de venda, bem como a importância da correta formação desse preço. Caso os custos não sejam corretamente calculados ou repassados ao preço final, o lucro obtido sofrerá grande impacto, que a longo prazo pode contribuir para a falência do empreendimento.

6.2 Estimativa de lucro considerando o novo preço de venda orientativo

Neste cenário, foi adotado o novo preço de venda orientativo como sendo o utilizado pela empresa. O resultado da DRE gerencial está apresentado na Tabela 23.

Tabela 23 - DRE gerencial com base no cenário proposto para o novo preço de venda orientativo

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Faturamento bruto	R\$ 56.863,98	R\$ 63.001,49	R\$ 48.298,60	R\$ 56.749,51	R\$ 58.213,24	R\$ 61.631,41
(-) Impostos (IPI e ICMS ST)	R\$ 2.894,38	R\$ 3.206,78	R\$ 2.458,40	R\$ 2.888,55	R\$ 2.963,05	R\$ 3.137,04
(=) Faturamento líquido	R\$ 53.969,61	R\$ 59.794,72	R\$ 45.840,20	R\$ 53.860,96	R\$ 55.250,19	R\$ 58.494,37
(-) Custo dos Produtos Vendidos (CPV)	R\$ 11.779,70	R\$ 69.365,35	R\$ 35.217,56	R\$ 37.724,91	R\$ 18.929,33	R\$ 20.502,86
Custo Variável Total (CVT)	R\$ 11.779,70	R\$ 69.365,35	R\$ 35.217,56	R\$ 37.724,91	R\$ 18.929,33	R\$ 20.502,86
Despesa Variável Total (DVT)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Margem de Contribuição Total (MCT)	R\$ 42.189,91	-R\$ 9.570,63	R\$ 10.622,64	R\$ 16.136,05	R\$ 36.320,86	R\$ 37.991,51
(-) Gastos fixos do período	R\$ 9.148,62	R\$ 13.439,86	R\$ 9.219,65	R\$ 10.261,02	R\$ 11.166,27	R\$ 9.158,81
Custo Fixo Total (CFT)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Despesa Fixa Total (DFT)	R\$ 9.148,62	R\$ 13.439,86	R\$ 9.219,65	R\$ 10.261,02	R\$ 11.166,27	R\$ 9.158,81
(=) Lucro líquido antes do IR	R\$ 33.041,29	-R\$ 23.010,49	R\$ 1.402,99	R\$ 5.875,03	R\$ 25.154,59	R\$ 28.832,70
(-) Imposto de Renda (IR)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Lucro Líquido (LL)	R\$ 33.041,29	-R\$ 23.010,49	R\$ 1.402,99	R\$ 5.875,03	R\$ 25.154,59	R\$ 28.832,70

Fonte: Autor (2021)

De modo geral todos os meses obtiveram maiores lucros, mesmo com o aumento do custo das mercadorias, quando comparado com a DRE gerencial do primeiro preço de venda orientativo calculado na seção 5.6.2 (Tabela 19). O mês de fevereiro, embora com um aumento considerável no valor de faturamento bruto, obteve um resultado ainda mais negativo do que no caso anterior, justificado também pelo aumento no valor do custo de aquisição dos produtos.

A média do lucro líquido também foi superior à encontrada anteriormente, indo de R\$ 10.731,06 para R\$ 11.882,68, com um aumento efetivo de R\$ 1.151,62. Desse modo, é possível concluir que mesmo em um cenário de aumento dos custos, a empresa conseguiria se manter no mercado e os lucros líquidos não seriam tão afetados, uma vez que esse método de precificação viabiliza a correta cobrança de preços ao consumidor, de acordo com a estratégia adotada pela organização.

6.3 Estimativa de lucro considerando o mix de preço de venda real e orientativo

De modo semelhante ao calculado na seção 5.6.3, neste cenário adotou-se a mesma premissa utilizada anteriormente, como forma de verificar o aumento do lucro líquido obtido mediante a sugestão proposta. A DRE está apresentada na Tabela 24.

Tabela 24 - DRE gerencial com base no cenário proposto para o novo mix de preços de venda

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Faturamento bruto	R\$ 61.619,14	R\$ 68.273,54	R\$ 53.939,78	R\$ 64.550,79	R\$ 66.746,88	R\$ 71.403,82
(-) Impostos (IPI e ICMS ST)	R\$ 3.136,41	R\$ 3.475,12	R\$ 2.745,53	R\$ 3.285,64	R\$ 3.397,42	R\$ 3.634,45
(=) Faturamento líquido	R\$ 58.482,73	R\$ 64.798,42	R\$ 51.194,25	R\$ 61.265,16	R\$ 63.349,46	R\$ 67.769,36
(-) Custo dos Produtos Vendidos (CPV)	R\$ 11.779,70	R\$ 69.365,35	R\$ 35.217,56	R\$ 37.724,91	R\$ 18.929,33	R\$ 20.502,86
Custo Variável Total (CVT)	R\$ 11.779,70	R\$ 69.365,35	R\$ 35.217,56	R\$ 37.724,91	R\$ 18.929,33	R\$ 20.502,86
Despesa Variável Total (DVT)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Margem de Contribuição Total (MCT)	R\$ 46.703,03	-R\$ 4.566,93	R\$ 15.976,69	R\$ 23.540,25	R\$ 44.420,13	R\$ 47.266,50
(-) Gastos fixos do período	R\$ 9.148,62	R\$ 13.439,86	R\$ 9.219,65	R\$ 10.261,02	R\$ 11.166,27	R\$ 9.158,81
Custo Fixo Total (CFT)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Despesa Fixa Total (DFT)	R\$ 9.148,62	R\$ 13.439,86	R\$ 9.219,65	R\$ 10.261,02	R\$ 11.166,27	R\$ 9.158,81
(=) Lucro líquido antes do IR	R\$ 37.554,41	-R\$ 18.006,79	R\$ 6.757,04	R\$ 13.279,23	R\$ 33.253,86	R\$ 38.107,69
(-) Imposto de Renda (IR)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Lucro Líquido (LL)	R\$ 37.554,41	-R\$ 18.006,79	R\$ 6.757,04	R\$ 13.279,23	R\$ 33.253,86	R\$ 38.107,69

Fonte: Autor (2021)

Ao comparar os valores obtidos com os que foram apresentados anteriormente na Tabela 20, é possível notar que os resultados foram bem semelhantes. Embora os meses de fevereiro a abril tenham resultado em lucros líquidos menores, a diferença entre eles foi muito baixa quando comparada ao valor total, não gerando um impacto tão grande. Os demais meses obtiveram valores um pouco maiores que o primeiro cálculo, contribuindo assim para o aumento da média de lucro líquido que foi de R\$ 18.367,75 no primeiro cálculo para R\$ 18.490,91 no cenário atual.

Por meio dessa estimativa comprova-se mais uma vez a eficácia da solução proposta para o aumento do lucro da organização, bem como do método utilizado, pois mesmo com o aumento dos custos, no final a empresa não sofreu grandes impactos no resultado do seu exercício.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do presente estudo foi possível perceber a importância que a gestão de custos possui para as empresas, principalmente no que tange à sua perpetuação no mercado, uma vez que o processo de globalização aliado ao surgimento de novas tecnologias viabilizou o crescimento da concorrência. Hoje, os gestores necessitam cada vez mais possuir uma visão ampla não somente do seu negócio, como do mercado como um todo, para que consigam identificar as novas tendências de consumo e assim conquistar maior parcela dos clientes, destacando-se frente aos concorrentes.

Mediante esse contexto, a gestão de custos surge como um suporte imprescindível à formação do preço de venda dos produtos comercializados, uma vez que por meio desta é possível encontrar desperdícios e criar estratégias organizacionais que viabilizem o alcance dos objetivos das empresas. A correta precificação consiste de uma atividade que exige cautela e prudência ao ser realizada, pois qualquer erro cometido pode prejudicar o desempenho da empresa no mercado e, dependendo do contexto que está inserida, poderá chegar ao nível de falência com o passar do tempo.

Dado o exposto, essa pesquisa buscou, por meio de estudos aprofundados na área de custos, compreender como realizava-se a atividade de precificação das mercadorias em uma empresa varejista da cidade de Russas – CE. Por meio da aplicação do *mark-up* foi possível comparar o desempenho da organização e assim averiguar se estava dentro das expectativas transmitidas pelo proprietário ou não.

Como foi observado ao longo do desenvolvimento do trabalho, o preço utilizado na empresa para os produtos selecionados no grupo de estudo não estavam obtendo em sua grande maioria a margem de lucro esperada pelo administrador pois, para alguns itens encontrava-se superfaturada enquanto para outros estava abaixo do valor esperado. Esse comportamento se deu principalmente pelo fato do proprietário, responsável por determinar o preço que será cobrado aos clientes por cada mercadoria, desempenhar tal atividade sem o suporte de dados de gastos da empresa bem como o uso de um método que possa auxiliá-lo, baseando-se somente em sua experiência de mercado.

Por consequência, pode-se comprovar que tal prática se torna inadequada pois prejudica a rentabilidade do negócio como um todo. Ao analisar a realidade da empresa estudada, percebe-se que embora muitos itens não obtivessem o lucro esperado pelo gestor, essa diferença de valores no final das contas não se tornava tão perceptível pois acabava sendo compensada pela venda dos outros produtos que estavam com margens superfaturadas. Apesar

disso, não é adequado permanecer da forma que se está, visto que no futuro a empresa pode ser prejudicada caso surjam concorrentes com preços inferiores aos praticados, uma vez que existe margem para isso e os produtos não possuem grandes diferenciações ou exclusividades que garantam a fidelização dos clientes em um cenário como o relatado.

Por meio do cálculo do preço de venda mínimo foi possível notar que, apesar de a precificação na empresa ocorrer de forma inadequada, ainda sim está sendo suficiente para cobrir pelo menos os custos e despesas, uma vez que os preços praticados são maiores que o preço de venda mínimo calculado, onde não existe margem de lucro. Além disso, através do cálculo do preço de venda orientativo foi possível verificar quais produtos possuíam o preço próximo ao esperado e identificar aqueles que estavam discrepantes, fornecendo margem para a proposição de estratégias.

Com o cálculo da margem de contribuição foi possível conhecer a real margem de lucro que cada produto estava gerando na empresa, que, quando comparada à esperada pelo gestor, verificou-se que dentre os 37 produtos do grupo de estudo, apenas um possuía seu lucro real próximo ao esperado. Posteriormente, por meio do ponto de equilíbrio percebeu-se que atualmente a empresa consegue arcar com todos os seus custos e despesas e, ao realizar o mesmo cálculo com o preço de venda orientativo, foi possível visualizar a quantidade necessária de vendas do mix de estudo para atingir este feito, verificando-se que a demanda atual que a organização possui é capaz de atingir tais valores.

Através do cálculo da DRE foi possível averiguar a situação da empresa, se as vendas estavam sendo suficientes ou não para a geração de lucro e manutenção do negócio. Com as simulações efetuadas utilizando-se o preço de venda orientativo notou-se o comportamento do lucro da organização e, por fim, foi viável verificar a efetividade da solução proposta para o aumento do lucro do negócio com base na alteração do preço de alguns produtos para o preço de venda orientativo.

Por fim, a análise de sensibilidade proporcionou avaliar o desempenho da empresa mediante um cenário de aumento dos custos, como esse fator implicaria no lucro do exercício bem como nos preços a serem cobrados, proporcionando conclusões importantes sobre a empresa.

Diante de todas as considerações expostas, pode-se afirmar que os objetivos propostos no início da pesquisa foram atingidos. Além disso, ressalta-se mais uma vez a importância deste trabalho para a empresa pois, por meio dele é possível transmitir ao gestor uma visão geral de como está a saúde financeira do seu negócio de acordo com os preços

praticados. Deste modo, será de grande valia para empresa caso essa deseje adotar os métodos e sugestões aqui propostos.

Entre as dificuldades encontradas para a realização do estudo ressaltam-se principalmente duas. A primeira diz respeito à dificuldade de acesso a obras de autores renomados da área foco deste estudo, uma vez que a biblioteca da Universidade Federal do Campus de Russas ainda não consta com uma grande diversidade de obras em seu catálogo. A segunda relaciona-se à etapa de coleta e análise dos dados, pois para que fosse possível a realização da pesquisa foi necessária a coleta de diversas variáveis que incorporavam nos custos da empresa, onde estas por vezes encontravam-se desordenadas ou até mesmo nem eram contabilizadas de forma adequada. Apesar de tais desafios, ao fim do trabalho foi possível obter resultados bastante satisfatórios e de grandes contribuições.

Para trabalhos futuros sugere-se estender a aplicação em um mix maior de produtos, pois assim será possível obter resultados cada vez mais fiéis à realidade do negócio, bem como contribuir mais ainda para o seu sucesso.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS - ASN. **Medidas do governo federal voltadas às pequenas empresas foram decisivas na retomada da economia.** Disponível em:

<<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/medidas-do-governo-federal-voltadas-as-pequenas-empresas-foram-decisivas-na-retomada-da-economia,286182550e2b6710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 27 jan. 2021.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS - ASN. **Pequenos negócios criaram quase o dobro de vagas a mais que as médias e grandes empresas.** Disponível em:

<<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-criaram-quase-o-dobro-de-vagas-a-mais-que-as-medias-e-grandes-empresas,3529173638686710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 27 jan. 2021.

ARENHARDT, C. *et al.* Gerenciamento de custos: um estudo de caso em empresas do ramo do varejo. **Revista FEMA Gestão e Controladoria**, Santa Rosa, n. 2, p. 68–84, jul./dez. 2014.

ASSAF, A. N.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BERNADI, L. A. **Política e formação de preços: uma abordagem competitiva sistemática e integrada**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BORNIA, A. C. **Análise Gerencial de Custos: aplicação em empresas modernas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BRAGA JUNIOR, S. S.; MERLO, E. M. Análise da gestão de custos na formação de preço no varejo: um estudo em um supermercado de médio porte. **Revista de Administração da Unimep**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 19–34, set./dez. 2007.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e excel**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARNEIRO, R. M. **Gestão de custos e formação de preços: um estudo de caso em uma microempresa de comércio varejista de autopeças em Fortaleza**. 2013. 46 p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Ceará - UFC, Fortaleza, 2013.

CASCAES, J. F. **Proposta de formação do preço de venda: um estudo de caso em uma empresa comercial**. 2014. 61 p. Trabalho de Conclusão de curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma, 2014.

DIEL, P. B.; ROSA, N. R. DA; TUSI, J. S. Gestão de custo e formação do preço de venda no comércio varejista. **Revista de Contabilidade Dom Alberto**, Santa Cruz do Sul, v. 1, n. 8, p. 39–58, dez. 2015.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Metodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GITMAN, L. T. **Princípios de administração financeira**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de Custos: contabilidade e controle**. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- IBGE. Pesquisa Anual de Comércio (PAC) 2018. v. 30, p. 1–8, 2018.
- LEONE, G. S. G. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- LOCH, D. L. **Proposta de formação do preço de venda : um estudo de caso em uma empresa varejista de pequeno porte**. 2011. 70 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma, 2011.
- LUCCHESI JUNIOR, D. **Gestão estratégica de custos e preços: análise dos indicadores gerenciais no varejo**. 2012. 64 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Pós Graduação *Latu Sensu* em Controladoria e Gestão Empresarial) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, Ijuí, 2012.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MEGLIORINI, E. **Custos: análise e gestão**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- MONTOTO, E. **Contabilidade geral e avançada esquematizado**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- PADOVEZE, C. L. **Curso básico gerencial de custos**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.
- PAULA, M. A. DE. **Gestão decustos como suporte para a formação do preço de venda numa microempresa varejista de roupas e calçados**. 2017. 53 p. Monografia (Bacharelado em Administração) - Departamento de Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.
- PEREIRA, F. H. **Metodologia de formação de preço de venda para micro e pequenas empresas**. 2000. 158 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- PEREZ JUNIOR, J. H.; OLIVEIRA, L. M. DE; COSTA, R. G. **Gestão estratégica de custos: Textos, Casos Práticos e Testes com as respostas**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PISTORE, G. C. *et al.* Contabilidade de custos para formação de preço de venda: um estudo de caso em uma indústria de suspensões pneumáticas de Caxias do Sul-RS. **Revista Produção e Desenvolvimento**, v. 01, n. 1, p. 31–49, jan./abr. 2015.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade básica fácil**. 23ª ed. São Paulo: Saraiva, 1996.

SILVA, A. M. DA. **Metodologia da Pesquisa**. 2ª ed revisada. Fortaleza: EdUECE, 2015.

SILVA, E. L. DA; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3ª ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, F. N. DA. **Demonstração de uma apropriação de custos no setor supermercadista: um estudo de caso em um supermercado da grande Florianópolis**. 2007. 53 p. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Centro Socio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

SOUSA, L. A. F. DE. **ABC no comércio varejista: proposta de um modelo de custeio**. 2017. 20 p. Artigo (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Ceará - UFC, Fortaleza, 2017.

SPERLING, E. A influência da formação do preço de venda na micro e pequena empresa do comércio varejista nos relatórios gerenciais. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 2, n. 1, p. 1–18, 2008.

STEINKE, V. B. **Formação de preços e análise de resultados em uma empresa do comércio de peças de Ijuí**. 2015. 70 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, Ijuí, 2015.

TEIXEIRA, A. C. C. P.; NETO, A. G. DE A.; FERREIRA, F. J. A utilização de conceitos de custos e sua influência na decisão do preço de venda nas microempresas e empresas de pequeno porte. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco - REMIPE**, Osasco, v. 1, n. 2, p. 206–222, jul./dez. 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WERNKE, R. **Gestão de custos no comércio varejista**. 1ª ed. Curitiba: Juará, 2011.

WERNKE, R. **Análise de custos e preços de venda: ênfase em aplicações e casos nacionais**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – CÁLCULO DA CURVA ABC PARA SELEÇÃO DO GRUPO DE ESTUDO

Código	Demanda média	Preço Unitário	Faturamento médio	%	% acumulada	Classe
22	690,83	R\$ 10,00	R\$ 6.908,25	8,14%	8,14%	A
135	190,84	R\$ 25,00	R\$ 4.771,10	5,62%	13,77%	A
20	424,69	R\$ 10,00	R\$ 4.246,93	5,01%	18,77%	A
21	368,70	R\$ 10,00	R\$ 3.687,00	4,35%	23,12%	A
7	456,12	R\$ 8,00	R\$ 3.648,99	4,30%	27,42%	A
5	314,52	R\$ 8,00	R\$ 2.516,15	2,97%	30,38%	A
628	122,29	R\$ 20,00	R\$ 2.445,82	2,88%	33,27%	A
454	162,82	R\$ 15,00	R\$ 2.442,24	2,88%	36,15%	A
113	130,89	R\$ 18,00	R\$ 2.356,08	2,78%	38,92%	A
6	287,66	R\$ 8,00	R\$ 2.301,25	2,71%	41,63%	A
82	103,23	R\$ 20,00	R\$ 2.064,63	2,43%	44,07%	A
808	675,75	R\$ 3,00	R\$ 2.027,25	2,39%	46,46%	A
7896411808204	149,21	R\$ 13,00	R\$ 1.939,71	2,29%	48,74%	A
1162	5418,17	R\$ 0,35	R\$ 1.896,36	2,24%	50,98%	A
90	134,44	R\$ 14,00	R\$ 1.882,09	2,22%	53,20%	A
1141	5593,92	R\$ 0,30	R\$ 1.678,18	1,98%	55,18%	A
23	152,43	R\$ 10,00	R\$ 1.524,33	1,80%	56,97%	A
344	153,56	R\$ 9,00	R\$ 1.382,04	1,63%	58,60%	A
19	133,56	R\$ 10,00	R\$ 1.335,58	1,57%	60,18%	A
279	2025,75	R\$ 0,65	R\$ 1.316,74	1,55%	61,73%	A
345	142,08	R\$ 9,00	R\$ 1.278,68	1,51%	63,23%	A
570	3196,17	R\$ 0,40	R\$ 1.278,47	1,51%	64,74%	A
1165	132,02	R\$ 9,00	R\$ 1.188,16	1,40%	66,14%	A
1080	226,58	R\$ 5,00	R\$ 1.132,92	1,34%	67,48%	A
1159	1558,42	R\$ 0,70	R\$ 1.090,89	1,29%	68,76%	A
8	131,15	R\$ 8,00	R\$ 1.049,23	1,24%	70,00%	A
895	1093,50	R\$ 0,90	R\$ 984,15	1,16%	71,16%	A
14	108,29	R\$ 8,00	R\$ 866,29	1,02%	72,18%	A
7898939720495	127,08	R\$ 6,50	R\$ 826,04	0,97%	73,15%	A
596	137,61	R\$ 6,00	R\$ 825,69	0,97%	74,13%	A
7898339190157	675,17	R\$ 1,20	R\$ 810,20	0,95%	75,08%	A
1158	1957,92	R\$ 0,40	R\$ 783,17	0,92%	76,01%	A
224	119,25	R\$ 6,00	R\$ 715,50	0,84%	76,85%	A
850	1681,17	R\$ 0,40	R\$ 672,47	0,79%	77,64%	A
741	261,25	R\$ 2,50	R\$ 653,13	0,77%	78,41%	A
7898994919605	429,17	R\$ 1,50	R\$ 643,75	0,76%	79,17%	A
235	2478,58	R\$ 0,25	R\$ 619,65	0,73%	79,90%	A
594	879,33	R\$ 0,70	R\$ 615,53	0,73%	80,63%	B
294	288,17	R\$ 2,00	R\$ 576,33	0,68%	81,31%	B
232	1415,00	R\$ 0,40	R\$ 566,00	0,67%	81,97%	B
809	141,17	R\$ 4,00	R\$ 564,67	0,67%	82,64%	B
270	281,67	R\$ 2,00	R\$ 563,33	0,66%	83,30%	B
1016	186,00	R\$ 3,00	R\$ 558,00	0,66%	83,96%	B
234	2780,08	R\$ 0,20	R\$ 556,02	0,66%	84,61%	B
55	107,75	R\$ 5,00	R\$ 538,74	0,63%	85,25%	B
282	651,42	R\$ 0,70	R\$ 455,99	0,54%	85,79%	B
25	1278,75	R\$ 0,35	R\$ 447,56	0,53%	86,31%	B
456	362,75	R\$ 1,20	R\$ 435,30	0,51%	86,83%	B

848	1032,58	R\$	0,40	R\$	413,03	0,49%	87,31%	B
597	1651,67	R\$	0,25	R\$	412,92	0,49%	87,80%	B
7898457140157	409,17	R\$	1,00	R\$	409,17	0,48%	88,28%	B
622	1152,00	R\$	0,35	R\$	403,20	0,48%	88,76%	B
1129	1849,50	R\$	0,20	R\$	369,90	0,44%	89,19%	B
7898339190720	180,00	R\$	2,00	R\$	360,00	0,42%	89,62%	B
223	123,17	R\$	2,80	R\$	344,87	0,41%	90,03%	C
239	984,67	R\$	0,35	R\$	344,63	0,41%	90,43%	C
26	481,83	R\$	0,70	R\$	337,28	0,40%	90,83%	C
866	791,83	R\$	0,40	R\$	316,73	0,37%	91,20%	C
199	239,31	R\$	1,25	R\$	299,13	0,35%	91,56%	C
544	177,33	R\$	1,65	R\$	292,60	0,34%	91,90%	C
284	385,42	R\$	0,75	R\$	289,06	0,34%	92,24%	C
333	475,67	R\$	0,60	R\$	285,40	0,34%	92,58%	C
621	471,75	R\$	0,60	R\$	283,05	0,33%	92,91%	C
885	271,42	R\$	1,00	R\$	271,42	0,32%	93,23%	C
416	278,42	R\$	0,95	R\$	264,50	0,31%	93,54%	C
413	204,02	R\$	1,20	R\$	244,83	0,29%	93,83%	C
236	779,50	R\$	0,30	R\$	233,85	0,28%	94,11%	C
281	361,25	R\$	0,60	R\$	216,75	0,26%	94,36%	C
1063	237,17	R\$	0,85	R\$	201,59	0,24%	94,60%	C
229	728,58	R\$	0,25	R\$	182,15	0,21%	94,81%	C
994	150,00	R\$	1,20	R\$	180,00	0,21%	95,03%	C
432	218,08	R\$	0,80	R\$	174,47	0,21%	95,23%	C
995	115,08	R\$	1,50	R\$	172,63	0,20%	95,44%	C
415	155,58	R\$	1,10	R\$	171,14	0,20%	95,64%	C
591	164,92	R\$	1,00	R\$	164,92	0,19%	95,83%	C
259	134,08	R\$	1,20	R\$	160,90	0,19%	96,02%	C
288	158,02	R\$	1,00	R\$	158,02	0,19%	96,21%	C
589	184,25	R\$	0,85	R\$	156,61	0,18%	96,39%	C
592	126,50	R\$	1,20	R\$	151,80	0,18%	96,57%	C
241	241,61	R\$	0,60	R\$	144,97	0,17%	96,74%	C
945	179,83	R\$	0,80	R\$	143,87	0,17%	96,91%	C
7898457140171	196,59	R\$	0,70	R\$	137,61	0,16%	97,07%	C
283	170,42	R\$	0,80	R\$	136,33	0,16%	97,23%	C
626	328,42	R\$	0,40	R\$	131,37	0,15%	97,39%	C
245	141,07	R\$	0,90	R\$	126,96	0,15%	97,54%	C
7898339190133	123,92	R\$	1,00	R\$	123,92	0,15%	97,69%	C
418	162,47	R\$	0,75	R\$	121,86	0,14%	97,83%	C
1047	405,92	R\$	0,30	R\$	121,78	0,14%	97,97%	C
242	280,83	R\$	0,40	R\$	112,33	0,13%	98,10%	C
1132	373,08	R\$	0,30	R\$	111,93	0,13%	98,24%	C
7898994919612	104,17	R\$	1,00	R\$	104,17	0,12%	98,36%	C
7898339190140	123,50	R\$	0,80	R\$	98,80	0,12%	98,48%	C
412	139,50	R\$	0,70	R\$	97,65	0,12%	98,59%	C
1128	462,00	R\$	0,20	R\$	92,40	0,11%	98,70%	C
1157	262,25	R\$	0,35	R\$	91,79	0,11%	98,81%	C
7898920238060	181,17	R\$	0,50	R\$	90,58	0,11%	98,91%	C
650	104,93	R\$	0,85	R\$	89,19	0,11%	99,02%	C
879	117,83	R\$	0,75	R\$	88,38	0,10%	99,12%	C
267	159,58	R\$	0,50	R\$	79,79	0,09%	99,22%	C
424	157,33	R\$	0,50	R\$	78,67	0,09%	99,31%	C
893	301,50	R\$	0,25	R\$	75,38	0,09%	99,40%	C
1014	208,17	R\$	0,35	R\$	72,86	0,09%	99,49%	C

1148	165,17	R\$	0,40	R\$	66,07	0,08%	99,56%	C
421	326,28	R\$	0,20	R\$	65,26	0,08%	99,64%	C
1149	152,17	R\$	0,40	R\$	60,87	0,07%	99,71%	C
422	119,17	R\$	0,50	R\$	59,58	0,07%	99,78%	C
883	197,67	R\$	0,25	R\$	49,42	0,06%	99,84%	C
423	246,25	R\$	0,20	R\$	49,25	0,06%	99,90%	C
213	152,97	R\$	0,30	R\$	45,89	0,05%	99,95%	C
1064	100,08	R\$	0,40	R\$	40,03	0,05%	100,00%	C

APÊNDICE B – CUSTO TOTAL DE AQUISIÇÃO DOS PRODUTOS POR MÊS

Código	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
MARMITA						
1162	R\$ -	R\$ 8.400,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
1141	R\$ -	R\$ 7.956,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 234,00	R\$ -
279	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.150,00	R\$ -	R\$ 12,90	R\$ -
570	R\$ -					
1159	R\$ -	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ 2.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ -
1158	R\$ -	R\$ 480,00	R\$ -	R\$ 1.920,00	R\$ 960,00	R\$ -
850	R\$ 22,00	R\$ -				
7898994919605	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 7.762,50	R\$ -	R\$ -
PAPELARIA						
454	R\$ -	R\$ 1.460,48	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
224	R\$ 33,00	R\$ 2.970,00	R\$ -	R\$ 132,00	R\$ -	R\$ -
SACOS E SACOLAS						
22	R\$ -	R\$ 2.550,00	R\$ 5.270,00	R\$ 6.596,00	R\$ 238,00	R\$ 3.740,00
135	R\$ -	R\$ 1.080,00	R\$ 360,00	R\$ -	R\$ 840,00	R\$ 2.760,00
20	R\$ -	R\$ 4.998,00	R\$ 1.360,00	R\$ 2.380,00	R\$ -	R\$ 1.360,00
21	R\$ 210,07	R\$ -	R\$ 272,00	R\$ 3.128,00	R\$ 136,00	R\$ 1.530,00
7	R\$ 2.080,00	R\$ 4.737,20	R\$ 910,00	R\$ 3.180,32	R\$ 780,00	R\$ 2.886,00
5	R\$ 1.560,00	R\$ 3.770,00	R\$ 2.610,40	R\$ 1.040,00	R\$ -	R\$ 1.430,00
628	R\$ 3.150,00	R\$ -	R\$ 2.100,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
113	R\$ -	R\$ 6.890,44	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
6	R\$ 1.560,00	R\$ 3.432,00	R\$ 520,00	R\$ 807,04	R\$ 920,40	R\$ 1.690,00
82	R\$ 980,00	R\$ 3.390,80	R\$ -	R\$ 1.624,70	R\$ -	R\$ 490,00
808	R\$ -	R\$ 18,00	R\$ 1.104,00	R\$ 2.235,00	R\$ -	R\$ -
90	R\$ -	R\$ 1.394,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.836,00	R\$ 1.504,21
23	R\$ -	R\$ 680,00	R\$ 3.400,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 219,18
344	R\$ -	R\$ 3.567,00	R\$ 598,87	R\$ 580,00	R\$ -	R\$ 5,92
19	R\$ -	R\$ 680,00	R\$ 3.400,00	R\$ 68,00	R\$ -	R\$ 578,00
345	R\$ 1.566,00	R\$ 1.044,00	R\$ 602,05	R\$ 580,00	R\$ -	R\$ 1.160,00
1165	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.430,00	R\$ 356,40	R\$ 40,50	R\$ 81,00
1080	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.206,40	R\$ -
8	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.560,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
14	R\$ -	R\$ 2.610,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
596	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.671,50	R\$ -	R\$ -	R\$ -
741	R\$ -					
OUTROS GRUPOS						
7896411808204	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.118,00	R\$ -
235	R\$ -					
895	R\$ -	R\$ 1.350,00	R\$ -	R\$ 1.350,00	R\$ 900,00	R\$ -
7898939720495	R\$ -	R\$ 582,00	R\$ 584,91	R\$ -	R\$ -	R\$ -
7898339190157	R\$ -	R\$ 420,00	R\$ 502,32	R\$ -	R\$ 1.730,40	R\$ -
TOTAL	R\$ 11.161,07	R\$ 65.459,92	R\$ 33.406,05	R\$ 35.739,96	R\$ 17.952,60	R\$ 19.434,31

APÊNDICE C – COMPARATIVO ENTRE O PREÇO DE VENDA MÍNIMO, ORIENTATIVO E REAL

