



Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Aplicadas e Educação – CCAE
Departamento de Ciências Sociais Aplicadas – DCSA
Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis

CASO DE ENSINO: Supermercado Silva. Uma análise de custos no ato da precificação.

Área Temática: Áreas Afins

José Nilo Araújo da Silva - UFPB – nilojose55@gmail.com

Fernanda Marques De Almeida Holanda - UFPB – fernanda.mah@gmail.com

George Rogers Andrade Silva - UFPB – george.rogers82@yahoo.com.br

Nivea Marcela Marques Nascimento de Macedo - UFPB – niveamarcelam@gmail.com

Resumo:

Nos dias atuais a contabilidade se tornou uma ferramenta indispensável para as empresas que querem se manter forte no mercado diante da concorrência existente, pois ela é uma fonte de informação que possibilita gerar estratégias capazes de fazer com que a empresa se destaque das demais. Sendo assim, o presente trabalho busca descrever um caso de ensino, onde é apresentada uma situação real com personagens com nomes fictícios envolvendo um casal de gestores, donos de uma empresa que vem crescendo ao longo dos anos, que em razão disso se deparam com um dilema, alto volume de vendas, porém baixa lucratividade no período. A pesquisa é de natureza aplicada, abordagem qualitativa, bibliográfica e estudo de caso. Sendo assim, como resultado da pesquisa foi notado que a gestão de custos no ato da precificação com o auxílio de indicadores como mark-up é capaz de potencializar e auxiliar as empresas na parte da gestão de custos, uma vez que essas ferramentas tornam-se capazes de identificar e ratear custos que muitas das vezes não são considerados na elaboração do preço de venda das mercadorias. Logo, vale ressaltar também a importância da consultoria como responsável por apresentar o uso de ferramentas que facilitam as atividades e ajudam a resolver os problemas existentes com lucros, como a utilização da curva ABC utilizada no exemplo deste trabalho para realizar a gestão de estoques, assim também como a necessidade da organização dos gastos da empresa, e a importância do uso de indicadores como o mark-up e margem de contribuição na hora de realizar a precificação dos produtos.

Palavras-chave: Contabilidade. Mark-up. Gestão de custos. Precificação. Curva ABC.

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586c Silva, Jose Nilo Araujo da.

Caso de ensino: Supermercado Silva. Uma análise de custos no ato da precificação. / Jose Nilo Araujo da Silva. - Mamanguape, 2023.

13 f. : il.

Orientação: Fernanda Marques De Almeida Holanda.
TCC (Graduação) - UFPB/CCAE.

1. Contabilidade. 2. Mark-up. 3. Gestão de custos.
4. Precificação. 5. Curva ABC. I. Holanda, Fernanda Marques De Almeida. II. Título.

UFPB/CCAE

CDU 657.3

1 Introdução

O *supermercado Silva* é uma empresa do setor de comércio varejista, enquadrada no regime tributário do lucro presumido e que já está no mercado há mais de 20 anos. Essa entidade pode ser caracterizada como um típico exemplo de comércio familiar, cuja administração é composta por um casal, Josemar e Maria. O empreendimento foi crescendo e tomando forma no decorrer do tempo até se tornar uma empresa consolidada no seu ramo, por conseguinte, o crescimento da empresa veio acompanhado de novas necessidades e desafios.

Logo, os gestores se encontraram em um dilema, pois no ano de 2018 a entidade obteve bons resultados no que diz respeito ao aumento das vendas e conseqüentemente o crescimento da receita, mas, em contrapartida, a empresa apresentou uma elevação significativa nas despesas e nos custos, resultando em um impacto negativo que afetou diretamente os lucros do período. Arelada à diminuição dos lucros houve o aumento da concorrência na área onde a entidade está localizada. Desta forma, afluou a necessidade de procura por mais estratégias para aumentar os lucros e ao mesmo tempo para manter a empresa forte diante da concorrência que aumentava cada vez mais.

Segue abaixo um resumo do faturamento da empresa nos períodos analisados.

Tabela 1 Análise do faturamento.

Apuração dos lucros			
Meses	Janeiro	Fevereiro	Março
Receitas (+)	499.850,00	520.530,00	750.550,00
Despesas (-)	79.500,00	90.000,00	50.000,00
Custos (-)	320.854,00	435.320,00	748.900,00
Resultado Final	99.496,00	-4.790,00	-48.350,00

Fonte: o autor.

Diante destes problemas, os gestores buscaram o auxílio da contabilidade para saber se existiria alguma forma de minimizar os seus custos. Partindo disso, a contabilidade realizou uma análise e percebeu que a troca de regime tributário da empresa ajudaria na solução de alguns desses problemas, porém ainda seria necessária uma análise além da parte tributária, pois os custos e despesas operacionais da empresa quando comparados com a receita do período não resultaram em um saldo positivo.

A partir da análise realizada pela contabilidade, foi solicitada uma reunião com os gestores e nesse encontro foi explicado o que estava acontecendo com a empresa. No cenário que a entidade se encontrava, o regime tributário do lucro presumido mostrava-se ser menos atrativo, sendo considerada a alternativa de troca de regime para o lucro real, mas ressaltaram também que a receita apresentada pela empresa nos períodos analisados apresentava custos que possivelmente não estariam sendo considerados no ato da venda, sendo assim, foi explicado ao casal de gestores que a necessidade da empresa hoje seria diretamente ligada a gestão de custos na parte de vendas.

2 ANÁLISE DA CONTABILIDADE

Na reunião, o contador responsável pela empresa tentou explicar ao casal sobre o cenário ao qual a empresa se encontrava.

- Tendo em vista a posição atual da empresa de vocês, independente da mudança de regime tributário, seria necessário que procurassem organizar os “gastos” de uma forma que facilite uma gestão mais eficaz, mas o que seria “gastos” e como organizá-los? Usamos esse

termo “*gastos*” na contabilidade para se referir às saídas de dinheiro, por exemplo: investimento em equipamentos, frete dentre outros. Já a organização seria a separação dos custos variáveis, não variáveis e despesas existentes dentro de sua empresa. Pois a troca de regime busca reduzir a carga tributária, mas além dela existem outros fatores que podem gerar um efeito negativo na lucratividade final do negócio. – Explicou, Diego, contador da empresa.

- Mas quais? Vejo que isso vai dar um trabalho... – Comentou Josemar.

- De fato, isso vai dar um certo trabalho, - Disse Diego. E continuou - mas uma vez realizada a identificação desses “*gastos*” será mais fácil realizar estratégias de vendas, investimentos, dentre diversas outras decisões dentro da empresa, pois vocês estarão cientes do potencial financeiro da empresa em cumprir as suas obrigações e ter uma projeção de quanto poderá sobrar para novas mudanças. E se tratando de um negócio do ramo de varejo, se torna ainda mais relevante o conhecimento de tais informações independentes do regime tributário, pois influência diretamente na sua capacidade de elevar o poder de compra, fazer negociações com fornecedores e até mesmo na precificação dos seus mix de produtos com maior precisão.

Ouvindo a explicação do contador, Maria perguntou:

- Mas, como vamos usar esses custos diretos, indiretos e despesas na precificação? – Maria fez uma pausa breve e então surgiu outra dúvida, emendou – Se estes custos estão muito altos, quer dizer que se colocarmos em nossos produtos eles ficarão mais caros e não venderão, então como teremos bons resultados?

O contador meneou a cabeça demonstrando ter entendido a pergunta da Sra Maria e respondeu direcionando a resposta para o casal.

- Bem, já ouviram a palavra “rateio dos custos”? Ela é muito utilizada nas empresas de diversos ramos e na contabilidade, sendo aplicada na parte de custos, uma vez que é feita a separação dos custos de forma proporcional. No rateio esses custos serão agregados aos custos das mercadorias e posteriormente considerados no cálculo do preço de venda, mas nem sempre o valor será linear, pois quando se trata de precificação o valor tende a considerar diversos aspectos antes de formular o preço da mercadoria. Então, seria necessária uma consultoria focada nisso, pois existem diversas variáveis que podem influenciar na própria precificação de produtos. – Diego fez uma breve pausa e continuou – Tenho uma dúvida, atualmente como vocês precificam os seus produtos?

Josemar respondeu.

- Os responsáveis pela precificação somos nós dois – disse Josemar se referindo a ele e a sua esposa. - Geralmente realizamos pesquisas em nossos concorrentes para que o valor de alguns de nossos produtos estejam mais baratos em relação ao valor da concorrência.

- Isso já é um começo, mas ainda está longe de ser bom, como expliquei anteriormente, se vocês querem crescer e serem competitivos terão que aprender a gerenciar os custos na hora de precificar. – Disse Diego - Apesar de não possuir experiência direta com precificação de mercadoria, vou dar a minha opinião sobre algumas coisas que podem ajudar vocês no dia a dia. – Continuou. - Primeiramente, vocês precisam entender quais são as principais necessidades da empresa, como por exemplo: análise dos custos operacionais, controle de estoques e realizar uma gestão do preço de venda, após isso buscar algum curso ou consultoria de como precificar. Pois, o preço de um produto poderá variar tanto para cima quanto para baixo

de acordo com a forma que vocês lidam ele, pois nem sempre uma margem alta significa um bom lucro.

- Entendi, pensei que você poderia nos ajudar nessa parte... - Disse Maria um pouco chateada.

- Bem, o escritório tem como foco o setor público, apesar de atendermos diversos tipos de empresas, com o conhecimento que possuo hoje, talvez ainda assim, não pudesse ajudá-los de forma tão eficaz. – Complementou – contudo, tenho uma última dica para vocês, como a empresa ainda não é tão grande, seria interessante que a precificação e a compra ficassem com uma única pessoa, deste modo a criação de um padrão para as margens dos seus produtos ficará mais simples. Geralmente essa função está ligada diretamente com a parte de compras, em que possui um funcionário especificamente para isso ou um dos gestores que assume esse papel como responsável.

Ao final da reunião Maria e Josemar agradeceram a Diego pela atenção e disseram que iriam analisar futuramente a troca de regime tributário da empresa e que também procuravam por uma ajuda especializada para aprender a precificar da melhor forma possível.

3 BUSCANDO AJUDA ESPECIALIZADA

Alguns dias após a visita ao escritório, Josemar e Maria voltaram a conversar sobre quais seriam as principais prioridades para os dois no momento, se deveriam contratar um consultor primeiro para auxiliá-los na questão de como precificar ou buscar um melhor controle de estoque.

- Na minha opinião, estava ótima a ordem de acordo com o que o contador nos aconselhou. - Disse Maria.

O marido, refletiu um pouco e percebeu que tendo o controle do estoque seria mais fácil realizar a precificação. Sendo assim, o casal passou duas semanas buscando por algum método que pudessem usar no dia a dia do mercado. Nesse período de tempo Josemar lembrou de um amigo que era gestor em um mercado há mais tempo que ele, logo poderia conseguir algumas dicas.

Em uma visita a casa de Carlos, um amigo do casal de longa data, dono de três supermercados em uma cidade do interior e formado em contabilidade, Josemar perguntou – Carlos, tive uma reunião recentemente com a contabilidade e foi sugerido que eu fizesse uma análise dos gastos da empresa e realizasse controle de estoque dos produtos que usamos no mercado, você teria alguma recomendação de por onde posso começar?

- Bom, primeiro de tudo você deve analisar quais os gastos sua empresa possui, separando aqueles que são custos fixos daqueles que são custos variáveis. Com relação aos seus produtos, é interessante o uso da curva ABC para descobrir quais são as mercadorias que você deve ter maior atenção ao volume em estoque, que possuem um giro alto e analisar a participação de cada um desses itens na receita da entidade. Desta forma, se torna mais fácil realizar o rateio destes custos, outro ponto a ser observado, será o percentual das despesas da sua empresa e como você aplica na hora de precificar. - Disse Carlos e continuou - Falando em precificar, como atualmente vocês realizam esse processo dentro da empresa de vocês?

- Bem, é algo que também já fomos aconselhados pelo contador de nossa empresa, procuramos uma ajuda especializada para nos tornarmos mais competitivos diante de nossos concorrentes que são maiores que nossa empresa, e também porque eu e Maria colocamos os

preços com base em uma margem fixa e as vezes comparamos com a concorrência. - Disse Josemar.

- Essa margem fixa era para todos os seus produtos? - Perguntou Carlos.

- A maior parte - respondeu Josemar.

- Isso não é algo muito interessante, no setor varejista as margens tendem a variar bastante até porque nem todos os produtos podem obter ganhos muito altos, às vezes serão apenas um "chamariz" para atrair clientes, sem considerar que diversos fatores influenciam na realização da precificação correta, tais como: Custos, impostos e concorrências. A primeira seria a compra e posteriormente a venda desses produtos, classificá-los dentro da curva ABC, que nada mais é que classificar todos os itens que você possui dentro da sua loja para ver quais tem grande importância ou impacto em suas vendas, para que deste modo possam trabalhar visando uma aplicabilidade melhor. - Carlos rapidamente acrescentou – Aproveitando a conversa, também trabalho com treinamento nessa parte gerencial para supermercados, caso tenham interesse, podemos agendar algumas aulas.

- Seria ótimo! – Disse Josemar.

Ao final da noite, Josemar e Carlos haviam acertado um treinamento com foco na precificação de produtos.

4 USO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA PRECIFICAÇÃO

Algumas semanas depois Carlos chegou ao *Supermercado Silva* para iniciar o treinamento com os dois gestores. Ao chegar na loja o consultor dá uma volta por dentro a fim de analisar os preços das mercadorias consideradas notáveis e assim auxiliar em uma possível melhora.

Logo após Carlos observar o funcionamento do mercado ele pediu para se reunir com os gestores para começar o treinamento.

- Bom, vamos começar. - Disse Carlos.

Carlos explicou ao casal que quando se fala em competitividade no mercado existem diversos fatores que podem influenciar no sucesso do negócio, alguns desses seriam as metodologias de preços praticadas pela empresa: ambiente fornecido para os clientes, negociações de preços com fornecedores, análise da curva ABC, o uso do Mark-up e margem de contribuição.

E então continuou com a explicação...

- As negociações com fornecedores tendem a ser uma alternativa interessante, pois no mercado atual boas compras é sinônimo de melhores vendas, visto que terá margens maiores na hora de precificar e conseqüentemente melhores resultados. Mas além disso é necessário conhecer todos os custos e despesas da empresa, pois conhecendo os custos se torna mais fácil entender a melhor forma de criar o valor de venda. – Carlos pegou um copo de água que estava próximo a ele, bebeu e continuou - Vou voltar a falar da curva ABC para que fique mais fácil de entender, primeiro esse tipo de análise parte da contabilidade gerencial e é muito usada para fins de controle de estoque, sendo ele um dos melhores métodos para usar no setor varejista, uma vez que ajuda a identificar os produtos “top de vendas” que são trabalhados em sua empresa e também o controle do estoque dos produtos que possui menor giro. Geralmente os produtos da

curva A e B são produtos classificados como ‘notáveis’ ou seja são aqueles produtos de marcas específicas ou que compõe a cesta básica das famílias que normalmente são encontrados em quase todas as lojas, devido a isso, muitas das vezes esses produtos tendem a ter uma margem menor apesar da alta participação no total de suas vendas, já a curva C nela serão classificados aqueles produtos que não são classificados como não essenciais no consumo sendo chamados de muita das vezes de "supérfluos" e são aqueles que estrategicamente possuem as maiores margens da loja, como por exemplo: descartáveis, panelas, produtos de higiene ou produtos de marcas secundárias.

- Mas nesse caso, os produtos da curva A e B não me darão lucro? – Perguntou Josemar.

- Não é bem assim... Apesar da margem apertada eles devem apresentar resultados positivos, como correspondem a cerca de 50% a 80% das vendas da empresa, eles devem ser classificados como produtos prioritários para seu controle de estoque e investimentos, vale lembrar que é nesses dois que geralmente a empresa é composta grande parte de produtos notáveis. Os produtos da curva C tendem a possuir um valor de venda com um retorno e margens mais interessantes, uma vez que os clientes não prestam tanta atenção nos preços dos mesmos, mas em contrapartida eles possuem um giro relativamente baixo. Outro ponto que vale destacar seria o uso do mark-up e da margem de contribuição como ferramenta para auxílio na formação de preço. –Disse Carlos questionando logo em seguida - Bom, quais os gastos vocês possuem aqui na empresa?

Maria era a responsável por organizar a parte do financeiro relativos aos pagamentos, e como resposta à pergunta de Carlos ela apresentou a seguinte tabela trazendo as informações dos principais gastos da empresa referente ao mês anterior:

Tabela 2 Custos do período do supermercado.

<u>despesas fixas do período</u>	<u>valor</u>
Aluguel predial	R\$ 19.560,00
Fretes	R\$ 17.500,00
Água	R\$ 595,00
Produtos de limpeza	R\$ 720,00
Internet	R\$ 360,00
Serviços terceirizados periódicos	R\$ 1.500,00
Pagamento de funcionários	R\$ 142.750,00
Manutenção do prédio	R\$ 8.500,00
Seguro	R\$ 3.790,00
Manutenção de veículos	R\$ 3.600,00
Material de consumo	R\$ 8.500,00
Manutenção de programas e sistemas	R\$ 2.650,00
Consultoria	R\$ 500,00
Assessoria contábil	R\$ 2.700,00
Luz	R\$ 7.200,00
TOTAL	R\$ 220.425,00

Fonte: O autor (2023).

- Perfeito! Qual foi o faturamento de vocês no mês passado? Pois, quero usar essa informação em um exemplo de formulação de preço. – Disse Carlos.

- Foi de R\$2.201.715,54. - Disse o casal em forma de coro.

- Certo, antes de mostrar a vocês o exemplo vou explicar dois conceitos básicos que usamos na precificação. O primeiro é o indicador chamado de mark-up e o segundo é a margem de contribuição.

4.1 MARK-UP

Os gestores convidaram Carlos a se dirigir ao escritório da empresa afim de continuar a conversa.

Chegando no escritório, o contador começou a introduzir o assunto mencionado anteriormente ao casal: - Bom, o mark-up é um indicador bastante utilizado no setor de varejo, já que ele permite uma maior noção dos custos que envolvem o produto aplicado a margem de lucro no mesmo. – Carlos observou que havia um quadro ao lado da mesa, e pediu permissão para utilizá-lo.- a fórmula do mark-up pode ser apresentada em duas fórmulas – disse ele se aproximando do quadro e começando a escrever:

Tabela 3 formula do Mark.

Mark-up divisor	Mark-up multiplicador
$(100 - \text{Percentual do preço de venda (\%PV)}) / 100$	$100 / (100 - \text{Percentual do preço de venda (\%PV)})$

Fonte: Wernke, R. (2018).

-Ah, já estava esquecendo de explicar a abreviação %PV... Está significa percentual do preço de venda. - Explicou Carlos. -Vamos tentar mostrar isso em um exemplo, com base nas informações que me passaram para que possamos ver no uso do mark-up e posteriormente a margem de contribuição. Mas antes precisamos descobrir o percentual de custo operacional que o mercado possui.

Carlos começou a escrever no quadro novamente e ao mesmo tempo explicando...

-Vamos ver o percentual do custo operacional da sua empresa usando os dados que me passaram, vale lembrar que esse tipo de custo dentro da empresa só é aceitável entre 15% a 20% do seu faturamento, ou seja, acima disso a empresa pode ter resultados indesejáveis. Sendo assim, pegaremos o custo do período e dividiremos pelo faturamento total, o resultado dessa divisão será um número decimal, é necessário que multiplique o valor encontrado por 100, assim vai ter em mãos o percentual dos seus custos:

Tabela 4 Cálculo do percentual de despesas operacionais.

Despesas operacionais totais	=	220.425,00	=	0,1001	=	0,1001*100	=	10,01%
Faturamento total		2.201.715,54						

Fonte: O autor (2023).

- Descobrimos o percentual da despesa operacional do mercado, agora vamos para um exemplo:

Tabela 5 Exemplo prático.

Exemplo de compra de fava da marca X:	
Quantidade pretendida	300 kg
Custo por quilo	\$7,00
Despesas variáveis por quilo vendido	\$2,00
Objetivo	Calcular o preço do produto com uma margem de lucro de 15%.

Fonte: O autor (2023).

- Agora que já organizamos os principais dados que vamos usar, podemos realizar a soma dos percentuais dos custos fixos para posteriormente descobrir os valores dos índices do mark-up divisor e multiplicador e por fim realizar o cálculo do preço de venda. – Continuou- O que devemos fazer agora é somar os percentuais das despesas fixas e margem de lucro para então aplicar o mark-up, vou mostrar como usar as duas formas desse índice, o mark-up divisor e multiplicador, pessoalmente falando, acho o divisor mais prático para usar no dia-dia da empresa por ser mais simples, mas vamos aos percentuais:

Tabela 6 Custo total do período em percentuais.

Despesas operacionais	10,01%
Despesas com cartão de crédito	5%
ICMS	18%
Margem desejada	15%
Total	48,01%

Fonte: O autor (2023).

- Agora que temos o percentual total das despesas sobre as vendas, vamos transformá-lo em número decimal para descobrirmos o índice que precisamos usar para formar o preço de venda. - Começou a anotar no quadro as etapas necessárias:

Vamos considerar uma mercadoria com um custo de \$9,00 e um percentual de custos de 48,01%. Utilizaremos as fórmulas do mark-up divisor e do mark-up multiplicador para calcular o preço de venda.

Primeiro, vamos calcular o mark-up divisor. Para isso, subtraímos o percentual de custos de 100 e dividimos o resultado por 100. No exemplo dado, teremos $(100 - 48,01) / 100$, o que nos resulta em 0,5199.

Agora, vamos calcular o mark-up multiplicador. usaremos dessa forma $100 / (100 - 48,01)$, o resultado será aproximadamente 1,9234.

Com os dois mark-ups certos, podemos aceitar para o calculado o preço de venda.

Usando o divisor de mark-up, dividimos o custo da mercadoria de \$9,00 pelo valor do divisor de mark-up de 0,5199. Dessa forma, encontramos o preço de venda de aproximadamente \$17,31.

Alternativamente, podemos calcular o preço de venda utilizando o multiplicador de marcação. Multiplicamos o custo da mercadoria de \$9,00 pelo valor do mark-up multiplicador de 1,9234. Nesse caso, também chegamos ao preço de venda de aproximadamente \$17,31.

Portanto, tanto utilizando o mark-up divisor quanto o mark-up multiplicador, o preço de venda será \$17,31 no cenário perfeito de precificação.

Essa é uma forma simples de entender como as fórmulas do mark-up podem ser aplicadas para determinar o preço de venda com base nos custos.

Agora, vamos avançar e discutir a margem de contribuição.

4.2 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

- A margem de contribuição é um outro indicador financeiro que visa realizar uma análise do valor de venda de cada unidade vendida, apresentando quanto elas deixam após a dedução dos valores das despesas e custos variáveis relacionados à venda do produto. Sendo assim, essa margem visa mostrar quanto cada produto pode contribuir para o pagamento dos gastos fixos da empresa e geração de lucro no final do período. - Disse Carlos.

- Mas o mark-up não teria essa mesma função de gerar um preço de venda considerando a nossa lucratividade? - Indagou Maria.

- Vamos analisar um pouco mais, o mark-up considera os custos no cálculo do preço de venda a fim de gerar um preço próximo ao que poderia ser ideal para seus produtos vendidos. Mas como já expliquei antes, nem sempre o mark-up aplicado será o utilizado por sua empresa, pois diversas vezes o preço poderá sofrer alterações devido aos preços aplicados pela concorrência, pois tem como finalidade a aplicação do ganho sobre o custo, já a margem de contribuição visa o lucro sobre a venda. - Explicou Carlos e prosseguiu - Irei usar os dados do exemplo do feijão da marca X utilizando a fórmula da margem de contribuição é:

Tabela 7 Formula da margem de contribuição.

Margem de contribuição total = Valor total das vendas – (custos variáveis + despesas variáveis totais).
--

Fonte: Gonçalves, I. Á., Boostel, I., & Jr., LADS et al. (2021)

Sendo assim:

Tabela 8 Cálculo da margem de contribuição.

Vamos ter os seguintes dados:	
Preço de venda unitário	\$17,31
Custos variáveis unitária	\$7,00
Despesas variáveis unitário	\$2,00
Margem de contribuição total = $17,31 - (7+2) = 8,31$	

Fonte: O autor (2023).

- Desta forma, podemos ver que cada 1kg de feijão vendido contribui com \$10,31 para o pagamento de custos fixos e também gera lucro para a empresa. Estão conseguindo compreender? – Perguntou Carlos.

O casal meneou a cabeça dizendo que sim e então Carlos continuou.

- Com base no exemplo torna-se possível identificar como a margem de contribuição pode ser uma ferramenta auxiliadora na gestão, uma vez que possibilita realizar análises de preços de produtos, seu potencial como gerador de receita e conseqüentemente o tão estimado lucro. – Carlos continuou a explicação - Tanto a margem de contribuição quanto o mark-up podem ser usados isoladamente, mas não são interessantes, pois o indicado é fazer o uso de ambos juntos, como complemento um do outro, isso facilita criar preços corretamente. Com base nesse exemplo vamos realizar um acompanhamento dos preços, vale lembrar que o preço e a margem de um produto devem acompanhar o mercado, sendo assim é interessante analisar quais os produtos podem ter margens maiores. Pois tal acompanhamento é importante quando se trata de competitividade e geração de receita, tendo em vista o real potencial da empresa na geração de lucros. Estão conseguindo entender?

O casal assentiu com a cabeça para dizer que sim, então Carlos continuou mais uma vez.

- Okay, volto a reforçar três coisas que devem participar da rotina da empresa que são: o uso da curva ABC para definir a melhor forma de precificar, acompanhamento dos preços junto aos fornecedores e também estar atento sobre como a concorrência trabalha determinados produtos. Bom, agora já dei dicas importantes para uma precificação e gostaria de ver a desenvoltura de vocês tentando aplicar esse conhecimento extra que foi apresentado – complementou finalizando a sua fala - ficarei a disposição para dúvidas e se me permitirem gostaria de voltar a sua empresa daqui a três meses para ver os resultados em suas vendas com relação a forma de precificação que será aplicada de agora em diante.

O casal permitiu que Carlos fizesse esse acompanhamento. Logo o consultor agradeceu, cumprimentou o casal e se retirou.

Três meses após a consultoria, Carlos retornou à empresa para ver como estava o desempenho do casal.

Era possível notar que Josemar e Maria haviam compreendido a importância da precificação correta e sobre como a gestão de custo pode ser uma ferramenta importante dentro da empresa. Carlos por sua vez, mesmo após o período de treinamento dos gestores ter acabado, foi solicitado que o mesmo continuasse prestando seus serviços e tirando dúvidas do casal referente à custos e a melhor maneira de aplicá-lo sem perder a competitividade.

Houve também um avanço notório ao que se refere a gestão de estoques da empresa, onde diversos métodos de controles foram adotados, como o uso de coletores para a conferência de mercadoria, a adoção da auditoria de gondolas e análises constantes da melhor forma para realizar a armazenagem dos produtos da loja.

A parte de gestão de preços com um tempo foi sendo passada para Maria, pois segundo seu marido, a gestora tinha mais facilidade para entender assuntos relacionados à precificação e Josemar assumiu a responsabilidade pelo setor de compras já que possuía maior desenvoltura na parte de negociar preços com seus fornecedores.

Foi realizada alterações no layout da empresa com intuito de aumentar as vendas de seus produtos e conquistar cada vez mais novos clientes, também foram realizados treinamentos dos cinco funcionários da loja para obterem melhores resultados, tanto no manejo da mercadoria do ato do recebimento quanto na venda da mesma, assim diminuindo custos com as perdas pelo mau manejo.

5 AO FINAL DE UM ANO: OS DILEMAS

Por fim, depois de um tempo tendo o acompanhamento do amigo e também consultor, chegou ao fim a parceria entre a o casal de gestores Josemar e Maria e o profissional à medida que os gestores começaram a se sentir confiantes tendo em vista que a gestão de custos é algo essencial na saúde da entidade, assim como as vendas. Dito isto, também foi solicitada uma nova análise a com a finalidade de avaliar como estariam os custos da empresa com relação a receita auferida por ela desde o início da consultoria até o presente momento e como resultado obtiveram um ótimo feedback em que apresentava de maneira clara como o manejo de custo feito de forma eficiente pode gerar saldos positivos e potencializar a venda de produtos.

A sugestão da contabilidade pela troca de regime tributário na visão dos gestores ainda era atrativa, mas não era mais algo tão urgente como antes, visto que o controle de custo e o rateio dos mesmos por si só foram capazes de melhorar a capacidade de geração de lucros da empresa.

Com um conhecimento melhor sobre custos e precificação a gestora Maria começou aplicar táticas de ofertas e promoções aos finais de semanas com o intuito de crescer o número de clientes e criar uma fama além do simples “negócio familiar e acolhedor”, começou a busca em querer tornar o mercado conhecido por ter os menores preços da cidade.

Carlos por curiosidade pediu um relatório dos valores de faturamento da empresa após a consultoria para verificar se realmente estava realizando as tarefas de forma eficaz. Segue abaixo o resumo do relatório de faturamento após a consultoria:

Tabela 9 Análise do faturamento após a consultoria.

Apuração dos lucros			
Meses	Maio	Junho	Julho
Receitas (+)	790.850,30	829.530,00	950.550,00
Despesas (-)	79.550,35	90.000,00	50.000,00
Custos (-)	520.854,00	465.325,83	618.900,00
Resultado Final	190.445,00	274.204,17	281.649,45

Fonte: o autor.

O consultor notou que os resultados do mercado foram surpreendentes, uma vez que, em pouco tempo os gestores conseguiram tornar a empresa novamente lucrativa apenas aplicando no dia a dia da empresa o uso das ferramentas indicadas durante a consultoria. Tendo em vista o empenho apresentado pelo casal de gestores para implementar todas as dicas repassadas, Carlos chama Josemar e Maria e os parabeniza pelo bom trabalho.

5.1 Notas Ensino

Objetivo da aprendizagem

O caso do Mercadinho Silva representa uma situação real na qual é enfatizado o cotidiano de pessoas que são responsáveis pela gestão de um pequeno negócio na cidade de Mamanguape-PB. Os objetivos deste trabalho são: (1) Identificar fatores que influenciam a formação do preço de venda; (2) proporcionar discussões sobre os conceitos de gastos, curva ABC, custos, Mark-up e margem de contribuição.

Sugestão para discussão do caso

De início é importante que os leitores ao final do texto façam a leitura das referências apresentadas a fim de se familiarizar com os conceitos de **gastos, custos, Mark-up e margem de contribuição**. Em seguida, ressaltam fatores que compõem esses conceitos e promoverá discussões envolto ao que foi apresentado pelo caso de ensino e procurando associar teoria e prática.

Colocando-se no lugar do casal de gestores, os leitores serão levados a tomar decisões sobre a atitude dos gestores, identificando os fatores que compõem o conceito de precificação e gastos. Os leitores desenvolvem atividades como: Leitura individual do caso; Formação de pequenos exemplos utilizando os índices apresentados no caso e resolver questões apresentadas.

Questões para discussão

- Na leitura do texto, quais os fatores identificados influenciam na precificação dos produtos?
- Qual a função que a curva ABC ocupa como uma ferramenta auxiliar na gestão?

• Com base na leitura das referências no final do texto, qual o modelo de custos adotado pela empresa?

• Pela perspectiva do casal de gestores, na sua opinião qual seria a melhor forma de precificar com base no mark-up e margem de contribuição ou continuar como estavam organizando os preços?

Referências

ADAPTIVE. **Curva ABC: o que é e o passo a passo para aplicar no seu supermercado**. ADAPTIVE. Disponível em: <https://adaptive.com.br/curva-abc-o-que-e-e-o-passo-a-passo-para-aplicar-no-seu-supermercado/>. Acesso em: 26 nov. 2022.

FARIA, Ramon Alberto Cunha D. **Contabilidade Tributária**. Porto Alegre: Grupo A, 2016. E-book. ISBN 9788569726746. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788569726746/>. Acesso em: 30 out. 2022.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. Porto Alegre: Grupo A, 2012. E-book. ISBN 9788580551624. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580551624/>. Acesso em: 31 out. 2022.

GONÇALVES, Irio Á.; BOOSTEL, Isis; JR., Lindolfo Alves dos S.; e outros. **Gestão de Recursos, Custos e Formação do Preço de Venda**. Porto Alegre: Editora Sagah, 2021. E-book. ISBN 9786556902425. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556902425/>. Acesso em: 15 jun. 2023.

MATTAR, Fauze N. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788595154797. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595154797/>. Acesso em: 22 nov. 2022.

OLIVEIRA, Gustavo Pedro D. **Contabilidade Tributária, 4ª Edição**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013. E-book. ISBN 9788502204621. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502204621/>. Acesso em: 30 out. 2022.

RIBEIRO, Osni M.; PINTO, Mauro A. **Introdução à Contabilidade Tributária - 2ª Edição**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014. E-book. ISBN 9788502220607. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502220607/>. Acesso em: 30 out. 2022.

SEBRAE. **Como calcular o preço de venda**. SEBRAE, 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-calcular-o-preco-de-venda-em-servicos,17063ea344900610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 3 nov. 2022.

SEBRAE. **Saiba fidelizar clientes e reduzir custos com a curva ABC de vendas**. SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://adaptive.com.br/curva-abc-o-que-e-e-o-passo-a-passo-para-aplicar-no-seu-supermercado/>. Acesso em: 26 nov. 2022.

SOUSA, Edmilson Patrocínio D. **Contabilidade Tributária-Aspectos Práticos e Conceituais**. São Paulo: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597018493. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597018493/>. Acesso em: 31 out. 2022.

STRUTZ, Emerson. **Gestão e Análise de Custos**. UNIASSEVI. Indaial-SC, 2017. Disponível em: acesso em 21 de agosto de 2020. Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=23504> >. Acesso em: 10 de out. de 2022.

WERNKE, Rodney. **Análise de custos e preço de venda 2ED**. São Paulo: Editora Saraiva, 2018. E-book. ISBN 9788553131860. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131860/>. Acesso em: 11 nov. 2022.