

# COMO ELABORAR O PREÇO DE VENDA



# COMO ELABORAR O PREÇO DE VENDA

© 2010. SEBRAE/MG

Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, desde que divulgadas as fontes.

R3117 Resende, José Flávio Bomtempo  
Como elaborar o preço de venda. / José Flávio Bomtempo Resende;  
organização, Vera Helena Lopes, Marli Aparecida Menezes Simões, Any  
Myuki Wakabayashi, Adriana Athougua Sabioni.-  
Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2010.  
102 p.: il. (Manuais Como Elaborar)

1. Preço e tarifas de vendas. I. Lopes, Vera Helena. II. Queiroz,  
Marli Aparecida Menezes Simões. III. Wakabayashi, Any Miuki. IV. Sabioni,  
Adriana Athougua. V. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
de Minas Gerais.

CDU: 658.8.03

# COMO ELABORAR O PREÇO DE VENDA

## SEBRAE-MG

Presidente do Conselho Deliberativo

Roberto Simões

Diretor Superintendente

Afonso Maria Rocha

Diretor Técnico

Luiz Márcio Haddad Pereira Santos

Diretor de Operações

Matheus Cotta de Carvalho

### EQUIPE TÉCNICA

Unidade de Atendimento Coletivo Comércio, Serviços e Artesanato Sebrae/MG

Gerente

Agmar Abdon Campos

Coordenação, Organização e Revisão

Vera Helena Lopes

Marli Aparecida Menezes Simões Queiroz

Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo

Gerente

Ricardo Luiz Alves Pereira

Organização e Revisão

Adriana Athouguia Sabioni

Unidade de Atendimento Individual Empreendedor

Gerente

Mara Regina Veit

Organização e Revisão

Any Myuki Wakabayashi

Arnou dos Santos

Augusto Manso de Andrade

Beatriz de Carvalho

Assessoria de Comunicação

Lauro Diniz

Fernanda Almeida Ruas

FATEC/CDL-BH

Coordenação

Alexandre Dolabella França

Colaboração

Sérgio Henrique Marchetti

Fernando Tercius Batista Sasso

Autor

José Flávio Bomtempo Resende

Editoração Eletrônica

Autêntica Editora

## Informações sobre o Sebrae Minas

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (Sebrae-MG) é uma entidade civil sem fins lucrativos que funciona como Serviço Social Autônomo. Criada pela Lei nº 8.209, de 12/4/90, e regulamentada pelo Decreto nº 99.570, de 9/10/91, a instituição está vinculada ao Sistema Sebrae, que tem ramificações em todo o Brasil.

O Sebrae-MG atua na busca da redução e racionalização da carga tributária e da burocracia. Em consonância com as políticas nacionais, regionais e estaduais de desenvolvimento, oferece uma variada gama de serviços aos empresários e pessoas interessadas em iniciar seu próprio negócio.

Por meio de parcerias com municípios, instituições e entidades empresariais, o Sebrae-MG define e elabora estratégias de desenvolvimento, apoiando setores que precisam se tornar mais competitivos. Com programas específicos, estimula a cultura da cooperação, além de facilitar o acesso às tecnologias e ao crédito.

Para orientar o empresário no processo de gestão e obtenção de melhores resultados empresariais, o Sebrae Minas dispõe de uma equipe de técnicos para atendimentos especializados em diversas áreas, entre as quais finanças, custos, produção, marketing, pesquisa de mercado, recursos humanos.

## Estímulos aos negócios

O Sebrae-MG também apoia projetos desenvolvidos em incubadoras de empresas, em parceria com institutos de pesquisas, universidades e iniciativa privada.

Para gerar novos negócios, parcerias e intercâmbios, o Sebrae promove inúmeros eventos, como feiras, encontros e missões empresariais, rodadas de negócios, seminários técnicos e comerciais, aproximando quem quer comprar de quem precisa vender, viabilizando parcerias, ampliando e otimizando oportunidades.

Oferece soluções em educação empreendedora, por meio de treinamentos, atendimentos individualizados presenciais e a distância e programas para melhoria dos processos gerenciais e desenvolvimento de habilidades de liderança e do comportamento empreendedor. Na preparação de futuros gerentes e empresários, a entidade mantém escolas de formação gerencial de ensino médio, com habilitação técnica em Administração.

Todos esses produtos e serviços estão à disposição dos empresários e empreendedores por meio da Rede Sebrae de Atendimento, presente em todo o Estado – via internet ([www.sebraemg.com.br](http://www.sebraemg.com.br)) ou pela Central de Relacionamento 0800-570-0800.

## Apresentação

O Sebrae atua há mais de 30 anos em todo o país, sempre com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas de micro e pequeno porte.

Baseado nessa experiência, o Sebrae Minas lança uma série de manuais com temas gerenciais diversificados e abrangentes, buscando orientar os empreendedores quanto às suas dúvidas mais frequentes no processo de gestão de um pequeno negócio.

A série é formada pelos seguintes manuais:

- Como Elaborar um Plano de Negócio
- Como Elaborar um Plano de Marketing
- Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado
- Como Elaborar Controles Financeiros
- Como Elaborar um Plano de Vendas
- Como Elaborar Plano de Cadastro, Crédito e Cobrança
- Como Elaborar Estratégias de Comercialização
- Como Elaborar Planejamento de Recursos Humanos
- Como Elaborar Campanhas Promocionais
- Como Elaborar o Preço de Venda

Esses manuais foram produzidos com o intuito de dar uma visão ampla e prática das ferramentas de gestão existentes, contribuindo para o aprimoramento da gestão dos pequenos empreendimentos, sem contudo esgotar os temas abordados. Os empreendedores e empresários poderão, a partir da leitura desses manuais, implantar as ferramentas de gestão apresentadas sem grandes dificuldades.

Para dar suporte à implantação dos modelos sugeridos, os empreendedores e empresários interessados poderão, a qualquer momento, contatar o Atendimento Individual do Sebrae Minas, de forma presencial nos Pontos de Atendimento, ou a distância na Consultoria On-Line, por meio do site [www.sebraemg.com.br](http://www.sebraemg.com.br) ou pela Central de Relacionamento 0800-570-0800

*Agmar Abdon Campos*

*Mara Regina Veit*

Sebrae Minas

## Sumário

|  |     |
|--|-----|
| Introdução.....  | 10  |
| Conhecendo a estrutura do manual.....  | 11  |
| Entendendo a estrutura da formação de preços.....  | 12  |
| 1ª Etapa – A importância da formação de preços para as empresas comerciais.....          | 15  |
| 2ª Etapa – Conhecendo os elementos que compõem o preço: custos e despesas.....           | 23  |
| 3ª Etapa – Identificando o preço de venda.....   | 34  |
| 4ª Etapa – Análise do ponto de equilíbrio.....   | 40  |
| 5ª Etapa – Fatores a serem analisados na formação do preço de venda.....                 | 45  |
| 6ª Etapa – Formas de precificação mais usuais.....                                       | 50  |
| 7ª Etapa – Apuração e análise de resultados.....   | 60  |
| 8ª Etapa – Políticas e objetivos da administração do preço de venda.....                 | 67  |
| 9ª Etapa – Análise dos principais indicadores com foco em custos, preços e desempenho... | 74  |
| Sugestões para tornar a sua empresa mais competitiva.....                                | 83  |
| Considerações finais.....  | 84  |
| Referências bibliográficas.....  | 85  |
| Formulários Como Elaborar o Preço de Venda.....  | 86  |
| Anexos.....  | 106 |
| Custo Indústria .....  | 107 |
| Custo Serviço.....   | 119 |

## Introdução

O preço de venda é um fator que influencia o cliente em suas decisões de compra, pois, em mercados com um grande número de concorrentes, as empresas precisam ter certeza de que estão oferecendo a melhor oferta sem perder a lucratividade.

A falta de informações da maior parte dos empresários proprietários de micro e pequenas empresas sobre seus custos e sobre o mercado em que atuam faz com que tenham dificuldades na definição do preço de venda.

É comum encontrar empresas que, em situação de forte concorrência, adotam estratégias de baixarem preços sem nenhum critério e acabam incorrendo em prejuízos, inviabilizando o negócio.

Para fixar o preço de venda de suas mercadorias, de forma a assegurar a obtenção de lucro, o empresário deverá conhecer a importância da formação criteriosa de preços, bem como compreender sua estrutura.

Neste manual, *Como Elaborar o Preço de Venda*, o assunto será abordado em seus vários aspectos, de forma simples e prática, o que ajudará você a analisar fatores como a demanda, a concorrência e os custos. Além disso, daremos dicas para a administração do dia a dia de sua empresa.

Para facilitar seu entendimento, será apresentada a história de uma empresa fictícia como elemento facilitador do processo de aprendizagem.

Esperamos que você, empresário, empreendedor, aproveite as dicas deste manual e que as ferramentas aqui disponibilizadas contribuam para o crescimento e o aumento da competitividade de sua empresa.

## Conhecendo a estrutura do manual

Para facilitar seu entendimento, cada tópico deste manual foi estruturado da seguinte forma:



### O que é e como fazer

Neste tópico você aprende sobre cada etapa para a elaboração de um preço de venda.



### Fique de olho

Em alguns momentos, você receberá dicas sobre um determinado assunto. Esteja alerta para as recomendações que serão feitas.



### Exemplo

Para facilitar a compreensão dos processos que devem ser adotados na elaboração do preço de venda, vamos utilizar a história da mercearia do Sr. Manoel, que nos acompanhará durante todo o manual. Apesar de ser um exemplo fictício, ele foi baseado em situações reais do dia a dia de uma pequena empresa.



### Hora de praticar

Comece a se mexer e realize os exercícios propostos, de acordo com o seu negócio. É uma boa maneira de responder às dúvidas e testar o que você aprendeu.

## Entendendo a estrutura da formação de preços

Iniciaremos o assunto conceituando preço, a importância de sua definição e os aspectos mercadológicos a serem analisados no processo de precificação.

Em seguida, abordaremos o conceito de cada um dos fatores internos, sua classificação e como identificá-los e calculá-los. São eles: custos, despesas e indicadores de desempenho financeiro.

A próxima etapa será conhecer as formas mais usuais de precificação para que você possa definir o método adequado ao seu negócio.

Finalmente, o assunto a ser tratado será a política e os objetivos da administração de preços dentro da estratégia de atuação de sua empresa.

### 1ª Etapa – A importância da formação de preços para as empresas comerciais

Um dos principais desafios enfrentados por você, empresário de empresas de pequeno porte, é estabelecer uma prática de formulação e análise de preço que seja confiável, contabilize todos os custos e despesas envolvidas neste processo e que torne sua organização mais competitiva e lucrativa.

Além do retorno sobre os investimentos, os preços também vão proporcionar crescimento e perenidade ao negócio.

### 2ª Etapa – Conhecendo os elementos que compõem os preços: custos e despesas

A fim de aumentar o nível de seu entendimento e evitar conceitos diferentes para uma mesma palavra, vamos definir as terminologias em custos comerciais.

Custos representam os gastos relativos a consumo na operação, portanto, **em uma empresa comercial, apenas o custo da mercadoria vendida é considerado custo.**

Despesas representam os gastos que se destinam às fases de administração, esforço de vendas e financiamentos. Então, excetuando o custo das mercadorias

vendidas, os demais gastos em uma empresa comercial podem ser conceituados como despesas.

O conhecimento e o controle das despesas e dos custos na empresa comercial proporcionarão respostas para várias indagações, entre as quais citamos:

I - Estou tendo lucro ou prejuízo na comercialização das mercadorias? De quanto?

II - Posso reduzir o preço de venda a fim de torná-lo mais competitivo? Reduzir em quanto?

III - Entre as mercadorias que comercializo, quais deverão ter suas vendas incentivadas? (Margem de Contribuição.)

IV - Qual a quantidade mínima de vendas por mês necessária para cobrir todos os meus custos e despesas?

### **3ª Etapa – Identificando o preço de venda**

Vamos abordar nesta parte o impacto do percentual do custo fixo na formação do preço de venda e os diversos componentes do preço.

### **4ª Etapa – Análise do ponto de equilíbrio**

A análise do ponto de equilíbrio será de grande valia para o empresário, tomador de decisão, pois definirá a quantidade mínima a ser comercializada para que sua empresa não incorra em prejuízos.

### **5ª Etapa – Fatores a serem analisados na formação do preço de venda**

Alguns fatores serão analisados nesta parte do manual, os impactos que a demanda, os custos e os concorrentes provocam na determinação de preços.

### **6ª Etapa – Formas de precificação mais usuais**

O método tecnicamente correto para se formar ou analisar o preço é o do retorno sobre o investimento. Vamos determinar o *mark-up*, o preço de venda à vista e a metodologia de precificação a prazos.

### **7ª Etapa – Análise de apuração de resultados**

A partir da análise dos resultados apurados, poderemos encontrar a participação percentual dos custos e identificar os níveis de lucratividade e rentabilidade que a empresa obteve em suas vendas.

### 8ª Etapa – Políticas e objetivos da administração do preço de venda

A determinação do preço de venda é tarefa extremamente importante e constitui-se uma das peças fundamentais do planejamento empresarial, pois proporcionará rentabilidade, retorno do capital investido e competitividade a sua empresa.

### 9ª Etapa – Análise dos principais indicadores com foco em custos, preços e desempenho

Indicadores representam as medidas de desempenho das organizações. Sem medições não há entendimento, sem entendimento não há conhecimento e sem conhecimento não podemos tomar decisões assertivas.

Neste manual vamos apresentar os seguintes indicadores:

- RENTABILIDADE (Apresenta o grau de êxito econômico das empresas)
- MARGEM BRUTA (MB)
- MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (MC)
- MARGEM LÍQUIDA (ML)
- RETORNO SOBRE INVESTIMENTO (ROI)
- RETORNO SOBRE O PATRIMÔNIO LÍQUIDO (RPL)

## 1ª ETAPA – A importância da formação de preços para as empresas comerciais



### O que é e como fazer

De maneira simples, preço é a quantidade de dinheiro que o consumidor paga para adquirir um produto e que a empresa recebe em troca da venda desse produto.

Determinar o preço de venda torna-se tarefa extremamente importante e constitui-se uma das peças fundamentais do planejamento empresarial, pois proporcionará rentabilidade, competitividade, crescimento e retorno do capital investido.

O preço é fator importante na decisão de compra, pois, em mercados competitivos, o cliente considera seu desembolso financeiro altamente relevante.

Mas não só o preço é importante. Na compra de um produto, o cliente leva em consideração a qualidade, a disponibilidade, a assistência técnica, a entrega e é influenciado por anúncios feitos por lojistas e fabricantes.

Isso quer dizer que o preço deve ser compatível com as exigências do mercado, bem como o lucro que a empresa deseja obter e com a garantia da sobrevivência do negócio.

Para saber quais são as exigências de mercado, é preciso conhecer o produto, o ponto comercial, a promoção/comunicação entre a empresa e o mercado e o preço (que detalharemos nas próximas seções deste manual). É o que chamamos de “composto de marketing” ou “composto mercadológico”.

Quanto ao produto, o cliente leva em consideração a qualidade, a marca, o design, a embalagem e os serviços agregados, entre outros. Existem clientes que preferem pagar um pouco mais em troca de um produto que apresente características melhores.

A disponibilização da mercadoria ao cliente é também outro fator importante na decisão

de compra. O ponto comercial, a localização da loja e o layout (disposição e arrumação física da empresa e das mercadorias) são fatores importantes. Alguns clientes, muitas vezes, deixam de aproveitar boas ofertas em virtude de terem de percorrer longas distâncias para adquirir o produto.

Outro fator do composto de marketing é a promoção/comunicação com o mercado. Quando uma empresa comercial comunica-se de maneira eficiente com o seu cliente, consegue persuadi-lo a dar preferência para sua marca em detrimento de outra boa oferta.

O último fator é o preço, que vai além do valor que é cobrado por um produto. Consideram-se também como preço os descontos concedidos, os prazos dados pelos varejistas, as condições de pagamentos (cheques pré-datados, cartões de crédito e de débito, crediários, financeiras, etc). Verifica-se com frequência que determinadas empresas comerciais oferecem preços acima dos de mercado, mas os clientes as preferem em virtude das condições de pagamento mais favoráveis à compra.

Aliado ao composto mercadológico, outros fatores farão com que seus clientes comprem sua mercadoria, tais como: marca, logística, atendimento, entrega, inovação e nível de serviço agregado, entre outros. Eles levarão sua empresa a sobressair perante a concorrência e seus clientes a optarem por seus produtos.



### Fique de olho

Como visto, não só o preço fará com que o consumidor se decida pela compra de determinada mercadoria, mas um conjunto de fatores.

Saber formular o preço de forma correta certamente vai aumentar em muito a competitividade de sua empresa, mas não se pode levar apenas ele em consideração, é fundamental que você acompanhe o que está ocorrendo no mercado.

Preço tem que buscar o equilíbrio entre os fatores internos e externos relativos a sua empresa de forma a lhe proporcionar o lucro desejado.



### Ex Exemplo

O estabelecimento comercial do Sr. Manoel está localizado em um bairro de classe média e média baixa de Belo Horizonte-MG. Há dez anos no mercado, vem atendendo a sua clientela sempre com muita cortesia, mas sem se preocupar com inovações de mercado.

Adota sempre a mesma política: ter produtos de época com preços baixos, pois tem a convicção de que seus clientes, por serem pessoas simples, não buscam produtos diferentes, fora de época.

Sr. Manoel, porém, não estava percebendo que sua clientela também gostava de consumir novos produtos e comprar produtos fora da época de safra. Muitas vezes, mesmo os clientes mais simples não se importam de pagar mais por um produto, desde que este venha a atender à satisfação de uma necessidade ou desejo.

O filho do Sr. Manoel, Joaquim, estava se formando em Gestão de Negócios, após ter cursado o ensino médio técnico em Gestão de Empresas, e oferece algumas ideias para o pai, que estava propenso a investir no garoto, convincente e idealizador.

Foi através das ideias de Joaquim que o empreendimento começou a mudar seu perfil; um novo conceito estava sendo implementado, com maior espaço físico, mais variedade de produtos, novos controles gerenciais e preços competitivos.

Era necessário também inovar no sistema de comercialização das mercadorias, redesenhar a política de crédito e preços, reduzir perdas. Ideias e ideais não faltavam, e o Sr. Manoel se encontrava emocionado com a revolução que estavam implantando. Os clientes elogiavam e podia-se verificar a curiosidade se refletir no aumento das vendas.

Destinaram um setor específico para produtos de sacolão e diversos outros setores, como petiscos, bebidas, padaria, limpeza, higiene e produtos de açougue.

Os preços foram realinhados e, para cada setor, conforme suas especificidades, eram calculados em função dos custos de compra das mercadorias e conforme a demanda dos clientes.



A empresa passou a trabalhar com diversas modalidades de pagamento: dinheiro, cheque, cartões de crédito e débito, cheques pré-datados e tickets.

As novidades foram aceitas pelos clientes, e novos clientes, anteriormente fiéis aos concorrentes, começaram a frequentar o estabelecimento do Sr. Manoel, que inovou mais uma vez, disponibilizando serviços de entrega.

De uma coisa Sr. Manuel e seu filho Joaquim tinham certeza: necessitavam retornar com os investimentos e, para tanto, teriam que ter um controle eficiente das transações comerciais. Portanto, apuraram diversas informações:

- Quanto custou a reforma no imóvel?
- Qual foi o investimento em melhoria nas instalações?
- Quais eram os custos atuais? Qual foi o aumento em relação aos custos anteriores à reforma?

- Quais seriam os custos adicionais com serviços de entrega e outras ações que pretendiam implantar?
  - Praticar preços diferentes para produtos e setores diferentes?
  - Apurar e verificar os resultados.
  - Analisar a margem de contribuição.
  - Apurar e analisar mensalmente o ponto de equilíbrio.

Essas ações tiveram apoio de órgãos de fomento à gestão empresarial e ajuda de um consultor indicado pelo Sebrae-MG.



### Hora de praticar

E aí, empresário, como está o seu negócio com relação às vendas?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Quanto aos 4 Ps (preço, promoção, produtos e ponto comercial), como você diagnostica o seu negócio?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Existem planos de melhoria?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Quais os investimentos necessários para tornar seu negócio mais atrativo?

---

---

---

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

Então vamos levantar algumas informações importantes:

| INVESTIMENTOS A REALIZAR |       | CUSTOS ATUAIS |       | CUSTOS ESTIMADOS |       |
|--------------------------|-------|---------------|-------|------------------|-------|
| DESCRIÇÃO                | VALOR | DESCRIÇÃO     | VALOR | DESCRIÇÃO        | VALOR |
| Informática              |       | Água          |       | Água             |       |
| Veículo                  |       | Energia       |       | Energia          |       |
| Treinamento              |       | Telefone      |       | Telefone         |       |
| Capacitação              |       | Contador      |       | Contador         |       |
| Instalações              |       | Aluguel       |       | Aluguel          |       |
| Reformas                 |       | IPTU          |       | IPTU             |       |
| Máquinas                 |       | Outras taxas  |       | Outras taxas     |       |
| Softwares                |       | Salários      |       | Salários         |       |
|                          |       | INSS          |       | INSS             |       |
|                          |       | FGTS          |       | FGTS             |       |
|                          |       | Férias        |       | Férias           |       |
|                          |       | Transporte    |       | Transporte       |       |
|                          |       | Materiais     |       | Materiais        |       |
|                          |       | Pró-labore    |       | Pró-labore       |       |
|                          |       | Bancários     |       | Bancários        |       |
|                          |       | Marketing     |       | Marketing        |       |
|                          |       | Brindes       |       | Brindes          |       |
|                          |       | Manutenção    |       | Manutenção       |       |
|                          |       | Depreciação   |       | Depreciação      |       |
|                          |       | Embalagens    |       | Embalagens       |       |
|                          |       | Outros        |       | Outros           |       |
| <b>TOTAIS</b>            |       | <b>TOTAIS</b> |       | <b>TOTAIS</b>    |       |

Faça uma análise do comportamento atual dos custos de seu estabelecimento comercial e, com os investimentos que poderão vir a se realizar, como eles se comportarão. Qual será o incremento em termos de aumento de vendas?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Faça uma análise a respeito dos 4Ps (preço, promoção, produtos e ponto comercial) após a realização das melhorias pretendidas.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2ª ETAPA – Conhecendo os elementos que compõem o preço: custos e despesas



O que é e como fazer

Custos são gastos efetuados pela empresa na elaboração ou na aquisição de produtos ou na prestação de serviços.

Despesas são gastos que servem como apoio para que as empresas atinjam seus objetivos. Exemplo: salários administrativos, telefones, etc.

É importante para a empresa entender como se comportam os custos e as despesas em seu estabelecimento.

Só assim ele poderá determinar estratégias (que mais adiante serão relatadas) na definição de preços de venda.

Os custos ou as despesas comportam-se de duas formas: variáveis e fixos.

**Custos e despesas variáveis:** variam conforme a venda efetuada pela empresa. Se existe uma venda, há incidência deles.

Exemplos:

Custo da mercadoria vendida, embalagens, etiquetas, impostos incidentes sobre as vendas (ICMS, PIS, COFINS, IRPJ, CSSL, Simples) e comissões de vendedores.

**A seguir vamos apresentar o significado de cada imposto (não quer dizer que sua empresa vai pagar todos eles). Sugerimos que você, empresário, entre em contato**



com o seu contador e identifique o regime de tributação em que sua empresa está inserida, nos níveis municipal, estadual e federal, e quais são as alíquotas dos respectivos impostos incidentes sobre o seu faturamento.

**COFINS** - Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

**PIS** - Programa de Integração Social

**IRPJ** - Imposto de Renda de Pessoa Jurídica

**CSLL** - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

**ICMS** - Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços

**ISS** - Imposto sobre Serviço

### **SIMPLES NACIONAL (Lei 123)**

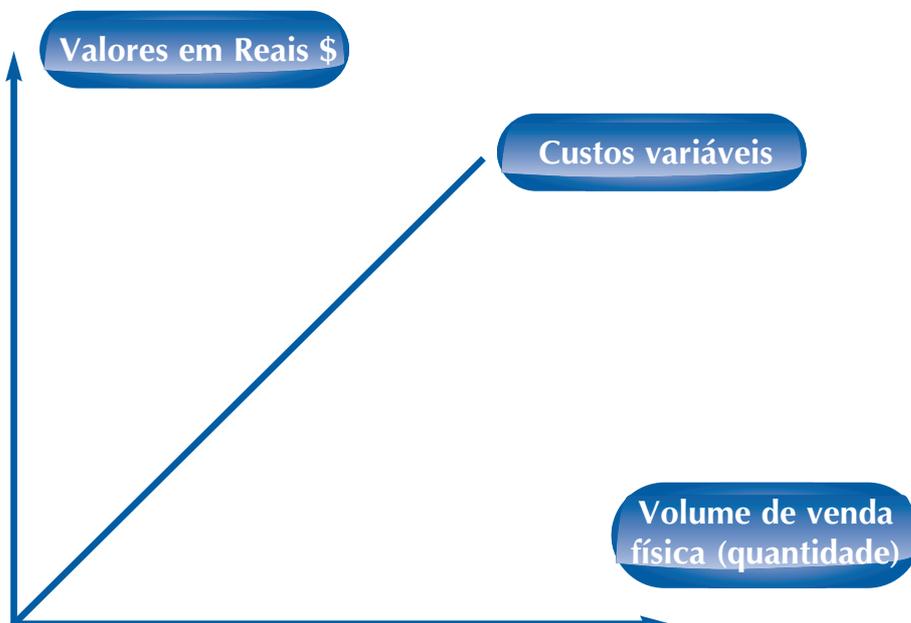
Consulte o seu contador sobre as alíquotas.

### **EMPREENDEDOR INDIVIDUAL**

Valores fixos mensal

| <b>Comércio/indústria</b> | <b>Prestação de serviço</b> | <b>Mista (indústria, comércio e/ou serviços)</b> |
|---------------------------|-----------------------------|--|
| R\$1,00 ICMS              | R\$5,00 ISS                 | R\$1,00 ICMS mais R\$5,00 ISS                    |

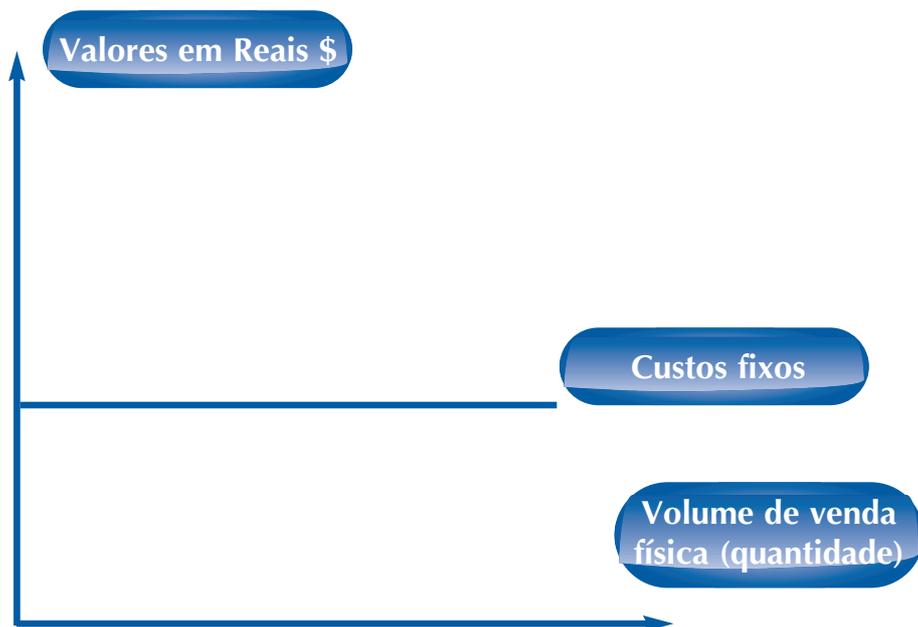
Veja graficamente o comportamento dos **custos e despesas variáveis**



**Custos ou despesas fixas:** não variam em função da venda. Não há uma relação direta entre a venda e a incidência desses valores, mesmo que o valor do gasto mude.

Exemplo: aluguéis, energia elétrica, água, telefones, salários fixos e encargos sociais, gastos com contabilidade, gastos com materiais de escritório e limpeza, gastos com veículos, depreciação, manutenção.

Graficamente podem-se representar **custos ou despesas fixas** da seguinte forma:



Os custos ainda podem ser classificados em diretos e indiretos.

**Custos diretos** são todos aqueles que podem ser atribuídos diretamente a uma determinada mercadoria (fretes, impostos, seguros).

Os **custos indiretos** são aqueles que não se referem direta ou imediatamente a uma determinada mercadoria por serem comuns a todas as mercadorias que se encontram em estoque num determinado momento. Por exemplo, se em certo depósito existem diversos lotes de mercadorias diferentes, os custos de armazenamento são comuns a todos os lotes.

O custo de aquisição das mercadorias é determinado pelo valor da fatura, deduzidos os descontos, os abatimentos e as bonificações, acrescidos de todos os custos com a

mercadoria até sua entrada no armazém ou depósito (seguro, transportes, comissões de compra, impostos não recuperáveis na venda, entre outros).

Todos esses custos são chamados de custos diretos, como podemos observar no esquema a seguir:

Preço de aquisição (nota fiscal)

(-) descontos obtidos

(-) impostos recuperáveis

(+) impostos não recuperáveis

(+) fretes

(+) seguros

(+) outras despesas incidentes na aquisição

(=) custo de aquisição ou custo da mercadoria vendida

### **Preço de aquisição**

Valor pago pelo comprador por produtos, mercadorias ou serviços.

### **Descontos obtidos**

São descontos que a empresa recebe de terceiros, em suas transações comerciais, quando da aquisição de mercadorias. Há dois tipos: comerciais e financeiros.

### **Impostos recuperáveis**

São os impostos que serão recuperados quando a empresa efetivar a venda das mercadorias adquiridas. ICMS, por exemplo, quando a empresa estiver no regime de tributação estadual pelo débito e crédito de ICMS.

### **Impostos não recuperáveis**

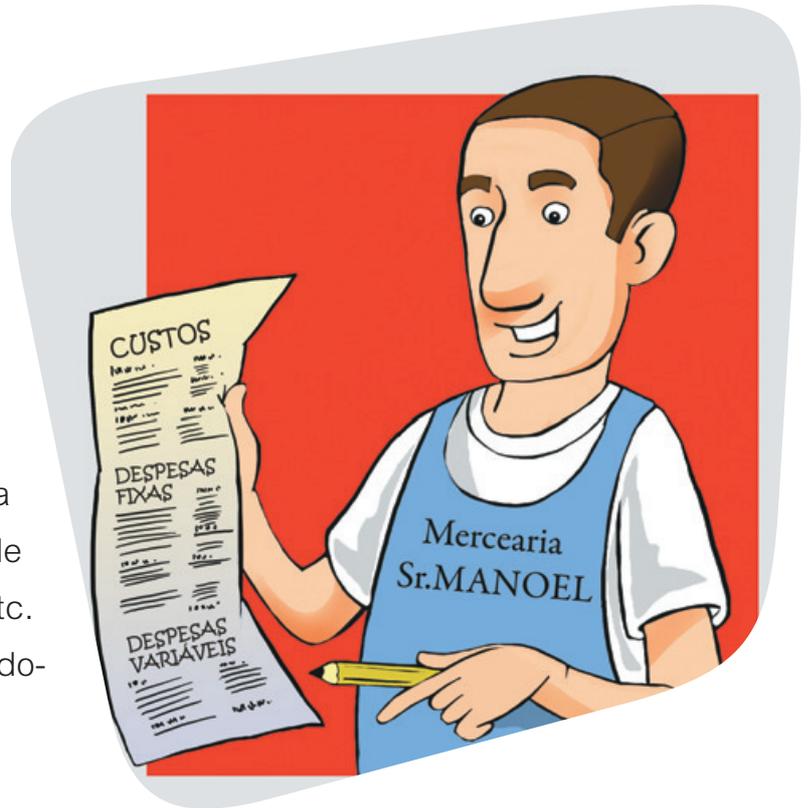
Estes impostos deverão fazer parte do custo de aquisição, pois não serão recuperados na venda das mercadorias e, portanto, não serão repassados aos clientes. (A cadeia tributária “morre” na aquisição das mercadorias; por exemplo, o IPI – Imposto Sobre Produtos Industrializados – não será calculado na venda, ele será embutido apenas na compra, uma vez que uma empresa comercial não recolhe esse imposto.)

### Fretes

Os fretes representam os gastos com o transporte das mercadorias do armazém do vendedor para o depósito do comprador.

### Seguros

O valor do prêmio de seguro pago para evitar que a companhia venha a ter prejuízos em caso de acidente, extravios, roubos, etc. durante o transporte das mercadorias até o seu depósito.



### Outras despesas incidentes na aquisição

Poderão ocorrer, por exemplo, no caso de importação, o valor dos gastos alfandegários, bem como impostos sobre a importação.

Para evidenciarmos o preço de venda das mercadorias, é preciso agregar ao custo de aquisição as **despesas administrativas**, tais como: os aluguéis, honorários dos proprietários, salários administrativos acrescidos de encargos sociais, material de escritório, material de limpeza, honorários do contador, honorários do consultor, manutenção, combustível, depreciação, propaganda, bem como diversas outras despesas necessárias para que a empresa funcione.

Essas despesas (**fixas**) deverão ser agregadas ao preço de venda, através de uma metodologia de rateio; por exemplo, identificando o percentual delas sobre o faturamento médio mensal.

As **despesas financeiras** são originadas dos juros de empréstimos ou de algum motivo relevante que levou a empresa a ter esse dispêndio, como juros sobre atraso de pagamento de fornecedores, por exemplo.

Mas, para melhor fixar o conceito de custos, serão definidos a seguir alguns outros conceitos que ajudarão no seu entendimento.

■ **Gasto** é o sacrifício financeiro ou econômico com o qual a empresa arca para obter um produto ou serviço qualquer. Esse sacrifício é representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro). Note que o conceito de gasto é bastante abrangente e se aplica a todos os bens e serviços.

■ **Investimento** representa o gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s). Todos os sacrifícios havidos pela aquisição de bens ou serviços (gastos), que são estocados nos ativos da empresa para baixa ou amortização, quando da sua venda, de seu consumo, de seu desaparecimento ou de sua desvalorização são chamados de “investimento”:

**Ex:** aquisição de máquina - gasto/investimento permanente;  
aquisição de mercadorias - gasto/investimento circulante.

■ **Custo** é o gasto relativo a consumo na operação.

**Ex:** mercadorias - gasto na aquisição/investimento no estoque/custo na operação.

■ **Despesa** é o gasto que se destina às fases de administração, vendas e financeira.

**Ex:** equipamento de informática - gasto na aquisição/investimento permanente/  
despesa (depreciação)  
comissão sobre vendas - gasto/despesa.

■ **Desembolso** representa o pagamento resultante da aquisição do bem ou do serviço. Pode ocorrer antes, durante ou após a entrada de utilidade comprada; portanto, defasada ou não do gasto.

■ **Perda** é o bem ou serviço consumido de forma anormal e involuntária.

**Ex:** Perda com incêndio;  
Obsoletismo de estoques.



## Fique de olho

Antes de iniciar o processo de custeio e precificação, pergunte ao seu contador qual é **o regime de tributação** em que sua empresa está inserida, nos âmbitos municipal (prestação de serviços), em nível estadual (comércio e indústria) e federal (prestação de serviços, indústria e comércio).

Solicite também informações sobre as alíquotas (percentual dos impostos) incidentes sobre as vendas e, caso sua empresa esteja enquadrada no âmbito estadual pela substituição tributária, consulte o seu contador sobre o percentual do maior valor agregado (MVA), que incidirá sobre a aquisição de suas mercadorias.

**Visando facilitar o entendimento e facilitar as práticas, iremos adotar neste manual o termo “custos”, inclusive no que diz respeito às despesas.**

Diante disso, as empresas comerciais devem conhecer os custos de aquisição, bem como a estrutura de formação de preços, visando recuperar os investimentos realizados não somente na aquisição, mas em toda a estrutura disponível.

Custo comercial representa o total dos gastos (imediatos ou futuros) que a empresa efetua para obtenção de uma mercadoria para revenda.

As metodologias de custeio variam de acordo com o regime de tributação; como você poderá perceber quando estivermos no próximo tópico, exemplo prático.



## Exemplo

Esta também era uma dúvida que o Sr. Manoel tinha, no âmbito estadual (Minas Gerais) atualmente temos duas metodologias:

- Débito e crédito de ICMS
- Substituição tributária

Vamos exemplificar através dos dois métodos, supondo que o Sr. Manoel adquira alguns produtos de São Paulo:

Supondo que uma mercadoria foi adquirida em São Paulo por R\$100,00, ICMS incluso de 12%, IPI incluso de 10% e o frete representa 3%, teremos:

### REGIME DE DÉBITO E CRÉDITO DE ICMS

| DISCRIMINAÇÕES                  | VALORES | OBSERVAÇÕES         |
|---------------------------------|---------|---------------------|
| Preço de aquisição              | 100,00  | Valor da mercadoria |
| (-) descontos obtidos           |         |                     |
| (-) impostos recuperáveis       | 12,00   | ICMS de aquisição   |
| (+) impostos não recuperáveis   | 10,00   | Geralmente IPI      |
| (+) fretes                      | 3,00    |                     |
| (+) seguros                     |         |                     |
| (+) outros custos               |         |                     |
| (=) custo da mercadoria vendida | 101,00  |                     |

Método já abordado na página 26 deste manual.

### REGIME ST – SUBSTITUIÇÃO TRIBUTÁRIA

| DISCRIMINAÇÕES                  | VALORES | OBSERVAÇÕES         |
|---------------------------------|---------|---------------------|
| Preço de aquisição              | 100,00  | Valor da mercadoria |
| (-) descontos obtidos           |         |                     |
| (+) impostos não recuperáveis   | 10,00   | Geralmente IPI      |
| (+) fretes                      | 3,00    |                     |
| (+) seguros                     |         |                     |
| (+) Substituição Tributária     | 15,46   | Valor da ST         |
| (=) custo da mercadoria vendida | 128,46  |                     |

Para determinar o cálculo da Substituição Tributária, deve-se adotar alguns procedimentos:

#### ■ PRIMEIRO

Determinar o valor total da aquisição: (desembolso) = mercadoria + IPI + fretes  
 $R\$ 100,00 + R\$ 10,00 + R\$ 3,00 = R\$ 113,00$

### ■ SEGUNDO

Valor do ICMS de aquisição =  $12\% \times R\$ 100,00 = R\$ 12,00$

### ■ TERCEIRO

Calcular o valor arbitrado pelo governo (estadual) para a venda = valor total da aquisição X MVA (maior valor arbitrado, essa referência pode ser encontrada no site da receita estadual ou pergunte ao seu contador).

Supondo MVA de 35%, teremos:

$R\$ 113,00 \times 1,35 = R\$ 152,55$

### ■ QUARTO

Calcular o valor da Substituição Tributária:

$R\$ 152,55 \times 18\% = R\$ 27,46 - R\$ 12,00$  (ICMS aquisição) =  $R\$ 15,46$

Esse valor representa o montante que sua empresa deverá recolher (pagar) aos cofres públicos estaduais em virtude da aquisição de mercadorias quando tributado pelo regime de Substituição Tributária.



## Hora de praticar

Sugerimos que você realize um estudo e levante os valores dos custos fixos e variáveis dos últimos três meses. Isso vai ajudá-lo a conhecer melhor a estrutura de custos de sua empresa e facilitará atividades futuras propostas neste manual.

| CUSTOS VARIÁVEIS | MÊS 1 (R\$) | MÊS 2 (R\$) | MÊS 3 (R\$) |
|------------------|-------------|-------------|-------------|
|                  |             |             |             |
|                  |             |             |             |
|                  |             |             |             |
|                  |             |             |             |
|                  |             |             |             |
|                  |             |             |             |
|                  |             |             |             |
| <b>TOTAIS</b>    |             |             |             |

| <b>CUSTOS FIXOS</b> | <b>MÊS 1 (R\$)</b> | <b>MÊS 2 (R\$)</b> | <b>MÊS 3 (R\$)</b> |
|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                     |                    |                    |                    |
|                     |                    |                    |                    |
|                     |                    |                    |                    |
|                     |                    |                    |                    |
|                     |                    |                    |                    |
|                     |                    |                    |                    |
|                     |                    |                    |                    |
|                     |                    |                    |                    |
|                     |                    |                    |                    |
| <b>TOTAIS</b>       |                    |                    |                    |

Agora você vai calcular o custo das mercadorias que o seu estabelecimento comercializa. É bom lembrá-lo que poderão existir mercadorias para as quais vamos utilizar o método do débito e crédito e outras para as quais vamos utilizar a Substituição Tributária.

Para saber qual método vamos utilizar para identificar o custo de aquisição das mercadorias, devemos verificar na Receita Estadual as famílias de mercadorias que estão inseridas em regime de Substituição Tributária ou solicitar ao seu contador uma orientação técnica sobre o assunto.

#### **REGIME DE DÉBITO E CRÉDITO DE ICMS**

| <b>MERCADORIA</b>               | <b>VALORES</b> | <b>OBSERVAÇÕES</b> |
|---------------------------------|----------------|--------------------|
| <b>DISCRIMINAÇÕES</b>           |                |                    |
| Preço de aquisição              |                |                    |
| (-) descontos obtidos           |                |                    |
| (-) impostos recuperáveis       |                |                    |
| (+) impostos não recuperáveis   |                |                    |
| (+) fretes                      |                |                    |
| (+) seguros                     |                |                    |
| (+) outros custos               |                |                    |
| (=) custo da mercadoria vendida |                |                    |

## REGIME ST – SUBSTITUIÇÃO TRIBUTÁRIA

| MERCADORIA<br>DISCRIMINAÇÕES  | VALORES | OBSERVAÇÕES |
|---|---------|-------------|
| Preço de aquisição<br>(-) descontos obtidos<br>(+) impostos não recuperáveis<br>(+) fretes<br>(+) seguros<br>(+) Substituição Tributária<br>(=) custo da mercadoria vendida |         |             |

Você entendeu os dois métodos de cálculo do custo de aquisição de mercadorias?

---

---

---

---

---

---

---

As mercadorias que você comercializa estão inseridas em qual regime?

---

---

---

---

---

---

---

## 3ª ETAPA – Identificando o preço de venda



O que é e como fazer

Nesta parte vamos analisar os métodos de formação de preços nas empresas comerciais, lembrando a você que nos dois últimos capítulos deste manual abordaremos os critérios de precificação para indústria e serviços.

### CÁLCULO DO PERCENTUAL DE CUSTOS FIXOS (CF)

Visando agregar ao preço de venda os custos fixos e recuperá-los na comercialização das mercadorias, deve-se utilizar a seguinte equação:

$$\% \text{ CF} = \frac{\text{custos fixos (média mensal)} \times 100}{\text{vendas médias mensais}}$$

#### EXEMPLO:

| MESES        | 01        | 02        | 03        | 04        | MÉDIA MENSAL |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| custos fixos | 15.000,00 | 17.500,00 | 14.750,00 | 16.500,00 | 15.937,50    |
| vendas       | 65.000,00 | 59.750,00 | 62.350,00 | 66.150,00 | 63.312,50    |

$$\% \text{ CF} = \frac{15.937,50 \times 100}{63.312,50}$$

$$= 25,17\%$$

### CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA À VISTA

Podemos calcular o preço de venda à vista utilizando as seguintes fórmulas:

$$\text{PVV} = \frac{\text{Custo da Mercadoria Vendida}}{1 - \left( \frac{\% \text{ Impostos} + \% \text{ Comissões} + \% \text{ CF} + \% \text{ Lucro}}{100} \right)}$$

ou

$$PVV = \frac{\text{Custo da Mercadoria Vendida}}{\text{Taxa de Marcação}}$$

$$\text{Onde: Taxa de Marcação} = 1 - \left( \frac{\% \text{ Custos de Comercialização} + \% \text{ Custo Fixo} + \% \text{ Lucro}}{100} \right)$$

**Taxa de Marcação** é um coeficiente divisor que, dividido do Custo da Mercadoria Vendida, nos fornece o Preço de Venda à vista.

**Custos de Comercialização**, Corresponde aos custos necessários para vender os produtos, podemos destacar os impostos e as comissões.

$$PVV = \text{Custo da Mercadoria Vendida} \times \text{Mark-Up}$$

$$\text{Onde: Mark-Up} = \frac{100}{1 - (\% \text{ Custos de Comercialização} + \% \text{ Custo Fixo} + \% \text{ Lucro})}$$

ou ainda

$$\text{Mark-Up} = \frac{1}{\text{Taxa de Marcação}}$$

**Mark-Up** nada mais é do que um coeficiente multiplicador que, aplicado ao Custo da Mercadoria Vendida, nos fornece o Preço de Venda à Vista.



#### Fique de olho

Cuidado para não lançar gastos com investimentos como custos, lembrando que empréstimos e financiamentos são pagos com o lucro da empresa.

Quando da formação do preço de venda, não se esqueça de verificar junto ao seu contador o regime de tributação em que a empresa está inserida, nos âmbitos municipal, estadual e federal, bem como as alíquotas (percentual de impostos) incidentes.

**Ex** Exemplo

O Sr. Manoel tomou o cuidado de anotar em uma agenda todos os gastos que a empresa incorreu nos últimos três meses, bem como as vendas mensais, e, com base nesses dados, identificou o percentual dos custos fixos.



| DESCRIÇÃO             | MÊS 1            | MÊS 2            | MÊS 3            |
|-----------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>CUSTOS FIXOS</b>   |                  |                  |                  |
| Aluguel               | 700,00           | 700,00           | 700,00           |
| Energia               | 365,00           | 280,00           | 320,00           |
| Telefone              | 180,00           | 175,00           | 160,00           |
| Salários              | 1.050,00         | 1.050,00         | 1.050,00         |
| Encargos              | 470,00           | 470,00           | 470,00           |
| Contabilidade         | 250,00           | 250,00           | 250,00           |
| Materiais de consumo  | 150,00           | 50,00            | 50,00            |
| IPTU                  | 100,00           | 100,00           | 100,00           |
| Taxas Prefeitura      | 80,00            | 80,00            | 80,00            |
| Retiradas             | 1.500,00         | 1.500,00         | 1.500,00         |
| Seguro                | 50,00            | 50,00            | 50,00            |
| Gastos com veículos   | 1.140,00         | 1.020,00         | 1.102,00         |
| Outros*               | 195,00           | 210,00           | 198,00           |
| <b>TOTAL</b>          | <b>6.230,00</b>  | <b>5.935,00</b>  | <b>6.030,00</b>  |
| <b>VENDAS MENSAIS</b> |                  |                  |                  |
| <b>TOTAL</b>          | <b>49.540,00</b> | <b>50.356,00</b> | <b>51.980,00</b> |

\* Outros – Depreciação e Manutenção

Para identificar o percentual de custos fixos, devemos dividir os custos fixos em um determinado período pelas vendas realizadas nesse mesmo período. Esse resultado é multiplicado por 100 para determinar o percentual, como se segue:

$$\% \text{ CF} = \frac{(6.230,00 + 5.935,00 + 6.030,00) \times 100}{49.540,00 + 50.356,00 + 51.980,00}$$

% CF = 11,98% (percentual dos custos fixos da empresa do Sr. Manoel)

A empresa do Sr. Manoel está enquadrada no regime de tributação federal pelo **Simples Nacional** (lei 123, anexo I), e a alíquota é de 8,36% (imposto Simples = 8,36%).

A partir das inovações propostas pelo filho do Sr. Manoel, resolveram bonificar os vendedores em 2% sobre as vendas (comissões = 2%).

O Sr. Manoel deseja obter um lucro de 12% na comercialização de suas mercadorias, e o custo da referida mercadoria foi de R\$ 13,25 (CMV = R\$ 13,25).

Portanto, para formar o Preço de Venda à Vista (PVV), teremos:

$$\text{PVV} = \frac{13,25}{1 - \left( \frac{8,36^* + 2,00 + 11,98 + 12,00}{100} \right)} = 20,18$$

Onde:

R\$ 13,25 = custo da mercadoria vendida

8,36 = imposto Simples (na fórmula, vamos trabalhar com o valor absoluto, e não em percentual)

2,00 = comissões

11,98 = percentual de custos fixos

12,00 = lucro desejado

\* Neste exemplo, consideramos que a empresa está inserida no regime de ST, ou seja, o ICMS está incluído no CMV.



### Hora de praticar

Agora vamos apurar os custos fixos e as vendas de sua empresa para os últimos três meses, com o intuito de identificar o percentual de custos fixos.

| DESCRIÇÃO            | MÊS 1 | MÊS | MÊS |
|----------------------|-------|-----|-----|
| <b>CUSTOS FIXOS</b>  |       |     |     |
| Aluguel              |       |     |     |
| Energia              |       |     |     |
| Telefone             |       |     |     |
| Salários             |       |     |     |
| Encargos             |       |     |     |
| Contabilidade        |       |     |     |
| Materiais de consumo |       |     |     |
| IPTU                 |       |     |     |
| Taxas prefeitura     |       |     |     |
| Retiradas            |       |     |     |
| Seguro               |       |     |     |
| Gastos com veículos  |       |     |     |
| Outros*              |       |     |     |
| <b>TOTAL</b>         |       |     |     |

### VENDAS MENSAIS

|              |  |  |  |
|--------------|--|--|--|
| <b>TOTAL</b> |  |  |  |
|--------------|--|--|--|

% CF =

% impostos =

% comissões =

% lucro =

CMV = R\$

**PVV =**



## 4ª ETAPA – Análise do ponto de equilíbrio



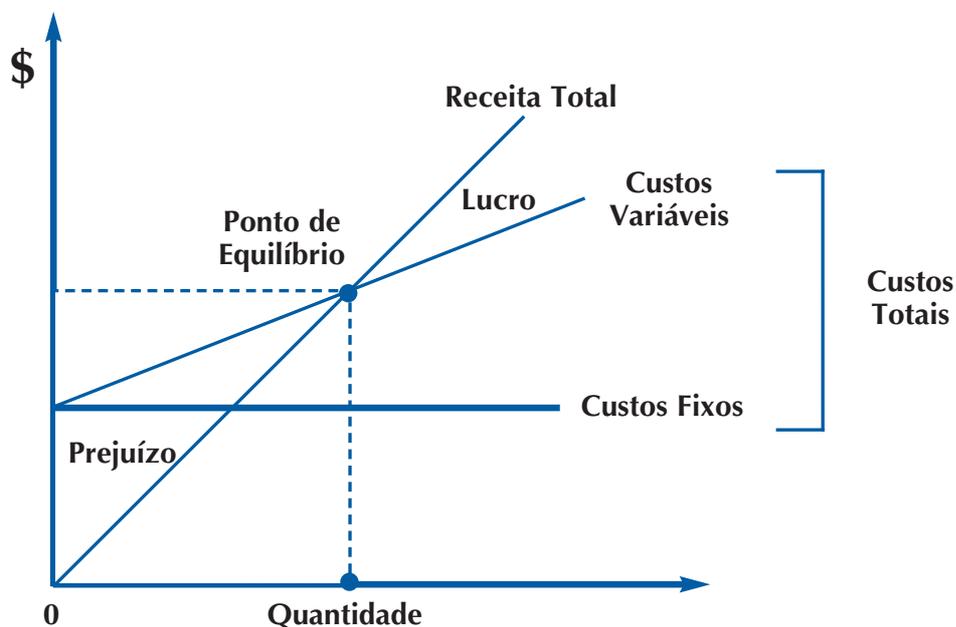
### O que é e como fazer

Depois de termos formado o preço de venda, é hora de começarmos a analisar resultados e traçar estratégias. Nesta parte vamos abordar o ponto de equilíbrio, ou seja, vamos determinar o volume mínimo que a empresa necessita vender para não incorrer em um prejuízo.

O ponto de equilíbrio (PE) acontece quando o faturamento se iguala ao valor dos custos, e, portanto, o lucro é igual a zero.

O cálculo do ponto de equilíbrio é de grande valia, pois ele definirá a quantidade mínima a ser vendida para que não haja resultados financeiros negativos.

Uma empresa eficiente precisa operar acima do ponto de equilíbrio, para renovar suas máquinas e equipamentos, investir em tecnologia e capacitação profissional de seus colaboradores, distribuir dividendos, crescer e ser respeitada.



### FÓRMULAS

#### PONTO DE EQUILÍBRIO EM UNIDADES FÍSICAS

$$\text{PE (unidades físicas)} = \frac{\text{Custos Fixos Totais}}{\text{PVU} - \text{CUV}}$$

Onde:

PVU = Preço de Venda Unitário

CUV = Custo Unitário Variável

## PONTO DE EQUILÍBRIO EM VALORES MONETÁRIOS

$$PE \text{ (monetário)} = \frac{\text{Custos Fixos Totais}}{1 - \frac{\text{Custos Variáveis}}{\text{Preço de Venda}}}$$

Para entender o conceito de ponto de equilíbrio, temos ainda de entender um segundo conceito: margem de contribuição.

**Margem de contribuição** é a parte do preço de venda excluídos os custos variáveis e destinada a cobrir os custos fixos e ainda gerar lucro para a empresa.

$$\text{Margem de Contribuição} = \text{Preço de Venda} - \text{Custos Variáveis}$$

Para identificarmos o ponto de equilíbrio utilizando a margem de contribuição teremos:

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo Mensal}}{\text{Margem de Contribuição}^*}$$

\* Margem de Contribuição em fator, e não em percentual (12% = 0,12)

Exemplo (dados contidos no exemplo prático da página 36):

% dos impostos incidentes sobre as vendas = 8,36%

% do custo da mercadoria vendida = 65,66% (R\$ 13,25 / R\$ 20,18)

% das comissões = 2%

% da margem de contribuição = 100% – 8,36% – 65,66% – 2,00% = 23,98%

Fator margem de contribuição = 23,98% = 0,2398

Supondo um custo fixo de R\$ 10.000,00, teremos:

$$PE = \frac{10.000,00}{0,2398}$$

PE = R\$ 41.701,42 (a empresa terá que vender no mínimo R\$ 41.701,42 por mês)



### Fique de olho

Busque os dados dos últimos três meses de sua empresa e calcule o ponto de equilíbrio. É importante que se tenha uma média dos pontos de equilíbrio para obter maior confiabilidade dos dados levantados.

O equilíbrio das vendas e dos custos é uma questão de valiosa importância, uma vez que, determinado o volume mínimo que a empresa necessita vender para não incorrer em um prejuízo, possibilita o planejamento financeiro e econômico, bem como alternativas para tomada de decisões estratégicas no que diz respeito a preços, prazos, estoques, etc.



### Exemplo

Sr. Manoel começou a fazer uma análise do seu ponto de equilíbrio, e sua situação era a seguinte:

#### ANÁLISE DE RESULTADOS

| DESCRIÇÃO               | MÊS 1     | MÊS 2     | MÊS 3     |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Vendas                  | 49.540,00 | 50.356,00 | 51.980,00 |
| (-) impostos (8,36%)    | 4.141,54  | 4.209,76  | 4.345,53  |
| (-) comissões (2,00%)   | 990,80    | 1.007,12  | 1.039,60  |
| (-) CMV (68,30%)*       | 33.835,32 | 34.393,15 | 35.502,34 |
| (=) margem contribuição | 10.572,35 | 10.745,97 | 11.092,53 |
| (-) custos fixos        | 6.230,00  | 5.935,00  | 6.030,00  |
| (=) resultado           | 4.341,84  | 4.810,97  | 5.062,53  |
| % margem contribuição   | 21,34 %   | 21,34 %   | 21,34%    |

Como foi elaborado o cálculo da margem de contribuição para os três meses:

$$\text{Mês 1} = \frac{10.572,35 \times 100}{49.540,00}$$

= 21,34% (o mesmo procedimento foi realizado para os demais meses)

Para identificar o ponto de equilíbrio, vamos dividir os custos fixos, média mensal, pela margem de contribuição média. Teremos:

$$\text{Custos fixos médias mensais} = (6.230,00 + 5.935,00 + 6.030,00) / 3 = 6.065,00$$

$$\text{Ponto de equilíbrio médio} = \frac{6.065,00}{0,2134}$$

$$\text{PE médio} = \text{R\$ } 28.420,81$$

Análise do ponto de equilíbrio:

| DESCRIÇÃO               | MÊS 1     |
|-------------------------|-----------|
| Vendas                  | 28.420,81 |
| (-) impostos (8,36%)    | 2.375,98  |
| (-) comissões (2,00%)   | 568,42    |
| (-) CMV (68,30%)        | 19.411,41 |
| (=) margem contribuição | 6.065,00  |
| (-) custos fixos        | 6.065,00  |
| (=) resultado           | 0,00      |
| % margem contribuição   | 21,34 %   |

Podemos observar que o somatório dos custos fixos + custos variáveis = total das vendas.



### Hora de praticar

Agora que você já sabe como calcular o ponto de equilíbrio, pegue a anotação de seus custos fixos e de seus custos variáveis, some todos eles durante um período (três meses, por exemplo) e faça o cálculo.

## ANÁLISE DE RESULTADOS

| DESCRIÇÃO               | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 |
|-------------------------|-------|-------|-------|
| Vendas                  |       |       |       |
| (-) impostos            |       |       |       |
| (-) comissões           |       |       |       |
| (-) CMV *               |       |       |       |
| (=) margem contribuição |       |       |       |
| (-) custos fixos        |       |       |       |
| (=) resultado           |       |       |       |
| % margem contribuição   |       |       |       |

- \* ■ Para identificar o CMV, você deverá somar o valor dos estoques existentes no início do mês e as compras realizadas pela empresa e deduzir o saldo do estoque ao final do mês de referência.
- O percentual do CMV será obtido através da divisão do valor do CMV pelo valor da venda no mês de referência, e o resultado deverá ser multiplicado por 100 para obter o percentual.

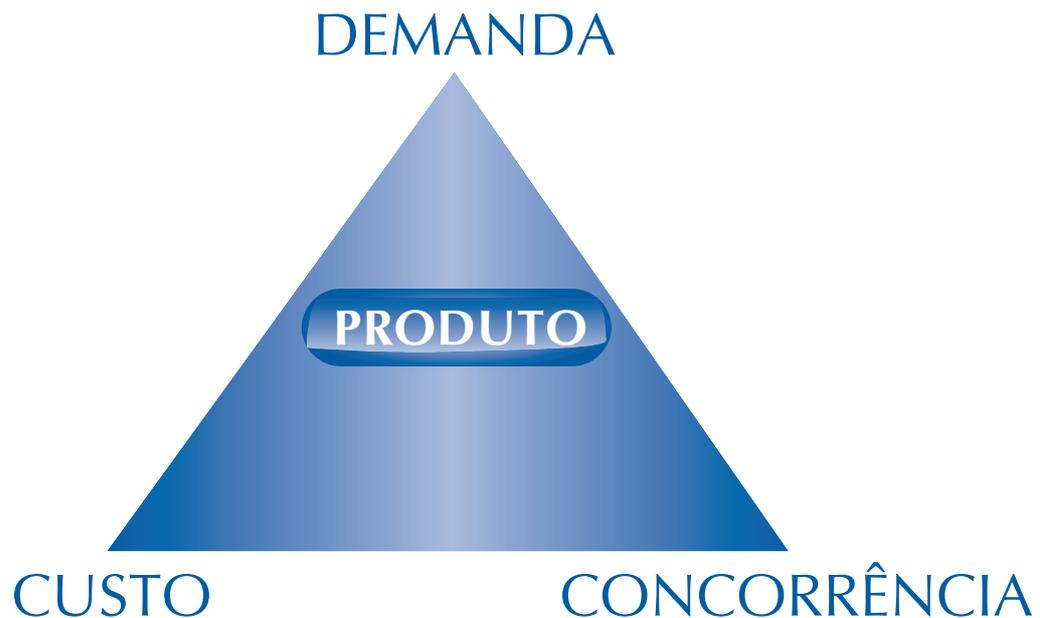
$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo médio}}{\% \text{ Margem de Contribuição}} = \underline{\hspace{10em}}$$

Análise do ponto de equilíbrio:

| DESCRIÇÃO               | MÊS 1 |
|-------------------------|-------|
| Vendas                  |       |
| (-) impostos            |       |
| (-) comissões           |       |
| (-) CMV                 |       |
| (=) margem contribuição |       |
| (-) custos fixos        |       |
| (=) resultado           |       |
| % margem contribuição   |       |

## 5ª ETAPA – Fatores a serem analisados na formação do preço de venda

Após analisarmos o ponto de equilíbrio, vamos abordar nesta parte do manual alguns fatores importantes que afetam o processo de precificação nas empresas: a demanda, o custo e a concorrência.



Quando uma empresa calcula seu preço de venda, deve levar em consideração três fatores importantes para a sua definição:

Os **custos**. Como já vimos, o conhecimento dos custos da empresa é primordial para a determinação da sua política de preços.

Todo empresário precisa saber quanto custa vender uma mercadoria.

Ter como referência apenas o preço da concorrência pode ser um erro fatal, pois os custos dos concorrentes certamente serão diferentes dos de sua empresa.

Depois de definido o preço de venda através dos cálculos dos custos, é importante que se leve em consideração o segundo fator na definição do preço final: a **demand**a por mercadorias ou por serviços.

Quando a demanda por uma mercadoria é alta, ou seja, quando os clientes procuram

muito por uma mercadoria, e existe uma baixa oferta, poucos concorrentes oferecem essas mercadorias no mercado, a tendência é que as empresas aumentem seus preços, obtendo, dessa forma, uma melhor lucratividade.

Da mesma forma, quando há uma baixa demanda por uma mercadoria e paralelamente existe uma grande oferta, há uma tendência de os preços serem reduzidos.

Para algumas mercadorias há uma relação demanda/oferta equilibrada, fazendo com que as empresas ofertantes tenham boa lucratividade.

O terceiro fator a ser analisado é o preço do **concorrente**. Muitas empresas deparam-se com concorrentes que praticam preços abaixo do mercado. Essa prática pode advir de vários fatores, como acesso a mercadorias com preços mais baixos, volume de compra maior, possibilitando mais poder de negociação com os fornecedores, volume de vendas maior, possibilitando uma redução da margem de lucro, ou mesmo a prática de política de preços sem o devido cálculo de custos.

Você, empresário, deve calcular seu preço e, depois, fazer uma pesquisa com seus concorrentes diretos, verificando se há muita ou pouca oferta da mercadoria e qual a política de preços praticada, para, só assim, definir qual preço colocará em sua mercadoria.



#### Fique de olho

É necessário que você, empresário, depois de calculados seus custos, analise o preço em função da demanda e da concorrência, procurando adotar uma política que possibilite aliar competitividade com lucratividade.

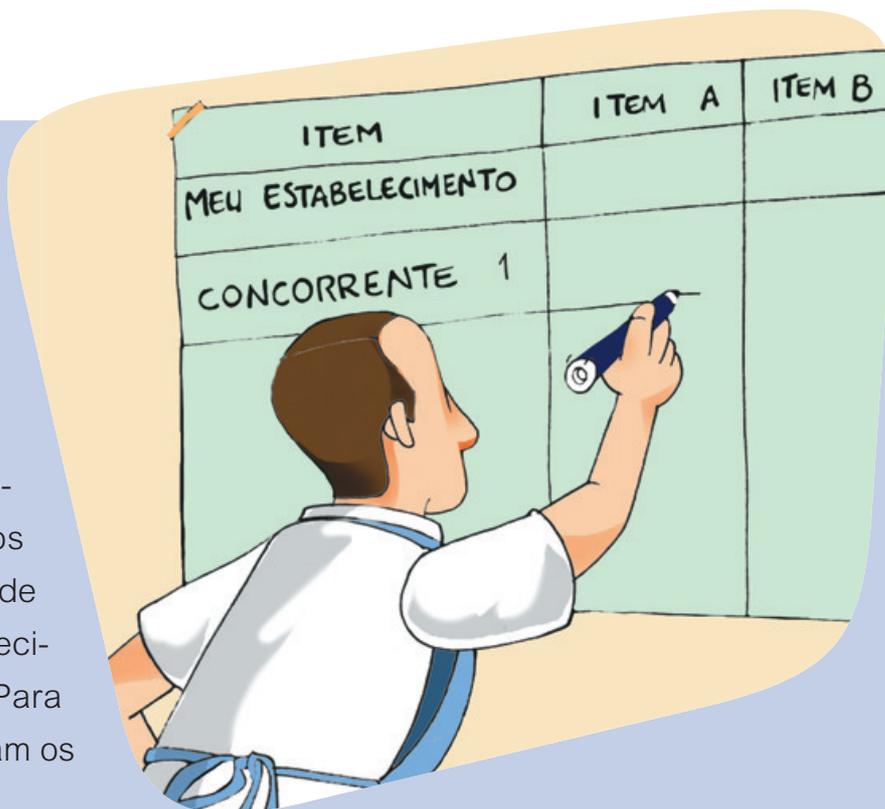
Quando um concorrente adota uma política agressiva de preços, reduzindo-os sistematicamente e, conseqüentemente, fazendo com que a margem de lucro de sua empresa fique reduzida, procure algumas das alternativas abaixo:

- Avalie sua linha de mercadorias, buscando diferenciar-se do concorrente;
- Agregue valor a mercadoria, adicionando uma melhor prestação de serviços, fazendo com que os clientes aceitem pagar mais em troca de um melhor atendimento;

- Adicione outras linhas de mercadorias em sua empresa, fazendo com que a lucratividade de algumas linhas cubra a redução de lucro das que estão sofrendo forte concorrência;
- Opte por um volume de venda menor, mas que lhe proporcione uma maior lucratividade.

### Ex Exemplo

O Sr. Manoel, visando identificar uma política mais agressiva perante seus concorrentes, realizou uma pesquisa com o intuito de aferir os preços praticados pelos cinco principais itens de venda de seu estabelecimento comercial. Para tanto, os resultados foram os que se seguem:



| MESES                  | ITEM A   | ITEM B   | ITEM C   | ITEM D   | ITEM E   |
|------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Estabelecimento Manoel | R\$ 3,25 | R\$ 4,75 | R\$ 8,25 | R\$ 4,15 | R\$ 3,00 |
| Concorrente 1          | R\$ 3 30 | R\$ 5,00 | R\$ 8,35 | R\$ 5,00 | R\$ 3 10 |
| Concorrente 2          | R\$ 3,32 | R\$ 4,85 | R\$ 8,40 | R\$ 4,85 | R\$ 3,35 |
| Concorrente 3          | R\$ 3,25 | R\$ 4,70 | R\$ 8,35 | R\$ 4,10 | R\$ 3,05 |
| Concorrente 4          | R\$ 3,45 | R\$ 5,25 | R\$ 8,75 | R\$ 4,25 | R\$ 3,45 |

Após a pesquisa, o Sr. Manoel identificou que os preços praticados estão em conformidade com a concorrência.

Seu principal concorrente, o 3 da pesquisa, em alguns itens possui melhores preços, porém dentro de margens de mercado bem aceitáveis.



Como você avalia a concorrência, o nível tecnológico, o atendimento, a variedade, a entrega e outros fatores que você considera importantes?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Quais as estratégias que você irá adotar e implantar em sua empresa para torná-la mais competitiva?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 6ª ETAPA – Formas de precificação mais usuais



### O que é e como fazer

Vários fatores influenciam a formação de preço, e o grau de influência de cada um deles oscila ao longo do tempo. São eles:

- Concorrência;
- Clientes;
- Fornecedores;
- Custo;
- Governo.



O método tecnicamente correto para se formar ou analisar o preço de venda é o que melhor se adequar às necessidades de sua empresa e ao conhecimento técnico-científico dos gestores da organização.

Dentre os diversos métodos existentes, vamos apresentar alguns que podem contribuir favoravelmente na determinação de preços compatíveis com as necessidades da empresa.

Formar preços de venda é buscar retorno sobre os investimentos realizados, com uma parcela de lucro que vai provocar o crescimento e a permanência da empresa no mercado.

Alguns métodos utilizados:

- *Mark-up* multiplicador (já abordamos nos tópicos da 2ª e 3ª etapa deste trabalho);
- *Mark-up* divisor (já abordamos nos tópicos da 2ª e 3ª etapa deste trabalho);
- Adoção de preços dos concorrentes.

## 6.1 MARK-UP MULTIPLICADOR

O *mark-up* multiplicador baseia-se na aplicação de um índice sobre o custo de compra de determinada mercadoria, o que faz com que se encontre o preço de venda a ser praticado.

Passo a passo para elaboração do *mark-up* multiplicador e divisor:

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| Impostos sobre vendas    | 8,36%  |
| Comissões                | 2,00%  |
| Custo fixo               | 11,98% |
| Margem de lucro desejado | 12,00% |
| Total                    | 34,34% |

$$\text{Mark-up (sem fator)} = 100\% - 34,34\% = 65,66\%$$

$$\text{Mark-up multiplicador} = 100\% / 65,66\% = 1,523$$

$$\text{Mark-up divisor} = 65,66\% / 100\% = 0,6566$$

### Ex Exemplo

Esta é a forma que o Sr. Manoel utiliza para cálculo do seu preço de venda. Veja os exemplos:

#### **Mark-up multiplicador**

Mercadoria vendida: **produto A**

Custo = R\$ 1,38

Mark-up multiplicador = 1,523

Preço de venda calculado = R\$ 1,38 x 1,523 = R\$ 2,10

## 6.2 MARK-UP DIVISOR

Mercadoria vendida: **produto A**

Custo = R\$ 1,38

Mark-up divisor = 0,6566

Preço de venda calculado = R\$ 1,38 / 0,6566 = R\$ 2,10



### Fique de olho

O uso do *mark-up* multiplicador ou divisor por si só não é ruim, pois facilita o processo de precificação das mercadorias. Mas o empresário poderá incorrer em erros se praticá-lo indiscriminadamente. Exemplos de erros:

- Não ter o conhecimento de seus custos e, assim, incorrer em prejuízos sem saber;
- Não ter o conhecimento de seus custos e, assim, praticar preços mais altos do que poderia estar praticando, reduzindo sua competitividade;
- Não ter conhecimento de sua lucratividade real e, quando da concessão de descontos, ultrapassar os limites aceitáveis e incorrer em prejuízo;
- Aplicar o mesmo *mark-up* para todos os produtos.

Portanto, para praticar o método de *mark-up* multiplicador ou divisor, é necessário que o empresário tenha conhecimento dos custos que o compõem, ele não deve seguir apenas uma tendência do setor.

## 6.3 CONFERINDO O PREÇO DE VENDA

Vamos conferir o preço de venda à vista; para tanto vamos elaborar uma demonstração de resultados.

| ANÁLISE DO PREÇO DE VENDA       |             |                 |
|---------------------------------|-------------|-----------------|
| DISCRIMINAÇÕES                  | VALORES R\$ | PERCENTUAIS (%) |
| Preço de Venda                  | 2,1000      | 100,00 %        |
| (-) impostos                    | 0,1756      | 8,36 %          |
| (-) comissões                   | 0,0420      | 2,00 %          |
| (=) preço de venda líquido      | 1,8824      | 89,64 %         |
| (-) custo da mercadoria vendida | 1,3788      | 65,66 %         |
| (=) lucro bruto                 | 0,5036      | 23,98 %         |
| (-) custos fixos                | 0,2516      | 11,98 %         |
| (=) resultado                   | 0,2520      | 12,00 %         |



### Fique de olho

Esses cálculos são para preços à vista. Quando se calculam preços a prazo, deve-se inserir no denominador da fórmula um percentual de juros a ser cobrado.

Quando formos identificar o preço de venda a prazo, deveremos adotar dois métodos: preço de venda a prazo para uma única parcela e preço de venda a prazo para várias parcelas, como vamos agora exemplificar.

Geralmente, as vendas a prazo têm como objetivo facilitar a venda dos produtos, tornando-os mais acessíveis ao público em geral. Entretanto, é de fundamental importância que os custos de produção e o lucro da empresa sejam preservados. Existem várias maneiras para as empresas financiarem seus clientes, dentre as quais destacamos:

- Venda a prazo para pagamento único em carteira.
- Venda a prazo para uma série de pagamentos iguais em carteira.

## 6.4 PREÇO DE VENDA A PRAZO PARA PAGAMENTO ÚNICO EM CARTEIRA

### Fator de acumulação de capital (FAC)

Os fatores abaixo deverão ser aplicados sobre os valores à vista somente nos casos de financiamento de uma única parcela.

**Ex.:** Valor à vista x FAC = Preço a prazo.

### TAXAS DE JUROS AO MÊS

| Nº DIAS (MESES) | 1%        | 2%        | 3%        | 4%        | 5%        |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 30 (1 mês)      | 1.0100000 | 1.0200000 | 1.0300000 | 1.0400000 | 1.0500000 |
| 60 (2 meses)    | 1.0201000 | 1.0404000 | 1.0609000 | 1.0816000 | 1.1025000 |
| 90 (3 meses)    | 1.0303010 | 1.0612080 | 1.0927270 | 1.1248640 | 1.1576250 |
| 120 (4 meses)   | 1.0106040 | 1.0824322 | 1.1255088 | 1.1698586 | 1.2155063 |

| Nº DIAS (MESES) | 6%        | 7%        | 8%        | 9%        | 10%       |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 30 (1 mês)      | 1.0600000 | 1.0700000 | 1.0800000 | 1.0900000 | 1.1000000 |
| 60 (2 meses)    | 1.1236000 | 1.1449000 | 1.1664000 | 1.1881000 | 1.2100000 |
| 90 (3 meses)    | 1.1910160 | 1.2250430 | 1.2597120 | 1.2950290 | 1.3310000 |
| 120 (4 meses)   | 1.2624770 | 1.3107960 | 1.3604890 | 1.4115816 | 1.4641000 |

Fórmula:  $VF = VP \times (1 + i)^n$

onde:

VF = Valor futuro

VP = Valor presente

I = Tx de juros na forma fração decimal

n = prazo/períodos

Prazos: 30/60/90/120 dias

#### APLICAÇÃO — TABELA

VP = R\$ 10,00

I = 5%

n = 3

VF = R\$ 10,00 x 1.1576250

VF = R\$ 11,58

3 parcelas = R\$ 3,86

#### Ex Exemplo

Suponhamos que o Sr. Manoel deseja vender o Produto A por 30 dias a uma taxa de juros de 5% a.m., qual seria o preço de venda a prazo?

$$PVP = P.V.V. \times 1,05$$

$$PVP = R\$ 2,10 \times 1,05$$

$$PVP = R\$ 2,205$$

Conferindo o preço de venda a prazo:

## ANÁLISE DO PREÇO DE VENDA

| DISCRIMINAÇÕES                  | VALORES R\$ | PERCENTUAIS (%) |
|---------------------------------|-------------|-----------------|
| Preço de Venda                  | 2,2050      | 100,00 %        |
| (-) impostos                    | 0,1843      | 8,36 %          |
| (-) comissões                   | 0,0441      | 2,00 %          |
| (=) preço de venda líquido      | 1,9766      | 89,64 %         |
| (-) custo da mercadoria vendida | 1,4478      | 65,66 %         |
| (=) lucro bruto                 | 0,5288      | 23,98 %         |
| (-) custos fixos                | 0,2642      | 11,98 %         |
| (=) resultado                   | 0,2646      | 12,00 %         |

Repare que todos os custos foram remunerados a uma taxa de juros de 5% a.m., inclusive o CUP (Custo Unitário do Produto)

$$\text{CUP} = \frac{\$ 1,4478}{1,05} = 1,3789$$

## 6.5 PREÇO DE VENDA A PRAZO PARA UMA SÉRIE DE PAGAMENTOS IGUAIS EM CARTEIRA

Essa modalidade de financiamento é bastante interessante, pois facilita as vendas, e as prestações podem ser antecipadas ou vencidas.

### 6.5.1 FATOR DE RECUPERAÇÃO DE CAPITAL PARA PRESTAÇÕES ANTECIPADAS

Os fatores abaixo deverão ser aplicados sobre o preço à vista no caso de financiamento para pagamentos através de duas ou mais prestações iguais antecipadas.

Entenda-se como prestação antecipada quando a primeira é paga no ato da compra (sinal).

Prazo: 30 em 30 dias.

### QUADRO I – TAXAS DE JUROS AO MÊS

| Nº PRESTAÇÕES | 1%        | 2%        | 3%        | 4%        | 5%        |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 2             | 0.5024876 | 0.5049505 | 0.5073892 | 0.5098039 | 0.5121951 |
| 3             | 0.3366556 | 0.3399556 | 0.3432334 | 0.3464890 | 0.3497224 |
| 4             | 0.2537437 | 0.2574743 | 0.2611913 | 0.2648943 | 0.2685827 |
| 5             | 0.2039998 | 0.2079984 | 0.2119947 | 0.2159876 | 0.2199760 |

| Nº PRESTAÇÕES | 6%        | 7%        | 8%        | 9%        | 10%       |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 2             | 0.5145631 | 0.5169082 | 0.5192308 | 0.521531  | 0.5238095 |
| 3             | 0.3529338 | 0.3561231 | 0.3592903 | 0.3624356 | 0.3655589 |
| 4             | 0.2722561 | 0.2759141 | 0.2795563 | 0.2831823 | 0.2867916 |
| 5             | 0.2239589 | 0.2279352 | 0.2319041 | 0.2358646 | 0.2398159 |

#### 6.5.2 FATOR DE RECUPERAÇÃO DE CAPITAL PARA PRESTAÇÕES VINCENDAS (a vencer)

Os fatores abaixo deverão ser aplicados sobre o preço à vista, no caso de financiamento para pagamentos através de duas ou mais prestações iguais e vincendas (a vencer).

Prazos: 30 em 30 dias.

### QUADRO II – TAXAS DE JUROS AO MÊS

| Nº PRESTAÇÕES | 1%        | 2%        | 3%        | 4%        | 5%        |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 2             | 0.5075124 | 0.5150495 | 0.5225108 | 0.5301961 | 0.5378049 |
| 3             | 0.3400221 | 0.3467547 | 0.3535304 | 0.3603485 | 0.3672086 |
| 4             | 0.2562811 | 0.2626238 | 0.2690270 | 0.2754900 | 0.2820118 |
| 5             | 0.2060398 | 0.2121584 | 0.2183546 | 0.2246271 | 0.2309748 |

| Nº PRESTAÇÕES | 6%        | 7%        | 8%        | 9%        | 10%       |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 2             | 0.5454369 | 0.5530918 | 0.5607692 | 0.5684689 | 0.5761905 |
| 3             | 0.3741098 | 0.3810517 | 0.3880335 | 0.3950548 | 0.4021148 |
| 4             | 0.2885915 | 0.2952281 | 0.3019208 | 0.3086687 | 0.3154708 |
| 5             | 0.2373964 | 0.2438907 | 0.2504565 | 0.2570925 | 0.2637975 |

## Ex Exemplo

Suponhamos que o Sr. Manoel deseja vender o Produto A, financiando para o cliente em três pagamentos, com uma taxa de juros de 6% a.m. Qual seria o valor das prestações pelos métodos de prestações antecipadas e vincendas (a vencer)?

### Prestações antecipadas

$PVP = PVV \times \text{fator de recuperação de capital (QUADRO I)}$

$$PVP = R\$ 2,10 \times 0,3529338 = \$ 0,74$$

Para identificar os fatores, recomendamos o uso de calculadoras financeiras. Na HP12C, os procedimentos são os seguintes:

**G** **BEG** 2,10 **ENTER** **CHS** **PV** 3 **n** 6 **i** **PMT** = 0,74

### Prestações vincendas (a vencer)

$PVP = PVV \times \text{Fator de Recuperação de Capital (QUADRO II)}$

$$PVP = R\$ 2,10 \times 0,3741098 = R\$ 0,79$$

Para identificar os fatores, recomendamos o uso de calculadoras financeiras. Na HP12C, os procedimentos são os seguintes:

**G** **END** 2,10 **ENTER** **CHS** **PV** 3 **n** 6 **i** **PMT** = 0,79

## 6.6 ADOÇÃO DE PREÇO DO CONCORRENTE

Muitos comerciantes, não sabendo calcular seus custos, nem mesmo o *mark-up* multiplicador a ser aplicado sobre o custo, adotam os preços praticados pela concorrência.

Mesmo sabendo que o preço de venda praticado deve ser próximo do preço de mercado, adotar simplesmente o preço praticado pela concorrência sem saber seus custos pode ser uma prática preocupante, pois certamente os custos da concorrência não correspondem aos custos da empresa em análise.

Por esse motivo, a empresa deve calcular o preço de venda de seus produtos com base em seus custos e, depois, analisar a influência da demanda e da concorrência.



### Fique de olho

A empresa se resguarda de duas armadilhas da formulação do preço de venda com base nos preços dos concorrentes. As armadilhas de praticar preços abaixo dos custos de operação incorrem em prejuízos, e as de praticar preços altos em relação a seus custos reduzem sua competitividade.



### Hora de praticar

De posse de seus custos, faça o cálculo do preço de venda utilizando a tabela abaixo:

Custo da mercadoria vendida = \_\_\_\_\_

% de comissões = \_\_\_\_\_

% de imposto = \_\_\_\_\_

% de custos fixos = \_\_\_\_\_

% de lucro desejado = \_\_\_\_\_

*Mark-up* multiplicador = \_\_\_\_\_

*Mark-up* divisor = \_\_\_\_\_

PVV = CMV X MARK UP  
\_\_\_\_\_

PVV = \_\_\_\_\_

Agora vamos conferir o preço de venda à vista através de uma estrutura de resultados.

Conferindo o preço de venda

| ANÁLISE DO PREÇO DE VENDA       |             |                 |
|---------------------------------|-------------|-----------------|
| DISCRIMINAÇÕES                  | VALORES R\$ | PERCENTUAIS (%) |
| Preço de Venda                  |             |                 |
| (-) impostos                    |             |                 |
| (-) comissões                   |             |                 |
| (=) preço de venda líquido      |             |                 |
| (-) custo da mercadoria vendida |             |                 |
| (=) lucro bruto                 |             |                 |
| (-) custos fixos                |             |                 |
| (=) resultado                   |             |                 |

Para determinar o preço de venda a prazo (PVP), você precisa inicialmente determinar a política de crédito que sua empresa irá adotar.

PVP = PVV x coeficiente de atualização financeira

---

PVP =

---

## 7ª ETAPA – Apuração e análise de resultado



### O que é e como fazer

Tendo a empresa definido o preço de venda que vai adotar, torna-se necessário que ela verifique periodicamente se está conseguindo obter a lucratividade desejada com sua operação.

Preços de venda e lucros unitários não garantem resultados positivos ao final do mês. A lucratividade é a relação entre lucro e volume de vendas; por isso, é necessário que se apure periodicamente o resultado da empresa.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é uma demonstração dos aumentos e reduções causados no Patrimônio Líquido (PL) pelas operações da empresa, achando-se compreendidas todas as receitas e os custos, independentemente de suas realizações financeiras, retratando apenas o fluxo econômico.

Entende-se como Patrimônio Líquido os investimentos realizados pelos donos em uma empresa; em outras palavras, é a diferença entre os ativos totais (aplicações de recursos) e as dívidas totais (passivos).

As vendas influenciam positivamente os aumentos do Patrimônio Líquido (PL), uma vez que são indutoras de lucros. Os custos influenciam negativamente nos aumentos do Patrimônio Líquido (PL), uma vez que são indutores de prejuízos.

A seguir, apresentamos uma planilha que demonstra a apuração de resultados com as devidas instruções de preenchimento.

A planilha apresenta três colunas: na primeira estão as referências das contas que iremos analisar, na segunda coluna, deveremos inserir o valor referente às contas (primeira coluna) e, na terceira coluna, a análise percentual, ou seja, o que cada conta representa em termos percentuais sobre as vendas totais.

| <b>DISCRIMINAÇÕES</b>                                     | <b>MÊS: __/__ R\$</b> | <b>AV%</b> |
|---|-----------------------|------------|
| <b>1. VENDA BRUTA</b>                                     |                       |            |
| 1.1. Vendas à Vista                                       |                       |            |
| 1.2. Vendas a Prazo                                       |                       |            |
| <b>2. CUSTOS VARIÁVEIS</b>                                |                       |            |
| 2.1. CMV  |                       |            |
| 2.2. ICMS   |                       |            |
| 2.3. Outros impostos                                      |                       |            |
| 2.4. Comissões + Encargos                                 |                       |            |
| 2.5. Outros custos variáveis                              |                       |            |
| <b>3. MARG. CONTR. (1 - 2)</b>                            |                       |            |
| <b>4. CUSTOS FIXOS</b>                                    |                       |            |
| 4.1. Salários + encargos                                  |                       |            |
| 4.2. Multas/desp.recisórias                               |                       |            |
| 4.3. Água/luz/telefone                                    |                       |            |
| 4.4. Honorários   |                       |            |
| 4.5. Custos manutenção veículo                            |                       |            |
| 4.6. Material consumo<br>expedientes/materiais auxiliares |                       |            |
| 4.7. Taxas e desp. bancárias                              |                       |            |
| 4.8. Seguros  |                       |            |
| 4.9. Propaganda   |                       |            |
| 4.10. Depreciação   |                       |            |
| 4.11. Manutenção  |                       |            |
| 4.12. Aluguel/condomínio                                  |                       |            |
| 4.13. Custos com viagens                                  |                       |            |
| 4.14. Ônibus/vale transporte                              |                       |            |
| 4.15. Fretes  |                       |            |
| 4.16. Retirada dos sócios                                 |                       |            |
| 4.17. Outros custos                                       |                       |            |
| 4.18. Leasing   |                       |            |
| 4.19. Custos financeiros                                  |                       |            |
| <b>5. RESULTADO/LUCRO LÍQUIDO (3 - 4)</b>                 |                       |            |

## Preenchimento da **DRE**

- **Campo 1:** Venda Bruta = valor total das vendas, independentemente se serão ou não recebidas dentro do mês de competência. Esse valor poderá ser obtido no controle: Acompanhamento Mensal de Vendas.
  
- **Campo 2:** Custos variáveis = somatório de 2.1 + ... + 2.5.
  
- **Campo 2.1:** Valor do Custo da Mercadoria/Produto, informação que poderá ser obtida no controle: Resumo Financeiro de Estoques.  
CMV = Estoque Inicial + Compras - Estoque Final
  
- **Campo 2.2:** Valor total do ICMS gerado no mês, ou seja, a soma de todos os valores de ICMS das notas fiscais emitidas no mês.
  
- **Campo 2.3:** Valor total dos demais impostos gerados na venda (Cofins, PIS, CS, IRPJ). Deve-se lançar o valor gerado no mês em que estamos apurando o resultado.
  
- **Campo 2.4:** Lançar o valor das Comissões e dos Encargos Sociais sobre Comissões, gerados pelas vendas do mês que estamos apurando.
  
- **Campo 2.5:** Lançar o valor de outros Custos Variáveis: se existirem; como por ex: Carretos nas Vendas.
  
- **Campo 3:** Margem de contribuição = campo 1 – campo 2.
  
- **Campo 4:** Custos fixos. Lançar o valor total dos custos fixos do mês em que estamos apurando o resultado. É o somatório dos campos 4.1 a 4.19.
  
- **Campos 4 .1 a 4.19:** Lançar o valor de competência, ou seja, valor gerado no mês, de custos fixos conforme discriminação dos campos. Informações obtidas no controle: Contas a Pagar.
  
- **Campo 5:** Resultado = campo 3 – campo 4 = Lucro Líquido

 Fique de olho

Os valores devem ser sempre totalizados em relação ao que realmente aconteceu na empresa. Caso haja distorção entre eles, os resultados não serão confiáveis, fazendo com que decisões possam ser tomadas em bases erradas.

 Exemplo

Após levantados todos os custos dos últimos três meses, passaram a verificar os valores auferidos com as vendas. O Sr. Manoel tinha o hábito de, ao final de todo dia, fechar o caixa junto com a sua funcionária e anotar os valores também nos seus controles financeiros.



Exemplo: controle diário de vendas.

### CONTROLE DIÁRIO DE VENDAS

| DESCRIÇÃO | MÊS 1     | MÊS 2     | MÊS 3     |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1         | 1.897,70  | 1.966,10  | 2.037,20  |
| 2         | 1.936,50  | 1.828,00  | 1.287,70  |
| 3         | 1.748,00  | 1.995,90  | 1.988,60  |
| 4         | 1.967,70  | 1.312,00  | 2.095,00  |
| 5         | 1.986,00  | 1.127,00  | 2.132,00  |
| 6         | 1.828,50  | 1.213,80  | 2.193,20  |
| 7         | 1.979,50  | 1.865,76  | 2.091,80  |
| 8         | 1.032,90  | 1.944,87  | 1.977,10  |
| 9         | 1.041,75  | 1.094,96  | 2.201,74  |
| 10        | 1.998,43  | 1.942,86  | 1.909,80  |
| 11        | 2.125,00  | 2.021,60  | 2.113,80  |
| 12        | 1.990,13  | 1.083,39  | 1.995,30  |
| 13        | 1.080,20  | 1.132,80  | 1.395,60  |
| 14        | 1.936,50  | 1.928,00  | 1.287,70  |
| 15        | 1.898,43  | 1.842,86  | 1.309,80  |
| 16        | 1.612,75  | 1.036,96  | 1.101,74  |
| 17        | 1.686,00  | 2.027,00  | 1.932,00  |
| 18        | 1.697,04  | 1.183,39  | 1.195,30  |
| 19        | 1.928,50  | 1.113,80  | 1.193,20  |
| 20        | 1.390,00  | 1.266,10  | 1.337,20  |
| 21        | 1.061,50  | 1.931,68  | 1.991,80  |
| 22        | 1.832,90  | 1.944,87  | 1.277,10  |
| 23        | 1.995,60  | 2.071,90  | 2.087,30  |
| 24        | 1.016,32  | 1.110,00  | 1.227,70  |
| 25        | 1.189,50  | 2.037,00  | 1.004,65  |
| 26        | 1.606,90  | 1.912,89  | 2.021,76  |
| 27        | 1.432,79  | 1.234,23  | 1.904,91  |
| 28        | 1.702,78  | 2.009,11  | 1.287,56  |
| 29        | 1.629,09  | 1.923,45  | 1.195,67  |
| 30        | 1.311,09  | 2.085,00  | 1.172,90  |
| 31        |           | 1.168,72  | 2.032,87  |
| Total     | 49.540,00 | 50.356,00 | 51.980,00 |

Conforme orientação do consultor do Sebrae, eles deveriam apurar o resultado mensal para saber qual vinha sendo o nível de lucratividade da empresa. Com os dados já tabulados, preencheram o mapa da apuração de resultados, que ficou assim:

### APURAÇÃO DE RESULTADOS

| DESCRIÇÃO                   | MÊS 1     | %      | MÊS 2     | %      | MÊS 3     | %      | TOTAL      | %      |
|-----------------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|------------|--------|
| Venda total                 | 49.540,00 | 100,00 | 50.356,00 | 100,00 | 51.980,00 | 100,00 | 154.876,00 | 100,00 |
| (-) impostos                | 4.141,54  | 8,36   | 4.209,76  | 8,36   | 4.345,53  | 8,36   | 12.947,63  | 8,36   |
| (-) comissão                | 990,80    | 2,00   | 1.007,12  | 2,00   | 1.039,60  | 2,00   | 3.097,52   | 2,00   |
| Venda Líquida               | 44.407,66 | 89,64  | 45.139,12 | 89,64  | 46.597,87 | 89,64  | 138.830,85 | 89,64  |
| (-) CMV                     | 33.835,31 | 68,30  | 34.393,15 | 68,30  | 35.502,34 | 68,30  | 105.780,31 | 68,30  |
| M. contribuição             | 10.572,35 | 21,34  | 10.745,97 | 21,34  | 11.092,53 | 21,34  | 33.050,54  | 21,34  |
| (-) custos fixos            | 6.230,00  | 12,58  | 5.935,00  | 11,79  | 6.030,00  | 11,60  | 18.195,00  | 11,75  |
| Resultado/<br>lucro líquido | 4.342,35  | 8,76   | 4.810,97  | 9,55   | 5.062,53  | 9,74   | 14.855,54  | 9,59   |

Com os dados apurados, calcularam o ponto de equilíbrio da empresa. Então, aplicaram a fórmula do ponto de equilíbrio financeiro.

$$PE = \frac{\text{custos fixos totais}}{\text{índice margem contribuição}}$$

$$\text{Índice margem de contribuição (IMC)} = \left( \frac{\text{margem de contribuição}}{\text{venda total}} \right) \times 100$$

$$IMC = 21,34\% = 0,2134$$

$$PE = \frac{18.195,00}{0,2134}$$

PE = 85.262,42 - para os três meses de cálculo.

Para um mês, o valor tem de ser dividido por três, encontrando-se assim:

$$PE \text{ médio mensal} = \frac{R\$ 85.262,41}{3} = R\$ 28.420,81$$

Portanto, a empresa do Sr. Manoel terá de vender no mínimo R\$ 28.420,81 por mês para não incorrer em prejuízos.



De posse dos números de sua empresa, preencha a tabela abaixo e descubra sua lucratividade.

### APURAÇÃO DE RESULTADOS

| DESCRIÇÃO                   | MÊS 1 | % | MÊS 2 | % | MÊS 3 | % | TOTAL | % |
|-----------------------------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|
| Venda total                 |       |   |       |   |       |   |       |   |
| (-) impostos                |       |   |       |   |       |   |       |   |
| (-) comissão                |       |   |       |   |       |   |       |   |
| Venda líquida               |       |   |       |   |       |   |       |   |
| (-) CMV                     |       |   |       |   |       |   |       |   |
| M. contribuição             |       |   |       |   |       |   |       |   |
| (-) custos fixos            |       |   |       |   |       |   |       |   |
| Resultado/<br>lucro líquido |       |   |       |   |       |   |       |   |

Ponto de equilíbrio para o período =

---



---



---



---

Ponto de equilíbrio médio mensal =

---



---



---



---

## 8ª ETAPA – Políticas e objetivos da administração do preço de venda



### O que é e como fazer

Após determinar o preço de venda com base em seus custos e apurar os resultados, você, empresário, deve agora verificar quais políticas de preços deverão ser adotadas para atender o mercado competitivo e as necessidades dos clientes.

Os principais critérios para posicionamento no mercado são:

#### **A) POSICIONAMENTO PELA LIDERANÇA EM PREÇOS**

Posicionar-se pela liderança em preços é fazer com que seus clientes tenham a empresa como referência em menor preço sempre que um cliente pensar em adquirir uma mercadoria e o fator preço for preponderante em sua decisão de compra.

Muitas empresas adotam esse posicionamento, como hipermercados, grandes lojas de móveis e eletrodomésticos, entre outros. O importante é que, para adotar esse posicionamento, a empresa tenha um conjunto de vantagens competitivas, como:

- Grande volume de compras;
- Grande volume de vendas;
- Marca forte no mercado;
- Parceria com fabricantes;
- Benefícios ofertados pelos fabricantes em função de volume, liderança, etc;
- Produção das mercadorias que comercializa a custos menores.

Essas vantagens competitivas permitem ao comércio varejista praticar preços baixos sem sacrifício da margem de lucratividade.

Para adotar esse posicionamento, a empresa não pode sacrificar sua margem de lucro, pois, se o fizer, vai incorrer em prejuízo e, assim, comprometer sua sobrevivência.

## B) POSICIONAMENTO PELA DIFERENCIAÇÃO

O posicionamento pela diferenciação faz com que os clientes tenham a empresa como referência de qualidade, uma vez que comercializam mercadorias que apresentam características distintas das mercadorias comercializadas pelos concorrentes.

Para adoção do posicionamento pela diferenciação, a empresa deve ter alguns dos seguintes itens:

- Mercadorias com qualidade superior às dos concorrentes;
- Mercadorias com design diferenciado;
- Marca que distinga suas mercadorias das semelhantes mais dos concorrentes;
- Localização que proporcione aos clientes mais conforto e segurança;
- Agregação de serviços às mercadorias.

O posicionamento pela diferenciação só se justifica se a empresa conseguir obter melhores preços do que a média de mercado. Normalmente, o custo da diferenciação é maior, havendo necessidade de um preço que proporcione melhores margens de contribuição.

## C) POSICIONAMENTO PELA ESPECIALIZAÇÃO

Posicionar-se em especialização é procurar ser referência para seus clientes em uma linha de mercadorias.

Quando o cliente necessitar de um tipo de mercadoria, ele se lembrará da empresa, que oferecerá a ele sem maiores dificuldades, o que necessita.

Esse posicionamento exige da empresa volumes consideráveis de recursos em capital de giro para poder manter o nível de estoque bastante completo e variado.

A especialização tende a proporcionar à empresa melhores margens de lucro, pois consegue aliar os volumes de compras necessários para obter a liderança em preços com os quesitos de diferenciação.

## POLÍTICAS DE PREÇO

Escolhido pela empresa o posicionamento que deseja no mercado, deve-se agora definir a melhor política de preços, que pode ser orientada pela demanda e pela concorrência.

## ■ POLÍTICA DE PREÇOS ORIENTADA PELA DEMANDA

Na orientação pela demanda, a empresa deverá analisar a oferta e a demanda por determinados produtos ou mesmo linhas de produtos. A oferta de um produto está diretamente ligada à disponibilidade deste em vários pontos de venda, tornando a compra fácil para os clientes. Normalmente, quando há oferta maior de um produto, há tendência de queda nos preços.

Ao contrário, quando um produto é dificilmente encontrado pelos clientes e apenas poucas empresas o possuem para venda, os preços tendem a subir. Um bom exemplo do efeito da demanda nos preços são os produtos hortifruti-granjeiros. Quando determinado legume está em sua safra, os preços tendem a cair no varejo, pois existe grande volume de produtos disponíveis; quando o mesmo legume não está em sua safra, os preços tendem a subir.



Esse mesmo efeito acontece nos períodos sazonais, como em datas comemorativas, tais como Natal, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia das Crianças, etc. Nessas épocas não é que haja maior oferta dos produtos, principalmente, procura maior por determinados produtos. Dessa forma, há uma tendência de os preços subirem.

As empresas que se incluem em linhas de produtos mais disponíveis em certas épocas do ano ou mais procurados em datas comemorativas devem ficar atentos à política de preços orientada pela demanda, reajustando seus preços conforme a determinação do mercado.

Outro fator que deve ser analisado é o ponto de equilíbrio, como já foi demonstrado neste manual. Aumentos ou reduções em preços podem afetar toda a estrutura de custos

da empresa. Por esse motivo, quando da adoção dessa política, deve-se também levar em consideração a questão do ponto de equilíbrio.

## ■ POLÍTICA DE PREÇOS ORIENTADA PELA CONCORRÊNCIA

O concorrente de uma empresa deve ser analisado de perto pelo empresário. Os clientes tendem a verificar as diversas ofertas existentes no mercado antes de efetuarem suas compras.

Por esse motivo, os empresários devem também analisar os preços praticados por seus concorrentes para balisar sua política de preços e deixá-los em uma faixa aceitável de mercado.

As empresas podem adotar três estratégias dentro da política de preços orientada pela concorrência: manutenção de preços abaixo dos concorrentes; a de adoção dos preços dos concorrentes ou mesmo preços acima da concorrência, buscando, assim, uma diferenciação.

**Na estratégia de adoção de preços abaixo da concorrência**, as empresas fazem pesquisas rotineiras, verificando as ofertas existentes e abaixando seus preços para que os clientes percebam que comprar delas é sempre vantajoso. Essa prática é adotada por supermercados de bairros e empresas que comercializam produtos de primeira necessidade.

**Na estratégia de adoção de preços iguais aos concorrentes**, as empresas levam os clientes a perceberem que os preços são iguais, mas a opção pela compra é baseada em outros fatores, como atendimento, variedade de produtos, etc.

**A estratégia de preços acima da concorrência** é adotada por empresas que buscam o posicionamento pela diferenciação. Por terem diferenciais em produtos, pontos de venda, atendimento, condições de pagamento, entre outros fatores, as empresas resolvem adotar preços um pouco acima dos da concorrência, para que os clientes aliem o diferencial ao preço. Em muitos casos, o preço está diretamente ligado à qualidade. Mesmo que se apresente um produto superior, mas com preço baixo, haverá desconfiança dos consumidores.



## Fique de olho

Normalmente a estratégia de posicionamento pela liderança de preços não pode ser adotada por pequenas empresas comerciais, pois elas não possuem grandes volumes de compras e vendas.

A estratégia da diferenciação já é mais adequada à pequena empresa, pois com criatividade ela consegue diferenciar-se dos concorrentes.

Para especializar-se, é necessário que o empresário foque muito bem sua operação; de outra maneira, não conseguirá ser referência para seus clientes.

Qualquer que seja a estratégia adotada na política de preços orientada pela concorrência, é preciso que a empresa saiba seus custos. Orientar-se apenas dessa forma pode levar a empresa a incorrer em prejuízos ou, ao contrário, a perder competitividade, já que poderia oferecer preços menores, aumentando, assim, seu poder junto à clientela.



## Exemplo

### A) Posicionamento pela liderança de preços

| PRODUTO       | EMPRESA | CONCORRENTE 1 | CONCORRENTE 2 |
|---------------|---------|---------------|---------------|
| Cerveja XYZ   | 0,95    | 1,00          | 1,20          |
| Gelatina Fofa | 0,32    | 0,45          | 0,35          |
| Quiabo (kg)   | 0,55    | 0,60          | 0,80          |

### B) Posicionamento pela diferenciação

| PRODUTO                              | EMPRESA | CONCORRENTE 1 | CONCORRENTE 2 |
|--------------------------------------|---------|---------------|---------------|
| Refrigerante marca 1ª linha          | 2,00    | -             | -             |
| Refrigerante marca 2ª linha          | -       | 1,80          | 2,00          |
| Cesta de Natal (produtos importados) | 200,00  | -             | -             |
| Cesta de Natal (produtos nacionais)  | 120,00* | 80,00         | 100,00        |

\* Entrega programada + embalagem especial





## 9ª ETAPA – Análise dos principais indicadores com foco em custos, preços e desempenho



### O que é e como fazer

Vamos agora medir, para que possamos tomar decisões assertivas, com base em dados e fatos sólidos.

Indicadores são índices que norteiam os empresários nas tomadas de decisão no dia a dia de suas empresas. Eles mostram como está o desempenho da empresa e se suas estratégias estão alcançando os objetivos traçados.

### MARGEM BRUTA (MB)

Objetiva medir o percentual sobre cada R\$ 1,00 de vendas que resta para a empresa após o pagamento das mercadorias vendidas.

$$MB = \frac{\text{Vendas Brutas} - \text{CMV}}{\text{Vendas Brutas}}$$

**Quanto maior a Margem Bruta de sua empresa melhor, portanto, menor será o CMV.**

Não há uma média ótima para a Margem Bruta (MB), porque varia de setor para setor. Em uma indústria automobilística, bélica ou de construção naval, as margens brutas são baixas, pois essas empresas investem maciçamente em tecnologia, *know-how* (saber fazer) e desenvolvimento de produtos, o que resulta em um custo de mercadoria elevado.

Empresas que utilizam matérias-primas ou mercadorias de fácil acesso e processos que não exigem investimentos em tecnologia e desenvolvimento de produto (gráficas, serigrafias, alambiques, sorveterias, etc.) podem apresentar Margem Bruta (MB) elevadas.

Para melhorar o desempenho deste indicador, é interessante abrir o leque de possíveis fornecedores, de forma a obter melhores condições de compra de matéria-prima/mercadoria; ou seja, é preciso diminuir o custo da mercadoria vendida.

É importante observar a qualidade desses novos parceiros e dos seus produtos e serviços.

## MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (MC)

Este conceito já foi trabalhado quando abordamos o ponto de equilíbrio. Apresenta o percentual sobre cada \$ 1,00 de vendas que sobra para a empresa pagar custos fixos e gerar lucro após o pagamento dos custos variáveis.

$$MC = \frac{\text{Venda Bruta} - \text{Custos Variáveis}}{\text{Venda Bruta}} \times 100$$

Podemos melhorar este indicador diminuindo os custos variáveis, através de ações como:

- Melhoria dos processos operacionais visando à diminuição do retrabalho;
- Redução da perda de materiais, melhoria do layout e aumento da produtividade;
- Treinamento de funcionários;
- Obtenção de melhores preços, nos fornecedores.

**Quanto maior for a MC, melhor, pois mais recursos sobrarão para pagar os custos fixos e gerar lucro.**

## MARGEM LÍQUIDA (ML)

Mede o percentual sobre cada R\$ 1,00 de vendas que resta para a empresa após o pagamento de todos os custos.

$$ML = \frac{\text{Lucro Líquido} \times 100}{\text{Venda Bruta}}$$

Para analisarmos este indicador é de fundamental importância que procuremos saber a média do setor em que a empresa está inserida. Também se torna fundamental analisar os resultados deste índice ao longo do tempo.

Essas ações permitirão verificar se os resultados obtidos em um determinado período estão condizentes com as médias históricas da empresa e com as necessidades de reinvestimento, crescimento e competitividade.

É um indicador de sucesso, uma vez que apresenta a lucratividade da empresa no período em análise, **portanto, quanto maior, melhor.**

Para melhorar esse indicador, é preciso aumentar as vendas e/ou diminuir os custos totais da empresa, adotando as seguintes ações:

- Acompanhamento e análise de custos para redução de gastos supérfluos e desnecessários à atividade operacional do negócio;
- Aumento da eficiência de vendas da empresa, através de estratégias de marketing;
- Preços mais competitivos, qualificação da equipe de vendas, etc.;
- Identificação de um mix de produtos/mercadorias/serviços que proporcione maior rentabilidade para a empresa;
- Investimentos em estoques de alto giro.

## RETORNO SOBRE INVESTIMENTO (ROI)

É muitas vezes chamado de “retorno sobre o ativo total da empresa”, determina a eficiência global da administração quanto à obtenção de lucros com seus ativos disponíveis.

Quanto maior o ROI, melhor.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro Líquido} \times 100}{\text{Ativo Total}}$$

## RETORNO SOBRE O PATRIMÔNIO LÍQUIDO (RPL)

Mostra o ganho (retorno) sobre os investimentos dos proprietários, **quanto maior for este índice, melhor será para os proprietários.**

$$\text{RPL} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO} \times 100}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}}$$

## ESTRUTURA DE RESULTADOS (DRE)

A demonstração de resultados é um conjunto de indicadores de desempenho.

Quando apuramos os percentuais dos diversos componentes (como já fizemos neste trabalho), avaliamos a participação destes sobre as vendas e podemos então perceber as variações ocorridas em diferentes meses para todos os componentes das demonstrações de resultados e tomar decisões gerenciais que venham a melhorar os resultados da empresa.



### Fique de olho

Os indicadores devem ser analisados mês a mês e acompanhados por meio de gráficos.

Recomendam-se os gráficos de barra ou de linha, que permitem visualização da performance dos indicadores com mais exatidão.

Recomenda-se elaborar demonstrativos gráficos dos indicadores de desempenho.



### Exemplo

O Sr. Manoel apurou os resultados do mês 1 a partir da estrutura de resultados da empresa, conforme a seguir.

| DESCRIÇÃO                           | MÊS 1            | %             |
|-------------------------------------|------------------|---------------|
| <b>Venda Total</b>                  | <b>49.540,00</b> | <b>100,00</b> |
| (-) Impostos                        | 4.141,54         | 8,36          |
| (-) Comissão                        | 990,80           | 2,00          |
| (=) Venda Líquida                   | 44.407,66        | 89,64         |
| (-) CMV                             | 33.835,31        | 68,30         |
| (=) M. Contribuição                 | 10.572,35        | 21,34         |
| (-) custos fixos                    | 6.230,00         | 12,58         |
| (=) <b>Lucro líquido/Resultados</b> | <b>4.342,35</b>  | <b>8,76</b>   |

Apuração dos indicadores do Sr. Manoel:

#### MARGEM BRUTA

$MB = (\text{venda total} - \text{CMV}) / \text{venda total} \times 100$

$MB = (49.540,00 - 33.835,31) / 49.540,00 \times 100 = 31,70 \%$

**MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO**

$$MC = (\text{venda total} - \text{custos variáveis}) / \text{venda total} \times 100$$

$$MC = 21,34 \%$$

**MARGEM LÍQUIDA**

$$ML = \text{Lucro Líquido} / \text{Venda Bruta} \times 100$$

$$ML = 8,76 \%$$

**RETORNO SOBRE INVESTIMENTO**

$$ROI = \text{Lucro Líquido} / \text{Ativo Total} \times 100$$

Entende-se como ativo total o somatório das aplicações realizadas pela empresa; é o investimento total. Para facilitar os cálculos, podemos considerar como sendo componentes do ativo total:

- Saldo do caixa
- Saldo dos bancos
- Saldo das aplicações financeiras
- Valor dos estoques
- Valor das duplicatas a receber
- Valor do imobilizado

Supondo que o ativo total da empresa do Sr. Manoel seja de R\$ 62.000,00, temos:

$$ROI = 4.342,35 / 62.000,00 \times 100 = 7,00 \%$$

**RETORNO SOBRE O PATRIMÔNIO LÍQUIDO**

$$RPL = \text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido} \times 100$$

O patrimônio líquido é a representação dos investimentos dos donos na empresa. Para facilitar os trabalhos vamos adotar a seguinte fórmula:

$$PL = \text{Ativo Total} - \text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}$$

Passivo circulante:

- Dívida com fornecedores
- Dívida com salários e encargos sociais
- Dívida com impostos e contribuições tributárias
- Dívidas com custos correntes (custos fixos)

Exigível a longo prazo:

- Dívida de empréstimo e financiamento

Supondo um PL de R\$ 35.000,00, teremos:

$$\text{RPL} = 4.342,35 / 35.000,00 \times 100 = 12,41\%$$

### ESTRUTURA DE RESULTADOS (DRE)

Já demonstrado no exemplo anterior, seria interessante a aplicação da estrutura de resultados que consta na página 36 em sua empresa.

Não bastava o Sr. Manoel calcular os preços com base em seus custos, apenas com as fórmulas dos *mark-up*. Após a sua aplicação, era necessário que ele monitorasse constantemente os preços praticados pelos concorrentes, para verificar se suas margens estavam atendendo ou não aos objetivos.

Se fosse verificado que o concorrente estava adotando preços muito acima dos calculados, ele poderia seguir dois caminhos:

- Manter a margem calculada, aumentando, assim, sua competitividade;
- Aumentar sua margem, fazendo seu preço chegar próximo ao do concorrente, mas sempre mantendo sua política de praticar preços mais baixos.

Se o concorrente estiver mantendo preços iguais aos do Sr. Manoel, este deverá diminuir um pouco sua margem, fazendo com que seu preço fique próximo ao do concorrente, mas mais baixo.

Em última hipótese, se o concorrente estiver praticando preços abaixo dos calculados, o Sr. Manoel poderá seguir os seguintes caminhos:

- Verificar se existe outro fornecedor oferecendo o produto com menor preço;
- Verificar se pode substituir o produto por outro similar para fugir da concorrência direta;
- Verificar sua margem, para certificar-se do seu nível de competitividade.

Assim, o Sr. Manoel estaria adotando uma política coerente de precificação, pois analisaria todos os fatores que envolvem uma boa política de preços:

- Custo
- Concorrência
- Demanda

Outra decisão tomada pelo Sr. Manoel foi a de implantar em sua empresa diversas formas de pagamento, como cartões de crédito e débito, tickets, além de cheques pré-datados para 30 dias, para compras acima de determinado valor.

Com os controles que haviam implantado, o Sr. Manoel e o seu filho passaram a acompanhar mensalmente seus resultados. Ficaram felizes de ver seus clientes antigos satisfeitos com as compras e, principalmente, elogiarem os produtos e seus preços.

Sr. Manoel aprendeu que a concorrência também serve para que velhos costumes sejam revistos e que a empresa pode melhorar sempre.

Quando da apuração dos indicadores, devemos comparar os resultados com outras empresas do mesmo ramo que o nosso ou correlacionar com indicadores conjunturais (inflação, poupança) para nos situarmos em relação ao mercado.



### Hora de praticar

Quais indicadores de desempenho você vai adotar em sua empresa?

---



---



---



---

---

---

---

Qual o valor do ativo total de sua empresa?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Qual o valor do patrimônio líquido de sua empresa?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Vamos colocar em prática. Para tanto, estruture a demonstração de resultados e, a partir dela, apure os indicadores.

| DESCRIÇÃO                          | MÊS 1 | % |
|------------------------------------|-------|---|
| <b>Venda Total</b>                 |       |   |
| <b>(-) Impostos</b>                |       |   |
| <b>(-) Comissão</b>                |       |   |
| <b>(=) Venda Líquida</b>           |       |   |
| <b>(-) CMV</b>                     |       |   |
| <b>(=) M. Contribuição</b>         |       |   |
| <b>(-) Custos Fixos</b>            |       |   |
| <b>(=) Lucro líquido/Resultado</b> |       |   |

MARGEM BRUTA (MB) =

---



---

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (MC) =

---



---

MARGEM LÍQUIDA (ML) =

---



---

RETORNO SOBRE INVESTIMENTO (ROI) =

---



---

RETORNO SOBRE O PATRIMÔNIO LÍQUIDO (RPL) =

---



---

## Sugestões para tornar a sua empresa mais competitiva

1. Política inteligente de retiradas pró-labore.
2. Definição do mix de produtos, a fim de aproveitar melhor a capacidade instalada e o capital investido, dedicando atenção especial à:
  - Layout do setor operacional;
  - Reeducação, treinamento e qualificação da mão de obra direta;
  - Higiene, limpeza e arrumação;
  - Coibição do desperdício;
  - Disponibilidade de mercadorias com qualidade;
  - Mão de obra qualificada e informada;
  - Máquinas e equipamentos novos e bem disponibilizados;
  - Tecnologia e informação.
3. Produtos que apresentam maior margem de contribuição deverão ter suas vendas incentivadas.
4. Combinar margem de lucro com giro de produtos.

## Considerações finais

Formar preço de venda exige do empresário conhecimento pleno dos custos, indicadores mercadológicos e indicadores empresariais, de forma que se torne uma ferramenta básica para atingir a lucratividade desejada e, conseqüentemente, a autossustentação do negócio.

Você perceberá que o processo decisório se tornará mais seguro, pois serão minimizados os riscos e as incertezas durante as atividades de comercialização e posicionamento no mercado.

Através dos estudos realizados e de experiência em consultoria organizacional em diversas empresas de diferentes municípios e estados brasileiros, pode-se observar e constatar que as empresas, na sua maioria, não possuem ou aplicam um método para apuração dos custos que seja coerente com a sua necessidade.

Diversas organizações utilizam a metodologia de precificação embasada na concorrência ou no custo de aquisição e, algumas vezes, no preço sugerido pelo fornecedor.

Observa-se que o levantamento de custos para o comércio tem uma significativa importância, mas falta conhecimento técnico e recursos.

Contudo, os empresários conseguem conduzir suas atividades tomando decisões e provendo competitividade, em muitos casos de forma empírica, uma vez que há uma dificuldade em levantar os seus custos de uma forma organizada e cotidiana, em razão do alto preço da tecnologia (desenvolvimento de programação específica), como também de um profissional capacitado para alimentar os dados corretamente.

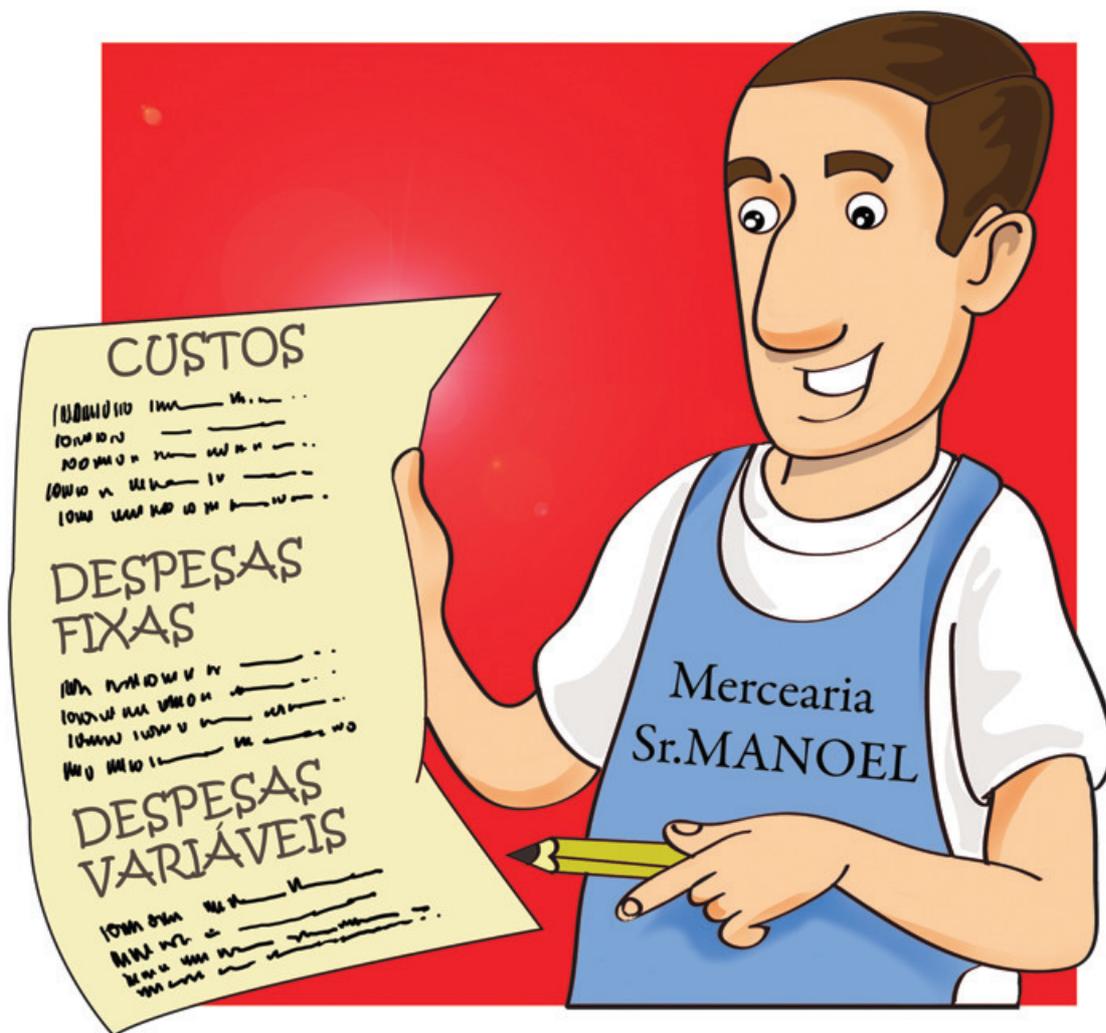
Dessa forma, o intuito deste manual é apresentar métodos capazes de propor aos dirigentes condições plenas de tomar decisões mais assertivas.

## Referências bibliográficas

- COGAN, Samuel. *Custos e preços formação e análise*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GOUVEIA, Nelson. *Contabilidade básica*. 2. ed. São Paulo: Harbra, 1993.
- IUDÍCIBUS, Sérgio *et al.* *Contabilidade introdutória*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 1998.
- KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. *Activity-Based Costing*. São Paulo: Futura, 1995.
- LUNKES, Rogério João. *Manual de orçamento*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos – inclui o ABC*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATARAZZO, Dante C. *Análise financeira de balanços*. São Paulo: Atlas, 2003.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial. Um enfoque em sistema de informação contábil*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- PASSARELLI, João. *Orçamento empresarial: como elaborar e analisar*. São Paulo: IOB – Thomson, 2003.
- PEREZ JR, José Hernandez *et al.* *Gestão estratégica de custos*. São Paulo: Atlas, 1999.
- RESENDE, José Flávio Bomtempo. *Contabilidade para não contadores - Curso Gestão Administrativa de Obras – SENAI – MG Centro de Formação Profissional da Construção*.
- SEBRAE. *Custos e preços de venda – contabilizando o sucesso*. Brasília: Sebrae, 2005.
- SEBRAE. *Indicadores de Desempenho Empresarial – Projeto Capacitação Empresarial*. Belo Horizonte: Sebrae, 1999.
- SEBRAE-MG. *Programa Gestão Financeira - Guia do Participante*. Belo Horizonte: Sebrae, 2008.
- SEBRAE-MG. *Orçamento empresarial para construtoras – guia do participante*. Belo Horizonte: Sebrae, 2008.

## FORMULÁRIOS

### COMO ELABORAR O PREÇO DE VENDA



**PREÇO DE VENDA – DÉBITO / CRÉDITO  
MERCADORIA:**

| <b>REFERÊNCIAS</b>              | <b>VALORES (R\$ OU %)</b> |
|---------------------------------|---------------------------|
| Valor de Aquisição              | R\$ 100,00                |
| (+) Frete                       | R\$ 1,50                  |
| (+) Embalagem                   |                           |
| (-) Crédito ICMS                | R\$ 12,00                 |
| (+) IPI                         | R\$ 10,00                 |
| Custo de Aquisição              | R\$ 99,50                 |
| Margem de Contribuição Desejada | 15,00%                    |
| Super Simples                   | 8,36%                     |
| Débito de ICMS                  | 18,00%                    |
| Comissão                        | 1,50%                     |
| Margem de Comercialização       | 42,86%                    |
| Mark up Divisor                 | 0,5714                    |
| Preço de Venda                  | R\$ 174,13                |

REF. VAREJO FORTE – SEBRAE-MG

**PREÇO DE VENDA – SUBSTITUIÇÃO TRIBUTÁRIA  
MERCADORIA:**

| <b>REFERÊNCIAS</b>              | <b>VALORES (R\$ OU %)</b> |
|---------------------------------|---------------------------|
| Valor de Aquisição              | R\$ 100,00                |
| (+) Frete                       | R\$ 1,50                  |
| (+) Embalagem                   |                           |
| (+) Substituição Tributária     | R\$ 12,66                 |
| Custo de Aquisição              | R\$ 114,16                |
| Margem de Contribuição Desejada | 15,00%                    |
| Super Simples                   | 8,36%                     |
| Comissão                        | 1,50%                     |
| Margem de Comercialização       | 24,86%                    |
| Mark-up Divisor                 | 0,7514                    |
| Preço de Venda                  | R\$ 151,93                |

MVA = 35%

ICMS AQUISIÇÃO = 12%

ICMS COMERCIALIZAÇÃO = 18%

## EMPREENDEDOR INDIVIDUAL

| REFERÊNCIAS                      | VALORES (R\$ OU %) |
|----------------------------------|--------------------|
| Valor de Aquisição               | R\$ 100,00         |
| (+) Frete                        | R\$ 1,50           |
| (+) Embalagem                    | —                  |
| (+) Substituição Tributária      | R\$ 12,66          |
| Custo de Aquisição               | R\$ 114,16         |
| Margem de Contribuição Desejada* | 15,00%             |
| Impostos*                        | 0                  |
| Comissão                         | 1,50%              |
| Margem de Comercialização        | 16,50%             |
| Mark-up Divisor                  | 0,8350             |
| Preço de Venda                   | R\$ 136,72         |

INCLUSO VALOR DE R\$ 1,00 DO ICMS QUE É UM VALOR DE CUSTO FIXO

## 1ª ETAPA – A importância da formação de preços para as empresas comerciais

Como está o seu negócio com relação às vendas?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Quanto aos 4 Ps (preço, promoção, produtos e ponto comercial), como você diagnostica o seu negócio?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Então vamos levantar algumas informações importantes:

| INVESTIMENTOS A REALIZAR |       | CUSTOS ATUAIS |       | CUSTOS ESTIMADOS |       |
|--------------------------|-------|---------------|-------|------------------|-------|
| DESCRIÇÃO                | VALOR | DESCRIÇÃO     | VALOR | DESCRIÇÃO        | VALOR |
| Informática              |       | Água          |       | Água             |       |
| Veículo                  |       | Energia       |       | Energia          |       |
| Treinamento              |       | Telefone      |       | Telefone         |       |
| Capacitação              |       | Contador      |       | Contador         |       |
| Instalações              |       | Aluguel       |       | Aluguel          |       |
| Reformas                 |       | IPTU          |       | IPTU             |       |
| Máquinas                 |       | Outras taxas  |       | Outras taxas     |       |
| Softwares                |       | Salários      |       | Salários         |       |
|                          |       | INSS          |       | INSS             |       |
|                          |       | FGTS          |       | FGTS             |       |
|                          |       | Férias        |       | Férias           |       |
|                          |       | Transporte    |       | Transporte       |       |
|                          |       | Materiais     |       | Materiais        |       |
|                          |       | Pró-labore    |       | Pró-labore       |       |
|                          |       | Bancários     |       | Bancárias        |       |
|                          |       | Marketing     |       | Marketing        |       |
|                          |       | Brindes       |       | Brindes          |       |
|                          |       | Manutenção    |       | Manutenção       |       |
|                          |       | Depreciação   |       | Depreciação      |       |
|                          |       | Embalagens    |       | Embalagens       |       |
|                          |       | Outras        |       | Outras           |       |
| <b>TOTAIS</b>            |       | <b>TOTAIS</b> |       | <b>TOTAIS</b>    |       |

Faça uma análise do comportamento atual dos custos de seu estabelecimento comercial e, com os investimentos que poderão vir a se realizar, como eles se comportarão. Qual será o incremento em termos de aumento de vendas?

---



---



---



---







## REGIME ST – SUBSTITUIÇÃO TRIBUTÁRIA

| MERCADORIA<br>DISCRIMINAÇÕES  | VALORES | OBSERVAÇÕES |
|---|---------|-------------|
| Preço de aquisição<br>(-) descontos obtidos<br>(+) impostos não recuperáveis<br>(+) fretes<br>(+) seguros<br>(+) Substituição Tributária<br>(=) custo da mercadoria vendida |         |             |

Você entendeu os dois métodos de cálculo do custo de aquisição de mercadorias?

---

---

---

---

---

---

---

As mercadorias que você comercializa estão inseridas em qual regime tributário?

---

---

---

---

---

---

---

### 3ª ETAPA – Identificando o preço de venda

Apure os custos fixos e as vendas de sua empresa, para os últimos três meses, com o intuito de identificar o percentual de custos fixos.

| DESCRIÇÃO             | MÊS 1 | MÊS | MÊS |
|-----------------------|-------|-----|-----|
| <b>CUSTOS FIXOS</b>   |       |     |     |
| Aluguel               |       |     |     |
| Energia               |       |     |     |
| Telefone              |       |     |     |
| Salários              |       |     |     |
| Encargos              |       |     |     |
| Contabilidade         |       |     |     |
| Materiais de consumo  |       |     |     |
| IPTU                  |       |     |     |
| Taxas Prefeitura      |       |     |     |
| Retiradas             |       |     |     |
| Seguro                |       |     |     |
| Gastos com veículos   |       |     |     |
| Outros*               |       |     |     |
| <b>TOTAL</b>          |       |     |     |
| <b>VENDAS MENSAIS</b> |       |     |     |
| <b>TOTAL</b>          |       |     |     |

% CF = \_\_\_\_\_

% impostos = \_\_\_\_\_

% comissões = \_\_\_\_\_

% lucro = \_\_\_\_\_

CMV = R\$ \_\_\_\_\_

**PVV =** \_\_\_\_\_

Você entendeu a diferença entre custos fixos e custos variáveis?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 4ª ETAPA – Análise do ponto de equilíbrio

Pegue a anotação de seus custos fixos e de seus custos variáveis, some todos eles durante um período (três meses, por exemplo) e faça o cálculo de seu ponto de equilíbrio.

### ANÁLISE DE RESULTADOS

| DESCRIÇÃO               | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 |
|-------------------------|-------|-------|-------|
| Vendas                  |       |       |       |
| (-) impostos            |       |       |       |
| (-) comissões           |       |       |       |
| (-) CMV*                |       |       |       |
| (=) margem contribuição |       |       |       |
| (-) custos fixos        |       |       |       |
| (=) resultado           |       |       |       |
| % margem contribuição   |       |       |       |

- \* ■ Para identificar o CMV, você deverá somar o valor dos estoques existentes no início do mês e as compras realizadas pela empresa e deduzir o saldo do estoque ao final do mês de referência.
- O percentual do CMV será obtido através da divisão do valor do CMV pelo valor da venda no mês de referência, e o resultado deverá ser multiplicado por 100 para obter o percentual.

Ponto de equilíbrio =

Análise do ponto de equilíbrio:

| DESCRIÇÃO               | MÊS 1 |
|-------------------------|-------|
| Vendas                  |       |
| (-) impostos            |       |
| (-) comissões           |       |
| (-) CMV                 |       |
| (=) margem contribuição |       |
| (-) custos fixos        |       |
| (=) resultado           |       |
| % margem contribuição   |       |





## 6ª ETAPA – Formas de precificação mais usuais

De posse de seus custos, faça o cálculo do preço de venda utilizando a tabela abaixo:

Custo da mercadoria vendida =

---

% de comissões =

---

% de imposto =

---

% de custos fixos =

---

% de lucro desejado =

---

*Mark-up* multiplicador =

---

*Mark-up* divisor =

---

PVV = CMV X *Mark-up*

---

PVV =

---

Agora vamos conferir o preço de venda à vista através de uma estrutura de resultados.

Conferindo o preço de venda

| ANÁLISE DO PREÇO DE VENDA       |             |                 |
|---------------------------------|-------------|-----------------|
| DISCRIMINAÇÕES                  | VALORES R\$ | PERCENTUAIS (%) |
| Preço de Venda                  |             |                 |
| (-) Impostos                    |             |                 |
| (-) Comissões                   |             |                 |
| (=) Preço de venda líquido      |             |                 |
| (-) Custo da mercadoria vendida |             |                 |
| (=) Lucro bruto                 |             |                 |
| (-) Custos fixos                |             |                 |
| (=) Resultado/lucro líquido     |             |                 |

Para determinar o preço de venda a prazo, você precisa inicialmente determinar a política de crédito que sua empresa vai adotar.

$PVP = PVV \times \text{coeficiente de atualização financeira}$

---

$PVP =$

---

## 7ª ETAPA – Apuração e análise de resultado

De posse dos números de sua empresa, preencha a tabela abaixo e descubra a lucratividade de sua empresa.

### APURAÇÃO DE RESULTADOS

| DESCRIÇÃO                   | MÊS 1 | % | MÊS 2 | % | MÊS 3 | % | TOTAL | % |
|-----------------------------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|
| Venda Total                 |       |   |       |   |       |   |       |   |
| (-) Impostos                |       |   |       |   |       |   |       |   |
| (-) Comissão                |       |   |       |   |       |   |       |   |
| Venda Líquida               |       |   |       |   |       |   |       |   |
| (-) CMV                     |       |   |       |   |       |   |       |   |
| M. Contribuição             |       |   |       |   |       |   |       |   |
| (-) Custos fixos            |       |   |       |   |       |   |       |   |
| Resultado/<br>lucro líquido |       |   |       |   |       |   |       |   |

Ponto de equilíbrio para o período =

---



---



---

Ponto de equilíbrio médio mensal =

---



---



---



## 9ª ETAPA — Análise dos principais indicadores com foco em custos, preços e desempenho

Quais os indicadores de desempenho você vai adotar em sua empresa?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Qual é o valor do ativo total de sua empresa?

---

---

---

---

Qual é o valor do Patrimônio Líquido de sua empresa?

---

---

---

---

---



---



---



---



---



---



---

Vamos colocar em prática. Para tanto, estruture a demonstração de resultados e, a partir dela, apure os indicadores.

| DESCRIÇÃO                          | MÊS 1 | % |
|------------------------------------|-------|---|
| <b>Venda Total</b>                 |       |   |
| <b>(-) Impostos</b>                |       |   |
| <b>(-) Comissão</b>                |       |   |
| <b>(=) Venda Líquida</b>           |       |   |
| <b>(-) CMV</b>                     |       |   |
| <b>(=) M. Contribuição</b>         |       |   |
| <b>(-) Custos fixos</b>            |       |   |
| <b>(=) Lucro líquido/resultado</b> |       |   |

MARGEM BRUTA (MB) =

---

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (MC) =

---

MARGEM LÍQUIDA (ML) =

---

RETORNO SOBRE INVESTIMENTO (ROI) =

---

RETORNO SOBRE O PATRIMÔNIO LÍQUIDO (RPL) =

---

## ANEXOS

## Anexo 1 – Custo Indústria

Para determinar os custos em empresas industriais, temos que definir os três elementos básicos de custeio, matéria-prima, mão de obra direta e custos fixos.

### CUSTO DAS MATÉRIAS-PRIMAS (MP)

Matéria-prima é um custo direto, devendo o seu valor ser apropriado diretamente a cada produto em processo ou produzido. Entretanto, surgem inúmeras dúvidas no momento de se apurar tais custos.

Para calcularmos o custo de aquisição das matérias-primas, adotaremos o seguinte critério:

#### Valor da nota fiscal

- (-) Descontos concedidos e discriminados na Nota Fiscal
- (+) Encargos financeiros discriminados na Nota Fiscal
- (+) Frete/embalagens/seguros
- (+) Impostos não recuperáveis
- (-) Impostos recuperáveis
- (=) Custo de aquisição da matéria prima (MP)

### EXEMPLOS

I - Suponhamos uma indústria que recupere o IPI e o ICMS no momento da venda de seus produtos.

|                                   |                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Valor total da nota fiscal</b> | \$ 2.959,66                       |
| (-) IPI incluso                   | \$ 113,83                         |
| (-) ICMS incluso                  | \$ 346,12 (matéria-prima e frete) |
| (+) Frete                         | \$ 82,46                          |
| (=) Custo aquisição de MP         | <u>\$ 2.582,17</u>                |

II - Custo de aquisição das matérias-primas para as indústrias que não recuperam o IPI no momento da venda de seus produtos.

|                                   |                                    |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| <b>Valor total da nota fiscal</b> | \$ 2.959,66                        |
| (-) ICMS                          | \$ 346,12 (matéria- prima e frete) |
| (+) Frete                         | \$ 82,46                           |
| (=) Custo de Aquisição de M.P     | \$ 2.696,00                        |

## O CUSTO DA MÃO DE OBRA DIRETA E OS ENCARGOS SOCIAIS

A mão de obra direta é aquela relativa ao pessoal que trabalha diretamente na transformação da matéria-prima, em produtos ou subprodutos; portanto, deverá ser apropriada diretamente a cada produto, sem necessidade de rateios.

Deverão compor o custo da mão de obra direta os salários e os encargos sociais e trabalhistas, gastos com os funcionários da área de produção. Com a finalidade de facilitar o cálculo do custo hora mão de obra direta, algumas providências deverão ser previamente adotadas, como veremos a seguir.

### Cálculo dos dias do mês médio

O número de dias úteis existentes em cada mês é variável.

Visando evitar cálculos mensais, para identificarmos os dias úteis disponíveis em cada mês, adotaremos o critério do mês médio.

É bom ressaltarmos que tal cálculo deverá ser revisto anualmente.

No exemplo abaixo, consideramos uma jornada de trabalho semanal de 44 horas composta por cinco dias trabalhados.

| <b>DIAS DO ANO DE 2009</b>                | <b>365</b> |
|---|------------|
| (-) Número de domingos                    | (53)       |
| (-) Número de sábados                     | (52)       |
| (-) Números de feriados em dias úteis     | (12)       |
| (-) Férias                                | (22)       |
| (=) Dias disponíveis para trabalho no ano | 226        |

Dias separar de trabalho à disposição da empresa em cada mês:

226 dias = 18,83 dias

12 meses

### Horas diárias disponíveis de cada funcionário da produção

Considerando uma jornada de trabalho de 44 horas por semana, composta de cinco dias, teremos: 44 horas/semana: 5 dias = 8,8 horas/dias.

Do total de horas disponíveis por dia de cada funcionário da produção, teremos de deduzir o que chamaremos de horas improdutivas diárias, ou seja, as pausas em consequência de lanches, necessidades fisiológicas, etc... Em nosso exemplo consideraremos uma hora/dia como improdutiva.

Assim teremos o seguinte quadro:

|   |                  |
|---|------------------|
| <b>Total de horas/dia disponíveis de cada funcionário p/ produção</b> | <b>8,8 horas</b> |
| (-) Horas improdutivas por dia de cada funcionário                    | 1,00 hora        |
| (=) Total de horas/dia disponíveis de cada funcionário p/ produção    | 7,8 horas        |

### Os encargos sociais/funcionários mensalistas

O percentual dos encargos sociais a ser aplicado sobre os salários é alvo de muitos debates e de polêmicas, principalmente se considerarmos as variáveis existentes nas empresas, tais como:

Setor de atividade, *turnover*, remunerações indiretas, etc...

Devido a tais fatos, sugerimos que cada empresa elabore o cálculo dos seus encargos sociais.

A seguir faremos uma rápida demonstração:

**CUSTO DOS ENCARGOS SOCIAIS**  
**ENCARGOS SOCIAIS S/ FOLHA DE PAGAMENTO**

| Grupo                           | Ordem | Encargos                    | Memória de cálculo   | Não optante do Simples % | Optante do Simples % | Empreendedor Individual |
|---------------------------------|-------|-----------------------------|--|--------------------------|----------------------|-------------------------|
| A                               | 1     | INSS                        |  | 28,80                    | *                    | 3,00                    |
|                                 | 2     | FGTS                        |  | 8,00                     | 8,00                 | 8,00                    |
| <b>SUBTOTAL (A)</b>             |       |                             |  | <b>36,80</b>             | <b>8,00</b>          | <b>11,00</b>            |
| B                               | 3     | 13 <sup>a</sup> salário     | 1/12 x 100   | 8,33                     | 8,33                 | 8,33                    |
|                                 | 4     | Férias                      | 1/12 x 100   | 8,33                     | 8,33                 | 8,33                    |
|                                 | 5     | 1/3 s/férias                | 1/3 x 8,33   | 2,78                     | 2,78                 | 2,78                    |
| <b>SUBTOTAL (B)</b>             |       |                             |  | <b>19,44</b>             | <b>19,44</b>         | <b>19,44</b>            |
| C                               | 6     | Aviso Prévio Indenizado     | 1/12 x 100   | 8,33                     | 8,33                 | 8,33                    |
|                                 | 7     | Multa Rescisória S/ FGTS ** | 0,5 x 8,00 (não optante Simples) 0,4 x 8,00 (Simples Nacional e Empreendedor Individual) | 4,00                     | 3,20                 | 3,20                    |
| <b>SUBTOTAL (C)</b>             |       |                             |  | <b>12,33</b>             | <b>11,53</b>         | <b>11,53</b>            |
| D                               | 8     | Incidência de A1 x B        | 0,288 x 19,1944  | 5,60                     |                      |                         |
|                                 | 9     | Incidência de A2 x B        | 0,08 x 19,44   | 1,55                     | 1,55                 | 1,55                    |
|                                 | 10    | Incidência de A2 x C6       | 0,08 x 8,33  | 0,67                     | 0,67                 | 0,67                    |
| <b>SUBTOTAL (D)</b>             |       |                             |  | <b>7,82</b>              | <b>2,22</b>          | <b>2,22</b>             |
| <b>SUBTOTAL (A + B + C + D)</b> |       |                             |  | <b>76,39</b>             | <b>41,19</b>         | <b>44,19</b>            |

Não inclui insalubridade, periculosidade, licenças, faltas e auxílios que poderão ser levantadas com o seu contador.

\* **INSS** - para optante pelo Simples Nacional - valor já incluso na alíquota das tabelas dos impostos incidentes sobre as vendas.

Neste estudo não estão computados as licenças, as faltas, os auxílios que deverão ser levantados junto com o contador de sua empresa.

### Principais contribuições sociais sobre os salários (encargos sociais mensais)

|                    |        |
|--------------------|--------|
| Previdência Social | 20,0%  |
| Fundo de Garantia  | 8,0%   |
| Seguro Acidentes   | 3,0%   |
| Salário Educação   | 2,5%   |
| SESI/SESC          | 1,5%   |
| SENAI/SENAC        | 1,0%   |
| INCRA              | 0,2%   |
| SEBRAE             | 0,6%   |
| TOTAL              | 36,80% |

### Apuração do custo da hora mão de obra direta

Após calcularmos o mês médio e o número de horas diárias disponíveis de cada funcionário da produção, o próximo passo será calcular o custo da hora da MOD.

Tal cálculo será facilmente elaborado através da Fórmula abaixo:

Custo Hora/MOD =  $\frac{\text{Salários da Produção} + \text{Encargos Sociais}}{\text{Nº funcionários produção} \times \text{Nº horas disponíveis dia} \times \text{Dias disponíveis de trabalho (médio mês)}}$

### Exemplo: – Não optante pelo Simples

Relatório dos salários da produção

| NOME            | SALÁRIO/MÊS  | ENCARGOS SOCIAIS 76,39% | TOTAL         |
|-----------------|--------------|-------------------------|---------------|
| José Maria      | R\$ 1.200,00 | R\$ 916,68              | R\$ 2.116,68  |
| Luiz Henrique   | R\$ 1.200,00 | R\$ 916,68              | R\$ 2.116,68  |
| Márcio Lima     | R\$ 1.200,00 | R\$ 916,68              | R\$ 2.116,68  |
| Denise Catarina | R\$ 1.200,00 | R\$ 916,68              | R\$ 2.116,68  |
| Maria Luiza     | R\$ 1.200,00 | R\$ 916,68              | R\$ 2.116,68  |
| Totais          | R\$ 6.000,00 | R\$ 4.583,40            | R\$ 10.583,40 |

$$\text{Custo Hora MOD} = \frac{\text{R\$ } 10.583,40}{05 \times 7,8 \times 18,83}$$

$$\text{Custo Hora MOD} = \frac{\text{R\$ } 10.583,40}{734,37 \text{ horas/mês}} = \$ 14,41$$

### **Observação:**

Gostaríamos de lembrar que os cálculos relativos a mês médio, encargos sociais e horas disponíveis diárias para trabalho elaborados neste manual são para efeito de simples ilustração, não devendo ser adotados indiscriminadamente pelas empresas.

Quanto às horas extras, caso sejam em regime permanente, o recomendável é que sejam acrescentadas aos salários para serem diluídas pela taxa horária.

No caso de pagamento de horas extras, elas deverão, eventualmente ser levadas para os custos indiretos de fabricação para rateio geral.

## **CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO – CRITÉRIOS DE RATEIO**

Todos os custos indiretos de fabricação somente poderão ser apropriados aos produtos de forma indireta, ou seja, através de sistemas de rateios ou estimativas. Quando são feitos rateios, é porque não se conhece a parcela de custos que deveria ser imputada a cada produto.

Cabe lembrar que todos os sistemas de rateio contêm maior ou menor grau de arbitrariedade, devendo cada empresa identificar o melhor critério a ser adotado.

Como o nosso objetivo é apurar o custo de fabricação e, posteriormente, o preço de venda, usaremos um critério de rateio para apropriar, aos produtos em processo, os custos indiretos de fabricação e os custos fixos.

A seguir apresentamos alguns critérios de rateio que poderão ser adotados:

- I- Horas mão de obra direta;
- II- Unidades produzidas (somente quando for um produto);
- III- Horas/máquina.

Sugerimos a adoção de critério de rateio por horas mão de obra direta.

A seguir daremos um exemplo de custos indiretos de fabricação e de custos fixos comumente existentes nas empresas.

| <b>CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO</b> | <b>CUSTOS FIXOS</b>                    |
|---------------------------------------|--|
| Aluguel fabril                        | Salários pessoal administração         |
| Água/energia elétrica                 | Encargos sociais pessoal administração |
| Salários supervisores                 | Pró-labore                             |
| Depreciação máquinas e equipamentos   | Honorários profissionais               |
| Manutenção máquinas e equipamentos    | Água/energia/telefone                  |
| Material de limpeza                   | Aluguel                                |
| Lubrificantes                         | Vale-transporte                        |
|                                       | Ticket-refeição                        |
|                                       | Assistência médica                     |
|                                       | Material de escritório                 |
|                                       | Material de limpeza                    |

Vejamos um exemplo de rateio dos custos fixos.

A Fábrica ABC apresenta os seguintes custos.

| <b>CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO (R\$)</b> | <b>CUSTOS FIXOS (R\$)</b>              |
|---|--|
| Manutenção máquinas R\$ 800,00              | Salários administração R\$ 5.600,00    |
| Depreciações R\$ 1.200,00                   | Encargos sociais (76,39%) R\$ 4.277,84 |
| Salários supervisores R\$ 2.000,00          | Aluguéis R\$ 1.500,00                  |
| Salários vigias R\$ 1.400,00                | Água/energia/telefone R\$ 2.500,00     |
| Encargos sociais (76,39%) R\$ 2.597,26      | Vale transporte R\$ 330,00             |
| Aluguéis R\$ 5.000,00                       | Ticket-refeição R\$ 400,00             |
| Vale transporte R\$ 650,00                  | Depreciação R\$ 700,00                 |
| Ticket-refeição R\$ 800,00                  | Assistência médica R\$ 420,00          |
| Lanches R\$ 300,00                          | Contabilidade R\$ 1.200,00             |
| Assistência médica R\$ 500,00               | Pró-labore R\$ 3.000,00                |
| Totais R\$ 15.247,26                        | Totais R\$ 19.927,83                   |

Supondo que a empresa dispõe de 734,37 horas/mês para a produção, então teremos:

$$\text{Custo fixos/hora} = \frac{\text{R\$ } 15.247,26 + \text{R\$ } 19.927,83}{734,37 \text{ horas}} = \frac{\text{R\$ } 35.175,09}{734,37}$$

$$\text{Custo fixos/hora} = \$ 47,90$$

### EXEMPLO

Com os dados abaixo relacionados, pede-se apurar o custo unitário da cama de solteiro produzida pela Fábrica de Móveis Tubulares Triunfo Ltda.

| ITEM | QUAN. | UD. | DISCRIMINAÇÃO  | CUSTO<br>UNITÁRIO (R\$) | CUSTO<br>TOTAL (R\$) | 18%<br>ICMS (R\$) | CUSTO AQUISIÇÃO (R\$) |
|------|-------|-----|----------------|-------------------------|----------------------|-------------------|-----------------------|
| 1    | 3     | m   | Tubo de 1 1/4  | 36,00                   | 108,00               | 19,44             | 88,56                 |
| 2    | 5     | m   | Metalon 20x20  | 3,00                    | 15,00                | 2,70              | 12,30                 |
| 3    | 3,3   | m   | Baguete reto   | 10,00                   | 33,00                | 5,94              | 27,06                 |
| 4    | 13,3  | m   | Ferro chato    | 9,00                    | 119,70               | 21,55             | 98,15                 |
| 5    | 8     | ud  | Parafuso/porca | 15,00                   | 120,00               | 21,60             | 98,40                 |
| 6    | 6     | ud  | Ponteira 1 1/4 | 27,00                   | 162,00               | 29,16             | 132,84                |
| 7    | 1     | ud  | Tela           | 7,00                    | 7,00                 | 1,26              | 5,74                  |
| 8    | 1,6   | m   | Tubo de 3/4    | 22,00                   | 35,20                | 6,34              | 28,86                 |
| 9    | 4,3   | m   | Chapa dobrada  | 43,00                   | 184,90               | 33,28             | 151,62                |
| 10   | 6     | ud  | Lixas p/ ferro | 7,00                    | 42,00                | 7,56              | 34,44                 |
| 11   | 1     | ud  | Lata tinta     | 12,00                   | 12,00                | 2,16              | 9,84                  |
|      |       |     | <b>Totais</b>  |                         | <b>838,80</b>        | <b>150,98</b>     | <b>687,82</b>         |

Demonstrativo dos salários e encargos sociais da produção

| DISCRIMINAÇÃO      | QUANTIDADE | SALÁRIOS     | ENCARGOS SOCIAIS (76,39%) | TOTAIS        |
|--------------------|------------|--------------|---------------------------|---------------|
| <b>Modelagem</b>   |            |              |                           |               |
| Operários          | 06         | R\$ 700,00   | R\$ 534,73                | R\$ 7.408,38  |
| Chefe produção     | 01         | R\$ 1.000,00 | R\$ 763,90                | R\$ 1.763,90  |
| <b>Estofamento</b> |            |              |                           |               |
| Operários          | 02         | R\$ 700,00   | R\$ 534,73                | R\$ 2.469,46  |
| <b>Pintura</b>     |            |              |                           |               |
| Operários          | 04         | R\$ 700,00   | R\$ 534,73                | R\$ 4.938,92  |
| Chefe produção     | 01         | R\$ 1.000,00 | R\$ 763,90                | R\$ 1.763,90  |
| <b>Totais</b>      | 14         |              |                           | R\$ 18.344,56 |

### Outras informações

- \* Dias disponíveis de trabalho (médio mês).....18,83 dias
- \* Horas diárias disponíveis por funcionários.....8,8 horas
- \* Horas improdutivas por dia.....1,0 hora
- \* Tempo necessário p/ fabricar uma cama.....3,0 horas
- \* Custo fixo mensal.....R\$ 38.500,00

### CÁLCULO DO CUSTO UNITÁRIO DO PRODUTO

1- Matéria-prima = R\$ 687,82

2- Custo da mão de obra direta

$$\left( \frac{\text{Custo total da mão de obra}}{\text{Número de funcionários x horas produtivas x dias disponíveis}} \right) = \frac{\text{R\$ 18.344,56,00}}{14 \times 7,8 \times 18,83} = \$ 8,65 \times 3 \text{ horas} = \text{R\$ 26,76}$$

3- Custo fixo/hora

$$\frac{\text{R\$ 38.500,00}}{14 \times 7,8 \times 18,83} = \$ 18,72 \times 3 \text{ horas} = \text{R\$ 56,16}$$

**Custo Unitário do Produto (1 + 2 + 3 ).....R\$ 770,74**

## CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA

$$PVV = \frac{\text{Custo Unitário do Produto}}{1 - \left( \frac{\% \text{ Impostos} + \% \text{ Comissões} + \% \text{ Lucro}}{100} \right)}$$

**Impostos:**

**No âmbito estadual (débito e crédito de ICMS)**

- ICMS = 18%

**No âmbito federal (lucro presumido)**

- PIS = 0,65%

- COFINS = 3,00%

- IRPJ = 4,80%

- CSSL = 2,88%

**Total de impostos = 29,33%**

**Comissões = 3,00%**

**Lucro desejado = 12%**

$$PVV = \frac{770,74}{1 - \left( \frac{29,33 + 3,00 + 12,00}{100} \right)} = \frac{770,74}{1 - \left( \frac{44,33}{100} \right)} = \frac{770,74}{0,5567}$$

**PVV = R\$ 1.384,48**

**Conferindo o Preço de Venda**

## ANÁLISE DO PREÇO DE VENDA

| DISCRIMINAÇÕES                    | VALORES R\$ | PERCENTUAIS (%) |
|-----------------------------------|-------------|-----------------|
| <b>Preço de Venda</b>             | 1.384,48    | 100,00          |
| (-) impostos                      | 406,07      | 29,33           |
| (-) comissões                     | 41,53       | 3,00            |
| <b>(=) preço de venda líquido</b> | 936,88      | 67,65           |
| (-) matéria prima                 | 687,82      | 49,68           |
| <b>(=) lucro bruto</b>            | 249,26      | 18,00           |
| (-) custos fixos e MOD            | 82,92       | 5,99            |
| <b>(=) resultado</b>              | 166,34      | 12,01           |

## PLANILHA DE CUSTOS E PREÇO DE VENDA À VISTA

## INDÚSTRIA

PRODUTO:

DATA:

QUANTIDADE:

TAMANHO:

| ITEM | MATERIAIS | UNIDADE | QUANTIDADE | CUSTO UNIT. | CUSTO TOT. |
|------|-----------|---------|------------|-------------|------------|
| 1    |           |         |            |             |            |
| 2    |           |         |            |             |            |
| 3    |           |         |            |             |            |
| 4    |           |         |            |             |            |
| 5    |           |         |            |             |            |
| 6    |           |         |            |             |            |
| 7    |           |         |            |             |            |
| 8    |           |         |            |             |            |
| 9    |           |         |            |             |            |
| 10   |           |         |            |             |            |
| 11   |           |         |            |             |            |
| 12   |           |         |            |             |            |
| 13   |           |         |            |             |            |
| 14   |           |         |            |             |            |
| 15   |           |         |            |             |            |

continuação...

| PLANILHA DE CUSTOS E PREÇO DE VENDA À VISTA |   |         |            |             |             |
|---|---|---------|------------|-------------|-------------|
| INDÚSTRIA                                   |   |         |            |             |             |
| PRODUTO:                                    |   |         | DATA:      |             |             |
| QUANTIDADE:                                 |   |         | TAMANHO:   |             |             |
| ITEM  | MATERIAIS   | UNIDADE | QUANTIDADE | CUSTO UNIT. | CUSTO TOT.  |
| 16  |   |         |            |             |             |
| 17  |   |         |            |             |             |
| 18  |   |         |            |             |             |
| <b>A</b>                                    | <b>TOTAL DOS CUSTOS DE MATERIAIS</b>                  |         |            |             |             |
| MÃO DE OBRA DIRETA                          |   |         | QUANTIDADE | CUSTO UNIT. | CUSTO TOTAL |
| SETOR 1                                     |   |         |            |             |             |
| <b>B</b>                                    | <b>TOTAL DO CUSTO DA MÃO DE OBRA DIRETA</b>           |         |            |             |             |
| CUSTOS FIXOS                                |   |         | QUANTIDADE | CUSTO UNIT. | CUSTO TOTAL |
| <b>C</b>                                    | <b>TOTAL DOS CUSTOS FIXOS</b>                         |         |            |             |             |
| <b>D</b>                                    | <b>CUSTO DO PRODUTO (SOMA A + B + C)</b>              |         |            |             |             |
| CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO                   |   |         |            |             |             |
| E 1   | % Imposto Federal (PIS, COFINS, IR, CSLL)             |         |            |             |             |
| E 2   | % Imposto Estadual (ICMS)                             |         |            |             |             |
| E 3   | % Imposto Municipal (ISS)                             |         |            |             |             |
| E 4   | %   |         |            |             |             |
| E 5   | %   |         |            |             |             |
| E 6   | % COMISSÕES   |         |            |             |             |
| <b>E</b>                                    | <b>TOTAL DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO</b>            |         |            |             |             |
| <b>F</b>                                    | <b>LUCRO DESEJADO</b>                                 |         |            |             |             |
| <b>G</b>                                    | <b>MARK-UP = (100)/(100-E-F)</b>                      |         |            |             |             |
| <b>H</b>                                    | <b>PREÇO DE VENDA À VISTA (D/G)</b>                   |         |            |             |             |
| <b>I</b>                                    | <b>PREÇO DE VENDA UNITÁRIO À VISTA (H/QUANTIDADE)</b> |         |            |             |             |

## Anexo 2 – Custo serviços

Para determinar os custos em empresas de prestação de serviços, temos de definir o custo da mão de obra direta e os custos fixos (deverão ser rateados ao custo da mão de obra direta).

### EXEMPLO

Relatório dos salários operacionais

| NOME           | SALÁRIO/MÊS         | ENCARGOS SOCIAIS 71 % | TOTAIS               |
|----------------|---------------------|-----------------------|----------------------|
| Mário de Maria | R\$ 1.500,00        | R\$ 1.145,85          | R\$ 2.645,85         |
| José Henrique  | R\$ 1.500,00        | R\$ 1.145,85          | R\$ 2.645,85         |
| José Lima      | R\$ 1.500,00        | R\$ 1.145,85          | R\$ 2.645,85         |
| Carla Catarina | R\$ 1.500,00        | R\$ 1.145,85          | R\$ 2.645,85         |
| Ana Luiza      | R\$ 1.500,00        | R\$ 1.145,85          | R\$ 2.645,85         |
| <b>Totais</b>  | <b>R\$ 7.500,00</b> | <b>R\$ 5.729,25</b>   | <b>R\$ 13.229,85</b> |

$$\text{Custo hora MOD} = \frac{\$ 13.229,25}{05 \times 7,8 \times 18,83} = \text{R\$ } 18,01$$

\* Custo fixo mensal é de..... \$ 38.500,00

$$\text{CF por hora} = \frac{\$ 38.500,00}{05 \times 7,8 \times 18,83} = \text{R\$ } 52,42$$

Tempo necessário para a prestação do serviço = 18 horas

$$\text{Custo da prestação do serviço} = (\text{R\$ } 18,01 + \text{R\$ } 52,42) \times 18 = \text{R\$ } 1.267,74$$

## CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA

$$PVV = \frac{\text{Custo da Prestação de Serviço}}{1 - \left( \frac{\% \text{ Impostos} + \% \text{ Comissões} + \% \text{ Lucro}}{100} \right)}$$

### Impostos:

#### No âmbito municipal

- ISSQN = 2,00%

#### No âmbito federal (lucro presumido)

- PIS = 0,65%

- COFINS = 3,00%

- IRPJ = 4,80%

- CSSL = 2,88%

**Total de impostos = 13,33%**

**Comissões = 3,00%**

**Lucro desejado = 12%**

$$PVV = \frac{R\$ 1.267,74}{1 - \left( \frac{13,33 + 3,00 + 12,00}{100} \right)} = \frac{R\$ 1.267,74}{1 - \left( \frac{28,33}{100} \right)} = \frac{R\$ 1.267,74}{0,7167}$$

**PVV = R\$ 1.768,86**

### Conferindo o Preço de Vendas

| ANÁLISE DO PREÇO DE VENDA           |             |                 |
|-------------------------------------|-------------|-----------------|
| DISCRIMINAÇÕES                      | VALORES R\$ | PERCENTUAIS (%) |
| Preço de Venda                      | 1.768,86    | 100,00          |
| (-) impostos                        | 235,79      | 13,33           |
| (-) comissões                       | 53,07       | 3,00            |
| (=) preço de venda líquido          | 1.480,00    | 83,67           |
| (-) mão de obra direta (18,01 x 18) | 324,18      | 18,33           |
| (=) lucro bruto                     | 1.155,82    | 65,34           |
| (-) custos fixos (52,42 x 18)       | 943,56      | 53,34           |
| (=) resultado                       | 212,26      | 12,00           |



Central de Relacionamento  
0800 570 0800  
[www.sebraemg.com.br](http://www.sebraemg.com.br)