

RODRIGO MORAIS DA SILVA

FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA PARA O PEQUENO VAREJO

Projeto Técnico apresentado a Universidade Federal do Paraná para obtenção de título de Especialista em Marketing.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Paula Mussi Szabo Cherobim.

PONTA GROSSA
2003

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	PROBLEMA.....	4
1.2	OBJETIVOS	5
1.2.1	OBJETIVO GERAL.....	5
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.3	JUSTIFICATIVA	5
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
2.1	PREÇOS	6
2.2	FORMAÇÃO DE PREÇOS.....	9
2.3	CONCEITOS BÁSICOS NA FORMAÇÃO DE PREÇOS.....	10
2.4	CUSTOS.....	15
2.5	ASPECTOS MERCADOLÓGICOS.....	18
2.5.1	INTRODUÇÃO E CICLO DE VIDA DO PRODUTO.....	18
2.5.2	CICLO DE VIDA DO VAREJO.....	22
2.5.3	POSICIONAMENTO E ESTRATÉGIAS EM RELAÇÃO A PREÇOS.....	23
2.5.4	FATORES EXTERNOS	27
2.5.5	METODOLOGIAS DE DEFINIÇÃO DE PREÇOS	27
2.5.6	TÉCNICAS DE PESQUISAS NA FORMAÇÃO DE PREÇOS	30
2.5.7	MÉTODOS DE ADEQUAÇÃO DE PREÇOS.....	32
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
4	CASOS VERÍDICOS DE INSUCESSOS DO PEQUENO EMPRESÁRIO	36
4.1	O PEQUENO “COPIANDO” O GRANDE	36
4.2	O PEQUENO “ENFRENTANDO” O GRANDE	39
5	A EMPRESA.....	41
6	PERÍODO DE LEVANTAMENTO DE DADOS	42
7	LEVANTAMENTO DE CUSTOS	42
7.1	TRIBUTAÇÃO FEDERAL: REGIME “SIMPLES”	44
7.2	TRIBUTAÇÃO ESTADUAL: REGIME “SIMPLES PARANÁ”	47

7.3	FATORES GERADORES DE DEFICIÊNCIA DE CAIXA.....	49
7.4	LEVANTAMENTO DE DADOS FINANCEIROS DA EMPRESA.....	50
8	DETERMINAÇÃO DO PREÇO DOS PRODUTOS.....	54
8.1	ANÁLISE DAS VARIÁVEIS	55
8.1.1	RESULTADO FINAL DO ESTUDO DAS VARIÁVEIS	64
8.2	COMPARANDO OS DIVERSOS NÍVEIS DE <i>MARK-UP</i> DA EMPRESA	64
8.3	O VOLUME DE COMPRAS E A GESTÃO ADEQUADA DE ESTOQUES NA PEQUENA EMPRESA.....	66
8.4	O PONTO DE EQUILÍBRIO DA EMPRESA	68
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
	BIBLIOGRAFIA	76

1 INTRODUÇÃO

O mundo está mais consumista do que nunca. Surgem novas necessidades e tendências todos os dias. O desenvolvimento de produtos e tecnologias tem se caracterizado como algo crucial para o desenvolvimento da humanidade. A população cresce, com ela crescem os problemas, principalmente aqueles causados pela falta de renda, desemprego e tantas outras dificuldades que surgem tanto em países ricos como nos países pobres.

O pequeno varejo está inserido neste conturbado contexto, pois tornou-se uma das principais fontes de renda e de emprego para maior parte da população, sejam para os seus proprietários, como para os funcionários que trabalham nesses pequenos empreendimentos. No Brasil, o chamado setor terciário é o meio de vida de muitas pessoas que buscaram formar um pequeno negócio. A falta de emprego nas grandes empresas ou o idealismo do brasileiro em criar fez surgir um número muito grande de novos negócios no varejo brasileiro nos últimos tempos. O grande problema já constatado por órgãos competentes como o Sebrae ou o IBGE, é que muitos dos novos negócios não passam de dois anos de sobrevivência e morrem gerando empreendedores frustrados e endividados pelo resto de suas vidas, justamente com os negócios que um dia sonharam em abrir e buscar sua independência financeira.

O tema que trataremos durante nosso trabalho será ligado diretamente à sobrevivência das pequenas empresas, tema porém pouco estudado pela maioria dos pequenos varejistas, que é a Formação de Preço de Venda para o Pequeno Varejo.

Estudaremos os fatores necessários para chegar ao preço ideal praticado por um negócio, considerando planilhas reais e de fácil entendimento. Nas planilhas encontraremos todos os custos que tradicionalmente incidem sobre uma pequena empresa de varejo no Brasil. O "P" do preço em marketing, não pode ser atribuído somente pelo preço que o mercado pratica e sim baseado num estudo sério de tudo aquilo que pesa sobre ele antes de chegar à análise do consumidor no ato da compra. Hoje o foco é para a diferenciação de serviços e benefícios para o cliente, dia após dia o varejo é pressionado por novas exigências sejam elas internas ou

externas, acarretando sempre em maiores custos e redução de ganhos para o empreendimento como um todo. Para crescer, um negócio precisa de clientes, bom relacionamento com seus fornecedores e principalmente de lucratividade. Se o negócio não for rentável perde-se o estímulo por ele, o varejo não pode ser uma montanha-russa, vivendo de altos e baixos. É bastante comum depararmos com os mais diversos tipos de pequenos empresários, reclamando que o comércio está difícil, que o governo só dificulta, que ele trabalha muito e pouco resultado aparece. Parte da resposta para este problema que aflige a maioria dos pequenos negócios está justamente pela falta de competência para formar o seu preço de venda. É muito comum, o empresário abrir um negócio e somente depois de estar funcionando já a algum tempo, começar a deparar com as dificuldades comuns em qualquer atividade produtiva, procurar saber por quanto o produto que comercializa é vendido no mercado. Este critério adotado pela maioria dos pequenos empresários está extremamente correto, pois sempre é preciso monitorar a concorrência fazendo pesquisas de mercado, porém o erro acontecerá justamente quando o empresário alinhar o preço de seu produto, com o mesmo preço ou geralmente menor daquele praticado pela concorrência, achando que este é o principal diferencial competitivo que pode haver entre concorrentes e que o consumidor comprará sempre pelo menor preço encontrado no mercado, sem dizer que muitas vezes o empresário até esquece de contar sua redução de preços para o cliente.

Vale a pena, fazer algumas perguntas, antes do empreendedor entrar com seu suado capital num novo negócio: Será que no negócio do qual pretendo abrir terei condições de igualar ou de até praticar um preço menor que o da concorrência já existente? Será que você sabe qual o custo operacional do seu concorrente? Será que o seu concorrente terá o mesmo tamanho do seu negócio? Você sabe o volume de compras que ele faz junto ao seu fornecedor? Será que a chamada diferenciação de atendimento e de serviços dentro desse negócio surtirá efeito perante meu cliente e talvez ele nem se importe em quanto estará pagando?

As respostas para estas e muitas outras perguntas seriam infinitas. Porém o que presenciamos diariamente é a falta de critérios e de conhecimento técnico ao iniciar um negócio.

Antes de entrar num novo mercado é preciso situar-se de todas as oportunidades e ameaças que ele proporciona ao novo empreendedor.

Durante todo o tempo usaremos o termo *mark-up*, que no bom português nada mais é que fator de marcação.

Saber qual o *mark-up* possível a ser praticado em meus produtos, em meu negócio será algo fundamental na decisão pela abertura do negócio ou não.

Para descobrir qual a marcação de preços (*mark-up*) ideal para o meu negócio, ou melhor ainda para cada produto que comercializo dentro da minha empresa. O empresário brinca de cabra-cega tentando acertar algo que não sabe onde está e o pior, com uma venda sobre seu olhos, onde ele insiste em não tirar. O resultado disso tudo são pequenos empresários insatisfeitos, endividados e com data a ser agendada para fechar seus negócios. Previamente poderíamos dizer que é preciso monitorar sempre os preços da concorrência, mas principalmente monitorar os custos que incidem sobre uma empresa, pois à medida que crescem as exigências diante de um negócio ele só tem duas alternativas: ou aumenta o faturamento de forma que novos gastos não pesem sobre o seu *mark-up* ou sacrifica o pobre *mark-up*, aumentando o preço final de venda que muitas vezes pode ficar muito acima do mercado e dependendo do mercado em que atua, fica impossível repassar ao consumidor este preço maior.

No Brasil intitulou-se que as empresas na sua grande maioria são exploradoras, aquelas que ganham muito e sacrificam o consumidor. Esta teoria aconteceu principalmente nos períodos de início de planos econômicos mirabolantes que tentavam acabar com a inflação por decreto, planos criados pelos nossos governantes maiores, onde a pressão era muito grande em cima das empresas fazendo com que muitas mantivessem ou baixassem seus preços de forma desordenada, sem conhecimento técnico nenhum, ou alguém não lembra dos gerentes de supermercados presos durante a era Sarney. Será que a culpa realmente era dos empresários? Será que a remarcação não era somente um meio de sobreviver no mercado em que estavam inseridas? Depois veio Collor, depois veio Plano Real com a estabilização da moeda e para este último dou destaque especial pois já era empresário e senti na pele o que é pagar juros de 25 a 30% a.m. com uma moeda estabilizada. O então Ministro Fernando Henrique Cardoso e sua equipe colocaram muitos empresários numa verdadeira "arapuca", onde muitos endividaram-se, muitos ficaram pelo caminho, outros estarão empenhados por muito tempo com dívidas fiscais e bancárias, o pequeno empresário perdeu poder de

investimento e de crescimento, hoje na sua grande maioria as pequenas empresas tornaram-se apenas meio de vida e não mais com o propósito daquilo que um dia seus idealizadores sonharam ter, que era de abrir um pequeno negócio e depois crescer ou aumentar o número de lojas e assim por diante. Diante deste quadro, será que a exploração por parte do empresariado existe mesmo ou é somente uma forma de sobreviver aos altos impostos, aos altos custos operacionais, à imposição social que as empresas tem convivido no seu dia-a-dia, às idéias de satisfação total ao cliente e que geram muitos custos para toda e qualquer empresa.

Queremos deixar um estudo que seja instrumento de reflexão para o pequeno empresário. Que ele tenha certeza que nunca deverá cobrar preços abusivos pelos seus produtos, pois provavelmente em pouco tempo será eliminado do mercado, mas que aquilo que cobrar seja capaz de honrar com todos seus custos operacionais, pagando seus impostos, pagando bons salários, gerando lucros e felicidade para todos os envolvidos. Todo o consumidor gosta de comprar onde é percebível que aquele negócio está crescendo e melhorando a cada dia, onde sempre tem novidades e as pessoas que ali trabalham expõem pelos poros alegria e felicidade de verdade.

1.1 PROBLEMA

Chegar ao preço ideal de venda para os produtos comercializados numa pequena loja de confecções e calçados de maneira a proporcionar a estabilidade financeira da empresa, gerando renda para todos os envolvidos e principalmente demonstrar que para cumprir como todas as obrigações trabalhistas, tributárias, sociais e de fidelização e manutenção de clientes é necessário praticar uma marcação mínima sobre os produtos comercializados.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um estudo que seja a base para empreendedores ligados ao varejo para a formação de preços dos produtos a serem comercializados em seus negócios.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar os custos incidentes sobre uma pequena loja de varejo que comercializa confecções e calçados, mas que também sirva como referencial para outros negócios.
- Buscar o Mark-up ideal para este negócio.
- Demonstrar como os custos diretos e indiretos influenciam a formação de preço de venda.
- Estratégias para aumentar o poder de lucratividade da empresa.
- Redirecionar o preço de um produto quando ele é encontrado na concorrência por um preço muito inferior ao praticado pela empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Hoje os consumidores estão cada vez mais exigentes procurando pagar cada vez menos por aquilo que querem comprar. Esta pressão tem levado muitos empresários a praticar preços que não são suficientes para a continuidade de seus negócios, assim acreditamos que um estudo adequado sobre o preço mínimo a ser praticado no varejo brasileiro, fará com que muitas empresas voltem a crescer

gerando prosperidade e lucro para todos envolvidos: empresários, fornecedores, governo, funcionários e clientes, todos satisfeitos e gerando renda para um Brasil muito melhor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

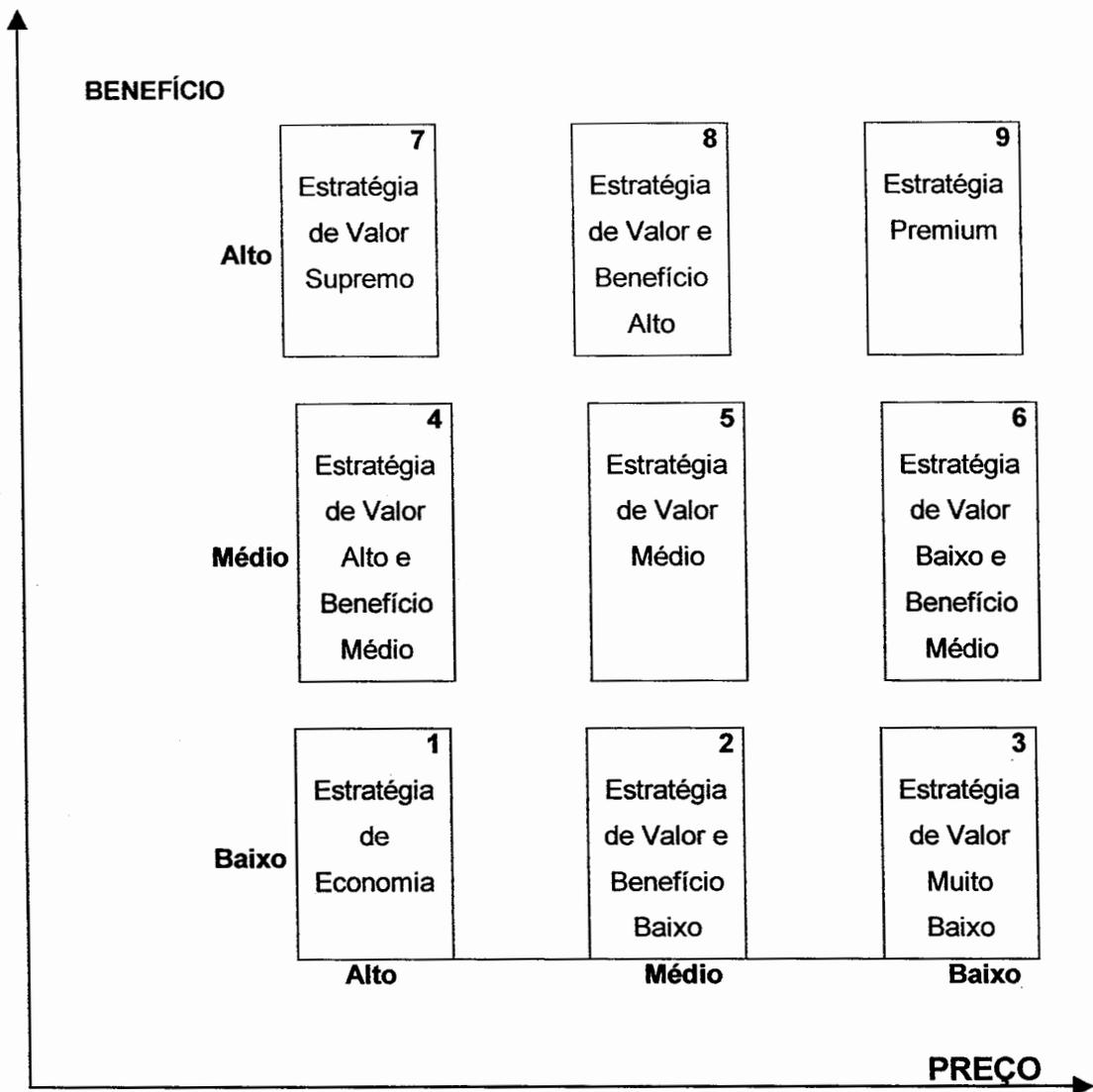
2.1 PREÇOS

Uma empresa tem inúmeras finalidades, hoje convivemos muito com a questão da função social que uma empresa deve ter no meio que está inserida, porém para que a empresa tenha condições de atender todas suas atribuições, ela deve ter principalmente capacidade de gerar lucros. Os lucros surgem a partir de um preço adequado. Através deste propósito a empresa terá condições de honrar com todos seus compromissos sem maiores problemas, coisa difícil de encontrar na pequena empresa brasileira. Devemos pensar que o retorno do investimento em mercadorias sempre será obtido mediante uma política eficiente de preços.

Sabemos que os preços são expressivos componentes do composto de marketing para a formação da imagem de uma empresa. Independente de qual posicionamento estratégico a empresa adotar, devemos saber que o preço praticado sempre seja capaz de cobrir todas as despesas e ainda gerar lucros para a manutenção e crescimento da mesma.

A empresa deve ter um posicionamento estratégico em relação ao seus preços. A partir deste fator cria-se a imagem da empresa com o consumidor. Com isso a empresa define qual mercado almeja e que público alvo deve buscar. É um grande norte para que tanto a empresa quanto o consumidor saibam se identificar.

O gráfico que demonstraremos na página a seguir demonstra de forma muito clara esta relação:



Fonte: PARENTE, Juracy, Varejo no Brasil, 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 165. Adaptado de KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998 p. 437

Segundo, Juracy Parente, em seu livro Varejo no Brasil, quando o consumidor está selecionando diferentes opções varejistas para comprar, ele faz uma comparação entre a proposta de valor oferecida por diferentes lojas, avaliando os benefícios e custos de cada alternativa. Ao escolher qual política de preços adotar, o varejista precisa considerar o posicionamento de marketing da empresa e qual estratégia de benefício/custo pretende oferecer ao mercado. O gráfico acima mostra nove possíveis estratégias benefício/custo que podem ser adotadas pelas empresas varejistas, com base nas três políticas de preços: abaixo do mercado, média do mercado e acima do mercado.

As estratégias 1, 5 e 9 ilustram três alternativas a serem escolhidas por diferentes varejistas, cada uma visando atender às necessidades de segmentos específicos. A empresa 1 oferece uma loja com poucos benefícios e com custos baixos, atraindo o segmento de consumidor muito sensível a preço. A empresa 9 oferece altos benefícios a preços elevados, para o segmento que valoriza os benefícios. Já a empresa 5 atrai o segmento que procura equilibrar benefícios e custos.

As estratégias 4, 8 e 7 apresentam-se mais competitivas que as da diagonal (1, 5 e 9). Os varejistas de sucesso são aqueles que conseguem uma proposta de valor superior, como o dessas estratégias, pois assim conseguem conquistar a preferência dos consumidores. Na estratégia 8, o varejista oferece o mesmo alto benefício da 9, porém com preço inferior. Na estratégia 4, o varejista apresenta o mesmo nível médio do varejista 5, porém com preços mais baixos. A estratégia 7 é a mais atraente de todas para o consumidor, pois oferece o nível mais alto de benefícios por um preço tão baixo quanto o da loja 1.

Os varejistas que adotam as estratégias 2, 3 e 6 estão caminhando para o fracasso, pois são menos competitivas que as demais estratégias. São estratégias de varejistas que cobram mais por seus produtos, porém entregam menos benefícios. A estratégia 3 é especialmente vulnerável e desastrosa, pois reflete um varejista que oferece um benefício baixo e cobra preços altos. Os consumidores de lojas adotam esse tipo de estratégia, em geral, estão insatisfeitos e provavelmente falam mal dessas lojas para outras pessoas. Essas estratégias devem ser evitadas por qualquer varejista.

A sensibilidade do consumidor ao fator preço é algo muito relativo, existem sim consumidores que são orientados para o fator custo, são aquelas pessoas que dão pouca ênfase às variáveis que compõem os benefícios de um produto. Na relação custo/benefício, eles olham somente para a questão custo. Por outro lado existem muitos consumidores voltados para os benefícios oferecidos pelo varejo. E pode ter certeza é que justamente junto a esses consumidores virão as maiores margens de rentabilidade de uma empresa principalmente as de pequeno porte. Através de fatores como variedade, status, conveniência na localização e atendimento é possível conquistar muitos consumidores e estes nem se preocupam tanto o quanto irão pagar, eles querem algo a mais que produtos. Para o pequeno

varejo que geralmente não tem como concorrer com as grandes redes, esta pode ser uma grande solução. As pessoas ainda gostam do relacionamento e do calor humano, de uma boa conversa, de um bom atendimento, de ser chamado pelo nome e tantos outros benefícios que só o pequeno varejo pode oferecer.

É preciso melhorar, é precisar inovar, porém tudo isso deve estar dentro de uma realidade, com muito controle para não sacrificar os ganhos do pequeno varejo, que andam tão pressionados ultimamente. Aquele desconto especial o consumidor sabe que certamente ganhará do pequeno varejo. Grandes redes, não tem a prática de aplicar descontos no ato da compra ou de proporcionar um poder de barganha para o consumidor, geralmente são ofertas preparadas e dificilmente um gerente terá condições de baixar ainda mais o preço quanto solicitado pelo consumidor. É preciso ter uma noção clara ao cobrar do nosso consumidor, para que tenhamos argumentos para justificar nossa postura em relação às críticas que poderão acontecer por parte deles. As empresas devem saber formar corretamente seu preço para poder ganhar e crescer sempre, afinal o sucesso só é reconhecido em empresas vencedoras.

2.2 FORMAÇÃO DE PREÇOS

A formação de preços é algo muito sério, porém o pequeno empresário, muitas vezes não é capaz de compreender sua sistemática. O primeiro grande erro é acreditar que a maneira correta de formar preços é simplesmente copiar os preços praticados pela concorrência. O segundo grande erro, talvez em escala menor que o primeiro, é de acreditar que os preços somente são formados baseados em aspectos ligados a custos sem se preocupar com o tamanho destes custos.

Com toda a certeza os custos internos e os preços praticados pelos demais participantes do mercado são de fundamental importância para as estratégias das empresas. No entanto dependendo do tipo de mercado de que façam parte, essa importância será muito relativa, do qual teremos que considerar outros aspectos que comentaremos mais adiante.

2.3 CONCEITOS BÁSICOS NA FORMAÇÃO DE PREÇOS

A seguir comentaremos alguns conceitos financeiros básicos, necessários para o melhor entendimento de nosso trabalho e que muitas vezes são utilizados em sentidos muitas vezes equivocados.

Segundo Roberto Assef, em seu livro *Manual de Gerência de Preços*, o primeiro grande conceito a ser utilizado é o de **Lucratividade**, que pode ser expressa da seguinte maneira:

$$\text{Lucratividade} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Receita Bruta}) \times 100$$

Imagine uma empresa que no final do ano corrente tenha apresentado os seguintes resultados, bastante simplificados, expressos em R\$ milhões:

Receita Bruta	100
Custo das Mercadorias Vendidas	(40)
Impostos	(15)
Lucro Bruto	45
(-) Despesas Administrativas	(30)
(-) Despesas Financeiras	(5)
Lucro Antes do IR/CSSL	10
IR/CSSL	(3,4)
Lucro líquido	6,6

Esta empresa tem, no final do ano, uma lucratividade de 6,6%. A questão é identificar se este valor é bom, ruim ou médio. A resposta é: depende!

Sim, depende de vários fatores, como, por exemplo, a lucratividade das demais empresas deste segmento, o capital empregado nesta atividade, as perspectivas para o setor, a lucratividade histórica, etc.

Antes de mais nada é necessário entender que a lucratividade auferida é derivada, também da política de preços adotada, pois, evidentemente, estes preços são responsáveis pelos níveis de receita bruta.

Outro detalhe fundamental que extraímos da fórmula é que a lucratividade é um indicador da empresa, e não do produto ou serviço, visto que os custos fixos e os impostos sobre os lucros são gerados pelo conjunto de operações da empresa e não pelo produto (custos fixos associados, no exemplo, às despesas administrativas e financeiras).

O segundo conceito fundamental é a **Rentabilidade** calculada conforme a seguir:

$$\text{Rentabilidade} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido}) \times 100$$

O lucro líquido é o mesmo calculado no nosso demonstrativo anterior, ou seja R\$ 6,6 milhões e o Patrimônio Líquido é o valor resultante do capital integralizado pelos acionistas e seus lucros posteriores não distribuídos, mas sim reinvestidos no negócio.

Assim, imaginemos possuir R\$ 500 mil a serem investidos, com recursos próprios em uma atividade qualquer. O capital alocado ao projeto é o seu Patrimônio Líquido inicial que será investido em equipamentos, imóvel, estoque, caixa e bancos, ou seja, contas diversas do Ativo Circulante e Imobilizado. Temos então um patrimônio inicial de R\$ 500 mil.

Suponhamos que ao final do ano corrente sua empresa obtenha um lucro líquido de R\$ 50 mil e que este valor tenha duas destinações distintas: R\$ 25 mil serão distribuídos aos acionistas, pessoas físicas, como dividendos e os restantes R\$ 25 mil no próprio negócio como aumentando sua capitalização. Teremos no início do segundo ano, um patrimônio líquido de R\$ 525 mil. Este dado é extremamente

significativo, pois um dos principais objetivos da política de preços de qualquer empresa é maximizar o retorno sobre o Patrimônio Líquido, ou a sua Rentabilidade.

Para melhor entendimento deste conceito, verificamos no quadro a seguir, como é a possibilidade de estabelecer preços, de acordo com os mercados em que a empresa se situa.

Segmento	2000	1999	1998	1997	1996
Comércio Varejista	4,9	2,7	7,7	8,3	8,3
Confecções	5,5	(5,5)	0,4	0,8	ND
Eletroeletrônicos	4,7	(19,3)	(0,7)	6,5	12,5
Farmacêutico	4,5	15,1	15,3	18,3	15,6
Papel e Celulose	12,6	(2,2)	(1,0)	(0,7)	1,1
Telecomunicações	9,0	2,6	4,9	9,9	ND
Mediana Geral	5,4	2,2	5,0	6,5	4,1

Rentabilidade % média das 500 maiores empresas do Brasil

Fonte: "Melhores e Maiores", revista Exame, junho de 2001,

As constatações acerca dos resultados explicados para as respectivas lucratividades permanecem válidas.

Como se vê, apenas para comentar um setor, o farmacêutico, definitivamente, não pode confirmar a teoria de quem forma o preço é o mercado, ao contrário do eletroeletrônico que passou por um processo enorme de canibalização de margens, pois produtos como televisores e videocassetes praticamente deixaram de apresentar diferenças percebidas pelos consumidores, as quais pudessem ser expressas através da majoração ou até manutenção de preços.

Os números indicam que esse setor consumiu riqueza de seus acionistas, em níveis extremamente elevados, sobretudo em 1999, auge da desvalorização cambial, com aumento de insumos importados, sem contrapartida nos preços de venda, por absoluta impossibilidade de remarcação por parte do varejo, segmento a que se destinam as mercadorias.

Os dois indicadores, Lucratividade e Rentabilidade, referem-se às empresas como um todo, sendo a princípio não associáveis a produtos e serviços isoladamente. Para analisar o resultado desses últimos, normalmente são utilizados

os conceitos de *mark-up* ou **fator de marcação**, ou ainda de **remarcação** e a **margem de contribuição**. Vamos iniciar pelo *mark-up* que sem dúvida, é o conceito mais largamente utilizado notadamente no segmento comercial.

Para entendimento fácil, suponha que um varejista que comercializa calçados. Sua precificação, normalmente é feita conforme a seguir:

Custo da mercadoria: R\$ 50

Fator Mark-up = 2

Preço de Venda = R\$ 100

Algumas perguntas podem ser extraídas deste quadro: a primeira é: porque o fator 2? A segunda: qual o resultado da empresa com tal metodologia de preços? A terceira é saber se este é um bom método ou o mais apropriado, ou ainda quando devemos utiliza-lo.

A primeira questão, Roberto Assef diz não ter resposta, pois este fator é totalmente aleatório, sendo proveniente de experiências passadas que talvez tenham sido bem-sucedidas. A explicação mais comum é que o mercado trabalha com este fator e devemos acompanhá-los. Quando se age assim, os demais atributos do produto, tangíveis e intangíveis, são abandonados e as empresas perdem oportunidades de maximizar suas margens.

Basta questionar, por exemplo, se fatores tais como atendimento ao cliente, planos de financiamento, localização da loja e sua acessibilidade, sortimento de produtos, etc., não são componentes identificados pelo cliente como diferenciadores e, portanto, passíveis de mensuração de preços em relação aos demais concorrentes.

A segunda questão Roberto Assef, demonstra que em função desta metodologia adotada, o empresário fica meio que desguarnecido ao adotar sempre o mesmo fator de marcação na prática de seus preços.

Imagine um varejista que atua em diversos estados brasileiros, é impossível ele praticar a mesma marcação em todas suas lojas, pois cada estado existe uma legislação específica de ICMS e isto deve ser considerado caso a caso. Outro fato citado ainda para esta questão é que em função do acirramento da concorrência presente em todos os setores, as empresas tem sido obrigadas a praticar *mark-ups*,

a níveis constantemente mais baixos e muitas vezes inclusive no fechamento da venda, ou seja, a empresa teria uma expectativa de ganho e de repente por insuficiência de caixa ou até mesmo desconhecimento desta lógica de seus gerentes e administradores acaba por ceifar os ganhos da empresa com descontos fora da realidade no fechamento do negócio. Diante disso a terceira questão já estaria respondida, pois uma visão única em relação a formação de preços demonstra que é um péssimo negócio para o empreendedor.

Para finalizar os conceitos básicos, citamos agora os conceitos ligados à **margem de contribuição**, que segundo o autor é fundamental para a análise dos resultados dos produtos e serviços de uma empresa.

Suponha a mesma empresa citada, que comercializa calçados, desejando formar seu preço ou ainda identificar a margem resultante do preço praticado. Para tanto, utilizará a margem de contribuição que conceitualmente, é indicada por:

$$\% \text{ margem de contribuição} = (\text{margem de contribuição/preço de venda}) \times 100$$

$$\text{Margem de contribuição} = \text{preço de venda} - \text{custos e despesas variáveis}$$

Vale ressaltar que custos e despesas variáveis são aqueles que oscilam de acordo com a produção e/ou faturamento.

Assim, se determinado sapato tem um custo de aquisição de R\$ 50, iremos computá-lo, além dos demais custos que incidem sobre esta venda, ou seja: impostos, comissões de vendas, custo da administração do cartão de crédito, enfim todos os que dependem diretamente da operação de compra e venda, para identificar a contribuição de cada item para o pagamento ou diluição dos custos fixos e resultados finais da empresa. Conforme o método de custeamento utilizado, a margem de contribuição é o melhor indicador de performance de um produto, pois não agrega parcelas de custo fixo ou indireto, de difícil ou impossível mensuração a cada objeto, além de permitir um sem número de avaliações e simulações do portfólio de itens.

No varejo, até mesmo em função da concorrência acirrada, e presente todos os dias, a prática de copiar preços ainda é a mais utilizada. Os grandes varejistas fazem a compensação de margens, podem aplicar *mark-ups* baixíssimos em

determinados produtos a fim de chamar a atenção do público e realizar a compensação desta “perca disfarçada” em outros produtos. Quando o pequeno varejista realiza esta prática de enquadrar os preços conforme o concorrente geralmente ele perde ganhos pois não tem o mesmo giro do grande varejista e isto acaba gerando uma ilusão de ser competitivo, sem ter poder para tanto.

2.4 CUSTOS

Segundo Roberto Assef, em seu livro Manual de Gerência de Preços, a contabilidade de custos, ou gerencial, é uma vertente da Contabilidade Financeira que surgiu com a intenção de retratar as novas operações e transações surgidas na época da Revolução Industrial.

A necessidade de quantificar custos de mão-de-obra intensiva, altos volumes de estoques gerados, os custos de produção unitários, alocando as parcelas de custos indiretos aos custos e estoques de produtos em diversas fases, de elaboração ao acabamento, indicavam a urgência de criação de novos mecanismos de análise. Assim, a contabilidade de custos surgiu basicamente no segmento industrial, tendo se propagado para os demais setores de atividade. Esse ponto é fundamental para entendermos por que as empresas de serviços e comerciais estabelecem seus preços de acordo com os princípios contábeis industriais. Entre estes princípios destacamos no quadro abaixo alguns conceitos básicos inerentes à contabilidade de custos:

Gasto: Desembolso associado à obtenção de bens, independentemente de sua finalidade.

Custo: Soma de gastos com bens e serviços aplicados ou consumidos na produção.

Despesa: Gastos associados ao consumo de bens e serviços não relacionados à produção.

Investimento: Gastos destinados à obtenção de bens de uso da empresa ou para aplicações permanentes.

Perda: Bem ou serviço consumido, de forma anormal e involuntária.

Receita: Ingresso de recursos sob a forma de bens ou direitos.

Custos e despesas são os principais ingredientes desta análise, em termos gerenciais de formação de preços, acabam erroneamente tendo a mesma conotação, pois devem ser “pagos” pelos produtos comercializados embora sejam duas coisas distintas.

Todos os gastos associados à produção, que no varejo devemos entender por comercialização, exceto os derivados de investimentos, serão enquadrados como custos. Os gastos efetuados na área administrativa serão computados como despesas.

No varejo o método de classificar custos diretos e indiretos parece ser mais simples que no âmbito industrial. Os custos diretos seriam atribuídos ao produtos adquiridos para serem comercializados, mais o frete destes produtos quando cobrados pelos fabricantes para serem entregues até a loja. Todos os custos indiretos teriam que se enquadrar dentro da margem bruta praticada pelo varejista conforme demonstrado no quadro a seguir, após isto sobraria o lucro para crescimento da empresa.

Aplicação do conceito de custos para uma venda de \$ 2.000

	Valores	%
Vendas totais no mês	2000	100
Custo das Mercadorias Vendidas	1100	55
Margem Bruta	900	45
Despesas Operacionais	800	40
Lucro	100	5

No nosso caso teríamos como exemplo:

Custos Diretos: os produtos adquiridos para sua comercialização.

Custos Indiretos: todos os gastos envolvidos na operacionalização da loja.

Ainda com o propósito de esclarecer a conceituação de custos, daremos um tratamento diferenciado para as despesas. Que seriam os gastos incorridos no

processo administrativo e de operacionalização do varejo. As despesas também podem ser divididas em diretas e indiretas, de acordo com sua interligação com o faturamento ou geração de receita.

As despesas diretas são as diretamente relacionadas ao faturamento, tais como: comissões de vendas, impostos diretos sobre o faturamento, fretes de entrega, etc. No varejo devemos lembrar das despesas pagas às administradoras de cartões de crédito. Estas cobram pelo gerenciamento das vendas e que hoje com margens apertadíssimas de ganhos, tornaram-se redutoras de lucros para os lojistas, justamente em função das altas taxas cobradas pelas administradoras.

As despesas indiretas são aquelas que não dependem do faturamento, sendo necessárias às atividades de suporte administrativo, comercial e operacional geral da empresa. Enquadraríamos aqui salários fixos, encargos sociais, taxas anuais como alvará, taxa de bombeiros, aluguéis, condomínios, etc. A propaganda é sem dúvida alguma algo que gera muitas dúvidas acerca de sua alocação entre os valores considerados como diretos ou indiretos. Diríamos que dependendo de sua alocação ela poderia ser considerada direta ou indireta. Tratando de um mix de produtos anunciados como oferta, se mensurado diretamente como resultado de força de vendas poderia ser considerada como direta, pois houve o investimento em propaganda e as vendas cresceram proporcionalmente naqueles produtos anunciados. No caso de propagandas institucionais, poderíamos considerar como indireta, pois não estão ligadas diretamente ao faturamento da empresa.

Temos ainda o conceito de Ativo, onde somente os gastos realizados, que farão parte da riqueza da empresa e passíveis de serem depreciados, podem fazer parte do ativo permanente ou imobilizado da empresa, não sendo, portanto, passíveis de alocação aos custos e despesas do período.

Outro ponto importante a ser lembrado é a distinção que deve ser feita quanto aos custos e despesas em relação às suas variabilidades, ou seja suas interdependências em relação aos volumes produzidos ou faturados. Teremos então os custos fixos, variáveis e semivariáveis.

Custos fixos são aqueles que não variam, independentemente dos níveis de produção ou de faturamento. Esses custos são fixos no total, porém variáveis em termos unitários. No nosso caso poderíamos citar como exemplo: aluguel da loja, depreciação de microcomputadores e instalações em geral, os salários fixos pagos a

crediaristas, caixas, pacoteiros e auxiliar de serviços gerais. Os custos fixos sempre devem ser observados, pois geralmente quando descontrolados forçam a empresa a perder competitividade. Outro problema é a sua constante incidência, se vender ou não vender eles estão no contas a pagar para serem cumpridos.

Custos Variáveis, ao contrário, são os que oscilam diretamente com o nível de vendas. Inversamente aos custos fixos não variam em termos unitários permanecendo constantes. Eles existem somente se o faturamento acontecer, é o caso dos impostos recolhidos via DARF (Documento de Arrecadação da Receita Federal) ou ICMS (Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços).

Custos Semivariáveis são aqueles que têm uma parcela que independe dos volumes de produção (fixos) e outra que oscila na proporção das vendas (variáveis).

No processo de compra e venda de mercadorias em que o varejo encontra-se envolvido e que constitui no principal objeto de sua atividade, vários fatores relativos a custos estão presentes. Isto quer dizer que, além do preço da mercadoria adquirida, outras variáveis estarão associadas a esse custo e, como tal terão que ser levados em conta na hora de se apurar o quanto custou efetivamente certa mercadoria, de modo a permitir que haja posteriormente fixação adequada do preço de venda. Como já citamos anteriormente, o mercado muitas vezes é quem faz o preço do produto, porém é necessário que o pequeno varejista tenha uma noção de como postular a sua fixação financeira no preço. A finalidade desta análise é de fato dotar o varejista de instrumentos que lhe permitam quantificar seus futuros resultados a determinado preço, ou mesmo auxiliar na determinação do ponto de equilíbrio da loja.

2.5 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

2.5.1 INTRODUÇÃO E CICLO DE VIDA DO PRODUTO

Embora já tenhamos escrito alguns posicionamentos sobre aspectos mercadológicos, entendemos que estes mereçam um tratamento especial para que

a definição correta de preços não ocorra de forma imatura, pois existem vários aspectos que também devem ser considerados para que exista a precificação correta dos produtos dentro de um pequeno varejo.

Os preços fazem parte do composto de marketing. É um dos famosos 4 P's, com grau de importância tão grande quanto os outros. Nenhuma estratégia empresarial pode prescindir de uma política de preços sem que exista a harmonia com os demais Ps: produto, propaganda e distribuição (place). Sabemos que os preços se baseiam em diversas variáveis, entre as quais as percepções dos consumidores, as questões internas de posicionamento da empresa no mercado e a interligação com outros componentes do mix de marketing. Os custos a serem cobertos e a metodologia utilizada para associa-los a cada produto, os fatores externos principais, tais como em que tipo de mercado a empresa se insere e os efeitos das práticas comerciais dos concorrentes sobre os volumes de vendas interferem diretamente na tomada de decisão na formulação correta dos preços, porém ressaltamos novamente, toda e qualquer política de preços deve ser capaz de cobrir e gerar lucros para a sobrevivência da empresa como um todo.

Todo produto tem um Ciclo de Vida. O varejo deve estar muito atento ao tempo em que um produto estará em voga no mercado, pois ao menor descuido este poderá se tornar um estoque "enclafado" e quando isto acontece, os custos para se desfazer deste estoque ocioso são muito grandes, gerando provavelmente prejuízos isolados para a empresa varejista.

Segundo Kotler, em seu livro *Administração de Marketing*, todo produto tem um ciclo de vida. Para isto, ele diz que temos que afirmar quatro pontos:

- Os produtos têm uma vida limitada.
- As vendas dos produtos atravessam estágios distintos, sendo que cada um apresenta desafios, oportunidades e problemas diferentes para o vendedor.
- Os lucros sobem e descem em diferentes estágios do ciclo de vida do produto.
- Os produtos requerem estratégias de marketing, financeiras, de produção, de compras e de recursos humanos diferentes a cada estágio do seu ciclo de vida.

A maioria das curvas de ciclo de vida é retratada em forma de sino (figura abaixo). Essa curva é geralmente dividida em quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio:

- **Introdução:** um período de baixo crescimento em vendas, uma vez que o produto está sendo introduzido no mercado. Não há lucros nesse estágio, devido às pesadas despesas com a introdução do produto.
- **Crescimento:** um período de rápida aceitação do mercado e melhoria substancial dos lucros.
- **Maturidade:** um período de baixa no crescimento de vendas. Isso porque o produto já conquistou a aceitação da maioria dos compradores potenciais. Os lucros se estabilizam ou declinam, devido à competição acirrada.
- **Declínio:** o período em que as vendas mostram uma queda vertiginosa e os lucros desaparecem.

Todo produto gera uma margem de contribuição para a empresa. Em termos práticos, esta margem de contribuição é maior ou menor conforme o estágio em que se situa o produto (Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio).

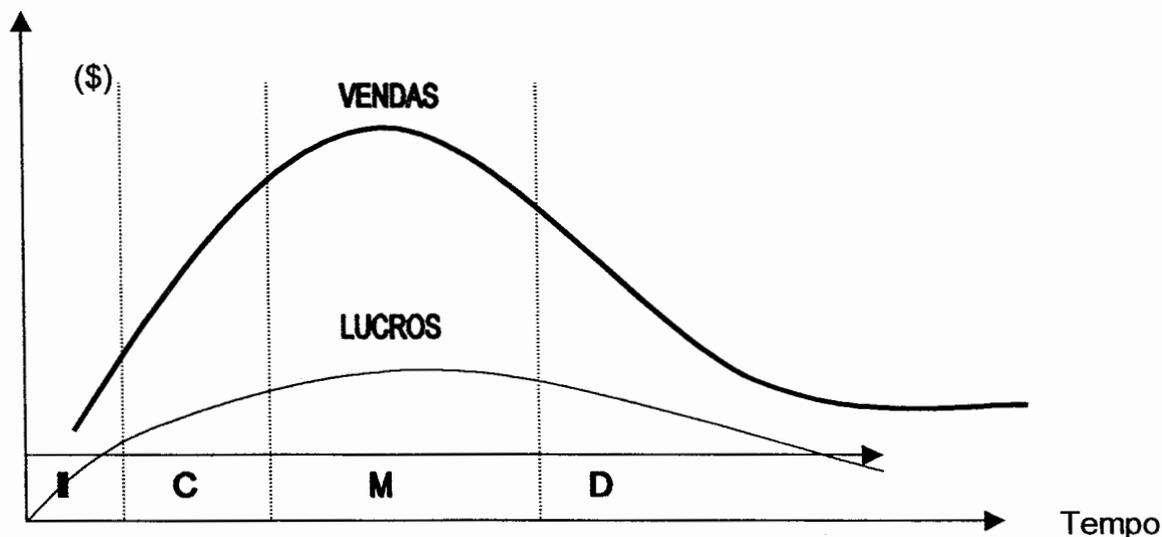
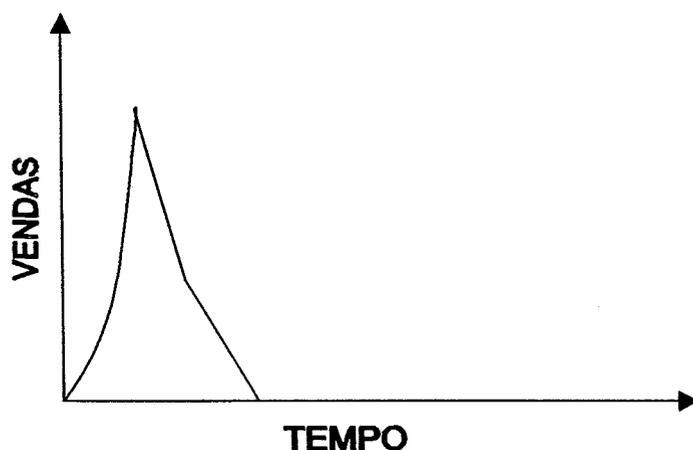


Gráfico: Ciclo de vida do produto

A indústria brasileira na sua grande maioria, cria produtos que ao serem lançados começam com preços inchados, aproveita-se a questão da novidade

tecnológica para se cobrar um pouco mais. Conscientes de que ao longo do tempo de existência do produto, existirá a redução gradativa de preços, seja pelos produtos concorrentes ou até mesmo pelo declínio de utilização ou obsolescência deste produto ou até mesmo para receber novamente pelos altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Podemos citar como exemplo o DVD. Logo ao serem lançados preços nas alturas encontrados por até R\$ 1.500,00, hoje um DVD já é encontrado por R\$ 399,00 em qualquer rede varejista de eletrodomésticos. O produto surge e após um tempo desaparece, o varejo deve monitorar de forma permanente estas mutações para que possa tirar o máximo proveito das margens de contribuição unitárias de um produto em todas suas fases. Por isso, o varejo deve estar atento para não arriscar todos seus investimentos em uma única linha de produtos, pois com o passar do tempo você pode ser conhecido somente por comercializar um tipo de produto e que ninguém mais quer consumir ou que as vendas caíssem de forma alucinante, ou alguém não lembra das lojas especializadas em patins do tipo Rolers, uma verdadeira febre que surgiu e sumiu com menos de dois anos de sobrevivência. Para este produto o gráfico seria diferente segundo Kotler, um típico exemplo de modismo.

MODISMO



Algo que assim como surge e cresce de forma alucinante, desaparece também da mesma maneira.

2.5.2 CICLO DE VIDA DO VAREJO

Juracy Parente, cita em seu livro *Varejo no Brasil, Gestão e Estratégia* que assim como os produtos, o varejo também tem o seu ciclo de vida, atravessando de modo geral os mesmos quatro estágios de um produto.

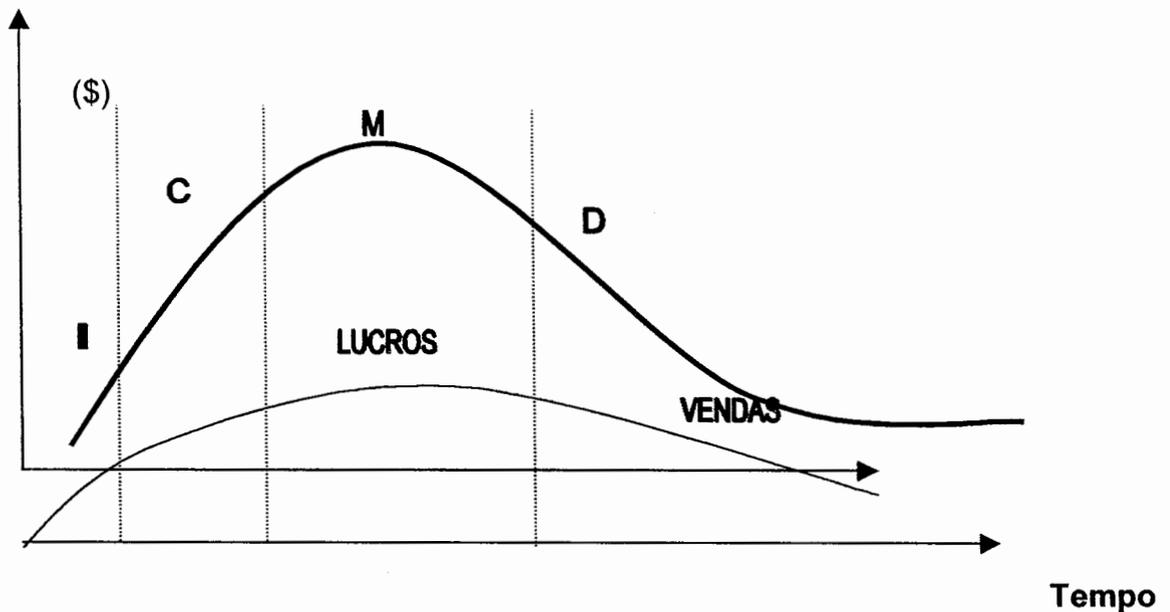


Gráfico: Ciclo de vida do varejo

Ao identificar o estágio de ciclo de vida em que o modelo de suas lojas se encontra, o varejista encontra mais elementos para definir as melhores estratégias para otimizar seus resultados, assim entendemos que o formato de um varejo de uma loja também deve ser renovado de tempo em tempo, pois aos olhos do mercado ele seria compreendido como um produto.

Introdução: período em que o novo formato é introduzido no mercado. Nessa fase, existem poucos ou nenhum concorrente direto, os lucros são baixos em virtude dos custos de desenvolvimento e dos ajustes que o novo modelo ainda terá que percorrer. Como exemplos de formatos nessa fase tem-se as lojas virtuais e as lojas especializadas em alimentos orgânicos. Acredita-se também que as grandes

lojas especializadas (conhecidas como “*Category Killers*”) começarão a desenvolver-se no Brasil e encontrarão grande sucesso nessa primeira década de 2000.

Crescimento: é o período de crescimento nas vendas. O modelo alcança aceitação de mercado, pois muitos varejistas desenvolvem lojas no novo formato, o que ajuda a propagar ainda mais rapidamente o novo conceito. É um período de expansão de lucros, pois o mercado já atingiu alto volume, porém ainda não se encontra saturado. Exemplos de formatos que se situam nesse estágio: mega livrarias, supermercados compactos, hipermercados, novos formatos de padarias, lanchonetes *fast food*.

Maturidade: é a fase em que o crescimento das vendas se estabiliza, pois o novo formato já alcançou a aceitação nos mercados potenciais. A concorrência torna-se muito intensa, já que o aumento das vendas de uma empresa faz-se às custas da diminuição da fatia de concorrentes. Há uma tendência para a diminuição progressiva dos lucros. Exemplos de instituições neste estágio: supermercados convencionais, lojas de departamentos de linha limitada, lojas especializadas tradicionais, restaurantes por quilo.

Declínio: é o estágio em que as vendas e o lucro do formato varejista já começam a declinar, cedendo espaço para modelo mais competente e melhor ajustado no mercado. Exemplos de instituições que estão nesta fase: mercearias, lanchonetes tradicionais, lojas de departamentos de linha completa, lojas especializadas tradicionais.

2.5.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO EM RELAÇÃO A PREÇOS

Roberto Assef, comenta que conforme o estágio que se encontra o negócio, será o posicionamento da empresa em relação a preços. Todas as empresas possuem fatores internos às suas organizações que devem ser levadas em consideração nas políticas de preços. É fundamental lembrarmos que a variável preço é componente de um grande mix de marketing e as políticas e estratégicas devem ser correlacionadas entre si.

O posicionamento inicial é chamado de **Sobrevivência**. A própria denominação indica que os preços devem estar voltados para a manutenção das operações da empresa; assim, o que mais interessa é “fazer caixa”, sem grandes avaliações das margens auferidas. Esta estratégia deve acontecer em períodos curtos ou sazonais, como exemplo no setor de varejo de confecções a nível de liquidação de temporada (inverno/verão), ou em função da ociosidade de estoques. Nem sempre a questão sobrevivência está ligada somente à deficiência financeira, porém no pequeno varejo é comum depararmos com situações onde o empresário se vê obrigado a torrar seus estoques para fazer caixa e poder cumprir com suas obrigações, isto se deve à falta de metodologia e de controles de estoques. Com isso os consumidores se deparam com constantes alterações de preços, sem que haja um parâmetro lógico para estipulação de valores. Assim acreditamos que a prática da Sobrevivência é uma prática comum a todas as empresas, mas deve ser muito bem monitorada em termos de prazo de execução, além de confundir os consumidores que não conseguem perceber uma política de preços contínua, a sua perpetuidade leva-as ao fechamento do negócio num período muito próximo, pois é impossível trabalhar sem ter rentabilidade.

Ao contrário do primeiro conceito, a **Maximização dos lucros**, acontece em empresas que buscam maximizar suas margens de curto prazo. Em algumas oportunidades a empresa dispõe de condições especiais para implementar níveis de margens de contribuição máximas. Além do exemplo citado anteriormente dos Rollers, quem não se lembra da moda dos *Kart in Door*, onde a hora de locação para se divertir era caríssima, porém havia necessidade de marcar hora com muita antecedência para conseguir desfrutar do prazer de guiar um kart e se sentir um verdadeiro piloto de Fórmula 1. Ou ainda de brinquedos passageiros ligados a personagens relâmpagos da televisão, no primeiro mês os preços são uma verdadeira loucura, depois começam a cair, cair, até ficarem bastante populares. Esta postura acontece em função de seus criadores saberem que em breve serão copiados ou a moda poderá ser passageira, então tira-se o máximo proveito do modismo para maximizar os lucros. Outro setor que trabalha com a maximização de lucros é a indústria farmacêutica e química fina, que investem milhões em novos produtos, assim necessitam de garantias que, após as descobertas, terão um prazo delimitado para recuperar os enormes investimentos. Assim, estes mercados são

sujeitos a patentes que, de algum modo, perpetuam durante longo tempo suas margens em patamares elevados, típicos da maximização de lucros.

Outra possibilidade é a **Liderança de Participação de Mercado**. Neste posicionamento, os preços são definidos com intuito de ganhar mercado, via penetração mais rápida. Grande parte dos mercados é suscetível a preços baixos, pois o atributo preço, numa escala média, tem grande relevância nas decisões de compra. Quem utilizou desta estratégia para conquistar mercado foram os refrigerantes populares chamados de “tubaínas”, a ponto de mexer com poderosos como a Coca-Cola e a Ambev. Com a estabilização da moeda, pós Plano Real ficou fácil mensurar o que é caro e barato, e nesta tendência as tubaínas explodiram no mercado brasileiro com seus preços extremamente reduzidos em relação aos tradicionais refrigerantes. Essa estratégia, bastante comum, de ganho de mercado só tem sentido em mercados consumidores em que o preço é o atributo indiscutivelmente mais importante na decisão de compra. Num momento em que se discute cada vez mais a força das marcas para impulsionar e consolidar produtos e suas vendas, esta estratégia dá ênfase especial ao preço, não apresentando a marca como atributo de valor significativo. O grande risco de posicionamento está associado à não fidelização do consumidor, já que o risco de ser acompanhado por preços mais baixos dos concorrentes é fatal para as pretensões de ganhar mercado e eternizar os volumes de vendas.

O quarto posicionamento é bastante distinto do anterior, pois agora as empresas vão buscar a **Liderança da Qualidade**. O preço deixa de ser requisito fundamental na escolha do consumidor e a qualidade, termo extremamente vago por acomodar enorme número de variáveis, passa a ser o principal critério na decisão de compra. Algumas empresas buscam enfatizar, em suas mensagens publicitárias, este conceito e, se o fizerem e conseguirem, o preço mais elevado deve ser a prática adotada. Calibrar estes preços mais altos é sem dúvida a grande dificuldade que as empresas líderes de qualidade enfrentam. O pequeno varejo tem sido incentivado a adotar esta postura, demonstrando diferenciação pela qualidade de produtos e serviços, coisa difícil de ser praticado pelos grandes varejistas.

A seguir um quadro-resumo que ilustra os principais pontos vistos em relação aos possíveis posicionamentos de preços que facilita bastante o entendimento destes conceitos:

Posicionamento	Margem de Contribuição Unitária	Características Básicas	Objetivo Principal	Vantagens	Desvantagens
Sobrevivência	Baixíssimas ou negativas	Preços Baixos para manter a operação da empresa	Fazer caixa	Permitir a continuidade dos negócios, no curto prazo	Criar preços de referência muito baixos Inviabiliza o negócio no médio prazo
Maximização dos lucros	Elevadíssimas	Estratégia de curto prazo ou para produtos de curto ciclo de vida	Oportunidade Para altos lucros	Elevadas margens	Pode criar uma imagem de preços exorbitantes em produtos de ciclo de vida mais duradouro
Liderança de participação de mercado	Baixas	Preços baixos para conquista de mercado no médio e longo prazos	Ganhar mercado e lucros no longo prazo	Boa estratégia em mercados muito suscetíveis a preços	Não fideliza clientela e pode "sumir", caso sofra concorrência de produtos mais baratos. Pode gerar "guerra de preços"
Liderança da qualidade	Elevadas	Preços mais altos para realçar a qualidade premium	Margens elevadas	Fidelização muito maior que nas estratégias anteriores	O risco de não ter o valor percebido na proporção do preço praticado

2.5.4 FATORES EXTERNOS

Como seria fácil a vida das empresas, se todas as suas dificuldades e ameaças fossem resolvidas internamente. Para sobreviver é preciso saber que existe um mercado cheio de ameaças e que todos os fatores ligados a ele devem ser considerados ao se estabelecer os preços de venda.

O mercado, os produtos concorrentes e suas práticas comerciais consistem na maior preocupação de uma empresa. Os mercados podem ser divididos em concorrência perfeita, concorrência monopolista, concorrência oligopolista e monopólios. Conforme o mercado em que a pequena empresa está situada será o tamanho do problema que ela vai enfrentar. Até mesmo por insuficiência de capital muitas empresas sequer almejam a possibilidade de enfrentar determinados mercados, pois são ramos que demandam de alto investimento ficando portanto descartada a possibilidade da pequena empresa participar deste processo.

Acompanhar preços e custos da concorrência é um grande diferencial competitivo, porém é necessário adequar a realidade da empresa na tomada de decisão quando mexemos no preço de venda dos produtos.

Fatores macroeconômicos, tais como taxas de juros atuais e suas previsões, taxas de câmbio, custo de oportunidade de aplicação de dinheiro, além de aspectos políticos e normativos, fazem parte da correta estratégia de preços de uma empresa independente do seu tamanho.

2.5.5 METODOLOGIAS DE DEFINIÇÃO DE PREÇOS

Mas qual é a fórmula ideal para formar o preço de venda?

As empresas baseiam-se, basicamente, por três métodos:

Preço a partir da concorrência: é o método mais simples e também o mais arriscado. Mais uma vez salientamos que observar a concorrência é algo muito saudável, mas não pode ser a única iniciativa do empresário para formar seus

preços de venda. Neste conceito bastaria acompanhar os preços praticados pelos seus concorrentes diretos e segui-los, mantendo ou não o mesmo valor, de acordo com o objetivo de resultados. Vale a pena algumas perguntas:

- Seus custos fixos são iguais ao do concorrente?
- Sua loja tem os mesmos custos variáveis do concorrente?
- Seus investimentos foram iguais?
- A rentabilidade objetivada é a mesma?
- O valor percebido pelo cliente, em relação aos seus produtos e serviços associados, não são diferentes dos concorrentes?

Preço a partir dos custos:

Kotler, define através do gráfico abaixo a formulação de preços a partir dos custos:

Produto -> Custo -> Preço -> Valor -> Consumidores
--

Basear-se somente nos custos fixos e variáveis também não parece ser a solução mais completa para formar preços de venda. Acredita-se que uma empresa deve posicionar-se perante o seu cliente e procurar cobrar o preço adequado pelos produtos que comercializa, afinal uma empresa não existe para dar prejuízo. A formação de preços considerando os custos faz com que a empresa não acumule prejuízos, ao menos no papel, pois se for uma empresa descontrolada terá altos custos a repassar para o consumidor e este provavelmente a deixará rapidamente por não estar disposto a arcar com este ônus. Será que o cliente está disposto a pagar pelo produto com toda a soma de atributos ao preço estabelecido pela empresa? Com toda certeza, os custos devem ser monitorados, assim como os preços da concorrência, na hora de precificar um produto. No entanto, o simples estabelecimento do preço por este quesito não considera as diferenças de percepção do consumidor. Formar preços pelo custo é basicamente agregar margem a um número já realizado, sem questionar se aquele bem é necessário e que preço o consumidor estaria disposto a pagar por ele.

Preços a partir do valor percebido pelo consumidor: Invertendo a lógica mostrada no quadro anterior, Kotler, define o fluxo da seguinte maneira:

Consumidores -> Valor -> Preço -> Custo -> Produto

Esse é modelo definido como o de compromisso com o consumidor. Antes de entrar de cabeça numa linha de produtos, a empresa procura descobrir se há público para aquele produto. Poderá direcionar esforços para oferecer produtos que o consumidor quer comprar. É necessário entender o cliente, suas expectativas, desejos e logicamente, os preços que estariam dispostos a pagar pelo seu produto. Neste modelo considera-se o preço como mais um fator entre os outros atributos percebidos pelo cliente e não o único como pensam a maioria. O mercado não forma somente preço, ele forma diversos conceitos. O número escrito na etiqueta não deve refletir os custos do produto, mas sim o valor econômico que o cliente percebe nele. Hoje o consumidor analisa benefícios. Ao adquirir qualquer produto ele realizará a ponderação custo/benefício, examinando a escala de valores proporcionadas e assim decidir finalmente sua compra.

Assef cita em seu livro *Manual de Gerência de Preços*, palavras de Thomas Nagle e Reed Holden: “Em uso comum, o termo valor refere-se ao total de benefícios ou satisfação que o consumidor recebe de um produto. Economistas referem-se ao termo como valor de uso ou utilidade obtida com o bem”. Do ponto de vista mercadológico, valor pode ser considerado como a soma dos atributos percebidos em um produto, pelo consumidor, de acordo com as várias alternativas disponíveis.

O valor econômico de um produto pode ser definido com o preço pelo qual o consumidor estaria disposto a adquiri-lo, conjugando as melhores alternativas, como preço de referência, acrescidos dos valores contidos nas alternativas, ditas valor de diferenciação.

Dessa forma, o valor econômico total, ou preço máximo a ser pago por um bem, agrega o valor de referência de alguma forma já mentalizada pelo consumidor, acrescidos dos seus valores adicionais, positivos ou negativos, de diferenciação.

O consumidor ao fazer suas opções de compras sempre se indagará através da seguinte pergunta: “Nesta faixa de preço, qual das opções é a melhor?”. Tanto faz se ele está comprando um sapato ou um carro. Existem produtos e produtos, com os preços mais variados, pois cada um apresenta um nível de qualidade e de sofisticação. Porém quando o consumidor está propenso a comprar

determinado produto, ele fará a escolha entre produtos similares e aí entra outros fatores ligados ao produto que não sejam somente o fator preço. Para acertar no preço certo em que o consumidor quer pagar por um produto, existem pesquisas técnicas que farão a empresa acertar quase que sempre pois será avaliada a percepção do consumidor na relação produto e preço ideal. Citamos a seguir algumas técnicas

2.5.6 TÉCNICAS DE PESQUISA NA FORMAÇÃO DO PREÇO

As técnicas centradas no preço são as que observam o comportamento do consumidor a partir, exclusivamente, de modificações nos preços propostos.

A **PSM (Price Sensitivity Meter)** é uma das principais, e caracteriza-se pela amostra de determinado bem, normalmente ainda em fase de testes, após o exame pelo entrevistado, apresenta-se uma escala de preços bastante vasta em que o mesmo irá definir, por exemplo, a partir de qual valor o produto passa a ser considerado caro, muito caro, barato ou muito barato. Esta técnica é freqüentemente utilizada no desenvolvimento de novos produtos, em segmentos de baixa possibilidade de comparação ou competição, tais como produtos farmacêuticos, novas drogas e novas tecnologias. A partir destas respostas, obtêm-se curvas de preços distintas, que se interceptam e que indicam níveis de “barreiras” ou motivadores de entrada. É sem dúvida um interessante instrumento de sensibilidade de preços, mas peca, sobretudo por considerar o preço isoladamente como o principal, ou único fator de decisão de compra.

Gabor-Granger é outra técnica relativamente simples de administração e análise. Nela o entrevistado indica a sua predisposição para adquirir o bem apresentado, em diferentes níveis de preços. A primeira resposta é anotada, seguindo-se as demais diante de novos preços. A análise é simples, pois indicará a proporção de respostas a cada nível de preços, obtendo-se uma curva de possíveis volumes de vendas e margens, de acordo com a freqüência das respostas. Novamente, a mesma crítica ao **PSM** pode ser feita em relação a este método, pois o preço é caracterizado como única variável definidora da decisão de compra. De

qualquer forma, foi uma técnica inovadora e precursora das pesquisas de reação ao preço. As técnicas diretas, ao contrário, preocupam-se em abordar os preços como mais uma variável, sem dúvida importantíssimas mas não única, nas decisões de compra dos consumidores. As utilizadas são **Point-of-Sale** e **Brand-Price Trade-Off (BPTO)**.

Point-of-sale é a mais antiga e simples das técnicas. Através dela os entrevistados são apresentados a uma gama de produtos com preços preestabelecidos e devem responder a questões, tais como: “Considerando os produtos e preços relacionados, qual deles você compraria?” Os preços do produto-teste ou dos demais concorrentes são alterados constantemente e as questões são repetidas. Como ponto negativo a ser citado o fato de que um ou mais produtos constantes do processo podem não fazer parte do padrão de consumo dos entrevistados, distorcendo os resultados. Ademais, faz-se necessário que se distinga claramente o canal de distribuição sob análise, pois sabemos que as decisões de compra variam fortemente, de acordo com o local de aquisição.

BPTO foi desenvolvido originalmente como um caso especial de análise estatística multivariada, em que o entrevistado deve comparar diversas alternativas de produtos, com preços e demais atributos específicos. Essa técnica envolve a metodologia da análise conjunta no processo de coleta de dados e requer que os entrevistados indiquem suas escolhas dentre um conjunto de itens relevantes para sua decisão de compra. Os diversos itens são apresentados, concomitantemente, aos entrevistados, para sua avaliação e decisão sobre qual recairá sua preferência. Através da análise conjunta também é possível avaliar as preferências dos consumidores. Diferentemente do modelo baseado no ranqueamento, são calculados os valores relativos de cada marca e preço estudados, as chamadas utilidades. A análise conjunta calibra o valor de um produto e sua expressão em termos monetários. Dentre as alternativas disponíveis parece ser a que apresenta uma melhor situação geral da decisão de compra, envolvendo inclusive o atributo preço de venda. Por meio dela reproduz o cenário mais realista possível, de um consumidor à frente de uma série de alternativas de produtos.

2.5.7 MÉTODOS DE ADEQUAÇÃO DE PREÇOS

Várias práticas tem sido adotadas para adequar os preços de venda de produtos e serviços. O conhecimento dos perfis dos clientes, os mercados e suas expectativas permitem a adoção de práticas mais objetivas e apropriadas. Trabalhar o cliente individualmente tem sido uma alternativa para maximizar a receita e as margens das empresas.

Revenue Management: quando existe a rápida obsolescência do bem ofertado, é comum as empresas estabelecerem os preços de acordo com o nível de demanda. Muito utilizado no mercado de aviação. Vender o produto certo, na hora certa, para o cliente certo. Evidentemente existem vários pré-requisitos para a adoção desta técnica, entre elas a principal é a viabilidade de segmentação do mercado, que originará diferentes perfis de atuação e de preços.

Empresas mais preparadas e fortemente voltadas para o conhecimento dos valores percebidos por seus clientes procuram, estabelecer de alguma forma, os preços de acordo com o canal de distribuição. Prova disso é que aceitamos pagar por uma lata de Coca-Cola de 300ml vários preços, conforme o local que pretendemos consumi-la. O Revenue Management nada mais é do que um procedimento de adequação dos preços de venda. No caso da Coca-Cola estamos falando de um produto específico e seus diferentes valores potenciais. Mas esta adequação pode ser feita de maneira distinta, por meio de linha de produtos, da identificação dos perfis dos compradores ou da característica da negociação.

Quando a empresa identifica claramente as características de seus consumidores, ela poderá adequar seus preços, sempre no intuito de maximizar suas margens.

Preços Psicológicos é a técnica utilizada quando a empresa acredita que o comprador decida pelo valor inteiro. Por exemplo: pagar 1,99 é mais barato que pagar 2. Numericamente é óbvio que sim, mas psicologicamente também. Esta técnica parece surtir efeito em produtos com baixo valor de consumo.

No varejo é comum depararmos com ofertas do tipo 99,90 em vez de 100,00. Quando o consumidor está propenso a comprar isto exerce uma influência

sobre ele e na hora de justificar suas compras ele diz: “Custou noventa e poucos reais”, para reafirmar que aquilo parece ter sido mais barato.

Produtos com alto valor agregado podem dar reação contrária a esta técnica. O fato de uma empresa anunciar um automóvel por 29.999, parece dar uma impressão ao consumidor de que este será enganado.

Preços com Descontos tem sido uma prática utilizada principalmente pelos canais de venda via televisão ou internet. Para quem está a fim de consumir algo passa a impressão de vantagem.

Para as empresas o importante é que margem de contribuição não caia em função do desconto aplicado, portanto para isso talvez o volume de vendas unitárias terá que aumentar ou o formador de preço terá que inchar o preço de venda para compensar o desconto oferecido ao cliente.

Preço por Linha de Produtos tem sido uma das técnicas mais utilizadas atualmente. O fato comum de possuir mais de um produto em seus portfólios muitas vezes voltados para os mesmos públicos-alvos, obriga as empresas a adotarem diferentes estratégias de preços para cada um, e para o mix como um todo. Fundamentalmente, o fator indicador dos preços dos produtos é o grau de dependência entre eles, tanto do ponto de vista da produção, quanto do ponto de vista da comercialização, e podemos identificar cinco possíveis situações: Produtos complementares, Produtos substitutos, Produtos que geram fluxo de pessoas, Produtos e Imagem da empresa, Produtos Premium e de combate.

Produtos complementares: consistem em produtos que servem como fomentadores das margens de contribuição das empresas. Uma indústria de elevadores muitas vezes trabalha com margens até mesmo negativas na venda inicial do produto principal (elevador). Os ganhos reais virão da manutenção permanente do equipamento. Outro bom exemplo são produtos acessórios, uma revenda de motos pode em determinado caso reduzir sua margem no fechamento do negócio, desde que ela saiba que o motoqueiro irá consumir outros produtos acessórios do motociclismo e que ele não deu maior importância na relação de preços. O segmento varejista de calçados pode utilizar deste conceito. Um consumidor vem para a loja atrás de um produto principal como o sapato, porém se o vendedor tiver habilidade ele poderá incluir a venda da meia, do cinto, da carteira e de outros acessórios correlatos.

Produtos substitutos: O mercado automobilístico é a síntese desse conceito. As montadoras lançam carros simples modelos 1.0 até os mais sofisticados. Visam atender todos os públicos, todos os níveis de renda. Neste caso a precificação é estabelecida a partir dos diversos públicos-alvo e qualquer erro pode canibalizar marcas ou incentivar demasiadamente produtos menos lucrativos. Até por este motivo, tal segmento econômico é um dos que mais realiza pesquisas de análise conjunta. Assim quando o consumidor não pode comprar determinado produto ele é incentivado a comprar outro que esteja dentro de suas possibilidades. As margens de contribuição poderão até variar conforme o tipo de produto, porém no faturamento global da empresa todos devem contribuir.

Produtos e Imagem da empresa: A fixação de preços dos diversos produtos deve ser levada em consideração o posicionamento estabelecido pela empresa no médio e longo prazos. Quando a empresa vende sua imagem ligado a qualidade provavelmente poderá cobrar um pouco mais por seus produtos, pois estará buscando a Liderança de mercado pela Qualidade. Agora quando a empresa adotar a estratégia de: "Preços Baixos todos os Dias" isto terá que ser verdade, ao ponto de criar um descrédito muito grande perante o consumidor caso isto não aconteça.

Produtos premium e de combate: Hoje empresas donas de produtos líderes tem convivido com a ameaça dos novos entrantes que apresentam características semelhantes e com preço muito menor. Isto tem gerado muitos problemas para produtos consagrados, pois ficam na dúvida em qual política deverá ser adotada a partir das novas ameaças. O novo concorrente não deve ser subestimado, para isto algumas regras poderão ser utilizadas como a Redução continuada de preços, acarretando o desvio na mente do consumidor que considerava até então a marca premium, tática perigosa pois poderá ceifar a margem de contribuição da empresa. Outra possibilidade é a de criar um produto similar para concorrer com a nova ameaça, assim a empresa fica com o produto diferenciado/premium e impacta com o concorrente com o produto similar.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento do trabalho em forma de Projeto Técnico, foram utilizados instrumentos capazes de proporcionar uma compreensão mais próxima possível da realidade existente da empresa, das quais destacamos as seguintes normas e modelos mais adequados para nosso estudo:

- Estudo quantitativo: nosso trabalho visou buscar o fator *mark-up* ideal para o varejo no setor de confecções e calçados.
- Pesquisa Bibliográfica sobre o tema: através de materiais de leitura e de relatórios disponíveis na própria empresa, conseguimos obter conhecimentos sobre a realidade do varejo brasileiro na atualidade. Buscamos ainda, pesquisa bibliográfica junto a livros ligados a varejo e formação de preços de venda. Como leitura complementar jornais e revistas especializadas em varejo.
- Pesquisa de Campo na empresa para levantamento de dados: aqui realizamos o levantamento de dados financeiros junto aos relatórios gerados pelo *software* específico de gerenciamento utilizado pela empresa em estudo.
- Pesquisa de Campo sobre preços praticados pela concorrência desta empresa: selecionamos algumas pessoas para realizar o levantamento de preços junto à empresas concorrentes na própria cidade e na cidade vizinha de Ponta Grossa. Foram estabelecidos produtos específicos para que tivéssemos um comparativo real de preços pois saberíamos com bastante proximidade o quanto nosso concorrente teria pago pelo produto em questão. Foram considerados ainda formas de pagamento, pois o varejo pratica preços a vista e a prazo de forma diferenciada.

4 CASOS VERÍDICOS DE INSUCESSOS DO PEQUENO EMPRESÁRIO

Antes de entrarmos a fundo na análise das planilhas obtidas junto à empresa objeto de nosso estudo, gostaríamos de acrescentar como leitura complementar dois casos verídicos que com toda a certeza você já se deparou em algum momento de sua vida. É claro que o empreendimento não será o mesmo, mas a história provavelmente será bem parecida.

4.1 O PEQUENO “COPIANDO” O GRANDE

O caso que relataremos é verídico provavelmente você já viu isto em algum lugar:

O pequeno empresário com o propósito de inovar na sua cidade ou no seu bairro resolve visitar uma loja de uma grande rede de varejo na idéia de fazer um *benchmarking* nos termos da administração ou simplesmente copiar boas idéias mesmo, nos termos dele. Nesta visita ele percebe que a grande loja tem banheiros exclusivos para seus clientes, serviço de fraldário, água mineral, cafezinho, sacolas personalizadas, vitrinista próprio e tantos outros benefícios que provavelmente ele gostaria de ofertar aos seus clientes. Até aí tudo bem, pois melhorar sempre é bom. Ele volta para sua pequena loja e implanta de imediato os benefícios para o seu cliente, de certa forma inicialmente até faz um relativo sucesso para aqueles clientes que percebem este benefício ou que buscavam mais serviços na sua pequena loja.

Neste momento começam novos gastos, surgem novos custos, pois para manter o banheiro sempre limpo e cheiroso é necessário uma auxiliar de serviços gerais. Esta nova pessoa, que entenderemos por “custo fixo”, virá a suprir a empolgação passageira das vendedoras da loja, que nesta hora já não estão nem aí com os banheiros novos e não se sujeitam mais a mantê-los limpos como fizeram inicialmente, surgem ainda gastos com material de limpeza, sabonete, fraldas, papel higiênico e assim por diante. A idéia de implantar novos serviços era muito boa, porém para ele oferecer esses benefícios ele teria que cobrar do seu cliente e assim

colocar mais um ônus no seu *mark-up*, e será que ele comporta? Será que meu cliente pagará pelos novos serviços? Será que o cliente quer banheiro e fraldário na pequena loja ou ele quer preço bem menor que o encontrado no grande shopping da cidade. Essa decisão tomada muitas vezes de forma prematura leva o empresário a deparar com alguns problemas. Ele reduz de uma hora para outra sua margem de lucro, pois nem sempre o faturamento aumenta com novos serviços, como é o caso do novo banheiro, por exemplo, mas sua despesa aumentou com a nova funcionária e seus gastos oriundos do novo benefício.

Quando ele tem consciência de que deveria cobrar do cliente até a coisa vai mais ou menos, pois talvez estaria repassando este benefício aos bolsos do cliente, o duro é quando ele implanta o serviço, não aumenta o *mark-up*, nem consegue aumentar o faturamento em razão da mudança e aí de uma hora para outra ele começa deparar-se com uma insuficiência de caixa que antes não acontecia na sua empresa. E o pior que ele ainda comenta: quando a loja era pequena parece que tudo funcionava bem, a gente tinha mais tranqüilidade, agora que a loja cresceu a gente só trabalha, trabalha, trabalha e o resultado não aparece, o que será que está acontecendo?

O ESFORÇO DO PEQUENO VAREJISTA

É louvável a iniciativa de buscar melhorias, porém antes de copiar no mercado concorrente, no caso relatado anteriormente com uma simples pesquisa o empresário poderia ter evitado uma série de complicações ou seja o pequeno varejista poderia ter se informado com seu próprio cliente se ele desejaria as mudanças. O que podemos perceber é que nem sempre o empresário sabe cobrar um preço correto, sendo capaz de comercializar seus produtos com uma marcação que sempre proporcione lucros reais para gerar o crescimento real da empresa, pois de nada adianta acumular patrimônios, sonogando impostos, ou fugindo de seus compromissos trabalhistas ou simplesmente se endividando no sistema bancário para manter sua atividade. Uma atividade deve ser auto-suficiente e independente. Atrasos com seus compromissos devem ser coisas ocasionais e não fazer parte do dia-a-dia das empresas.

Outros objetivos presentes na vida das empresas, como buscar o aumento da participação do mercado, também são questões baseadas em grande escala no fator preço. O empresário do varejo preocupa-se muito com os movimentos da concorrência como em qualquer outro setor competitivo. Esse fator incontornável e bastante presente no varejo é um dos principais comprometedores para a sobrevivência ou crescimento do negócio, pois com uma política eficiente de preços é possível que fatias sejam aumentadas e outros objetivos sejam atingidos. Esta possibilidade de aumentar ou reduzir preços de forma bastante rápida tem introduzido na cabeça do consumidor um conceito de que no varejo se ganha muito dinheiro, tornando então em voga a pechincha, a negociação ou a espera por promoções. Com este posicionamento o consumidor passa a ser o principal manipulador do fator preço e o que temos percebido dia após dia são empresas varejistas com problemas financeiros causados pela falta de capital de giro, estoques altos, dificuldades de competitividade perante grandes grupos varejistas e principalmente insatisfação dos pequenos empresários.

O pequeno varejista precisa ter claros conhecimentos em relação aos custos de sua empresa. Saber discernir custos e despesas embora pareça tarefa simples está longe de muitos empresários conhecerem o que é isso.

Os aspectos mercadológicos em alguns mercados poderiam ser considerados mais importantes que as técnicas de custos, porém dependendo do sistema de custos utilizado, a competitividade da empresa pode oscilar de maneira bastante grande, tornando-se então um grande diferencial competitivo da empresa perante a concorrência.

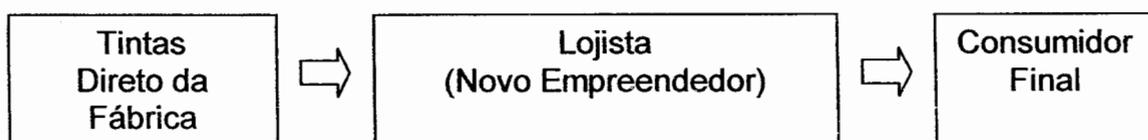
De nada adianta elaborar uma política de preços superapurada, sem avaliar o resultado prático dela proveniente. Esse resultado pode ser abrilhantado pela participação do mercado ou por outros índices mercadológicos. Entretanto, como já citamos anteriormente, se não houver uma contemplação dos indicadores financeiros básicos, como lucratividade da linha de produtos, margem de contribuição do produto, rentabilidade da empresa, certamente estaremos esquecendo um componente fundamental, de manutenção, sobrevivência e longevidade do negócio. Todas as políticas de preços devem ser mensuradas em termos dos resultados financeiros obtidos.

4.2 O PEQUENO “ENFRENTANDO” O GRANDE

O caso que descreverei também é bastante comum em todas as cidades brasileiras. Aí vai o caso do ex-empresário de uma ex-loja de tintas.

Um ex-funcionário bancário sai de uma instituição num daqueles maravilhosos PDVs (PROGRAMA DE DEMISSÃO VOLUNTÁRIA) onde a grande vantagem sempre é para o banco, e resolve abrir uma loja de tintas. A decisão do novo empresário era justamente pela baixa concorrência em número de lojas que ofereciam o produto. Esta foi a única pesquisa de mercado que ele realizou e logo entrou em contato com uma grande empresa de tintas para iniciar seu negócio. Ao consultar a empresa, seu crédito não foi aprovado, pois a empresa preferiu manter sua parceria com as lojas que já eram suas revendedoras no comércio local. O novo empresário não desistiu e resolveu formar seu estoque junto a um atacadista, na esperança de que futuramente conseguiria comprar as tintas direto da fábrica. Neste momento ele realmente começava a afundar seu pé na lama, veja por que numa simulação bem simples, demonstrada no gráfico a seguir:

SITUAÇÃO A



SITUAÇÃO B



Na situação “A”, o lojista compraria direto da fábrica e revenderia ao consumidor final.

Na situação “B”, o lojista compraria do atacadista, ou seja existiria mais um componente pesando já no seu preço inicial de custo, pois o atacadista tem sua margem de ganho e que refletirá no preço final ao consumidor.

O simples motivo do novo empreendedor iniciar suas compras junto ao atacadista já fez o seus custos de aquisição ficarem altos logo de início. Em alguns casos, comprando de atacadistas o lojista fica livre de questões como volume de compras, assiduidade de compras, entre outros fatores que geralmente as grandes empresas impõem ao pequeno varejista. Neste caso, por se tratar de tintas, um mercado muito sensível a preços, onde o produto é de fácil comparação na questão preço de venda, o novo lojista se viu prensado após iniciar o negócio, pois para vender no preço que o mercado praticava sua rentabilidade era nula, se praticasse uma margem mínima já estaria vendendo mais caro que o mercado. Para quem está entrando num mercado, o preço igual ou menor que o mercado sempre faz diferença na hora de conquistar novos clientes.

Adivinha o que aconteceu com o novo empreendedor? Fechou suas portas com menos de um ano de atividades. Anos e anos acumulados em FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), recompensas oferecidas pelo banco no plano de PDV, enfim todas suas economias dilaceradas num negócio que parecia tudo para dar certo. Essa é a realidade de muitos novos ex-empresendedores, será que você não conhece algum amigo ex-bancário ou ex-funcionário estatal, que virou ex-dono de restaurante, ex-dono de padaria, ex-empresendedor?

5 A EMPRESA

A Loja Trevo, é uma loja situada na cidade de Castro-Pr, está localizada no bairro de maior concentração populacional denominado como Vila Rio Branco. Criada em 01 de julho de 1996, a Loja Trevo conta hoje com 10 funcionários, sendo 01 gerente-administrativo, 02 crediarias-caixa, 06 vendedores e 01 cobrador-office-boy.

Seu principal desafio é de proporcionar aos seus clientes, serviços e produtos que estes encontrariam no centro da cidade, com uma comodidade muito maior, por ela estar situada perto de suas casas.

A Loja Trevo tem um *slogan* que é difundido em todo o material publicitário que envolve sua marca seja em rádios, seja em material impresso, que caracteriza muito bem sua missão por ser uma loja de bairro:

*Loja Trevo,
uma loja completa pertinho de sua casa,
pertinho de você,
aqui na Vila Rio Branco.*

Seus funcionários tem um compromisso muito forte com a satisfação de seus clientes. A Loja oferece um grande *mix* de produtos na linha de confecções e calçados, posicionando seus preços numa linha médio-baixa. A Loja Trevo não pratica preços predatórios, declara e recolhe todos os seus impostos, assegurando todos os direitos trabalhistas a seus funcionários, de tal maneira que ao longo de sua existência nunca sofreu nenhum tipo de ação trabalhista ou de autuação fiscal por sonegação de impostos. É uma empresa pequena, porém séria, que utiliza de muitas técnicas da administração moderna preocupando-se sempre em crescer, porém de forma real e sustentada.

A Loja Trevo dispõe de um sistema informatizado de dados que será a base para nosso estudo, onde encontraremos as informações necessárias para nosso objetivo.

6 PERÍODO DE LEVANTAMENTO DE DADOS

Para que consigamos entender a aplicação prática das teorias aqui expostas realizamos o levantamento junto ao banco de dados da empresa, bem como à contabilidade durante o período de 01/12/2002 a 30/11/2003.

7 LEVANTAMENTO DE CUSTOS

Para chegar ao preço ideal, antes de mais nada é necessário conhecer a fundo quais são os custos que incidem sobre o seu negócio. Isto deverá acontecer antes mesmo de saber por quanto meu concorrente está vendendo seu produto ou serviço.

Para o levantamento de custos, o pequeno empresário poderá utilizar de softwares específicos desenvolvidos por profissionais habilitados ou adquiridos até mesmo em livrarias, criar planilhas em programas como o “excel” ou simplesmente utilizar de fichas simplificadas como a que demonstramos abaixo. Até mesmo em um simples caderno o pequeno empresário poderá levantar os custos que incidem sobre sua empresa. Dois passos importantíssimos para que tenhamos condições de ter informações na formação do preço de venda:

1º Passo: Faça um livro caixa para saber quanto faturou e quanto pagou no dia, fazendo um controle das entradas e das saídas de dinheiro.

2º Passo: Diariamente, após conferido o caixa, é necessário tabular estas despesas para que após um período tenhamos condições de avaliar os custos incidentes sobre uma empresa. Para isto o empresário poderá utilizar a planilha abaixo:

		REGISTRO DE CAIXA - GERAL							TOTAL DA SEMANA
		DIA DA SEMANA							
		/	/	/	/	/	/	/	
A	SALDO DO DIA ANTERIOR								
B	ENTRADAS NO PERÍODO								
B.1	VENDAS A VISTA								
B.2	RECEBIMENTOS DE CLIENTES								
B.3	ENTRADAS PAGAS VENDAS A PRAZO								
B.4	JUROS RECEBIDOS								
B.5	DESCONTO DE DUPLICATAS								
B.6	EMPÉSTIMOS								
B.7	OUTRAS ENTRADAS								
C	SAIDAS DO PERÍODO								
	(CUSTOS VARIÁVEIS)								
C.1	SIMPLES FEDERAL								
C.2	SIMPLES ESTADUAL								
C.3	COMISSÕES SOBRE VENDAS								
C.4	MERCADORIAS PARA COMERCIALIZAÇÃO								
	AQUISIÇÃO DE MERCADORIAS PARA REVENDA								
C.4.1	FRETES DE MERCADORIAS								
C.4.2	CUSTO DE AQUISIÇÃO FINAL MERCADORIAS								
C.5	CUSTOS FIXOS								
C.5.1	JUROS PAGOS								
C.5.2	TAXAS BANCÁRIAS								
C.5.3	DESPESAS DE COBRANÇAS								
C.5.4	ENERGIA ELÉTRICA								
C.5.5	TELEFONE								
C.5.6	MATERIAL DE EXPEDIENTE								
C.5.7	MATERIAL DE LIMPEZA								
C.5.8	SALÁRIOS FIXOS								
C.5.9	FGTS								
C.5.10	FERIAS PAGO A FUNCIONÁRIOS								
C.5.11	13º SALÁRIO								
C.5.12	PROVISÃO PARA RESCISÃO CONTRATOS TRABALHISTAS								
C.5.13	HONORÁRIOS CONTÁBEIS								
C.5.14	PROPAGANDA & PUBLICIDADE								
C.5.15	FRETES DE MERCADORIAS								
C.5.16	MENSALIDADE ASSOCIAÇÃO COMERCIAL								
C.5.17	VIGILANCIA NOTURNA								
C.5.18	MANUTENÇÃO INFORMATICA								
C.5.19	LOCAÇÃO SOFTWARE GERENCIAMENTO LOJA								
C.5.20	DESPESAS ALIMENTAÇÃO FUNCIONÁRIOS								
C.5.21	CONSULTAS AO S.P.C.								
C.5.22	CONCERTO DE MERCADORIAS								
C.5.23	DOAÇÕES A ENTIDADES								
C.5.24	IMPOSTOS ANUAIS DIVERSOS								
C.5.25	ALUGUEL IMÓVEL								
C.5.26	CURSOS PAGOS A FUNCIONÁRIOS								
C.5.27	COMISSÃO A COBRANÇAS EXTERNAS								
C.5.28	CPMF								
C.5.29	INVESTIMENTO IMOBILIZADO NA LOJA								
C.5.30	PARCELAMENTOS FISCAIS								
C.5.31	RETIRADA DOS SÓCIOS								
C.5.32									
C.5.33									
C.5.34									
C.5.35									
D	SALDO DO PERÍODO = (A+B)-C								
D.1	BANCO 01								
D.2	BANCO 02								
D.3	DINHEIRO E CHEQUES NO CAIXA A VISTA								
D.4	DINHEIRO E CHEQUES PRÉ-DATADOS								

O levantamento dos custos de uma empresa deve ter muita disciplina. É bastante comum o capital de giro da pequena empresa ser confundido com o capital dos sócios da empresa. Em miúdos quero dizer que o pequeno empresário muitas vezes esquece que a maior parte do capital administrado por ele tem destinação certa e que a parte que realmente lhe cabe, na realidade atual seria uma parte bastante reduzida para ser utilizado por ele para fins de uso pessoal, do qual contabilmente é chamado de pró-labore.

Quando afirmo sobre esta disciplina por parte do pequeno empresário, devemos lembra-lo ou esclarece-lo do método das partidas dobradas: todo débito tem um crédito e todo o crédito tem um débito, quer dizer que se as entradas de dinheiro na empresa foram \$ 50.000,00, as saídas deverão ser contabilizadas e bater com os \$ 50.000,00 entrantes. Não importa se é uma simples compra de papelaria ou o conserto de um bem de dentro da empresa ou até mesmo o pagamento de despesas pessoais dos proprietários ou a aquisição de um imóvel. Tudo, mas tudo mesmo deve ser contabilizado para que após um período tenhamos condições de analisar os números da empresa. Principalmente pelo fato de muitos empresários não saberem exatamente quais são seus custos fixos.

7.1 TRIBUTAÇÃO FEDERAL: REGIME “SIMPLES”

O regime de tributação federal mais utilizado atualmente pela pequena empresa no Brasil é o sistema SIMPLES. O qual nos limitaremos a comentar neste trabalho voltado para a pequena empresa.

Afinal, o que é o SIMPLES?

É a unificação de vários impostos e tributos: federais, estaduais e municipais, em um único imposto a ser pago pelas micro e pequenas empresas, através do DARF SIMPLES até o décimo dia do mês seguinte ao mês base. Este sistema de tributação foi criado pela Lei nº 9.317, de 05 de dezembro de 1996 DOU de 06/12/1996, pág. 25.973/7.

Características:

- A opção pelo SIMPLES é facultativa.
- Para fim de identificação de alíquota do imposto a pagar no mês, o faturamento é somado com o dos meses anteriores.

- A empresa que optar pelo SIMPLES estará quitando os seguintes tributos instituídos pela união: IRPJ, PIS, CSLL, CONFINS, Contribuição Previdenciária do empregador (PRO-LABORE), Previdência sobre autônomos e IPI.
- Recolhimento do SIMPLES deve ser feito até o décimo dia do mês subsequente a realização da receita, através da DARF-SIMPLES.
- SIMPLES não inclui os seguintes tributos e contribuições: IOF, Imposto sobre Importação, Imposto sobre Exportação, Imposto de Renda Retido na Fonte – IRRF, ITR, CPMF, FGTS e Contribuição Previdenciária do Funcionário.
- Os limites de faturamento bruto anual são proporcionais ao número de meses de funcionamento da empresa no ano.
- A opção pelo SIMPLES elimina qualquer possibilidade de repasse de créditos tributários, incluindo o ICMS caso o Estado assine o convênio.
- Para passar da condição de microempresa para a pequena empresa é necessário solicitar a alteração cadastral junto à Receita Federal.

O enquadramento ao SIMPLES em função do faturamento da empresa:

As microempresas (ME) e as empresas de pequeno porte (EPP) inscritas no SIMPLES e localizadas em Unidade Federada e Município que tenham aderido a esse sistema devem calcular o valor mensal mediante a aplicação, sobre o valor da receita bruta mensal, dos percentuais indicados na seguinte tabela, conforme o seu enquadramento, confira na página a seguir:

Enquadramento da pessoa jurídica	Receita Bruta acumulada no ano-calendário em curso R\$	Percentuais aplicáveis sobre a receita bruta			
		Pessoas Jurídicas não contribuinte do IPI		Pessoas Jurídicas contribuintes do IPI	
		(*)	Demais pessoas Jurídicas inclusive (creches e pré-escolas**) não contribuintes do IPI		Demais pessoas jurídicas (inclusive e creches e pré-escolas contribuintes do IPI)
Microempresa (ME)	Até 60.000,00	4,5%	3,0%	5,25%	3,5%
	De 60.000,01 até 90.000,00	6,0%	4,0%	6,75%	4,5%
	De 90.000,01 até 120.000,00	7,5%	5,0%	8,25%	5,5%
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Até 240.000,00	8,1%	5,4%	8,85%	5,9%
	De 240.000,01 até 360.000,00	8,7%	5,8%	9,45%	6,3%
	De 360.000,01 até 480.000,00	9,3%	6,2%	10,05%	6,7%
	De 480.000,01 até 600.000,00	9,9%	6,6%	10,65%	7,1%
	De 600.000,01 até 720.000,00	10,5%	7,0%	11,25%	7,5%
	De 720.000,01 até 840.000,00	11,1%	7,4%	11,85%	7,9%
	De 840.000,01 até 960.000,00	11,7%	7,8%	12,45%	8,3%
	De 960.000,01 até 1.080.000,00	12,3%	8,2%	13,05%	8,7%
De 1.080.000,01 até 1.200.000,00	12,9%	8,6%	13,65%	9,1%	

Observações:

- O INSS está embutido no percentual de Encargos Sociais no regime de tributação normal, por isso, este deverá ser excluído dos encargos sociais sobre mão-de-obra, quando a empresa estiver enquadrada no sistema de tributação SIMPLES.
- No SIMPLES, o Imposto de Renda já está embutido no total do percentual da alíquota a ser pago.

7.2 TRIBUTAÇÃO ESTADUAL REGIME “SIMPLES PARANÁ”

Como já citamos, o sistema de tributação através do SIMPLES, depende da adesão dos estados e municípios para ser completo. O Estado do Paraná foi um dos primeiros a aderir a este sistema, porém com uma legislação específica.

A partir de 1º de fevereiro de 2003 entrou em vigor o Regime Fiscal das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. A seguir destacamos os principais aspectos desse novo regime:

Conceito de Microempresa: aquela que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 180.000,00 (cento e oitenta mil reais), no ano de seu enquadramento ou no ano anterior, se estiver em atividade;

Conceito de Empresa de Pequeno Porte – EPP: aquela que tiver receita bruta anual superior a R\$ 180.000,00 (cento e oitenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais), no ano de seu enquadramento ou no ano anterior, se estiver em atividade.

As microempresas e empresas de pequeno porte terão o recolhimento do ICMS com base na receita bruta mensal:

a) 2% sobre a parcela da receita bruta que exceda a R\$ 15.000,00 (quinze mil reais) e seja igual ou inferior a R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais);

b) 3% sobre a parcela da receita bruta que exceda a R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais) e seja igual ou superior a R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

c) 4% sobre a parcela da receita bruta que exceda a R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

A parcela da receita bruta mensal do conjunto de estabelecimentos da microempresa e da empresa de pequeno porte, até R\$ 15.000,00 (quinze mil reais) fica desonerada do ICMS.

TABELA PARA CÁLCULO DO ICMS – SIMPLES PARANÁ

Para auxílio no cálculo do ICMS a recolher poderá ser utilizada a seguinte tabela de valores a deduzir:

Faturamento Tributável (R\$)	%	Valor a Deduzir
Até R\$ 15.000,00	Isento	-
Até R\$ 40.000,00	2%	R\$ 300,00
Até R\$ 100.000,00	3%	R\$ 700,00
Acima de R\$ 100.000,00	4%	R\$ 1.700,00

A parcela da Receita Bruta Mensal igual ou superior a R\$ 15.000,00 fica desonerada do ICMS. Vejamos alguns exemplos para um faturamento mensal de R\$ 135.000,00:

Valores (R\$)	Cálculos
15.000,00	Desonerado
$(40.000 - 15.000) = 25.000$	$25.000 \times 2\% = 500$
$(100.000 - 40.000) = 60.000$	$60.000 \times 3\% = 1.800$
$(135.000 - 100.000) = 35.000$	$35.000 \times 4\% = 1.400$
ICMS A RECOLHER	R\$ 3.700,00

7.3 FATORES GERADORES DE DEFICIÊNCIA DE CAIXA

Na grande maioria das vezes as reclamações por parte do empresário, são pela falta de liquidez da pequena empresa ou seja a deficiência no fluxo de caixa. As causas geralmente são as mesmas em todos os tamanhos, ramos e atividades, conforme salientamos:

- **CUSTO FIXO ALTO:** As despesas com pró-labore, aluguel e com todos os outros pagamentos necessários para manter a empresa funcionando.
- **VENDAS INSUFICIENTES:** Se o empresário fez um planejamento de vendas e resultado não saiu como esperava.
- **PRAZOS DE VENDAS MUITO ALTO:** Quando você dá ao cliente um prazo muito longo para o pagamento sem ter capital para bancar essa venda.
- **ESTOQUE ACIMA DO NECESSÁRIO:** Manter mercadoria parada é desperdício, é dinheiro desvalorizando no estoque. O estoque sempre deverá ser ajustado com a capacidade de vendas da empresa.
- **VENDAS QUE NÃO GERAM MARGEM SUFICIENTE:** Comercializar produtos que possuem margem de contribuição pequena e dependem de um grande esforço para vender. Estes produtos geralmente tem muita concorrência, o que impede o empresário de aplicar um *mark-up* melhor.
- **AQUISIÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS:** Se não tiver planejamento os investimentos imobilizados no negócio, provavelmente o empresário terá problemas, pois é um capital que fica parado no negócio.

Hoje não existe mais espaço para excessos. Tudo é comedido, e infelizmente o varejo tornou-se apenas um meio de sobrevivência, diferente de outros tempos onde um comerciante era capaz de ao longo do tempo acumular

diversos bens, ter conta bancária recheada, ganhar com aplicações financeiras, carro novo e tantas outras coisas que todo mundo sonha e quer ter. Afinal, para que tanto esforço e tanto comprometimento, se o resultado do negócio às vezes é tão baixo?

Esse é o propósito de nosso estudo. Demonstrar que para o pequeno empresário ter disposição pelo negócio, é preciso que ele tenha resultados e saiba como chegar lá.

7.4 LEVANTAMENTO DE DADOS FINANCEIROS DA EMPRESA

A seguir, o levantamento de dados financeiros da empresa em estudo. O período de apuração foi entre 01/12/2002 e 30/11/2003.

01/12/2002 A 30/11/2003		
VENDA BRUTA	575.441,65	
DEVOLUÇÕES	20.258,03	
VENDA LÍQUIDA	555.183,62	100%
CUSTOS VARIÁVEIS		
SIMPLES FEDERAL	34.421,38	6,20%
SIMPLES ESTADUAL	13.879,59	2,50%
COMISSÕES SOBRE VENDAS	29.882,75	5,38%
AQUISIÇÃO DE MERCADORIAS PARA REVENDA	326.051,34	
FRETES DE MERCADORIAS	785,81	
CUSTO DE AQUISIÇÃO FINAL MERCADORIAS	326.837,15	
CUSTOS FIXOS		
JUROS PAGOS	2.142,31	0,39%
TAXAS BANCÁRIAS	722,00	0,13%
DESPESAS DE COBRANÇAS	1.065,20	0,19%
ENERGIA ELÉTRICA	1.877,28	0,34%
TELEFONE	4.834,28	0,87%
MATERIAL DE EXPEDIENTE	5.583,66	1,01%
MATERIAL DE LIMPEZA	1.606,53	0,29%
SALÁRIOS FIXOS	17.477,66	3,15%
FGTS	3.534,87	0,64%
FÉRIAS PAGO A FUNCIONÁRIOS	5.130,71	0,92%
13º SALÁRIO	3.946,70	0,71%
PROVISÃO PARA RESCISÃO CONTRATOS TRABALHISTAS	3.946,70	0,71%
HONORÁRIOS CONTÁBEIS	2.880,00	0,52%
PROPAGANDA & PUBLICIDADE	7.706,70	1,39%
FRETES DE MERCADORIAS	785,81	0,14%
MENSALIDADE ASSOCIAÇÃO COMERCIAL	417,00	0,08%
VIGILÂNCIA NOTURNA	1.067,88	0,19%
MANUTENÇÃO INFORMATICA	474,00	0,09%
LOCAÇÃO SOFTWARE GERENCIAMENTO LOJA	1.920,00	0,35%
DESPESAS ALIMENTAÇÃO FUNCIONÁRIOS	791,72	0,14%
CONSULTAS AO S.P.C.	1.820,52	0,33%
CONCERTO DE MERCADORIAS	46,00	0,01%
DOAÇÕES A ENTIDADES	279,27	0,05%
IMPOSTOS ANUAIS DIVERSOS	385,82	0,07%
ALUGUEL IMÓVEL	10.368,00	1,87%
CURSOS PAGOS A FUNCIONÁRIOS	472,25	0,09%
COMISSÃO A COBRANÇAS EXTERNAS	990,72	0,18%
CPMF	274,15	0,05%
INVESTIMENTO IMOBILIZADO NA LOJA	7.231,34	1,30%
PARCELAMENTOS FISCAIS	3.548,77	0,64%
RETIRADA DOS SÓCIOS	39.083,74	7,04%
LUCRO LÍQUIDO	17751,16	3,20%

Considerando a planilha acima chegamos aos seguintes resultados no final do período apurado:

Custos variáveis	14,08%
SIMPLES FEDERAL	6,20%
SIMPLES ESTADUAL	2,50%
COMISSÕES SOBRE VENDAS	5,38%
Custos fixos	
16,81%	
Retiradas dos sócios	7,04%
Lucro Líquido	
3,20%	

Neste ramo ninguém sabe dizer o porquê, mas o *mark-up* estabelecido pelos empresários é de 1,80 para vendas a vista. Também sabemos que neste ramo a pesquisa de mercado é forte e o pequeno lojista segue o grande varejista de uma cidade maior, assim como segue o concorrente na mesma cidade na formação de preços, sem sequer saber fatores já comentados como: volume de compras, negociações especiais, descontos obtidos, prazos de pagamentos diferenciados, etc.

De modo geral, a aplicação da fórmula básica para formar o preço de venda, ocorre da seguinte maneira:

Preço de custo X *mark-up* = Preço de Venda

Aplicando a fórmula:

$$100,00 \times 1,80 = 180,00$$

Assim a cada \$100,00 adquiridos para venda, o produto será vendido por \$180,00.

Algumas perguntas são importantes neste momento:

Será que o *mark-up* aplicado por todos os empresários neste ramo é o ideal para o seu negócio?

Será que com esta marcação minha empresa poderá crescer, manter empregos, pagar impostos, honrar com suas responsabilidades sociais, depreciação, estabilidade financeira, entre tantas outras pressões que ocorrem no dia-a-dia da pequena empresa.

Embora o lojista comente que este *mark-up* é aplicado na venda a vista. A grande maioria aplica este *mark-up* para vendas a prazo, com prazo médio de 45 dias que consistiria em planos de pagamento do tipo: Entrada no ato da compra + 03 pagamentos ou 45 dias direto ou 30/60. Todos oferecidos ao consumidor como planos sem juros.

Quando começa a apertar, estes prazos são dilatados e o *mark-up* permanece o mesmo, pois muitas vezes o lojista está com a “faca no pescoço” precisando reduzir seus estoques e honrar com seus compromissos.

As vendas a prazo tornaram-se o meio mais utilizado de consumo em todas as classes sociais, mas principalmente nas classes média e baixa para quem tem bom crédito, tornaram-se um meio de aumentar o poder de compra do consumidor. O varejo tem incentivado esta prática, pois tornou-se um meio de maximizar as vendas. Ao contrário da venda à prazo, ocorrem as vendas à vista. Consumidores detentores de capital que exigem descontos altíssimos para realizar o pagamento à vista. O risco de inadimplência presente em todos os ramos varejistas, sem nenhuma exceção, faz com que o lojista ceda e acabe concedendo descontos altíssimos para o cliente, que acabam por ceifar os lucros reais do pequeno varejista.

Outro fator importantíssimo a considerar na venda, são as altas taxas cobradas pelos cartões de crédito. Fato bastante atual e com pesquisas comprovadas sobre a migração do consumidor para esta forma de pagamento, pelas facilidades que apresenta, também podem ser redutores de *mark-up*. Hoje em média a taxa de administração para o pequeno varejo no ramo de confecções e calçados está em torno de 4,5% sobre a venda líquida.

Roberto Assef, comenta em seu livro *Gerência de Preços*, que o *mark-up* utilizado pelo varejo de calçados é o de fator: 2 ou seja compra por R\$ 100,00 e vende por R\$ 200,00. Na prática isto não acontece pelo menos nas lojas de nossa região.

Afinal, na média o *mark-up* de 1,80 aplicado pela grande parte de varejistas do setor de calçados e confecções pode não estar sendo suficiente, dependendo de

como suas vendas acontecem realmente. Conforme o prazo aplicado, conforme os descontos concedidos, conforme a incidência de vendas com cartões de crédito e conforme a inadimplência do negócio, será o resultado líquido do pequeno varejista.

8 DETERMINAÇÃO DO PREÇO DOS PRODUTOS

Afinal, como marcar o preço corretamente?

Após o levantamento dos custos fixos, que acreditamos ser a parte mais difícil caso o empresário não tenha o hábito de realizar esta contabilização, já é possível encontrar o preço adequado para o seu produto.

Hoje é bastante difundida a idéia de utilizar diferentes *mark-ups* como forma de maximizar os lucros de uma empresa. Em muitos casos não é possível aplicar um *mark-up* considerado ideal, fatores ligados a alta concorrência entre empresas, o poder de decisão do consumidor ou a variáveis ambientais fazem com que produtos e suas respectivas margens sejam cada vez mais sacrificadas. A exemplo das grandes cadeias varejistas o pequeno empresário deverá buscar diferenciar o mix de seus produtos, para que possa praticar margens diferenciadas que contribuam com a rentabilidade geral do negócio.

Não existe uma fórmula única para marcar preços e sim técnicas que o pequeno empresário deve conhecer para que possa tirar o máximo proveito das oportunidades que o mercado oferece.

Utilizaremos um exemplo em que serão inseridas as variáveis condicionantes na definição do preço por uma empresa optante pelo sistema SIMPLES de tributação. Assim definiremos os preços de forma escalonada e seu impacto no resultado final.

Para isto neste exemplo estaremos incorporando tais variáveis e em função da margem objetivo da empresa, o preço final do produto será apurado. Serão demonstradas as fórmulas para se chegar àquele resultado, bem como realizada sua comprovação prática.

8.1 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS

O modelo em questão desenvolve-se por meio de um exemplo em que a margem objetivo de lucro foi fixada em 20%. Essa margem é fictícia e neste momento não sabemos ainda qual o impacto na formatação final do *mark-up*. Supomos que o empresário determinou que em seu negócio ele quer ter uma margem de lucro líquida de 20%. A margem líquida varia de acordo com o tipo de negócio, das características do produto e de variáveis ambientais, podendo ser maior ou menor que os 20% utilizados como exemplo. O importante é observar a técnica utilizada, para que através desse raciocínio lógico chegue rigorosamente ao mesmo resultado.

A introdução das variáveis de custo de desenvolverá numa escala crescente e gradual de complexidade, de modo a evidenciar em cada etapa de que maneira o custo total vai sendo afetado, sempre se mantendo constante a margem objetivo fixada. Outro aspecto importante que poderá ser percebido por meio deste exemplo é a forma como determinados custos atuam sobre o preço final do produto.

CUSTO DA TABELA

Para a formação do preço de venda utilizamos da técnica apresentada no livro *Finanças no Varejo: gestão operacional do PROVAR (Programa de Administração do Varejo)*, apresentado no capítulo 4: *Determinação do Preço dos Produtos*.

Segue então o exercício aplicado em um produto qualquer baseado no valor de \$ 100,00 que facilitará o entendimento da aplicação das fórmulas.

O custo da tabela do produto é de \$ 100,00 e sobre este custo será aplicado a margem de 20% previamente estabelecida:

$$\text{Fórmula: } PV = \frac{\text{CUSTO}}{(1 - M\%)}$$

$$\text{Custo} = 100 \rightarrow PV = \frac{100}{(1 - 20\%)} = 125$$

Neste caso, basta aplicar sobre o custo a margem desejada, empregando a fórmula apresentada. Vale observar que este método era aquele utilizado antigamente, no tempo em apenas o custo do produto era relevante na decisão da política de preços. Atualmente, com o acirramento da concorrência, maior atenção tem sido dada a esse importante componente dos resultados do varejista.

CUSTO + IPI

Atualmente nem todos os produtos são tributados na nota fiscal de compra com o IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) pois existem muitas isenções e benefícios fiscais. Quando existir a descrição do IPI na nota fiscal de compra este deverá ser somado ao custo do produto antes de formar o preço de venda. Caso o produto não tenha incidência de IPI, pula-se esta parte.

Para nosso exemplo, utilizaremos como uma alíquota de IPI de 15%. O impacto que esse imposto representará no preço final do produto é demonstrado a seguir:

$$\text{Fórmula: } PV = \frac{\text{CUSTO} + \text{IPI}}{(1 - M\%)}$$

$$\text{Custo} = 100 \rightarrow PV = \frac{100 + 15\%}{(1 - 20\%)} = 143,75$$

Observe que dessa forma, para se manter a margem estipulada de 20%, o preço de venda teria que ser de \$ **143,75** e não mais \$ 125,00.

CUSTO + IPI + Frete

Geralmente o frete é por conta do comprador, o que implica sua inclusão no cálculo do preço final do produto. Ele pode ser apropriado ao custo unitário por meio da divisão do valor total do frete pelo valor total da nota fiscal ou em função das unidades embarcadas. Atribuiremos então também de forma fictícia \$ 0,20 para cada \$ 100,00 adquiridos.

$$\text{Fórmula: } PV = \frac{\text{CUSTO} + \text{IPI} + \text{Frete}}{(1 - M\%)}$$

$$\text{Custo} = 100 \rightarrow PV = \frac{100 + 15\% + 0,20}{(1 - 20\%)} = 144,00$$

Preço para manter a margem estipulada de 20% = \$ **144,00**.

CUSTO + IPI + Frete + SIMPLES FEDERAL

Chegou a hora de pagar impostos. Aqueles que nossos contadores dizem que devem ser pagos para evitar problema, mas posso afirmar com absoluta certeza de que pouquíssimos empresários tiveram este tipo de prestação de serviço por parte de seus contadores seja na abertura da empresa, seja a cada elevação de faixa de tributação.

Para este exemplo utilizaremos a faixa de enquadramento de nossa empresa em estudo que é de 6,20% sobre o faturamento mensal no final do período apurado. Todo início de ano contábil que é 01 de Janeiro, a Receita Federal permite que as empresa enquadradas no SIMPLES, utilizem da primeira faixa de enquadramento que no nosso caso, seria de 5,40% e conforme a empresa vai faturando durante o ano, o enquadramento vai aumentando. Assim recomendo que o pequeno empresário tenha uma estimativa de quando venderá ao final de um ano, busque o enquadramento conforme demonstramos anteriormente na tabela de enquadramento do SIMPLES e utilize deste percentual para aplicar sobre o *mark-up*. Para esta parte do exercício, utilizaremos a simbologia na fórmula como **SF** (SIMPLES FEDERAL)

$$\text{Fórmula: } PV = \frac{\text{CUSTO} + \text{IPI} + \text{FRETE}}{(1 - M\% - SF\%)}$$

$$\text{Custo} = 100 \rightarrow PV = \frac{100 + 15\% + 0,20 \times 100}{(1 - 20\% - 6,20\%)} = \frac{115,20 \times 100}{75,04} = 153,51$$

Preço para manter a margem estipulada de 20% = \$ 153,51

CUSTO + IPI + Frete + SIMPLES FEDERAL + SIMPLES ESTADUAL

Agora é o sócio estadual. A parte administrada pelas empresas para direcionar ao fisco estadual. Conforme a tabela de enquadramento de nossa empresa em estudo, que está na faixa de 2,50%. Para fins de *mark-up*, também recomendamos que o empresário veja o quanto estará pagando ao final do exercício. Porém, aqui no Paraná as faixas de enquadramento são bastante amplas, como demonstramos na tabela do SIMPLES PARANÁ anteriormente.

A simbologia na fórmula será **SE** (SIMPLES ESTADUAL).

$$\text{Fórmula: } PV = \frac{\text{CUSTO} + \text{IPI} + \text{FRETE}}{(1 - M\% - SF\% - SE\%)}$$

$$\text{Custo} = 100 \rightarrow PV = \frac{100 + 15\% + 0,20 \times 100}{(1 - 20\% - 6,20\% - 2,5\%)} = \frac{115,20 \times 100}{73,16} = 157,46$$

Preço para manter a margem estipulada de 20% = \$ 157,46

**CUSTO + IPI + Frete + SIMPLES FEDERAL + SIMPLES ESTADUAL +
DESCONTO FINANCEIRO**

O desconto financeiro aqui tratado refere-se ao concedido em virtude de acordos comerciais entre fabricantes e distribuidores e os compradores para promover e incentivar o intercâmbio comercial entre eles e não aquele concedido por conta de antecipações de pagamentos ou afins.

Trata-se de uma estratégia comercial usada entre fornecedores e clientes, que serão aqui introduzidos por representarem efetivamente uma redução certa de custo, à medida que sua concessão não depende de condições como pontualidade ou antecipação de pagamentos, por exemplo.

No exemplo, utilizaremos o desconto financeiro de 3% do valor da fatura, ou seja, o custo do produto acrescido do IPI, conforme se observa a seguir:

Fórmula: $PV = \frac{CUSTO + IPI + FRETE - DESC\ COMERCIAL}{(1 - M\% - SF\% - SE\%)}$

Custo = 100 -> $PV = \frac{100 + 15\% + 0,20 - 3\% \times 100}{(1 - 20\% - 6,20\% - 2,5\%)} = \frac{111,74 \times 100}{73,16} = 152,73$

Perceba que o desconto comercial é aplicado sobre o custo do produto, acrescido de IPI.

Nota-se que o desconto comercial embora pareça pequeno, traz um grande benefício no preço final do produto. Isto ocorre por conta dos efeitos cumulativos existentes em cada novo fator que venha a interferir no custo ou no preço do produto. Exatamente por esta razão, a fixação do preço final do produto decorre de cálculos em que se pode atribuir de forma precisa o impacto da variável determinante e assim avaliar seu real efeito.

Preço para manter a margem estipulada de 20% = \$ **152,73**

**CUSTO + IPI + Frete + SIMPLES FEDERAL + SIMPLES ESTADUAL +
DESCONTO FINANCEIRO + CPMF**

Antecessor da CPMF, o Imposto Provisório sobre a Movimentação Financeira (IPMF) foi introduzido no país em 1994 e teve sua duração restrita àquele ano. Visava auxiliar o Governo a equilibrar suas contas internas e a reduzir o déficit público; as operações financeiras também foram taxadas de modo geral mediante a aplicação de uma alíquota de 0,25% incidente em cada transação em que estivesse envolvida a transferência de recursos financeiros. Desse modo, incidindo sobre as transações de compra e venda em geral, acabaram por representar mais um fator a interferir no preço final do produto, devendo, portanto, ser considerado na fixação desse preço. Em 1997 voltou o imposto com o nome de CPFM (Contribuição Provisória sobre a Movimentação Financeira) com a taxa de 0,20%. Em 1999, a alíquota passou a 0,38%. Dessa forma, apesar de provisório, é conveniente lembrar que tudo gera impacto no preço de venda, então vamos aplicar o imposto que era provisório, mas pode acreditar que será definitivo:

Fórmula: $PV = \frac{CUSTO + IPI + FRETE - DESC\ COMERCIAL}{(1 - M\% - SF\% - SE\% - CPMF)}$

Custo = 100 -> $PV = \frac{100 + 15\% + 0,20 - 3\% \times 100}{(1 - 20\% - 6,20\% - 2,5\% - 0,38\%)} = \frac{111,74 \times 100}{72,88} = 153,32$

Vale observar também o efeito multiplicador deste tributo, o tornando bastante inflacionário, principalmente considerando que a cada fornecedor existirá a aplicação, provocando um efeito em cascata.

É evidente que a maior parte dos pequenos varejistas nem leva isto em consideração por se tratar de um imposto tão pequeno. Porém todos fiquem sabendo que se não aplicado ao preço de venda, este será um mais um redutor da margem estabelecida pelo varejista que em nosso exemplo é de 20% - CPMF = 19,62% seria a margem de lucro, queira o empresário acreditar ou não.

Preço para manter a margem estipulada de 20% = \$ **153,32**

**CUSTO + IPI + Frete + SIMPLES FEDERAL + SIMPLES ESTADUAL +
DESCONTO FINANCEIRO + CPMF + CUSTOS FIXOS**

Toda empresa tem Custos Fixos para serem administrados. O pequeno varejo também. É material de limpeza, salários fixos, água, luz, telefone, etc. Para que o pequeno empresário tenha condições de honrar com estes compromissos é necessário que ele cobre estes custos de seus clientes. É bem verdade que existe um limite para cada negócio, e que um dos grandes diferenciadores de preços está justamente na eficiente administração dos custos fixos do negócio, pois como podemos perceber os impostos, como o próprio nome diz, não tem como escapar porque ele é "imposto goela abaixo" junto às empresas e cabe ao empresário administrar este dinheiro para o governo.

Aplicaremos então os custos fixos levantados junto à empresa objeto de nosso estudo que ficaram na faixa de **16,38%**

Fórmula: $PV = \frac{CUSTO + IPI + FRETE - DESC\ COMERCIAL}{(1 - M\% - SF\% - SE\% - CPMF - Custos\ Fixos)}$

$$PV = \frac{100 + 15\% + 0,20 - 3\% \times 100}{(1 - 20\% - 6,20\% - 2,5\% - 0,38\% - 16,38\%)} = \frac{111,74 \times 100}{60,94} = 183,36$$

Custos fixos são essenciais para a manutenção física da empresa, afinal não existe como inovar, como manter limpa, arrumada, organizada, iluminada, com

cafezinho para os clientes, com banheiro para homens e mulheres, com marcadores de preços, com vitrinista. Para tudo isto e muito mais que existir dentro do seu negócio ele deverá ser atribuído como custos fixos.

Perceba o pulo que deu a margem ao aplicar os custos fixos ao preço final do produto.

Preço para manter a margem estipulada de 20% = \$ **183,36**

CUSTO + IPI + Frete + SIMPLES FEDERAL + SIMPLES ESTADUAL + DESCONTO FINANCEIRO + CPMF + CUSTOS FIXOS + RETIRADA DOS SÓCIOS.

O que o governo faz por você e pelos seus funcionários? Que benefícios diretos ele traz para sua empresa? A sociedade a qual você está inserido parece justa? Os impostos que você recolhe dão um efeito bom na sua cidade? Qual o esforço que o governo faz dentro do seu negócio para merecer tanto?

Todas estas e muitas outras perguntas são feitas pelos empresários ao recolher os impostos que ele administra para o governo. Todo pequeno empresário sabe a dor de cabeça que uma empresa dá. Você sabia que muitas vezes o empresário retira para seu gasto pessoal muito menos do que o governo leva para administrar a saúde, a educação, a previdência, os investimentos em infra-estrutura, e tantas outras justificativas que são justas porém distorcidas em nosso Brasil.

Os sócios da nossa empresa em estudo, retiraram **7,04%** do que faturaram no período em estudo, valor menor do que o dinheiro administrado para os governos em impostos que incidem diretamente na venda do produto (6,2% SF + 2,5% SE = 8,70%).

Fórmula: $PV = \frac{CUSTO + IPI + FRETE - DESC\ COMERCIAL}{(1 - M\% - SF\% - SE\% - CPMF - Custos\ Fixos - Pró-Labore)}$

$$PV = \frac{100 + 15\% + 0,20 - 3\% \times 100}{(1 - 20\% - 6,20\% - 2,5\% - 0,38\% - 16,38\% - 7,04\%)} = \frac{111,74 \times 100}{56,65} = 197,24$$

Preço para manter a margem estipulada de 20% = \$ 197,24

CURIOSIDADE:

Aplicando como PRÓ-LABORE, os mesmos valores administrados para o governo estadual e federal:

Acreditamos ser justo que um empresário ganhe exatamente aquilo que administra para o governo, afinal quem corre todos os riscos é o empresário ou você já viu o governo salvar algum pequeno empresário em dificuldade.

Vamos aplicar a fórmula a nível de informação, baseando-se no valor que a empresa administrou para o governo no último período:

Fórmula: $PV = \frac{CUSTO + IPI + FRETE - DESC\ COMERCIAL}{(1 - M\% - SF\% - SE\% - CPMF - Custos\ Fixos - Pró-Labore)}$

$$PV = \frac{100 + 15\% + 0,20 - 3\% \times 100}{(1 - 20\% - 6,20\% - 2,5\% - 0,38\% - 16,38\% - 8,70\%)} = \frac{111,74 \times 100}{55,64} = 200,82$$

Preço para manter a margem estipulada de 20% = \$ 200,82

CUSTO + IPI + Frete + SIMPLES FEDERAL + SIMPLES ESTADUAL + DESCONTO FINANCEIRO + CPMF + CUSTOS FIXOS + RETIRADA DOS SÓCIOS + COMISSÕES SOBRE VENDAS.

Para que nossos colaboradores tenham disposição para buscar resultados eles devem ser bem remunerados.

Na empresa em estudo, a equipe de vendas recebe comissões + bonificações sobre metas atingidas que sobre o faturamento representam **5,38%**. Continuaremos utilizando os resultados apurados na empresa em estudo conforme apuramos os resultados, então neste caso o Pró-Labore é aquele de 7,04%

Vamos aplicar à fórmula:

Fórmula: $PV = \frac{CUSTO + IPI + FRETE - DESC\ COMERCIAL}{(1 - M\% - SF\% - SE\% - CPMF - C.Fixos - Pró-Labore - Comissões\ s/\ vendas)}$

$$PV = \frac{100 + 15\% + 0,20 - 3\% \times 100}{(1 - 20\% - 6,20\% - 2,5\% - 0,38\% - 16,38\% - 7,04\% - 5,38\%)} = \frac{111,74 \times 100}{53,60} = 208,47$$

Preço para manter a margem estipulada de 20% = \$ 208,47

8.1.1 RESULTADO FINAL DO ESTUDO DAS VARIÁVEIS

Qual o *MARK-UP* necessário para que a empresa pague todos os seus impostos, custos fixos, comissões, salários e ainda aplique uma margem de 20% para garantir um crescimento à base da marcação de preços junto aos produtos que comercializa:

$$MARK-UP: 208,47/100 = 2,0847$$

É óbvio que nem sempre o mercado permite a marcação conforme almejamos. É justamente o que acontece com a empresa em estudo, onde o nível de marcação na empresa e em seus concorrentes está na casa de 1,80.

8.2 COMPARANDO OS DIVERSOS NÍVEIS DE MARK-UPS DA EMPRESA

Como havíamos citado no início do nosso estudo a empresa trabalha atualmente com um *mark-up* de 1,80 em média. Isto quer dizer que a margem de 20% proposta no início de nosso exercício está longe de ser alcançada. Para isto

realizamos um estudo dentro dos números gerais da empresa para saber qual a margem líquida do negócio utilizando o *mark-up* atual.

Realizamos ainda um comparativo de margens para demonstrar como a aplicação de descontos de forma indiscriminada pode reduzir drasticamente a rentabilidade da empresa ou até mesmo levar ao prejuízo.

Neste exercício mantivemos as despesas fixas e retiradas dos sócios num patamar igual para todos os casos ou seja o propósito neste exercício é demonstrar o aumento de receita a partir do *mark-up* mantendo os custos iguais em todos os casos.

A forma de tributação aplicada nesta empresa é no formato do SIMPLES, tanto na esfera de tributação estadual como na federal. Lembramos novamente que conforme o faturamento atingido será a tributação sobre o faturamento, conforme as tabelas de tributação demonstradas anteriormente.

COMPARATIVOS DE MARK-UPS												
CUSTO MERCADORIAS	100		100		100		100		100		100	
MARCAÇÃO BRUTA	100		90		80		70		60		50	
PREÇO DE VENDA	200		190		180		170		160		150	
SIMPLES FEDERAL	12,40	6,20%	11,78	6,20%	11,16	6,20%	10,54	6,20%	9,92	6,20%	9,30	6,20%
SIMPLES ESTADUAL	5,00	2,50%	4,75	2,50%	4,50	2,50%	4,25	2,50%	4,00	2,50%	3,75	2,50%
COMISSÕES SOBRE VENDAS	10,76	5,38%	10,22	5,38%	9,68	5,38%	9,15	5,38%	8,61	5,38%	8,07	5,38%
CUSTOS FIXOS	30,26	15,13%	30,26	15,93%	30,26	16,61%	30,26	17,80%	30,26	18,91%	30,26	20,17%
RETIRADA DOS SÓCIOS	12,67	6,34%	12,67	6,67%	12,67	7,04%	12,67	7,45%	12,67	7,92%	12,67	8,45%
LUCRO LÍQUIDO	28,91	14,46%	20,31	10,69%	11,73	6,52%	3,13	1,84%	(5,46)	-3,41%	(14,05)	-9,37%

*Tabela comparativa de mark-ups com custos e retiradas dos sócios fixas, aplicando os impostos conforme percentuais estabelecidos no enquadramento de tributação atual da empresa em estudo.

Observe que conforme o *mark-up* utilizado é o resultado da empresa. Como a empresa trabalha com o preço de venda a prazo, conforme o desconto que aplicar numa venda a vista, este poderá reduzir a *mark-up* de forma tão intensa que poderá levar a venda em si ao prejuízo.

Então quando a empresa em função de excessos de estoques, mal planejamento, dificuldades financeiras, desconhecimento dos conceitos de formação de preço de venda, aplica de maneira inconseqüente descontos no ato de suas vendas ou com promoções fora da realidade de seu negócio é provável que a empresa opere com prejuízo ou resultado final nulo. Ou seja, o pequeno empresário, trabalha, trabalha e não vê resultados líquidos e reais como ele via antigamente, seja porque ele sonegava impostos, seja porque vivia iludido com o sistema

inflacionário, seja com a exigência menor que existia sobre as empresas de uma maneira geral com fatores atuais como responsabilidade social, programas de qualidade, estratégias de satisfação total ao cliente, campanhas publicitárias caríssimas, ações trabalhistas, ações do Procon, taxas diversas que o varejo tem obrigado a conviver, etc.

8.3 O VOLUME DE COMPRAS E A GESTÃO ADEQUADA DE ESTOQUES NA PEQUENA EMPRESA

O volume de compras também é um fator bastante importante a ser considerado para a liquidez da empresa. Observe que na empresa em estudo o valor das compras de produtos para revenda neste período foi de: 326.837,15. Baseado no *mark-up* que a empresa desejava para este período suas vendas teriam que ter atingido o seguinte valor: $R\$ 326.837,15 \times 1,80 = R\$ 588.306,87$. Considerando o volume de compras adquiridos para revenda constatamos que as vendas ficaram 5,96% abaixo do planejado ou seja, R\$ 555.183,62 o que em dado momento poderia ter gerado insuficiência de caixa.

No varejo é bastante comum que os lucros atingidos pela empresa fiquem retidos na forma de estoques. Neste caso é exatamente isto que aconteceu. Confira a seguir:

Produtos Adquiridos para Comercialização	326837,15
(A) Venda Planejada: (B-1)x1,80	588306,87
(B) Venda Alcançada	555183,62

Veja quanto teve de lucro líquido operacional a empresa após um ano de trabalho:

1ª. Hipótese com a Venda Alcançada		
(B) Venda Alcançada	555183,62	
(B-1)Produtos Adquiridos p/ Comercialização	(326837,15)	
Custos variáveis	(78183,72)	14,08%
Custos fixos	(93327,85)	16,81%
Retirada dos sócios	(39083,74)	7,04%
LUCRO OPERACIONAL (B)	17751,16	3,02%
(C) Sobra de Estoque = C:Ax100	33123,25	5,62%

Veja quanto a empresa teria de lucro líquido operacional se a venda ideal tivesse acontecido neste negócio:

2ª. Hipótese com a Venda Planejada		
(A) Venda PLANEJADA	588306,87	
(B-1)Produtos Adquiridos para Comercialização	(326837,15)	
Custos variáveis	(78183,72)	14,08%
Custos fixos	(93327,85)	15,86%
Retirada dos sócios	(39083,74)	6,64%
LUCRO OPERACIONAL (B)	50874,41	8,64%
Sobra de Estoque	0,00	

Para o pequeno empresário que vive sobre pressão:

Na primeira hipótese teria sobrado: R\$ 17.751,16

Na segunda hipótese teria sobrado: R\$ 50.874,41

Uma diferença de R\$ 33123,25

Ou seja, sem demagogia alguma LUCRO e SOBRA DE CAPITAL é o propósito de quem coloca todos os seus esforços num negócio próprio:

Quando começa o ano (e todo mundo sempre faz uma promessa), o empresário pensa: Este ano vou trabalhar para “sobrar dinheiro” e investir num imóvel.

No exemplo demonstrado na empresa em estudo, após de um ano de trabalho na primeira hipótese, o empresário poderia imobilizar seu capital no máximo num pequeno terreno. Na segunda hipótese ele já compraria o terreno e uma pequena casa em cima.

E assim seria se ele quisesse comprar um automóvel: na primeira hipótese andaria de carro popular, na segunda hipótese já dá para comprar um carro de luxo.

O varejo deve buscar a máxima eficiência na gestão de estoques, controlando o tempo de armazenamento, evitando os chamados “encalhes”, tudo isso para que os resíduos de estoque tenham rápido poder de transformação quando necessário. Varejo é estar permanentemente investindo. Com o passar dos anos a pequena empresa acumula patrimônio e este fica justamente nos estoques, daí a necessidade de que estes estoques estejam sempre atualizados para que não exista a falsa idéia de um alto numerário porém sem poder de transformação.

8.4 O PONTO DE EQUILÍBRIO DA EMPRESA

Tradicionalmente, o ponto de equilíbrio é definido como o número de unidades vendidas em que a receita iguala os custos fixos e variáveis. Aumentando-se a venda além do ponto de equilíbrio, passa a existir o lucro. Essa definição, como se vê, considera um produto por vez. No caso do varejo, devido ao elevado número de itens oferecidos aos clientes, há a necessidade de adaptar-se o conceito de ponto de equilíbrio.

Isso é feito passando-se a considerar o ponto de equilíbrio, em termos de empresa ou negócio, como o montante de vendas em que o lucro bruto é igual à soma das despesas fixas com as variáveis. Vale lembrar que o lucro bruto, ou margem de contribuição, é dado pelo valor das vendas menos o custo das mercadorias vendidas.

Aplica-se então a fórmula:

$$PE \rightarrow \text{LUCRO BRUTO} = \text{DESPESAS VARIÁVEIS} + \text{DESPESAS FIXAS}$$

Relembrando:

O lucro bruto é uma quantia de dinheiro que pode ser expressa com uma percentagem (LB%) das vendas:

$$\text{Lucro Bruto} = (\text{LB}\%) \times \text{Vendas}$$

Da mesma forma, as despesas variáveis também podem ser expressas como um percentagem de vendas:

$$\text{Despesas Variáveis} = (\text{DV}\%) \times \text{Vendas}$$

Substituindo-se (2) e (3) na igualdade (1), tem-se:

$$(\text{LB}\%) \times \text{Vendas} = \text{Despesas Fixas} + (\text{DV}\%) \times \text{Vendas, ou seja:}$$

$$\text{Vendas} \times (\text{LB}\% - \text{DV}\%) = \text{Despesas Fixas}$$

$$\text{Vendas} = \frac{\text{Despesa Fixa}}{(\text{LB}\% - \text{DV}\%)}$$

Para chegar ao ponto de equilíbrio, é necessário, portanto que se conheça e saiba distinguir quais são as despesas fixas e as variáveis.

As fixas são sempre constantes, independentemente do volume de vendas. Os exemplos clássicos são o aluguel, a depreciação e outros.

As despesas variáveis apresentam correlação direta com as vendas e costumam subir à medida que as vendas sobem e cair quando estas caem; os exemplos mais comuns são os materiais de uso e consumo, como bobinas de impressoras fiscais e embalagens.

Deve-se lembrar que, além das despesas fixas e variáveis, existem ainda despesas que, para determinado intervalo de vendas, são fixas, mas que sobem quando o limite desse intervalo é ultrapassado. Nesse caso, as despesas são consideradas como semivariáveis. Os exemplos clássicos são os salários do pessoal de loja e as despesas gerais e administrativas.

Geralmente os históricos permitem obter relações entre despesas e vendas que, embora variáveis, não variam na mesma proporção das vendas. Um exemplo é a despesa de salários, que dependendo do tipo de varejo ou negócio, chega a representar 60% do total das despesas operacionais.

No nosso caso, aplicaremos conceito junto ao demonstrativo de resultados da empresa, para facilitar a visualização e o entendimento de quem não tem muito conhecimento no assunto e demonstrar como é fácil obter os cálculos aqui expostos utilizando as tabelas aqui apresentadas.

A seguir a tabela para o levantamento mensal para apuração de resultados e em seguida o cálculo anual na empresa em estudo.

		APURAÇÃO DE RESULTADOS					
		TRIBUTAÇÃO PELO SIMPLES					
		MÊS	%	MÊS	%	MÊS	%
1.0	VENDAS TOTAIS						
1.1	VENDAS A VISTA						
1.2	VENDAS A PRAZO						
1.3	DEVOLUÇÕES						
2.0	CUSTOS VARIÁVEIS						
2.1	CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA						
2.2	SIMPLES FEDERAL						
2.3	SIMPLES ESTADUAL						
2.4	COMISSÕES						
3.0	LUCRO BRUTO						
4.0	CUSTOS FIXOS						
4.1	JUROS PAGOS						
4.2	TAXAS BANCÁRIAS						
4.3	DESPESAS DE COBRANÇAS						
4.4	ENERGIA ELÉTRICA						
4.5	TELEFONE						
4.6	MATERIAL DE EXPEDIENTE						
4.7	MATERIAL DE LIMPEZA						
4.8	SALÁRIOS FIXOS						
4.9	FGTS						
4.10	FÉRIAS PAGO A FUNCIONÁRIOS						
4.11	13º SALÁRIO						
4.12	PROVISÃO PARA RESCISÃO CONTRATOS TRABALHISTAS						
4.13	HONORÁRIOS CONTÁBEIS						
4.14	PROPAGANDA & PUBLICIDADE						
4.15	FRETES DE MERCADORIAS						
4.16	MENSALIDADE ASSOCIAÇÃO COMERCIAL						
4.17	VIGILÂNCIA NOTURNA						
4.18	MANUTENÇÃO INFORMÁTICA						
4.19	LOCAÇÃO SOFTWARE GERENCIAMENTO LOJA						
4.20	DESPESAS ALIMENTAÇÃO FUNCIONÁRIOS						
4.21	CONSULTAS AO S.P.C.						
4.22	CONCERTO DE MERCADORIAS						
4.23	DOAÇÕES A ENTIDADES						
4.24	IMPOSTOS ANUAIS DIVERSOS						
4.25	ALUGUEL IMÓVEL						
4.26	CURSOS PAGOS A FUNCIONÁRIOS						
4.27	COMISSÃO A COBRANÇAS EXTERNAS						
4.28	CPMF						
4.29	INVESTIMENTO IMOBILIZADO NA LOJA						
4.30	PARCELAMENTOS FISCAIS						
4.31	RETIRADA DOS SÓCIOS						
4.32							
4.33							
4.34							
4.35							
5.0	LUCRO OPERACIONAL (3-4)						
6.0	RESULTADO EXTRA-OPERACIONAL						
7.0	LUCRO LÍQUIDO (5+6)						
8.0	PONTO DE EQUILÍBRIO (4:3)X1						

Fonte: SEBRAE. Programa Brasil Empreendedor. Apostila Aprender a Empreender.

A seguir, a aplicação da tabela utilizando os dados obtidos na empresa em estudo:

01/12/2002 A 30/11/2003			
1.0	VENDA BRUTA	575.441,65	
1.1	VENDAS A VISTA		
1.2	VENDAS A PRAZO		
1.3	DEVOLUÇÕES	20.258,03	
1.4	VENDA LÍQUIDA	555.183,62	100%
2.0	CUSTOS VARIÁVEIS		
2.1	SIMPLES FEDERAL	34.421,38	6,20%
2.2	SIMPLES ESTADUAL	13.879,59	2,50%
2.3	COMISSÕES SOBRE VENDAS	29.882,75	5,38%
2.4	AQUISIÇÃO DE MERCADORIAS PARA REVENDA	326.051,34	
2.4.1	FRETES DE MERCADORIAS	785,81	
	CUSTO DE AQUISIÇÃO FINAL MERCADORIAS	326.837,15	
3.0	LUCRO BRUTO	150.162,75	
4.0	CUSTOS FIXOS	93.327,85	16,81%
4.1	JUROS PAGOS	2.142,31	0,39%
4.2	TAXAS BANCÁRIAS	722,00	0,13%
4.3	DESPESAS DE COBRANÇAS	1.065,20	0,19%
4.4	ENERGIA ELÉTRICA	1.877,28	0,34%
4.5	TELEFONE	4.834,28	0,87%
4.6	MATERIAL DE EXPEDIENTE	5.583,66	1,01%
4.7	MATERIAL DE LIMPEZA	1.606,53	0,29%
4.8	SALÁRIOS FIXOS	17.477,66	3,15%
4.9	FGTS	3.534,87	0,64%
4.10	FÉRIAS PAGO A FUNCIONÁRIOS	5.130,71	0,92%
4.11	13º SALÁRIO	3.946,70	0,71%
4.12	PROVISÃO PARA RESCISÃO CONTRATOS TRABALH	3.946,70	0,71%
4.13	HONORÁRIOS CONTÁBEIS	2.880,00	0,52%
4.14	PROPAGANDA & PUBLICIDADE	7.706,70	1,39%
4.15	FRETES DE MERCADORIAS	785,81	0,14%
4.16	MENSALIDADE ASSOCIAÇÃO COMERCIAL	417,00	0,08%
4.17	VIGILÂNCIA NOTURNA	1.067,88	0,19%
4.18	MANUTENÇÃO INFORMÁTICA	474,00	0,09%
4.19	LOCAÇÃO SOFTWARE GERENCIAMENTO LOJA	1.920,00	0,35%
4.20	DESPESAS ALIMENTAÇÃO FUNCIONÁRIOS	791,72	0,14%
4.21	CONSULTAS AO S.P.C.	1.820,52	0,33%
4.22	CONCERTO DE MERCADORIAS	46,00	0,01%
4.23	DOAÇÕES A ENTIDADES	279,27	0,05%
4.24	IMPOSTOS ANUAIS DIVERSOS	385,82	0,07%
4.25	ALUGUEL IMÓVEL	10.368,00	1,87%
4.26	CURSOS PAGOS A FUNCIONÁRIOS	472,25	0,09%
4.27	COMISSÃO A COBRANÇAS EXTERNAS	990,72	0,18%
4.28	CPMF	274,15	0,05%
4.29	INVESTIMENTO IMOBILIZADO NA LOJA	7.231,34	1,30%
4.30	PARCELAMENTOS FISCAIS	3.548,77	0,64%
4.31	RETIRADA DOS SÓCIOS	39.083,74	7,04%
5.0	LUCRO OPERACIONAL	17.751,16	3,20%
6.0	RESULTADO EXTRA-OPERACIONAL		
7.0	LUCRO LÍQUIDO (5+6)	17.751,16	
8.0	PONTO DE EQUILIBRIO (4:3)X(1)	345.046,62	62,15%

Dividindo o resultado total (R\$ 345.046,62) por 12 meses, concluímos que caso a empresa em estudo não venda R\$ 28.753,88 por mês esta estará operando abaixo do seu ponto de equilíbrio, portanto com prejuízo operacional.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na verdade formar o preço de venda corretamente é uma arte. Tarefa árdua, que necessita de constante acompanhamento.

O ponto que queríamos chegar resume-se a uma frase:

“Sem demagogia alguma, empresas foram criadas para dar lucros”.

Hoje percebemos em todos os setores, independente se é varejo, indústria ou prestação de serviços uma pressão muito grande pelo fator preço. Independente do posicionamento do negócio, sempre existirão concorrentes e estes de uma maneira ou de outra sempre estarão monitorando nossos passos, assim como nós os deles, aí começa uma briga sem rumo da conquista do consumidor pelo fator preço.

É natural e correto que o consumidor pague um preço justo por aquilo que está adquirindo, afinal a satisfação total do cliente, também está ligada ao fato de ele pagar um preço que considere justo por aquele produto que está adquirindo. Porém com o peso dos custos, principalmente fiscais e trabalhistas que incidem sobre uma empresa brasileira, fica difícil praticar margens muito reduzidas. Não é nem a questão de querer, mas sim de ver a viabilidade do negócio. Exemplos de insucesso apresentados durante este trabalho (O Pequeno “Copiando” o Grande e O Pequeno “Enfrentando” o Grande) são a triste realidade da pequena empresa brasileira. Desconhecimento e inocência na atividade de empreendedor. No mundo dos negócios é preciso agir com a razão. Ver jovens idealistas ou aposentados de empresas estatais ou não, buscando um futuro melhor para suas vidas, pessoas que acreditam e investem seu capital num pequeno negócio e que em pouco tempo se vêm atolados em dívidas e complicações pelo resto de suas vidas não parece ser algo promissor para nosso país. É preciso usar de conhecimento e técnicas para melhorar a pequena empresa brasileira.

O pequeno varejo deve reaprender a ganhar dinheiro. Preocupar-se com aumentar seus clientes, aumentar o valor médio de seus cupons fiscais, fazem parte do cotidiano de toda a empresa e devem acontecer todos os dias. O que me refiro é talvez numa nova proposta para o pequeno varejista em valorizar o produto que comercializa, sabendo enfatizar os benefícios oferecidos e seu posicionamento estratégico, para que os consumidores busquem o seu negócio em função daquilo que oferece. Assim tem sido com empresas como a companhia aérea Gol, ou o Sam's Club do grupo Wal-Mart. Empresas que oferecem seus produtos, com forte apelo para os preços baixos a seus clientes, mas estes mesmos clientes sabem que não podem esperar muitos serviços agregados àquilo que estão consumindo, eles oferecem preço baixo para você ter o básico, sem muita sofisticação. Na outra ponta exemplos dos novos Resorts Brasileiros, diárias de até R\$ 1.500,00 para quem quer curtir todo o conforto e exclusividade nas suas férias, ou conceitos conhecidos de grifes como Louis Viton, uma simples bolsa por R\$ 5.000,00, R\$ 10.000,00 ou R\$ 20.000,00, conforme o status que o cliente busca, ou alguém acredita que uma bolsa custe tanto para ser confeccionada?

O posicionamento de uma empresa perante o consumidor é algo muito importante, pois a partir dele poderá definir seu público alvo e persegui-lo. A partir do posicionamento do negócio, o empresário começa a ter noção por exemplo, de quantas peças ou clientes terá que atender para cobrir os custos de sua empresa. É impossível que uma loja de 1,99 não pense em um grande volume de peças vendidas, ao passo que uma loja de artigos finos situado num Shopping Center de uma capital, poderá vender poucas peças por dia e assim mesmo cobrirá seus custos.

Devemos saber marcar corretamente o produto considerando os custos existentes para sabermos até onde podemos chegar na concessão de benefícios e reduções para nossos clientes.

No ramo objeto de nosso estudo, Confecções e Calçados, é consenso entre os empresários: colocando o preço muito alto você pode perde vendas! Colocando o preço muito baixo você não ganha dinheiro! Mas afinal, será que todos sabem qual o público-alvo que querem atingir? Será que o mercado consumidor não aceita a elevação do *mark-up* dessas empresas?

Com o acirramento da concorrência e com toda a estrutura de custos aqui apresentadas, percebemos um verdadeiro caos para a estrutura de preços. Não é possível comprar e vender produtos com uma margem única. É preciso maximizar margens em determinados produtos dentro de uma loja de multimarcas, pois provavelmente em outros produtos o empresário terá que reduzi-los, seja pela influência da concorrência, seja por produtos encalhados, seja pela quebra de estoque com pequenos furtos, etc.

Pressões atuais como o do Código de Defesa do Consumidor contribuíram para que o fator preço ficasse mais exigente ainda, pois sabemos que dificilmente um consumidor perde, parece que os PROCONS são unilaterais, sempre voltando a razão somente para o consumidor, mesmo que este nem sempre tenha razão. Presenciamos verdadeiros absurdos solicitados por parte dos clientes, na exigência da garantia dos produtos. Segundo o código, um calçado é considerado um bem semi-durável, portanto a garantia do produto se estende por 90 dias, não importando de que maneira o produto foi utilizado. Arreventou, o lojista é obrigado a trocar o produto, independente se o produto será garantido pelo fabricante ou não.

Hoje não existe mais fidelidade a empresas e marcas. Há quem diga, que formar preços à base de custos não faz sentido, é coisa da época da inflação, é coisa do passado, porém como saber potencializar lucros, se sequer sabemos quanto custa para operar nosso negócio. Ninguém nega que é importante conhecê-los para que a empresa consiga maximizar lucros.

Devemos aceitar o conceito de que hoje é melhor mensurar quanto vale o produto, independente de quanto ele custou, pois parece ser uma grande alternativa para maximizar lucros. Nossos companheiros agricultores parecem ter aprendido a lição. Muitos seguram a comercialização de seus *commodities* até que atinjam um preço adequado, podem errar bem é verdade, mas nos últimos anos com o aperfeiçoamento de tecnologias e com a agilidade com que se vende estes produtos, temos percebido agricultores cada vez mais contentes e ricos. É o jogo de mercado. Não importa quanto custou para plantar um hectare de soja, trigo ou milho. Mas sim o quanto o mercado vai pagar por ele após a colheita. Com isto percebemos prosperidade. Empresários da agropecuária satisfeitos, pagando impostos e endinheirados para investir e gerar novos empregos. Uma realidade que não temos visto no varejo. O varejo tornou-se um meio de vida, onde o empresário

não consegue mais acumular riquezas e grandes patrimônios. Talvez alguns políticos com tendência socialista critiquem esta minha colocação. Mas como gerar riqueza e empregos, com empresas pobres e falidas. Talvez o exemplo da agricultura seja a solução para o varejo como um todo, garanto que a pequena empresa vai gerar muito mais empregos do que muita fazenda que tem por aí. O varejo vive de pessoas e precisam de pessoas para satisfazer estes consumidores. As compras eletrônicas (internet, televisão, etc) estão por aí, mas ainda demorarão muito para atingir o grande público.

Descobrir quanto o consumidor está disposto a pagar pelos produtos que comercializamos independente de quanto custou, esta parece ser a grande solução para o momento.

Quando o varejo nivela seus preços, ele torna seu produto um *commodity*, com isto ele destrói a capacidade da empresa em gerar valor para o cliente, não mostrando suas vantagens competitivas a ele. Muitos clientes sequer estão preocupados quanto vale um produto, sequer sabem quanto ele custa na concorrência. A falta de posicionamento de muitos varejistas, o nivelamento de preços que tem acontecido com *viés para baixo* (termo da moda no governo atual), e o desconhecimento de métodos eficientes para formação de preços tem levado muitos empresários a embarcar nesta canoa furada e que acabam por agendar para um futuro não muito distante o fechamento de seus negócios, porque afirmo com toda a certeza que: "Empresas foram feitas para gerar lucros e riquezas para todas as partes envolvidas".

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003.

FINANÇAS NO VAREJO. **Gestão Operacional: exercícios práticos com respostas/PROVAR**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ASSEF, Roberto. **Manual de Gerência de Preços: Do valor percebido pelo consumidor aos lucros da empresa / Roberto Assef**. – Rio de Janeiro: Campus, 2002.