

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

ISADORA PINHEIRO BARBIERI

**ANÁLISE DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS: ESTUDO DE
CASO DE UMA CAFETERIA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2019

ISADORA PINHEIRO BARBIERI

**ANÁLISE DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS: ESTUDO DE
CASO DE UMA CAFETERIA**

Monografia de especialização apresentado ao Curso MBA em Gestão Empresarial, do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão Empresarial

Orientador: Prof. Msc. Michel Sarraff

CURITIBA

2019

TERMO DE APROVAÇÃO

ANÁLISE DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS: ESTUDO DE CASO DE UMA CAFETERIA

Esta monografia foi apresentada no dia 29 de maio de 2020, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata Isadora Pinheiro Barbieri apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Msc. Michel Sarraff
Orientador

Msc. Egon Bianchini Calderari
Banca

D^{ra}. Luciana Vieira de Lima
Banca

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço minha família por todo o carinho, amor e força. Sou grata, especialmente, aos meus pais, Carlos e Cleide, que tanto lutaram pela minha educação e nunca me deixaram perder a fé.

A todos os professores e professoras do curso, especialmente ao meu orientador, Prof. Msc. Michel Sarraff.

Não posso deixar de dedicar um agradecimento especial à minha prima Cinthia, que me permitiu utilizar seu negócio como objeto de estudo desse trabalho, e durante toda a execução, foi muito paciente e compreensiva.

Aos meus amigos, que também me apoiaram e incentivaram durante essa trajetória, e foram compreensivos nos momentos de ausência.

“Faça o melhor que puder até saber mais.

Então, quando souber mais,

faça ainda melhor.”

Maya Angelou

RESUMO

BARBIERI, Isadora Pinheiro. Análise de custos e formação de preços: estudo de caso de uma cafeteria. 2019. 55f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

Dados de pesquisas, como as realizadas por Loch (2011) e Assis et al (2017), demonstram que em grande parte de micro e pequenas empresas não são utilizadas ferramentas gerenciais e financeiras para a formação do preço de venda de seus produtos. Levando em conta a importância do controle financeiro para o alcance de competitividade e longevidade de uma empresa, o presente trabalho versa sobre os principais fatores que devem ser considerados para que essa tarefa seja realizada de forma simples, porém correta. O presente trabalho foi norteado por um estudo de caso, que teve como objeto de pesquisa uma cafeteria de pequeno porte, situada em Curitiba/PR. Reconhecendo a complexidade envolvida no processo de formação de preço, o foco do trabalho foi determinar quais os principais fatores devem ser levados em consideração a fim de simplificar essa tarefa. A pesquisa realizada foi qualitativa, utilizando como técnicas para levantamento de dados a análise documental, a pesquisa bibliográfica e o questionário de escala Likert, aplicado aos clientes da empresa. Com a análise dos dados, verificou-se que a cafeteria em questão não utiliza nenhum método de custeio e de formação de preço. Como sugestões, recomendou-se à empresa a utilização do método de custeio por absorção, e para precificação, a utilização dos métodos de percepção de valor e mark-up. Ao final do trabalho, foi realizada uma comparação a partir de resultados financeiros coletados e outros projetados, que indicam uma redução de gastos 19,3%, e um aumento de 32% no faturamento.

Palavras chave: Análise de custos. Formação de preço. Cafeteria.

ABSTRACT

BARBIERI, Isadora Pinheiro. Cost analysis and price formation: case study of a coffee shop. 2019. 55f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

Research data, such as those carried out by Loch (2011) and Assis et al (2017), show that most of the micro and small business don't use finance and operational tools to the formation of the sales price and taking into account the importance of this factor to competitiveness and longevity of a company, this present work concerns the main factors regarded to make this task easier but correct. This work was guided by a case study that has as the object of research a small-sized cafeteria based in Curitiba, Parana. While recognizing the complexity involved in the formation of the sales price process, this work focused on determining which are the main factors that must be considered in order to simplify this task. Qualitative research was carried out in this case, employing documentary analysis, bibliographical research and customer survey applying Likert scale type questionnaire as a data technique method. It has been checked that no current formation of the sales price or costing methods are used in the cafeteria, therefore it was suggested the application of an absorption costing method, and perceived value method and mark-up method for pricing. At this work's conclusion, a comparison was made between collected and other estimated financial results, which indicate a 19,3% reduction in expenses, and a 32% increase in invoicing.

Keywords: Costs analysis. Price formation. Coffee shop.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Controle de custos indiretos..... | 18 |
| Quadro 2 - Controle das despesas fixas de vendas/administrativas..... | 18 |
| Quadro 3 - Despesas de vendas/administrativas..... | 34 |
| Quadro 4 - Planilha para cálculo do preço de venda..... | 42 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Alíquotas do Simples Nacional – Comércio..... | 25 |
| Tabela 2 - Partilha do Simples Nacional – Comércio..... | 25 |
| Tabela 3 - Exemplo de cálculo de lucro/prejuízo..... | 29 |
| Tabela 4 - Cálculo da depreciação dos aparelhos..... | 35 |
| Tabela 5 - Apuração das despesas referentes ao mês de julho/2019..... | 36 |
| Tabela 6 - Produtos e seus pesos em relação à força de venda..... | 37 |
| Tabela 7 - Relação entre preço de custo, de venda, mark-up e o lucro ou prejuízo obtido..... | 38 |
| Tabela 8 - Relação entre mark-up e lucro ou prejuízo..... | 41 |
| Tabela 9 - Análise da concorrência..... | 43 |
| Tabela 10 - Relação entre custo, preço de venda proposto, mark-up e o lucro ou prejuízo obtido..... | 44 |
| Tabela 11 - Cálculo dos indicadores..... | 46 |
| Tabela 12 - Ticket médio diário entre os meses de junho e setembro de 2019.... | 53 |
| Tabela 13 - Apuração das despesas referentes ao mês de agosto/2019..... | 54 |
| Tabela 14 - Apuração das despesas referentes ao mês de setembro/2019..... | 55 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 1.1 TEMA DA PESQUISA..... | 11 |
| 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA..... | 11 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA..... | 12 |
| 1.4 OBJETIVOS..... | 13 |
| 1.4.1 Objetivo geral..... | 13 |
| 1.4.2 Objetivos específicos..... | 13 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 14 |
| 2.1 CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS..... | 14 |
| 2.2 ANÁLISE DE CUSTOS E DESPESAS..... | 16 |
| 2.2.1 Métodos de custeio..... | 16 |
| 2.3 INDICADORES..... | 20 |
| 2.3.1 Payback simples..... | 20 |
| 2.3.2 Ticket médio..... | 21 |
| 2.3.3 Rentabilidade..... | 21 |
| 2.4 ORÇAMENTO EMPRESARIAL..... | 22 |
| 2.5 FORMAÇÃO DE PREÇO..... | 23 |
| 2.5.1 Impostos e regimes tributários..... | 23 |
| 2.5.2 Aspectos quantitativos e qualitativos do preço..... | 25 |
| 2.6 ESTRATÉGIAS DE PRECIFICAÇÃO..... | 27 |
| 3 MÉTODO DE PESQUISA..... | 30 |
| 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO..... | 30 |
| 3.2 ESTUDO DE CASO..... | 30 |
| 3.2.1 Coleta de dados..... | 31 |
| 3.2.2 Questionário de pesquisa – análise da concorrência..... | 32 |
| 3.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA..... | 33 |
| 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS..... | 34 |
| 4.1 OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS..... | 34 |
| 4.2 CUSTOS E DESPESAS APLICADOS..... | 34 |
| 4.3 LUCRO MÉDIO OBTIDO..... | 37 |
| 4.4 ESTRATÉGIAS DE PRECIFICAÇÃO E NOVOS PREÇOS..... | 40 |
| 4.4.1 Planilha para formação do preço de venda..... | 42 |
| 4.5 CONCORRENTES..... | 43 |
| 4.6 PREÇOS PROPOSTOS..... | 44 |
| 4.7 INDICADORES..... | 47 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 48 |
| REFERÊNCIAS..... | 50 |
| APÊNDICES..... | 53 |

1 INTRODUÇÃO

Existe uma notória falta de maturidade gerencial em grande parte de micros e pequenas empresas no Brasil, como foi apontado em diversas pesquisas. Falta de conhecimento de ferramentas e métodos gerenciais, dificuldade em separar a pessoa física e a jurídica, empresas familiares, onde muitas vezes não há uma divisão bem definida das tarefas, são alguns dos fatores preponderantes para esse resultado. (ANHOLON et al, 2007; CEZARINO e CAMPOMAR, 2007; TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2007).

A análise de custos é um método utilizado na gestão empresarial, que tem como objetivo maximizar os resultados positivos dentro de uma organização. A falta de aplicação da análise de custos e resultados é um dos fatores que decorre no insucesso de um negócio (SANTOS, 2011). A gestão de custos é um método de ampla aplicação, e dela se derivam inúmeros outros instrumentos relacionados à gestão empresarial.

Entretanto, tais ferramentas não são tão difundidas em micro e pequenas empresas (MPEs), comparativamente às empresas de grande porte. Tal situação pode acarretar em fracasso de uma pequena empresa. Segundo o SEBRAE (2016), a falta de planejamento e a falta de acompanhamento das despesas e receitas com rigor estão entre as principais causas de mortalidade de empresas no Brasil.

Em 2015, no sul do país havia mais de 1,5 milhão de MPEs, sendo que em sua composição, 21% se refere a restaurantes e similares, e 2,5% a lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares, resultando em pouco mais de 70 mil estabelecimentos. Esse número ultrapassa os 120 mil, se considerar a subclasse “Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – minimercados, mercearias e armazéns”. Essa subclasse ocupa a terceira posição em número de estabelecimentos no sul do Brasil. Lanchonetes, casas de chás, de sucos e similares, e restaurantes e similares, ocupam a quarta e sexta posição, respectivamente. (DIEESE, 2017). Dentro desse contexto, fica mais clara a necessidade de uma aplicação mais intensa de ferramentas e métodos gerenciais nessas empresas.

A presente monografia está dividida em cinco capítulos. O capítulo 1 apresenta o contexto de estudo do trabalho, seu escopo, objetivos, delimitações,

justificativa, e por fim, sua estrutura. O capítulo 2 apresenta a base teórica utilizada para dar suporte ao estudo realizado. Nesse item são abordados temas como características das micro e pequenas empresas, análise de custos e despesas, métodos de custeio, indicadores (payback, ticket médio e rentabilidade), orçamento empresarial e formação de preço (impostos e regimes tributários, aspectos quantitativos e qualitativos do preço, estratégias de precificação).

No capítulo 3 são apresentados o enquadramento metodológico e a metodologia para coleta e análise de dados, bem como para formulação do questionário de pesquisa utilizado. No capítulo 4 é apresentada a caracterização da empresa, enquadramento de regime tributário, custos e despesas apurados, análise de concorrentes, planilha para formação de preço utilizada e indicadores. Nesse capítulo foi realizada a análise e discussão dos dados coletados, amparados pelo referencial teórico. Por fim, o capítulo 5 apresenta a conclusão e considerações finais do trabalho. Nesse item são respondidas as perguntas realizadas no início do trabalho.

1.1 TEMA DA PESQUISA

Análise de custos e formação de preços.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A cafeteria em estudo, situada em Curitiba/PR, abriu suas portas no segundo semestre de 2018 e já em janeiro de 2019 houve uma transição de proprietários. A nova proprietária manteve tudo como era antes (fornecedores e preços de venda). Entretanto, entre fevereiro e março de 2019 houve um aumento do custo de aquisição de produtos com os fornecedores, e então a empresa passou a ter dificuldade em obter lucros sem alterar os próprios preços de venda.

Além disso, foi notado que o método de formação de preços utilizado anteriormente não é eficaz, pois não leva em consideração todos os custos e

despesas relacionados à empresa, por exemplo. Tendo isso em vista, é importante que sejam identificados os fatores críticos que devem ser levados em consideração na formação de preços em uma cafeteria.

Diante disso, propõe-se o problema de pesquisa: Quais fatores devem ser levados em consideração para a formação de preço de venda em uma cafeteria de pequeno porte?

1.3 JUSTIFICATIVA

Em grandes empresas é notório que existe um controle rígido no que se refere à contabilidade e suas derivações. Porém, ao analisar empresas de menor porte, que geralmente estão incluídas no regime tributário Simples Nacional, a tributação é realizada em cima da receita bruta anual e todos os impostos estão unificados em uma única alíquota, simplificando a vida do empreendedor. Nesse regime tributário, como o recolhimento é realizado com base no faturamento e não no lucro, mesmo que a empresa esteja operando no prejuízo, a carga tributária é a mesma. Desse modo, se o empreendedor não se mantiver bem informado e atualizado, sua empresa pode vir a sofrer más consequências.

Além disso, é grande a competitividade no ramo alimentício, com ênfase em cafeterias e estabelecimentos similares. Por esse motivo, os preços de venda não podem variar muito dos preços praticados pela concorrência. Diante desse cenário, as empresas necessitam de informações e ferramentas apropriadas para que seja possível determinar preços sem que a empresa opere no prejuízo, mas ao mesmo tempo apresente preços competitivos em relação à concorrência.

Em uma pesquisa com 60 MPEs de Curitiba, Clemente, Souza e Taffarel (2013) identificaram que 55% das empresas estudadas não fazem uso de nenhuma ferramenta de gestão de custos. Os 45% que utilizam essas ferramentas afirmam, quase com unanimidade, que a prática de utilização dos instrumentos gerenciais de custos traz valiosos benefícios.

Assis et al (2017) também identificaram a deficiência da utilização de ferramentas de gestão de custos, em sua pesquisa acerca da utilização de ferramentas gerenciais em 17 micro e pequenas empresas. A pesquisa mostra que grande parte dos gestores dá pouca ênfase aos métodos contábeis como

ferramenta de auxílio, e veem esse aspecto apenas como um meio necessário para atender ao fisco. Loch (2011) constatou em seu estudo acerca de um estabelecimento varejista do ramo alimentício, que a falta de conhecimento e utilização de tais ferramentas se reflete na formação do preço de venda. Seu estudo apontou que, por esse motivo, a empresa por ela analisada operava no prejuízo.

Uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2019) confirma esses dados. Segundo o estudo que procurou identificar quais as principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores de MPEs, 52% dos mais de 10 mil envolvidos afirmam que desejam maior qualificação nas áreas de controle e gestão financeira.

Portanto, a proposta do presente trabalho é definir quais fatores e ferramentas devem ser consideradas para a correta precificação, e como utilizá-los, para contribuir no sucesso de um pequeno negócio, tendo como objeto de estudo uma cafeteria de pequeno porte, em Curitiba/PR.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Propor um novo modelo de gestão de custos e formação de preços na cafeteria em estudo, em Curitiba/PR, que apresente informações essenciais para que seja possível maximizar os lucros.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Realizar levantamento dos custos e preços de vendas atuais, e dos custos operacionais e administrativos;
- b) Determinar os fatores relevantes na formação de preços, a estratégia do negócio e novos preços de venda;
- c) Comparar os preços atuais com os preços propostos, e os resultados atuais com resultados projetados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE (2017), em 2015 havia no Brasil mais de 6,7 milhões de MPEs, representando 99% dos estabelecimentos. Só no Paraná, mais de 550 mil estabelecimentos eram MPEs, sendo que 45,4% desse número são empresas do setor de comércio. Segundo o mesmo relatório, as MPEs foram responsáveis por quase 54% dos empregos no Brasil naquele ano. Esses dados evidenciam a importância econômica das micro e pequenas empresas no país. Entretanto, apesar de serem tão relevantes, esse segmento enfrenta diversas dificuldades para manter-se em funcionamento.

Anholon et al. (2007) identificaram, com base na literatura, aspectos negativos e positivos atuantes em micro e pequenas empresas. Entre os pontos negativos, valem o destaque:

- a) falta de planejamento estratégico: ausência na definição dos objetivos empresariais, da previsão de vendas, das tendências de mercado, de pesquisas e da distribuição de recursos. Os autores ainda citam que os empresários devem realizar acompanhamento dos ambientes interno (departamentos de produção, administração etc.) e externo (relação com fornecedores, clientes, concorrência etc.);
- b) confusão entre a pessoa física do empresário e a pessoa jurídica da empresa: é comum o empresário recorrer ao caixa da empresa para sanar emergências. Essa prática e falta de planejamento prejudicam a organização financeira;
- c) reduzida capacidade administrativa: em muitos casos, esse aspecto se apresenta como um fator limitante para o crescimento da empresa. O empresário, quando estiver ciente disso, deve procurar maneiras de aprender ferramentas que auxiliem nessa tarefa;
- d) falta de uma visão de melhoria contínua: para muitos micros e pequenos empresários ainda falta uma visão de busca contínua por qualidade, uma vez que ao se alcançar algum tipo de melhoria, negligenciam a manutenção dessa situação.

Já entre os pontos positivos, os autores destacam:

- a) maior flexibilidade em relação às grandes empresas: por serem menores e terem um contato mais direto entre dono e funcionário, as micro e pequenas empresas permitem uma visão mais próxima do dia-a-dia real da empresa;
- b) caráter mais empreendedor: os donos de empresas de menor porte apresentam maior chance de se submeterem a riscos maiores, proporcionalmente às grandes empresas;
- c) comunicação mais efetiva entre subordinado e superior: como a relação entre dono e funcionário é mais próxima, existe uma facilidade de relacionamento que acaba gerando uma comunicação mais efetiva, e também facilita a solução de problemas.
- d) contato mais próximo com o cliente: em comparação às empresas de maior porte, a proximidade com o cliente nos casos de pequenas empresas traz vantagens como maior facilidade para compreender suas necessidades e então entregar produtos e serviços mais personalizados, trazendo maior satisfação para os clientes.

Cezarino e Campomar (2007) corroboram muitos dos aspectos identificados por Anholon et al (2007), como a baixa qualidade gerencial, escassez de recursos e congruência de patrimônio pessoal e empresarial, e também ressaltam que as MPEs percebem o ambiente de forma diferente das grandes empresas, e dessa maneira respondem às oportunidades e ameaças também de forma diferente.

Além dos pontos já citados, outras características foram identificadas por Terence e Escrivão Filho (2007), como estrutura simples e flexível, muitas vezes sem divisão de tarefas, recursos escassos, pouca formalidade e dirigente como principal responsável por decisões, com tendência a não delegar autoridade.

Diversos autores apontam os aspectos citados como características comuns em MPEs, que mostram que, de fato, é comum a falta de maturidade gerencial nessas organizações.

2.2 ANÁLISE DE CUSTOS E DESPESAS

De acordo com Bruni e Famá (2009), a contabilidade de custos é um processo que utiliza conceitos da contabilidade geral, no qual são reunidas informações relativas às operações e vendas de um negócio. Segundo os autores, estes conceitos são aplicados para definir custos de produção e distribuição para os produtos ou serviços fornecidos, a fim de alcançar um resultado lucrativo. Ainda segundo Bruni e Famá (2009), a contabilidade de custos procura atender três razões básicas: determinação de lucro, controle de operações e tomada de decisões.

Oliveira e Perez Jr. (2012) complementam que os objetivos da contabilidade de custos são a apuração dos custos e da rentabilidade de produtos, dos serviços e departamentos, o controle dos custos de produção, o auxílio à tomada de decisões gerenciais, a otimização de resultados e os subsídios do estabelecimento dos preços de vendas, entre outros.

2.2.1 Métodos de custeio

Existem dois métodos principais de custeio da produção de bens e serviços, sendo eles os métodos de custeio por absorção e custeio variável. Para melhor compreensão desses métodos, é necessário entender a diferença entre custos e despesas, e também entre custos fixos e variáveis, e entre custos diretos e indiretos.

Os custos, de acordo com Bruni e Famá (2009) são gastos diretamente relacionados à produção de um bem ou serviço, como por exemplo, aquisição de matéria prima. Por outro lado, as despesas são bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas, e não tem relação com a produção do bem ou serviço, como por exemplo os salários de vendedores.

Na diferenciação de custos, os autores definem os custos diretos – ou primários – como aqueles que são incluídos diretamente na composição dos cálculos do produto, e são facilmente mensuráveis. Por exemplo, o salário dos operários. Os autores ainda definem custos indiretos como aqueles que “necessitam de aproximações, isto é, algum critério de rateio para serem

atribuídos aos produtos.” (BRUNI; FAMÁ, 2009, p. 29). Um exemplo de custo indireto é manutenção de maquinário.

Santos (2011) descreve os custos variáveis – ou marginais – como aqueles que estão diretamente ligados ao volume produzido. Ou seja, se o volume de produção se altera, tais custos também se alteram. Um exemplo de custo variável é a matéria prima.

Segundo o mesmo autor, os custos fixos são aqueles que não se alteram com o volume de produção. Ou seja, mesmo se a empresa não produzir, estes custos se mantêm. Por exemplo, o aluguel do local de produção.

Compreendendo as diferenças entre os itens apresentados, é possível então diferenciar os métodos de custeio:

a) custeio direto ou variável: no método de custeio direto, são alocados no preço de venda final apenas os custos diretos e variáveis. Santos (2011) afirma que nesse método, os custos totais devem ser divididos, sinteticamente, entre os custos fixos e os variáveis. Dessa forma, os resultados podem ser obtidos de duas maneiras: um é definido em função do seu lucro marginal, enquanto o outro é determinado a partir do lucro geral da empresa;

b) custeio por absorção: segundo Santos (2011), o método de custeio por absorção busca custear o produto alocando nele parte do custo fixo. Oliveira e Perez Jr (2012, p. 136) definem da seguinte maneira:

No custeio por absorção, todos os custos de produção são alocados aos bens ou serviços produzidos, o que compreende todos os custos variáveis, fixos, diretos ou indiretos. Os custos diretos, por meio da apropriação direta, enquanto os custos indiretos, por meio de sua atribuição com base em critérios de rateios. (OLIVEIRA E PEREZ JR, 2012, p. 136)

Uma das vantagens de se implementar o método de custeio por absorção é que este é menos oneroso, já que não existe a necessidade de classificar os custos em fixos e variáveis.

No custeio por absorção, sabe-se que devem ser alocados no preço de venda todos os custos e despesas associados ao produto a ser vendido. Para tanto, diversos elementos devem ser considerados. Os Quadros 1 e 2 auxiliam na identificação e divisão desses gastos, de acordo com sua natureza.

| CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO (CIF) | | | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------|--------------------|
| EMPRESA: | | | MÊS EM ANÁLISE: | | |
| | | CONTÁBIL | | PREVISÃO AJUSTADA | AJUSTES |
| Contas | Descrição | Mês em análise | % | Mês em início | Observações |
| A | Materiais indiretos | | | | |
| B | Mão-de-obra indireta | | | | |
| B.1 | Salários e ordenados | | | | |
| B.2 | Férias | | | | |
| B.3 | 13o salário | | | | |
| B.4 | INSS | | | | |
| B.5 | FGTS | | | | |
| B.6 | Assistência médica | | | | |
| B.7 | Seguro de vida | | | | |
| B.8 | Honorários da diretoria | | | | |
| | Subtotal | | | | |
| C | Outros CIF | | | | |
| C.1 | Aluguéis | | | | |
| C.2 | Depreciações e amortizações | | | | |
| C.3 | Manutenção e reparos | | | | |
| C.4 | Energia elétrica | | | | |
| C.5 | Água | | | | |
| C.6 | Transportes | | | | |
| C.7 | Cópias/reproduções | | | | |
| C.8 | Refeitório | | | | |
| C.9 | Recrutamento e seleção | | | | |
| C.10 | Treinamento | | | | |
| C.11 | Roupas profissionais | | | | |
| C.12 | Condução e refeições | | | | |
| C.13 | Impostos e taxas | | | | |
| C.14 | Segurança e vigilância | | | | |
| C.15 | Pequenas ferramentas | | | | |
| | Subtotal | | | | |
| | Total | | | | |

Quadro 1 - Controle de custos indiretos
Fonte: Bernardi (2004, p. 151).

O Quadro 1 se refere aos custos indiretos, e devem ser preenchidos de acordo com a realidade de cada empresa. Cada item irá compor uma porcentagem dos custos indiretos totais, o que facilita a identificação dos itens onde é empregado maior capital.

| DESPESAS DE VENDAS/ADMINISTRATIVAS | | | | | |
|---|----------------------|-----------------------|------------------------|----------------------|--------------------|
| EMPRESA: | | | MÊS EM ANÁLISE: | | |
| | | CONTÁBIL | | PREVISÃO AJUSTADA | AJUSTES |
| Conta s | Descrição | Mês em análise | % | Mês em início | Observações |
| D.1 | Salários e ordenados | | | | |
| D.2 | Férias | | | | |
| D.3 | 13o salário | | | | |
| D.4 | INSS | | | | |
| D.5 | FGTS | | | | |
| D.6 | Assistência médica | | | | |

| DESPESAS DE VENDAS/ADMINISTRATIVAS | | | | | |
|------------------------------------|------------------------------------|----------------|-----------------|-------------------|-------------|
| EMPRESA: | | | MÊS EM ANÁLISE: | | |
| | | CONTÁBIL | | PREVISÃO AJUSTADA | AJUSTES |
| Contas | Descrição | Mês em análise | % | Mês em início | Observações |
| D.7 | Seguro de vida | | | | |
| D.8 | Honorários da diretoria | | | | |
| D.9 | Aluguéis e condomínios | | | | |
| D.10 | Depreciações e amortizações | | | | |
| D.11 | Manutenção e reparos | | | | |
| D.12 | Energia elétrica | | | | |
| D.13 | Água | | | | |
| D.14 | Telefone, comunicações | | | | |
| D.15 | Correio e malotes | | | | |
| D.16 | Cópias/reproduções | | | | |
| D.17 | Seguros | | | | |
| D.18 | Transporte | | | | |
| D.19 | Viagens e representações | | | | |
| D.20 | Material de escritório | | | | |
| D.21 | Materiais auxiliares | | | | |
| D.22 | Copa, cozinha e refeitório | | | | |
| D.23 | Conduções e lanches | | | | |
| D.24 | Revistas e publicações | | | | |
| D.25 | Donativos e contribuições | | | | |
| D.26 | Despesas legais | | | | |
| D.27 | Serviços profissionais contratados | | | | |
| D.28 | Impostos e taxas | | | | |
| D.29 | Outras | | | | |
| | Total | | | | |

Quadro 2 - Controle das despesas fixas de vendas/administrativas

Fonte: Bernardi (2004, p. 153).

O Quadro 2 é relativo às despesas administrativas de uma empresa, e assim como o Quadro 1, relativo aos custos indiretos, quando preenchido corretamente, auxilia na identificação de itens onde os gastos são maiores, e eventualmente, isso pode facilitar decisões de cortes de gastos, por exemplo.

De acordo com Bernardi (2004), o preenchimento das planilhas apresentadas deve ser realizado conforme os requisitos:

- a) mês em análise: o período analisado, e deve ser considerado como a base contábil;
- b) %: o percentual de cada item em relação ao total;
- c) mês em início: o período em que a empresa deverá formar os preços, levando em consideração os ajustes previstos;
- d) observações: apontar as razões dos ajustes.

Os elementos dos quadros devem ser aplicados de acordo com o que é gasto em cada empresa. Alguns são unanimidade em qualquer empresa, como

energia elétrica, por exemplo, enquanto outros não são tão comuns, como revistas e publicações (BERNARDI, 2004).

Além disso, muitas empresas não mudam os preços de seus produtos com essa frequência. Portanto, deve-se adequar de acordo com a realidade de cada empresa.

Para uma análise de custos satisfatória, existem indicadores que podem ser utilizados para esse fim. Tais indicadores podem ser financeiros, gerenciais, de vendas, entre outros.

2.3 INDICADORES

Existem diversos indicadores, ou KPIs (Key Performance Indicators), como são comumente chamados no ambiente empresarial, que podem ser aplicados para quantificar o desempenho da empresa em diferentes aspectos. O conjunto certo de indicadores colocará em evidência o desempenho e áreas que precisam de atenção. (MARR, 2012).

Existem diversos indicadores que medem diferentes aspectos empresariais, como por exemplo retorno sobre investimento (ROI), retorno sobre patrimônio líquido (ROE), índice de liquidez, net promoter score (NPS), payback descontado, payback simples, rentabilidade, e ticket médio. Nesse trabalho, serão utilizados os três últimos indicadores citados.

2.3.1 *Payback* simples

O *payback* é um indicador utilizado para determinar em quanto tempo o investimento realizado terá sido pago, analisando o lucro da empresa. Para isso, todos os custos relacionados ao investimento devem ser considerados (KUHN, 2009).

O cálculo desse indicador é relativamente simples, e é determinado pela seguinte equação:

$$PB = \frac{\textit{Investimento inicial}}{\textit{Resultado médio do fluxo de caixa}}$$

De acordo Kuhn (2009), existem dois cálculos possíveis de payback: o simples e o descontado. A diferença entre eles é que o descontado leva em consideração o valor do dinheiro ao longo do tempo. Apesar da deficiência nesse aspecto, em determinados casos é cabível utilizar o método do payback simples, para fins de análise e reflexão.

2.3.2 Ticket médio

De acordo com Bôas (2008), o ticket médio é um indicador de performance de vendas, que indica qual o valor médio de cada venda realizada pela empresa. Dessa maneira, o cálculo se dá dividindo-se a receita total pelo número de vendas no período, conforme a equação:

$$\text{TICKET MÉDIO} = \frac{\text{Receita total}}{\text{número de vendas no período}}$$

Segundo Daher (2018), também pode ser calculado com base na quantidade de clientes, dividindo-se, então, a receita total pela quantidade de clientes da empresa, de acordo com a equação:

$$\text{TICKET MÉDIO} = \frac{\text{Receita total}}{\text{número de clientes no período}}$$

Tendo essas duas informações, o ticket médio por venda e o ticket médio por cliente, é possível identificar quem são os clientes que realizam compras acima da média, por exemplo.

2.3.3 Rentabilidade

A rentabilidade é um indicador que mede o sucesso financeiro da empresa, calculado com o lucro líquido, dividido pelo total do capital investido, como mostra a equação:

$$\text{RENTABILIDADE (\%)} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Total do capital investido}}$$

Esse resultado é expresso em porcentagem, e para micro e pequenas empresas, o resultado que se espera deve ser entre 2 e 4% ao mês sobre o investimento (RAMOS, 2015, apud SEBRAE, 2008).

2.4 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Um instrumento imprescindível para um bom gerenciamento de uma empresa é o orçamento gerencial, que segundo Hoji (2009) estrutura adequadamente informações contábeis e financeiras. Segundo ao autor, esta ferramenta é representada pelo orçamento geral, de onde se derivam outros orçamentos específicos, como por exemplo, orçamento de vendas, de produção, de caixa, de despesas gerais, administrativas e de vendas.

Por meio dos orçamentos específicos, o orçamento geral expressa a estratégia da empresa em relação a períodos futuros. Nele são evidenciadas quantitativamente as políticas de compras, vendas e outras despesas relativas à empresa (HOJI, 2009).

Deve-se estipular a extensão do período retratado no orçamento, que pode ser de curto, médio e longo prazo. Geralmente, curto prazo se refere a um semestre ou um ano, os de médio prazo se referem a aproximadamente 5 anos, e os de longo prazo, podem ser de dez anos, por exemplo.

A utilização de tal ferramenta se mostra vantajosa, pois, segundo Hoji (2009), entre outros aspectos, identifica os pontos de eficiência ou ineficiência de desempenho na empresa. Por outro lado, por se tratar de estimativas, os resultados efetivos estão sujeitos a se mostrarem imprecisos. Portanto, para minimizar os possíveis erros, é importante que seja realizada monitoração e adaptação frequente do orçamento.

2.5 FORMAÇÃO DE PREÇO

Diversos aspectos devem ser analisados para ser realizada a formação de preço de um produto ou serviço. O preço de venda deve cobrir despesas e custos e também gerar uma margem de lucro que justifique o funcionamento do negócio.

2.5.1 Impostos e regimes tributários

De acordo com Bruni e Famá (2009), no Brasil, os principais impostos inferidos sobre a gestão empresarial são: Imposto sobre Produto Industrializado (IPI), Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Imposto Sobre Serviços (ISS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins), Programa de Integração Social (PIS), Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), Contribuição Social Sobre o Lucro (CSSL) e do Simples. Cabe ao gestor, juntamente com seu contador, identificar quais desses impostos incidirão sobre seu produto ou serviço.

Porém, para ser possível definir quais alíquotas sobre cada um desses impostos, antes é preciso saber em qual regime tributário a empresa se enquadra. São três opções: Lucro Real, Lucro Presumido ou Simples Nacional.

O Lucro Real, de acordo com a definição da Receita Federal (2019[1]), é assim definido:

Para fins da legislação do imposto de renda, a expressão “lucro real” significa o próprio lucro tributável, e distingue-se do lucro líquido apurado contabilmente. De acordo com o art. 258 do RIR/2018, lucro real é o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações prescritas ou autorizadas pela legislação fiscal. A determinação do lucro real será precedida da apuração do lucro líquido de cada período de apuração com observância das leis comerciais. (RECEITA FEDERAL, 2019)

Esse regime é obrigatório para qualquer empresa com faturamento anual acima de R\$ 78.000.000,00, ou também pode ser adotada por qualquer empresa que deseje.

Já a tributação do Lucro Presumido é realizada com uma estimativa de uma margem de lucro, que varia de acordo com a espécie de atividade. Por exemplo, a alíquota mais baixa é da atividade “revenda, para consumo, de combustível derivado de petróleo, álcool etílico carburante e gás natural”, em que o percentual aplicado sobre a receita bruta é de 1,6%. A alíquota mais alta se dá na atividade “prestação de serviços em geral (exceto serviços hospitalares)”, em que a alíquota é de 32%. A tributação deve ser exercida da seguinte maneira, segundo a Receita Federal (2019[2]): “Via de regra, a opção é manifestada com o pagamento da primeira quota ou quota única do imposto devido correspondente ao primeiro período de apuração de cada ano-calendário, sendo considerada definitiva para todo o ano-calendário”. Esse regime tributário deve ser adotado por empresas com faturamento anual de até R\$ 78.000.000,00, ou a quantia proporcional aos meses, ou seja, R\$ 6.500.000,00 mensais.

No regime do Simples Nacional o faturamento máximo anual é de R\$ 4.800.000,00. Nesse regime, todos os impostos estão unificados em uma única guia de pagamento. Podem adotar tal regime as micro e pequenas empresas, mas existem exceções. Por exemplo, corporativas não podem adotar esse regime, bem como filiais de empresas que tenham sede no exterior e empresas que possuam capital proveniente de empresas públicas.

As vantagens do Simples Nacional são tributos mais baixos em relação aos outros regimes, e a unificação de todos os impostos – municipais, estaduais e federais – em uma única guia de pagamento, o DAS (Documento de Arrecadação do Simples nacional).

Além disso, as empresas são separadas em cinco categorias, dependendo do serviço que fornece, e cada categoria tem suas delimitações quanto aos percentuais. A empresa em estudo se enquadra no Anexo I da Lei Complementar Nº 155, de 27 de outubro de 2016, que se refere ao comércio. As alíquotas se dividem em seis faixas, dependendo do RBT12 da empresa, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Alíquotas do Simples Nacional – Comércio

| Faixas | Receita Bruta em 12 meses (em R\$) | Alíquota nominal | Valor a deduzir |
|---------------|---|-------------------------|------------------------|
| 1ª Faixa | Até 180.000,00 | 4,00% | - |
| 2ª Faixa | De 180.000,01 a 360.000,00 | 7,30% | 5.940,00 |
| 3ª Faixa | De 360.000,01 a 720.000,00 | 9,50% | 13.860,00 |
| 4ª Faixa | De 720.000,01 a 1.800.000,00 | 10,70% | 22.500,00 |
| 5ª Faixa | De 1.800.000,01 a 3.600.000,00 | 14,30% | 87.300,00 |
| 6ª Faixa | De 3.600.000,01 a 4.800.000,00 | 19,00% | 378.000,00 |

Fonte: Lei complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016.

Os impostos que estão incluídos na alíquota são:

- a) IRPJ: Imposto de renda para pessoas jurídicas;
- b) CSLL: Contribuição social sobre o lucro líquido;
- c) cofins: Contribuição para o financiamento da seguridade social;
- d) PIS/Pasep: Programa de integração social/Programa de formação do patrimônio do servidor público;
- e) CPP: Contribuição patrimonial previdenciária;
- f) ICMS: imposto sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços. Esse imposto varia de estado para estado. No Paraná, empresas com RBT12 de até R\$360.000,00 não pagam ICMS.

A Tabela 2 apresenta as alíquotas desses tributos em relação à alíquota total.

Tabela 2 - Partilha do Simples Nacional – Comércio

| Faixas | Percentual de repartição dos tributos | | | | | |
|---------------|--|-------------|---------------|------------------|------------|-------------|
| | IRPJ | CSLL | Cofins | PIS/Pasep | CPP | ICMS |
| 1ª Faixa | 5,50% | 3,50% | 12,74% | 2,76% | 41,50% | 34,00% |
| 2ª Faixa | 5,50% | 3,50% | 12,74% | 2,76% | 41,50% | 34,00% |
| 3ª Faixa | 5,50% | 3,50% | 12,74% | 2,76% | 42,00% | 33,50% |
| 4ª Faixa | 5,50% | 3,50% | 12,74% | 2,76% | 42,00% | 33,50% |
| 5ª Faixa | 5,50% | 3,50% | 12,74% | 2,76% | 42,00% | 33,50% |
| 6ª Faixa | 13,50% | 10,00% | 28,27% | 6,13% | 42,10% | - |

Fonte: Lei complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016.

A alíquota efetiva é então o resultado de
$$\frac{RBT12 \times Alíquota - Parcela a deduzir}{RBT12}$$
.

2.5.2 Aspectos quantitativos e qualitativos do preço

Bruni e Famá (2009) afirmam que a fixação de preços de produtos e serviços é um dos aspectos mais importantes de qualquer empresa. Segundo os

autores, os seguintes objetivos, relacionados aos aspectos quantitativos, devem ser considerados para essa tarefa:

- a) proporcionar, em longo prazo, o maior lucro possível;
- b) permitir a maximização lucrativa da participação de mercado;
- c) maximizar a capacidade produtiva, evitando ociosidade e desperdícios operacionais;
- d) maximizar o capital empregado para perpetuar os negócios de modo autossustentado.

Além dos fatores quantitativos que devem ser levados em consideração na formação de preços, existem também os fatores qualitativos. Os autores apontam que o preço de qualquer produto à venda é delimitado pelo mercado, ou seja, pelos clientes. Ainda destacam que, diferente do custo, que está ligado aos gastos atrelados ao funcionamento da empresa, o valor é constituído pelos aspectos que o cliente busca no produto ou serviço: se o valor percebido for alto, então justifica-se um preço de venda maior.

Então, ao determinar os preços de venda, Bruni e Famá (2009) mencionam diversos fatores relativos aos custos e valores percebidos devem ser considerados:

- a) capacidade e disponibilidade de pagar do consumidor;
- b) qualidade/tecnologia do produto em relação às necessidades do mercado consumidor;
- c) existência de produtos substitutos a preços mais vantajosos;
- d) demanda esperada do produto;
- e) níveis de produção e/ou vendas em que se pretende ou que se pode operar;
- f) mercado de atuação do produto;
- g) controle de preços impostos por órgãos governamentais;
- h) custos e despesas de fabricar, administrar e comercializar o produto;
- i) ganhos e perdas de gerir o produto.

Kotler e Keller (2012) apontam que o fator psicológico também influencia na decisão de compra do consumidor. A faixa de preço de venda de um produto é definida de acordo com suas experiências anteriores, sejam elas por meio de comunicação (propagandas, amigos etc.), ou pelo preço empregado em outros pontos de venda. A localização do ponto de venda também é um fator que deve

ser estudado com atenção. Os autores afirmam que devem ser analisados o tráfego de pessoas, os hábitos de compras dos consumidores, e também a oferta e localização da concorrência.

2.6 ESTRATÉGIAS DE PRECIFICAÇÃO

Em uma pesquisa com mais de 10 mil lojistas do varejo, a plataforma digital Preço Certo (2019) identificou que 89% deles não possuem conhecimentos sobre como realizar precificação de seus produtos. Segundo o Preço Certo (2019), uma prática comum nesse meio é precificar os produtos com base nos preços de vendas dos concorrentes, o que acaba por se mostrar um erro. Muitas vezes o empreendedor não tem controle sobre os custos e despesas da empresa, que, dependendo do método de custeio, devem ser alocados no preço de venda. Dessa maneira, pode ser que os preços de venda estejam tão baixos a ponto de trazer prejuízo. O ideal é saber qual o impacto da venda de cada produto no faturamento.

Souza (2019) apresenta diversas estratégias de precificação, entre elas preço-teto, percepção de valor e mark-up:

- a) preço-teto: essa estratégia determina o preço de venda por meio da identificação do valor máximo que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto. A partir de então, deve-se minimizar os custos incorridos na produção do produto, e realizar ajustes no preço de venda. A principal variável nesse método é o comportamento dos clientes, e não os custos;
- b) percepção de valor: nesse método, o foco é mostrar ao cliente o valor agregado ao produto. Se o preço é maior, é preciso encontrar maneiras de mostrar ao cliente o diferencial oferecido (exclusividade do produto, inovação, tempo de entrega etc.). Esse é o fator que faz o cliente frequentar um estabelecimento ao invés dos concorrentes;
- c) mark-up: Outra técnica possível de determinação de preços é o mark-up. Ele é um percentual que, segundo Bernardi (2004), será adicionado aos custos e despesas. Para que gere lucro, o preço deve cobrir custos, despesas e impostos. Então, para determinar o mark-up divisor, deve-se realizar o seguinte cálculo:

$$\text{Mark-up divisor} = \frac{100\% - (\text{Alíquota do Simples Nac.} + \text{Comissões} + \text{Desp.adm.} + \text{Lucro antes dos impostos})}{100}$$

Depois de determinado o mark-up divisor, utiliza-se esse valor para calcular o mark-up multiplicador, da seguinte forma:

$$\text{Mark-up multiplicador} = \frac{1}{\text{Mark-up divisor}}$$

O valor resultante desse cálculo deverá ser multiplicado pelo preço de custo do produto. Para facilitar a compreensão, segue um exemplo.

| | |
|------------------------------|--------|
| PREÇO DE VENDA | 100% |
| Alíquota do Simples Nacional | 16,65% |
| Comissões | 2% |
| Despesas administrativas | 10% |
| Lucro antes dos impostos | 20% |
| TOTAL | 48,65% |

$$\text{Mark-up divisor} = \frac{100\% - 48,65\%}{100} = 0,5135$$

$$\text{Mark-up multiplicador} = \frac{1}{0,5135} = 1,9474$$

Dessa maneira, um produto com custo de R\$ 1,00, terá como preço de venda R\$ 1,95 e lucro de 20% dos R\$ 1,95, ou seja, R\$ 0,39.

Bernardi (2004) ainda apresenta de que maneira é possível calcular o lucro ou prejuízo para mark-ups previamente definidos. Para tanto, o total da somatória das despesas, em números decimais, será definido como A. Nesse caso, A = 0,4865. A Tabela 3 apresenta um exemplo de cálculo.

Tabela 3 - Exemplo de cálculo de lucro/prejuízo

| <i>Mark-up</i> multiplicador | <i>Mark-up</i> divisor | Estrutura (B = 1- <i>mark-up</i> divisor) | Lucro/Prejuízo (B-A) |
|---------------------------------|---------------------------|--|----------------------|
| 1,2 | 0,83333 | 0,16667 | -0,31983 |
| 1,6 | 0,625 | 0,375 | -0,1115 |
| 2 | 0,5 | 0,5 | 0,0135 |
| 2,4 | 0,416667 | 0,58333 | 0,09683 |

Fonte: Adaptado de Bernardi (2004, p. 168).

Portanto, a partir de mark-ups multiplicadores predefinidos, e sabendo a somatória das despesas em relação à porcentagem de vendas, é possível calcular o lucro ou prejuízo atingido.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa científica pode ser caracterizada quanto sua natureza, sua forma de abordagem, quanto aos seus objetivos e aos seus procedimentos técnicos.

Quanto à sua natureza, esta pesquisa se qualifica como aplicada. Nascimento e Sousa (2016) definem esse tipo de pesquisa como aquela que busca gerar conhecimento para a solução de um problema prático e específico.

Em relação à forma de abordagem, esta pesquisa é quantitativa, já que busca analisar em profundidade dados de um determinado grupo em relação a um problema específico. Nascimento e Sousa (2016, p. 3) afirmam que esse método de abordagem é “baseado na interpretação dos fenômenos observados e no significado que carregam, ou no significado atribuído pelo pesquisador, dada a realidade em que os fenômenos estão inseridos”.

Já em relação aos seus objetivos, esta pesquisa se caracteriza como descritiva e explicativa. Nascimento e Sousa (2016, p. 4) apontam que pesquisas descritivas “buscam a descrição de características de populações ou fenômenos e de correlação entre as variáveis”, e as pesquisas explicativas servem para “identificar atributos ou fatores que determinam a ocorrência de fenômenos”.

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa se classifica como um estudo de caso. Gil (2008, p. 58) descreve esse procedimento como “estudo profundo exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento, amplo e detalhado [...]”.

3.2 ESTUDO DE CASO

Segundo Yin (2015), um estudo de caso é uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto do mundo real, onde é possível fazer observações, mas sem manipular os comportamentos relevantes. Contudo, o autor afirma que esse método de pesquisa não permite

generalizações dos resultados obtidos, já que a amostra estudada pode não representar todo o universo de pesquisa.

Além disso, Yin (2015) reconhece que os estudos de caso podem ser mais suscetíveis a distorções, seja por negligência do pesquisador, como por parcialidade dos indivíduos entrevistados.

Este estudo de caso busca analisar como é realizada a precificação de uma cafeteria em Curitiba/PR, e identificar dificuldades para a formação de preço. Além disso, procura minimizar os pontos negativos de micro e pequenas empresas, e maximizar os pontos positivos, apresentados anteriormente.

3.2.1 Coleta de dados

Visando ter um panorama amplo da realidade financeira da cafeteria, foi solicitado à proprietária acesso a todos os documentos pertinentes, como notas fiscais, contas a pagar e planilhas de controle de entrada e saída.

Durante quatro meses, foi observada a média de vendas por dia, de onde foi possível colher os dados necessários para se definir o valor do ticket médio por venda. O método de controle de vendas, bem como de compras de insumos e outras despesas, é realizado pela proprietária através de planilhas.

Além disso, foi possível identificar outros aspectos relativos ao dia a dia da cafeteria e suas vendas, como por exemplo, identificar quais os produtos campeões de venda, produtos sazonais, produtos com maior margem de lucro, e por se tratar de venda de produtos perecíveis, identificou-se também quais produtos geram maior desperdício, e conseqüente prejuízo.

Além dos dados de vendas e conseqüentes custos variáveis incorridos, foram analisados os custos fixos e administrativos e fluxo de caixa.

Foi observado que atualmente o método de precificação utilizado é a formação de preços de venda em relação aos custos dos produtos. Esse método foi adotado pelos proprietários anteriores, e ao assumir a direção, a nova proprietária optou por manter como estava por um tempo, até se acostumar com o dia a dia e as responsabilidades do trabalho.

3.2.2 Questionário de pesquisa – análise da concorrência

Na pesquisa de concorrência, foi desenvolvido um questionário onde foi utilizada a escala Likert. Segundo Malhotra (2006) uma das vantagens da aplicação da escala Likert é a facilidade de entendimento pelos respondentes.

Nessa pesquisa era solicitado que se analisasse o ambiente, a qualidade e variedade dos produtos ofertados, o preço em relação à qualidade, a qualidade do atendimento e o tempo de espera de diversos estabelecimentos da região.

Pesquisas utilizando essa escala permitem medir as atitudes e grau de conformidade do respondente, e de acordo com Alreck e Settle (1995), devem ser usadas quando o pesquisador deseja comparar as respostas obtidas umas com as outras. Para tanto, foram dadas notas de 1 a 5, sendo:

- 1 – muito ruim;
- 2 – ruim;
- 3 – razoável;
- 4 – bom;
- 5 – muito bom.

Depois de finalizada a pesquisa, foi possível obter a média das notas de cada item para cada estabelecimento.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O objeto de estudo do presente trabalho trata-se de uma cafeteria de pequeno porte, situada na região central de Curitiba/PR. A cafeteria fica em um bairro de classe média alta, e se encontra dentro de um prédio comercial onde existem clínicas de diversas especialidades, e por esse motivo, a grande maioria dos seus clientes são profissionais que trabalham no prédio e na região, e também seus clientes e pacientes. A proprietária conta com o auxílio de uma funcionária somente durante o período da tarde.

Em relação à concorrência, existem diversos restaurantes na redondeza, mas nenhum com a mesma proposta do café em estudo. Entretanto, são considerados concorrentes por oferecerem o mesmo tipo de serviço.

O início do funcionamento foi em agosto de 2018, porém em janeiro de 2019 houve uma transição de proprietários, que optaram por manter o mix de produtos já oferecidos, mantendo assim uma fidelidade com os fornecedores, e também com os clientes. Os preços praticados atualmente não condizem com os preços de estabelecimentos de mesma proposta da região: está abaixo da média. A proprietária atual não tem experiência no ramo, nem conhecimento de métodos e ferramentas gerenciais, e por isso optou por manter os preços de vendas quando assumiu o negócio.

Além disso, todos os fornecedores aumentaram seus preços de venda. Todos os produtos vendidos são comprados prontos de fornecedores.

Por esses motivos, a atual proprietária enfrenta dificuldades em alcançar resultados financeiros que justifiquem que o estabelecimento se mantenha aberto, e, portanto, é necessária uma alteração de preços de venda.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

4.1 OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS

No Brasil existem três regimes tributários que regem e indicam todos os tributos que uma empresa deve pagar ao governo: Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real. No caso da empresa estudada, seu regime é o Simples Nacional, que é destinado para empresas de pequeno porte. Para poder se enquadrar nesse regime, a empresa deve ter uma Receita Bruta Total em 12 meses (RBT12) de até R\$4.800.000,00. Além disso, a empresa se enquadra na primeira faixa das alíquotas, portanto não existe a parcela a deduzir. Dessa forma, a alíquota efetiva continua sendo 4%, e é isenta de pagamento de ICMS.

4.2 CUSTOS E DESPESAS APLICADOS

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, muitos dos custos e despesas descritos anteriormente não são aplicáveis. O Quadro 3 foi adaptado para a realidade da empresa em estudo.

| DESPESAS DE VENDAS/ADMINISTRATIVAS | | | |
|------------------------------------|------------------------|-----------------|-------------|
| EMPRESA: | | MÊS EM ANÁLISE: | |
| CONTAS | DESCRIÇÃO | % | OBSERVAÇÕES |
| D.1 | Salários | | |
| D.2 | Aluguéis e condomínios | | |
| D.3 | Depreciações | | |
| D.4 | Manutenção e reparos | | |
| D.5 | Energia elétrica | | |
| D.6 | Água | | |
| D.7 | Telefone, comunicações | | |
| D.8 | Transporte | | |
| D.9 | Materiais auxiliares | | |
| D.10 | Impostos e taxas | | |
| D.11 | Perdas e consumo | | |
| | Total | | |

Quadro 3 - Despesas de vendas/administrativas
 Fonte: Adaptado de Bernardi (2004, p. 154).

Como na empresa estudada não será realizada mudança de preços mensalmente, o quadro foi adaptado para apenas identificar as despesas e a porcentagem individual de cada uma delas em relação ao total.

As depreciações são despesas com ativos imobilizados, como máquinas e instalações, e levam em conta o tempo de vida útil de cada equipamento. Para a realização do cálculo, existem taxas e tempos de vida útil fixadas pela Receita Federal para cada equipamento. Com essa taxa, e sabendo também o preço que foi pago, é possível calcular quanto, em reais, cada equipamento se desvaloriza por ano. A Tabela 4 expõe os valores utilizados nos cálculos.

Tabela 1 - Cálculo da depreciação dos aparelhos

| Aparelho | Vida útil (anos) | Taxa anual de depreciação | Valor novo | Valor residual | Depreciação (R\$/ano) | Depreciação (R\$/mês) |
|-----------------------|-------------------------|----------------------------------|-------------------|-----------------------|------------------------------|------------------------------|
| Micro-ondas 1 | 10 | 10% | R\$ 409,00 | R\$ 40,90 | R\$ 36,81 | R\$ 3,07 |
| Micro-ondas 2 | 10 | 10% | R\$ 369,59 | R\$ 36,96 | R\$ 33,26 | R\$ 2,77 |
| Micro-ondas 3 | 10 | 10% | R\$ 350,00 | R\$ 35,00 | R\$ 31,50 | R\$ 2,63 |
| Estufa quente | 10 | 10% | R\$ 4.800,00 | R\$ 480,00 | R\$ 432,00 | R\$ 36,00 |
| Estufa fria 1 | 10 | 10% | R\$ 4.800,00 | R\$ 480,00 | R\$ 432,00 | R\$ 36,00 |
| Estufa fria 2 | 10 | 10% | R\$ 3.800,00 | R\$ 380,00 | R\$ 342,00 | R\$ 28,50 |
| Esterilizador café | 10 | 10% | R\$ 330,00 | R\$ 33,00 | R\$ 29,70 | R\$ 2,48 |
| Cafeteira tradicional | 10 | 10% | R\$ 100,00 | R\$ 10,00 | R\$ 9,00 | R\$ 0,75 |
| Cafeteira expresso | 10 | 10% | R\$ 300,00 | R\$ 30,00 | R\$ 27,00 | R\$ 2,25 |
| Sanduicheira | 10 | 10% | R\$ 70,00 | R\$ 7,00 | R\$ 6,30 | R\$ 0,53 |
| Forno Elétrico | 10 | 10% | R\$ 250,00 | R\$ 25,00 | R\$ 22,50 | R\$ 1,88 |

| Aparelho | Vida útil (anos) | Taxa anual de depreciação | Valor novo | Valor residual | Depreciação (R\$/ano) | Depreciação (R\$/mês) |
|----------------|------------------|---------------------------|--------------|----------------|-----------------------|-----------------------|
| Freezer | 10 | 10% | R\$ 2.772,00 | R\$ 277,20 | R\$ 249,48 | R\$ 20,79 |
| Geladeira | 10 | 10% | R\$ 1.882,17 | R\$ 188,22 | R\$ 169,40 | R\$ 14,12 |
| Liquidificador | 10 | 10% | R\$ 330,00 | R\$ 33,00 | R\$ 29,70 | R\$ 2,48 |
| Mixer | 10 | 10% | R\$ 170,00 | R\$ 17,00 | R\$ 15,30 | R\$ 1,28 |
| Moedor de café | 10 | 10% | R\$ 70,00 | R\$ 7,00 | R\$ 6,30 | R\$ 0,53 |
| Notebook | 5 | 20% | R\$ 2.800,00 | R\$ 560,00 | R\$ 448,00 | R\$ 37,33 |
| | | | | TOTAL | R\$ 2.320,25 | R\$ 193,35 |

Fonte: Autoria própria (2019).

Na Tabela 5 é detalhada a composição das despesas incorridas no mês de julho de 2019.

Tabela 2 - Apuração das despesas referentes ao mês de julho/2019

| JULHO | | | |
|----------------------------------|----------------------|--------------|--------------------------|
| FATURAMENTO | R\$ 13.432,54 | | |
| DESCRIÇÃO | R\$ | % | Gasto/Faturamento |
| Materiais indiretos | R\$ 287,39 | 2,5% | 2,1% |
| Despesas administrativas | | | |
| Salários | R\$ 530,00 | 4,7% | 3,9% |
| INSS/Tributos | R\$ 537,30 | 4,7% | 4,0% |
| Depreciações | R\$ 193,35 | 1,7% | 1,4% |
| Manutenção e reparos | R\$ 200,00 | 1,8% | 1,5% |
| Energia elétrica | R\$ 780,61 | 6,9% | 5,8% |
| Transportes | R\$ 189,00 | 1,7% | 1,4% |
| Aluguel e condomínio | R\$ 1.891,64 | 16,6% | 14,1% |
| Comunicações (telefone/internet) | R\$ 149,99 | 1,3% | 1,1% |
| Perdas e consumo | R\$ 196,15 | 1,7% | 1,5% |
| Subtotal | R\$ 4.668,05 | 41,1% | 34,8% |
| Fornecedores | R\$ 6.413,93 | 56,4% | 47,7% |
| TOTAL | R\$ 11.369,37 | 100% | 84,6% |

Fonte: Autoria própria (2019)

No mês em questão, nota-se que o percentual das despesas administrativas em relação às despesas totais é de 41,1%. A média das despesas administrativas nos meses analisados foi de 43%. As tabelas referentes aos outros meses de análise são apresentadas nos anexos.

4.3 LUCRO MÉDIO OBTIDO

Durante sete meses foram analisadas as vendas, a fim de observar a frequência de saída dos produtos, e então foram atribuídos pesos à cada produto, de 1 a 5. Sendo 1 pouca saída e 5 muita saída.

Além disso, também foi observado que muitos produtos são sazonais, que vendem mais ou menos de acordo com o clima. Portanto, para facilitar a compreensão, essa análise foi dividida em dois períodos: verão (março a maio) e inverno (junho a setembro). Apesar de os meses considerados no período “verão” compreenderem a estação outono, no ano do estudo, Curitiba apresentou temperaturas muito acima da média histórica, o que permitiu fazer essa comparação.

Na Tabela 6 são apresentados os produtos analisados e os pesos atribuídos a cada um, em relação à força de vendas.

Tabela 3 - Produtos e seus pesos em relação à força de venda

| PRODUTO | VERÃO | INVERNO | MÉDIA |
|--------------------------------|-------|---------|-------|
| | PESO | PESO | |
| Água com gás | 5 | 5 | 5,0 |
| Água sem gás | 5 | 5 | 5,0 |
| Arroz doce/Strogonoff de nozes | 2 | 3 | 2,5 |
| Bala de canela | 1 | 2 | 1,5 |
| Bala de goma | 1 | 1 | 1,0 |
| Biscolete | 1 | 3 | 2,0 |
| Bolo 1 | 3 | 4 | 3,5 |
| Bolo 2 | 3 | 4 | 3,5 |
| Bombas / Canoli | 3 | 5 | 4,0 |
| Bombom amarula | 1 | 2 | 1,5 |
| Brigadeiro | 4 | 5 | 4,5 |
| Brownie + calda + sorvete | 5 | 3 | 4,0 |
| Capuccino g | 1 | 5 | 3,0 |
| Capuccino p | 1 | 5 | 3,0 |
| Coca 220ml | 4 | 3 | 3,5 |
| Coca 350ml | 5 | 3 | 4,0 |
| Coxinha | 5 | 5 | 5,0 |
| Croissant frango com catupiry | 5 | 5 | 5,0 |
| Croissant quatro queijos | 5 | 5 | 5,0 |
| Dois amores | 5 | 5 | 5,0 |
| Empada de camarão | 3 | 3 | 3,0 |
| Empada de frango / palmito | 3 | 3 | 3,0 |
| Empadão | 4 | 5 | 4,5 |
| Escondidinho 1 | 5 | 5 | 5,0 |
| Escondidinho 2 | 5 | 5 | 5,0 |
| Esfiha | 2 | 2 | 2,0 |
| Fanta guaraná / Sprite | 4 | 2 | 3,0 |
| Fanta uva / Fanta laranja | 4 | 2 | 3,0 |
| Guaraná power | 5 | 3 | 4,0 |
| Halls | 3 | 3 | 3,0 |

| PRODUTO | VERÃO | INVERNO | MÉDIA |
|--|-------|---------|-------|
| | PESO | PESO | |
| Heineken | 2 | 1 | 1,5 |
| Lasanha | 2 | 4 | 3,0 |
| Madrileño | 4 | 4 | 4,0 |
| Massa+molho | 4 | 5 | 4,5 |
| Mate copo | 5 | 4 | 4,5 |
| Mate Pet | 4 | 3 | 3,5 |
| Merengue / Pastel de Belém | 3 | 4 | 3,5 |
| Pão de batata | 4 | 5 | 4,5 |
| Pão de queijo | 5 | 5 | 5,0 |
| Pastel integral | 4 | 5 | 4,5 |
| Pasteis massa tradicional / Quiche palmito | 3 | 5 | 4,0 |
| Quentão grande | 0 | 3 | 1,5 |
| Quentão médio | 0 | 3 | 1,5 |
| Quiche legumes | 3 | 2 | 2,5 |
| Quiche peito de peru / 4 queijos | 4 | 4 | 4,0 |
| Quindim | 3 | 3 | 3,0 |
| Risoles | 4 | 4 | 4,0 |
| Sanduíche atum / frango | 4 | 1 | 2,5 |
| Sanduíche peru | 4 | 1 | 2,5 |
| Schweppes citrus | 2 | 1 | 1,5 |
| Schweppes tônica | 2 | 1 | 1,5 |
| Sol | 3 | 1 | 2,0 |
| Sopa 1 | 2 | 5 | 3,5 |
| Sopa 2 | 2 | 5 | 3,5 |
| Sopa 3 | 2 | 5 | 3,5 |
| Sucos detox | 5 | 2 | 3,5 |
| Sucos naturais | 5 | 3 | 4,0 |
| Torta alemã | 4 | 4 | 4,0 |
| Torta de banana | 5 | 5 | 5,0 |
| Torta de limão | 5 | 5 | 5,0 |
| Trident | 3 | 3 | 3,0 |
| Vitaminas | 3 | 3 | 3,0 |

Fonte: Autoria própria (2019).

Alguns produtos foram colocados juntos em uma mesma categoria por terem o mesmo preço de custo e de venda, além de se enquadrarem nos mesmos pesos de saída.

Com os valores de preço de custo e de venda de cada produto, foi possível calcular os mark-ups individuais, e a partir disso, calculou-se o lucro ou prejuízo obtido na venda de cada produto. A Tabela 7 explicita esses dados.

Tabela 4 - Relação entre preço de custo, de venda, mark-up e o lucro ou prejuízo obtido

| PRODUTO | CUSTO | PREÇO DE VENDA | MARK-UP | LUCRO/PREJUÍZO |
|--------------------------------|-----------|----------------|---------|----------------|
| Água com gás | R\$ 1,21 | R\$ 4,00 | 3,31 | 26,75% |
| Água sem gás | R\$ 1,16 | R\$ 4,00 | 3,45 | 28,02% |
| Arroz doce/Strogonoff de nozes | R\$ 3,60 | R\$ 7,00 | 1,94 | 5,57% |
| Bala de canela | R\$ 3,28 | R\$ 6,00 | 1,83 | 2,33% |
| Bala de goma | R\$ 2,99 | R\$ 6,00 | 2,01 | 7,17% |
| Biscolete | R\$ 1,18 | R\$ 2,00 | 1,69 | -2,00% |
| Bolo 1 | R\$ 14,90 | R\$ 60,00 | 4,03 | 32,17% |

| PRODUTO | CUSTO | PREÇO DE VENDA | MARK-UP | LUCRO/PREJUÍZO |
|--|--------------|-----------------------|----------------|-----------------------|
| Bolo 2 | R\$ 18,00 | R\$ 60,00 | 3,33 | 27,00% |
| Bombas / Canoli | R\$ 3,00 | R\$ 7,00 | 2,33 | 14,14% |
| Bombom amarula | R\$ 2,75 | R\$ 5,00 | 1,82 | 2,00% |
| Brigadeiro | R\$ 2,00 | R\$ 3,80 | 1,90 | 4,37% |
| Brownie + calda + sorvete | R\$ 41,00 | R\$ 68,00 | 1,66 | -3,29% |
| Capuccino g | R\$ 1,50 | R\$ 6,00 | 4 | 32,00% |
| Capuccino p | R\$ 0,97 | R\$ 4,00 | 4,12 | 32,75% |
| Coca 220ml | R\$ 1,14 | R\$ 3,00 | 2,63 | 19,00% |
| Coca 350ml | R\$ 2,22 | R\$ 5,00 | 2,25 | 12,60% |
| Coxinha | R\$ 3,10 | R\$ 6,00 | 1,94 | 5,33% |
| Croissant frango com catupiry | R\$ 2,77 | R\$ 6,00 | 2,17 | 10,83% |
| Croissant quatro queijos | R\$ 3,09 | R\$ 6,00 | 1,94 | 5,50% |
| Dois amores | R\$ 2,10 | R\$ 3,80 | 1,81 | 1,74% |
| Empada de camarão | R\$ 3,50 | R\$ 6,00 | 1,71 | -1,33% |
| Empada de frango/palmito | R\$ 2,80 | R\$ 5,50 | 1,96 | 6,09% |
| Empadão | R\$ 55,00 | R\$ 96,00 | 1,75 | -0,29% |
| Escondidinho 1 | R\$ 7,00 | R\$ 14,90 | 2,13 | 10,02% |
| Escondidinho 2 | R\$ 8,00 | R\$ 15,90 | 1,99 | 6,69% |
| Esfiha | R\$ 3,20 | R\$ 6,00 | 1,88 | 3,67% |
| Fanta guaraná/Sprite | R\$ 1,72 | R\$ 5,00 | 2,91 | 22,60% |
| Fanta uva/Fanta laranja | R\$ 1,80 | R\$ 5,00 | 2,79 | 21,00% |
| Guaraná power | R\$ 1,68 | R\$ 4,00 | 2,38 | 14,92% |
| Halls | R\$ 0,79 | R\$ 1,50 | 1,9 | 4,33% |
| Heineken | R\$ 3,83 | R\$ 8,00 | 2,09 | 9,10% |
| Lasanha | R\$ 9,50 | R\$ 17,50 | 1,84 | 2,71% |
| Madrileño | R\$ 3,30 | R\$ 7,00 | 2,12 | 9,86% |
| Massa+molho | R\$ 7,50 | R\$ 14,90 | 1,99 | 6,66% |
| Mate natural copo | R\$ 1,76 | R\$ 4,00 | 2,27 | 12,90% |
| Mate Pet | R\$ 0,88 | R\$ 5,00 | 5,66 | 39,33% |
| Merengue | R\$ 4,00 | R\$ 7,00 | 1,75 | -0,14% |
| Pão de batata | R\$ 3,70 | R\$ 6,50 | 1,76 | 0,08% |
| Pão de queijo | R\$ 0,91 | R\$ 3,50 | 3,85 | 31,00% |
| Pastel de Belém | R\$ 4,00 | R\$ 7,00 | 1,75 | -0,14% |
| Pastel integral | R\$ 3,90 | R\$ 7,00 | 1,79 | 1,29% |
| Pasteis massa tradicional/Quiche palmito | R\$ 3,20 | R\$ 6,50 | 2,03 | 7,77% |
| Quentão grande | R\$ 2,67 | R\$ 7,00 | 2,62 | 18,86% |
| Quentão médio | R\$ 1,44 | R\$ 5,00 | 3,47 | 28,20% |
| Quiche legumes | R\$ 2,99 | R\$ 6,50 | 2,17 | 11,00% |
| Quiche peito de peru/4queijos | R\$ 3,23 | R\$ 6,50 | 2,01 | 7,31% |
| Quindim | R\$ 3,20 | R\$ 7,00 | 2,19 | 11,29% |
| Risoles | R\$ 2,99 | R\$ 6,00 | 2,01 | 7,17% |
| Sanduíche atum/frango | R\$ 5,13 | R\$ 8,50 | 1,66 | -3,35% |
| Santuíche peru | R\$ 4,41 | R\$ 8,50 | 1,93 | 5,12% |
| Schweppes citrus | R\$ 1,92 | R\$ 5,00 | 2,61 | 18,70% |
| Schweppes tônica | R\$ 1,98 | R\$ 5,00 | 2,53 | 17,40% |
| Sol | R\$ 3,46 | R\$ 7,50 | 2,17 | 10,89% |
| Sopa 1 | R\$ 4,70 | R\$ 10,50 | 2,23 | 12,24% |
| Sopa 2 | R\$ 5,00 | R\$ 10,50 | 2,10 | 9,38% |
| Sopa 3 | R\$ 5,30 | R\$ 10,50 | 1,98 | 6,52% |
| Sucos detox | R\$ 2,00 | R\$ 8,00 | 4 | 32,00% |
| Sucos naturais | R\$ 1,20 | R\$ 6,50 | 5,42 | 38,54% |
| Torta alemã | R\$ 50,00 | R\$ 108,00 | 2,16 | 10,70% |
| Torta de banana | R\$ 45,00 | R\$ 84,00 | 1,87 | 3,43% |

| PRODUTO | CUSTO | PREÇO DE VENDA | MARK-UP | LUCRO/PREJUÍZO |
|----------------|--------------|-----------------------|----------------|-----------------------|
| Torta de limão | R\$ 38,00 | R\$ 84,00 | 2,21 | 11,76% |
| Trident | R\$ 1,13 | R\$ 2,00 | 1,77 | 0,50% |
| Vitaminas | R\$ 1,97 | R\$ 8,00 | 4,06 | 32,00% |

Fonte: Autoria própria (2019)

Relacionando os dados das Tabelas 6 e 7, foi possível obter uma média ponderada entre os lucros individuais levando em consideração o peso atribuído a cada produto. O resultado desse cálculo aponta que o percentual de lucro médio obtido atualmente é de 12,10%

4.4 ESTRATÉGIAS DE PRECIFICAÇÃO E NOVOS PREÇOS

Para o caso em estudo, devido à grande quantidade de produtos vendidos, foi utilizada mais de uma estratégia de precificação. Foi definido um mark-up geral para todos os produtos à venda, e o preço mínimo de venda para que a cafeteria não opere no prejuízo. Também foi utilizada a estratégia de percepção de valor para produtos exclusivos que fazem sucesso entre os clientes. Para esses produtos, é sugerido que o preço de venda seja um pouco mais elevado.

Foram analisados os preços de custo e de venda de mais de 70 produtos. Muitos dos produtos vendidos, como refrigerantes, por exemplo, têm um preço diferente para cada um, e foram analisados individualmente.

Apesar de o estudo ter sido iniciado em março de 2019, apenas a partir do mês de julho foi possível obter todas as informações completas relativas às despesas incorridas. Portanto, para o cálculo das despesas administrativas, o período analisado foi de julho a setembro de 2019. Constatou-se que as despesas administrativas variaram entre 41% e 45%, aproximadamente, em relação ao total dos custos. Para o cálculo de mark-ups, foi considerado que as despesas administrativas compõem 43% dos custos. Foi constatado que nos preços de venda vigentes, existem diversos mark-ups, e a média é de 2,44.

Inicialmente a ideia era atingir um lucro de 20% na venda de cada produto, e para alcançar esse valor, o mark-up deve ser 2,71. Porém, é inviável aplicar tal valor para muitos dos produtos, tendo em vista que o preço de venda ficaria

muito alto, acima dos preços médios praticados pela concorrência. Definiu-se então, que o mark-up médio ideal (que traga lucro, mas não inviabilize as vendas devido ao aumento de preço) é de 2,59. A Tabela 8 mostra a relação entre os mark-ups e lucros ou prejuízos.

Tabela 8 - Relação entre mark-up e lucro ou prejuízo

| Multiplicador | Lucro/Prejuízo (B-A) |
|----------------------|-----------------------------|
| 1,2 | -26,33% |
| 1,6 | -5,50% |
| 1,75 | 0,00% |
| 1,8 | 1,44% |
| 2,2 | 11,55% |
| 2,59 | 18,39% |
| 2,6 | 18,54% |
| 2,71 | 20,10% |

Fonte: Autoria própria (2019)

Observa-se que para qualquer mark-up multiplicador com valor menor que 1,75, haverá prejuízo. Para todos os valores acima desse número, haverá lucro.

É importante destacar que os percentuais calculados para os mark-ups predefinidos são relativos à venda de apenas um produto. Quando é feita a análise da média dos mark-ups e porcentagens, esses valores podem não coincidir.

Foi identificado que muitos produtos campeões de venda geram percentual de lucro pequeno, como por exemplo o brownie, dois amores, empadão, pão de batata e pastel integral. Para alguns dos produtos é inviável aumentar o preço de venda, pois são oferecidos por concorrentes a preços mais baixos. Nesses casos, é sugerido manter o preço atual, mas também estar sempre atento aos preços praticados pela concorrência e aos preços cobrados pelos fornecedores.

Para produtos que tem pouco volume de vendas e geram pouco percentual de lucro, sugere-se que sejam retirados do portfólio, ou que seja feita troca de fornecedor. Alguns desses produtos são a bala de canela, biscolete, bombom amarula e sanduíches naturais.

Existe um caso particular que foi dada atenção especial. A cafeteria em estudo oferece sopas, congeladas ou preparadas no local. Muitos clientes compram sopas congeladas em volume relativamente grande. Foi observado, então, que o valor praticado está muito abaixo do praticado pela concorrência

(cerca de 80% mais baixo), inclusive estando abaixo do preço de venda de mercados da região.

Com o intuito de não perder clientes devido ao aumento do preço, sugere-se que o preço de venda desses produtos congelados aumente pouco, e que seja praticado um preço especial para compras acima de certo número de unidades. Para as sopas preparadas no local, é sugerido que o preço seja aumentado, mas continuando abaixo do preço praticado pela concorrência.

4.4.1 Planilha para formação do preço de venda

O Quadro 4 detalha os aspectos considerados no o cálculo do preço de venda.

| CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA | | | | |
|---------------------------|---|-------------|-----------------|-------|
| EMPRESA: | | | | |
| PRODUTO | UNIDADE: | QUANTIDADE: | VALOR UNITÁRIO: | TOTAL |
| : | | | R\$ | : |
| A | Custo do produto (nota fiscal) | | | |
| B | Custos adicionais | | | |
| 1 | Descontos (-) | | | |
| 2 | Impostos recuperáveis (-) (ICMS - regime de débito e crédito) | | | |
| 3 | Impostos não recuperáveis (+) (geralmente IPI) | | | |
| 4 | Fretes (+) | | | |
| 5 | Seguros (+) | | | |
| 6 | Substituição tributária (+) | | | |
| 7 | Outros custos (+) | | | |
| C | Custo do produto + custos adicionais (A+B) | | | |
| D | Índice de composição do preço (%) | | | |
| 1 | % impostos federais (PIS, Cofins, IR, CSLL) Simples nacional | | | |
| 2 | % impostos estaduais (ICMS) | | | |
| 3 | % impostos municipais (ISS) | | | |
| 4 | % Outros | | | |
| 5 | % Comissões | | | |
| 6 | % Custo fixo mensal (custo fixo médio mensal/vendas média mensal)*100 | | | |
| 7 | % Margem de lucro desejada e possível | | | |
| E | Mark-up multiplicador $[100/(100-D)]$ | | | |
| F | Cálculo do preço de venda (C*E) | | | |

Quadro 4 - Planilha para cálculo do preço de venda

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2016)

Inicialmente, a planilha foi alimentada mantendo fixa a margem de lucro desejada em 20%. Porém, como foi citado, é inviável utilizar essa margem para

todos os produtos. Mesmo assim, foram calculados os preços de vendas para todos os produtos para que se atingisse esse percentual, e posteriormente, foi analisado um a um, a fim de definir qual o mark-up e conseqüente valor de venda para que não fique discrepante em relação à média do mercado.

4.5 CONCORRENTES

Para o estudo da concorrência, optou-se por analisar estabelecimentos que oferecem opções similares ao que é ofertado na cafeteria em estudo, portanto, além de cafeterias, também foram analisados restaurantes.

Percebeu-se durante o estudo que grande parte dos clientes são pessoas que moram ou trabalham na redondeza, e por esse motivo optam por estabelecimentos que sejam de fácil acesso. Outra parcela de clientes é formada por frequentadores do prédio onde o café fica localizado, que por ter grande quantidade de consultórios, principalmente psicólogos, traz um volume de frequentadores alto e pouco variável. Dessa maneira, boa parte dos clientes é fixa.

Com isso, também foi possível notar que o principal critério de escolha do estabelecimento, principalmente por funcionários e frequentadores do prédio, é a praticidade que a cafeteria apresenta, por sua proximidade.

Porém, proximidade nem sempre se reflete em outros aspectos, como qualidade dos produtos, atendimento, ambiente, variedade e preço. Dessa maneira, esses aspectos também foram incluídos na pesquisa.

O questionário foi aplicado anonimamente através do Google Forms. Quatorze pessoas responderam o questionário, e com as respostas obtidas, foi calculada a média das notas, apresentadas na Tabela 9.

Tabela 5 - Análise da concorrência

| Estabelecimento | Cafeteria em estudo | A | B | C | D | E | F |
|----------------------------|----------------------------|-----------|-----------|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| O que oferece | Lanches, cafés e refeições | Refeições | Refeições | Lanches, cafés e refeições | Lanches e cafés | Lanches e cafés | Lanches e cafés |
| Número de respostas | 14 | 14 | 11 | 12 | 14 | 8 | 9 |

| | | | | | | | |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Ambiente | 4,86 | 4,21 | 7,18 | 4,08 | 3,64 | 4,38 | 3,56 |
| Variedade | 4 | 4,64 | 3,82 | 3,58 | 3,93 | 4,38 | 3,78 |
| Qualidade | 4,93 | 4,57 | 3,73 | 3,67 | 3,57 | 4,25 | 3,56 |
| Preço | 4,57 | 3,86 | 3,27 | 3,17 | 2,07 | 2,63 | 3,33 |
| Atendimento | 4,93 | 3,93 | 4,18 | 3,42 | 3,29 | 3,63 | 4,33 |
| Tempo de espera | 4,5 | 4 | 4,36 | 3,67 | 3,36 | 3,63 | 4,22 |

Fonte: Autoria própria (2019)

Analisando as respostas obtidas, nota-se que a cafeteria em estudo apresenta o melhor desempenho em todos os aspectos, exceto no item variedade. Além disso, é possível observar que o estabelecimento C é o principal concorrente em relação às opções que são oferecidas.

Além do questionário, foi realizada uma pesquisa in loco nos estabelecimentos analisados no questionário, além de outros da região, a fim de analisar apenas os preços de venda. Percebeu-se que em parte dos itens à venda, os preços praticados atualmente estão dentro da média.

Em itens como refrigerantes e salgados, por exemplo, o preço de venda é ligeiramente mais alto do que o da concorrência. Mas esses itens são os de menores valores (até R\$ 7,00). Em itens “mais caros”, como refeições, os preços de venda da cafeteria em estudo estão abaixo da média.

4.6 PREÇOS PROPOSTOS

Depois de analisar os preços de vendas atuais, e fazer levantamento dos preços praticados pela concorrência, foram definidos novos preços para alguns produtos, e outros se mantiveram iguais. A Tabela 10 apresenta os preços de venda propostos, bem como o percentual de lucro individual relativo à venda de cada produto.

Tabela 6 - Relação entre custo, preço de venda proposto, *mark-up* e o lucro ou prejuízo obtido

| PRODUTO | CUSTO | PREÇO DE VENDA | MARK-UP | LUCRO/PREJUÍZO |
|--------------------------------|--------------|-----------------------|----------------|-----------------------|
| Água com gás | R\$ 1,21 | R\$ 4,00 | 3,31 | 26,75% |
| Água sem gás | R\$ 1,16 | R\$ 4,00 | 3,45 | 28,02% |
| Arroz doce/Strogonoff de nozes | R\$ 3,60 | R\$ 7,20 | 2,00 | 7,00% |

| PRODUTO | CUSTO | PREÇO DE VENDA | MARK-UP | LUCRO/PREJUÍZO |
|--|--------------|-----------------------|----------------|-----------------------|
| Bala de canela | R\$ 3,28 | R\$ 7,00 | 2,06 | 10,14% |
| Bala de goma | R\$ 2,99 | R\$ 7,00 | 2,01 | 14,29% |
| Biscolete | R\$ 1,18 | R\$ 2,50 | 2,12 | 9,80% |
| Bolo 1 | R\$ 14,90 | R\$ 60,00 | 4,03 | 32,17% |
| Bolo 2 | R\$ 18,00 | R\$ 60,00 | 3,33 | 27,00% |
| Bombas / Canoli | R\$ 3,00 | R\$ 7,00 | 2,33 | 14,14% |
| Bombom amarula | R\$ 2,75 | R\$ 5,00 | 1,82 | 2,00% |
| Brigadeiro | R\$ 2,00 | R\$ 4,20 | 2,10 | 9,38% |
| Brownie + calda + sorvete | R\$ 41,00 | R\$ 84,00 | 1,76 | 8,19% |
| Capuccino g | R\$ 1,50 | R\$ 6,00 | 4,00 | 32,00% |
| Capuccino p | R\$ 0,97 | R\$ 4,00 | 4,12 | 32,75% |
| Coca 220ml | R\$ 1,14 | R\$ 3,20 | 2,81 | 21,38% |
| Coca 350ml | R\$ 2,22 | R\$ 5,00 | 2,25 | 12,60% |
| Coxinha | R\$ 3,10 | R\$ 6,50 | 2,10 | 9,31% |
| Croissant frango com catupiry | R\$ 2,77 | R\$ 7,00 | 2,53 | 17,43% |
| Croissant quatro queijos | R\$ 3,09 | R\$ 7,00 | 2,27 | 12,86% |
| Dois amores | R\$ 2,10 | R\$ 4,20 | 2,00 | 7,00% |
| Empada de camarão | R\$ 3,50 | R\$ 8,00 | 2,29 | 13,25% |
| Empada de frango/palmito | R\$ 2,80 | R\$ 6,00 | 2,14 | 10,33% |
| Empadão | R\$ 55,00 | R\$ 102,00 | 1,85 | 3,08% |
| Escondidinho 1 | R\$ 7,00 | R\$ 18,00 | 2,57 | 18,11% |
| Escondidinho 2 | R\$ 8,00 | R\$ 18,00 | 2,25 | 12,56% |
| Esfiha | R\$ 3,20 | R\$ 6,50 | 2,03 | 7,77% |
| Fanta guaraná/Sprite | R\$ 1,72 | R\$ 5,00 | 2,91 | 22,60% |
| Fanta uva/Fanta laranja | R\$ 1,80 | R\$ 5,00 | 2,79 | 21,00% |
| Guaraná power | R\$ 1,68 | R\$ 4,00 | 2,38 | 14,92% |
| Halls | R\$ 0,79 | R\$ 2,00 | 2,53 | 17,50% |
| Heineken | R\$ 3,83 | R\$ 8,00 | 2,09 | 9,10% |
| Lasanha | R\$ 9,50 | R\$ 18,00 | 1,89 | 4,22% |
| Madrileño | R\$ 3,30 | R\$ 7,50 | 2,27 | 13,00% |
| Massa+molho | R\$ 7,50 | R\$ 15,50 | 2,07 | 8,61% |
| Mate copo | R\$ 1,76 | R\$ 4,00 | 2,27 | 12,90% |
| Mate Pet | R\$ 0,88 | R\$ 5,00 | 5,66 | 39,33% |
| Merengue | R\$ 4,00 | R\$ 9,00 | 2,25 | 12,56% |
| Pão de batata | R\$ 3,70 | R\$ 7,00 | 1,89 | 4,14% |
| Pão de queijo | R\$ 0,91 | R\$ 3,50 | 3,85 | 31,00% |
| Pastel de Belém | R\$4,00 | R\$7,50 | 1,88 | 3,67% |
| Pastel integral | R\$ 3,90 | R\$ 7,50 | 1,92 | 5,00% |
| Pasteis massa tradicional/Quiche palmito | R\$ 3,20 | R\$ 6,50 | 2,03 | 7,77% |
| Quentão grande | R\$ 2,67 | R\$ 7,00 | 2,62 | 18,86% |
| Quentão médio | R\$ 1,44 | R\$ 5,00 | 3,47 | 28,20% |
| Quiche legumes | R\$ 2,99 | R\$ 6,50 | 2,17 | 11,00% |
| Quiche peito de peru/4queijos | R\$ 3,23 | R\$ 6,50 | 2,01 | 7,31% |
| Quindim | R\$ 3,20 | R\$ 7,00 | 2,19 | 11,29% |
| Risoles | R\$ 2,99 | R\$ 7,00 | 2,34 | 14,29% |
| Sanduíche atum/frango | R\$ 5,13 | R\$ 9,00 | 1,75 | 0,00% |
| Sanduíche peru | R\$ 4,41 | R\$ 9,00 | 2,04 | 8,00% |
| Schweppes citrus | R\$ 1,92 | R\$ 5,00 | 2,61 | 18,70% |
| Schweppes tônica | R\$ 1,98 | R\$ 5,00 | 2,53 | 17,40% |
| Sol | R\$ 3,46 | R\$ 7,50 | 2,17 | 10,89% |
| Sopa 1 | R\$ 4,70 | R\$ 15,00 | 3,19 | 25,67% |
| Sopa 2 | R\$ 5,00 | R\$ 15,00 | 3,00 | 23,67% |
| Sopa 3 | R\$ 5,30 | R\$ 15,00 | 2,83 | 21,67% |
| Sucos detox | R\$ 2,00 | R\$ 8,00 | 4,00 | 32,00% |
| Sucos naturais | R\$ 1,20 | R\$ 6,50 | 5,42 | 38,54% |

| PRODUTO | CUSTO | PREÇO DE VENDA | MARK-UP | LUCRO/PREJUÍZO |
|-----------------|-----------|----------------|---------|----------------|
| Torta alemã | R\$ 50,00 | R\$ 108,00 | 2,16 | 10,70% |
| Torta de banana | R\$ 45,00 | R\$ 90,00 | 2,00 | 10,13% |
| Torta de limão | R\$ 38,00 | R\$ 90,00 | 2,37 | 17,42% |
| Trident | R\$ 1,13 | R\$ 2,50 | 2,21 | 11,80% |
| Vitaminas | R\$ 1,97 | R\$ 8,00 | 4,06 | 32,00% |

Fonte: Autoria própria (2019)

Com os preços propostos, a média do mark-up atinge o valor de 2,59. Levando em consideração os pesos atribuídos a cada produto, o percentual de lucro projetado é de 15,95%.

Esse valor é 0,32 vezes maior que o percentual de lucro atual. Esse parâmetro foi utilizado para calcular os indicadores projetados.

Os produtos tiveram diferentes mark-ups definidos, pois também foi levado em consideração os preços praticados pela concorrência, para não ficar nem muito acima nem muito abaixo. Destaca-se que os preços dos concorrentes foram utilizados apenas como referência para manter os preços propostos dentro de uma média, mas não foram usados como um método de precificação em si.

4.7 INDICADORES

Os indicadores foram calculados com base nos valores reais obtidos até a elaboração desse estudo (resultado médio do fluxo de caixa, patrimônio líquido etc.), e então foram calculados novamente com valores projetados, que deverão ser alcançados após a mudança dos preços de vendas dos produtos.

A Tabela 11 expõe os valores calculados, onde também é possível comparar os resultados atuais e os projetados desses indicadores.

Tabela 11 - Cálculo dos indicadores

| | | Atual | Projetado |
|----------------------|-----------------------------------|---------------|---------------|
| Payback | Investimento inicial | R\$ 45.000,00 | R\$ 45.000,00 |
| | Resultado médio do fluxo de caixa | R\$ 1.701,82 | R\$ 2.246,40 |
| | Payback (em meses) | 26,4 | 20 |
| Rentabilidade | Lucro líquido mensal | R\$ 1.701,82 | R\$ 2.246,40 |
| | Investimento total | R\$ 45.000,00 | R\$ 45.000,00 |
| | Rentabilidade | 4% | 5% |
| Ticket médio | | R\$ 13,69 | R\$ 18,07 |

Fonte: Autoria própria (2019)

Como é mostrado no quadro, a diferença dos paybacks antigo e atual é de 7 meses. A rentabilidade cresce 1%, e o ticket médio aumenta R\$ 4,38.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema de pesquisa que o presente trabalho se propôs a responder é referente à questão: quais fatores devem ser levados em consideração para a formação do preço de venda em uma cafeteria de pequeno porte. Para tanto, três objetivos foram traçados: realizar levantamento dos custos e preços de vendas atuais, e dos custos operacionais e administrativos; determinar fatores relevantes na formação de preço e estratégia do negócio, e novos preços de venda; e comparar os preços atuais com os preços propostos, e os resultados atuais com os resultados projetados.

Durante o levantamento de dados dentro da empresa ficou bastante evidente que o maior fator limitante em termos de gastos são as despesas administrativas. Essas despesas compõem um percentual grande em relação aos gastos totais, totalizando em média 43% desse valor.

Sabendo disso, e também entendendo que o desejo da proprietária é que o café tenha destaque por qualidade com preço baixo, foi determinada, então, que a estratégia do negócio deve ser focada na redução do percentual das despesas administrativas, em relação às despesas totais. Porém, tendo em vista que a grande parte dos gastos que compõe essa despesa é alta e pouco variável, a maneira mais efetiva de reduzir esse percentual, seria aumentar o percentual de despesas com fornecedores, o que só pode ser possível se houver aumento no número de vendas. No entanto, o aumento do número de vendas não é um ponto que cabe ao tema do presente trabalho. Assim sendo, o que deve ser examinado é o percentual de gastos em relação às entradas totais do mês.

Para ser possível conseguir aumentar o faturamento, foi realizada então uma análise dos preços de venda e propostos novos preços para parte dos produtos vendidos. Com os novos preços propostos, a projeção é que o total mensal de faturamento será aumentado em 32%.

Se tomarmos como exemplo o último mês analisado (setembro/2019), a receita bruta que foi de R\$ 13.625,74 poderia ser aumentada para R\$ 17.985,98. O percentual de gastos em relação ao faturamento cairia de 83,7% para 64,4%. Chegou-se à conclusão que para um bom gerenciamento financeiro de um pequeno negócio, um fator imprescindível é a análise cuidadosa dos custos e despesas da empresa. É importante também que o proprietário do negócio tenha

entendimento sobre as obrigações tributárias, e garanta que seu negócio esteja enquadrado no regime que seja menos oneroso. A falta de planejamento estratégico e a reduzida capacidade administrativa são dois dos pontos negativos identificados por Anholon et al (2007) destacados no trabalho, que foram notados na empresa estudada.

Também se deve ter entendimento sobre os produtos campeões de venda e encontrar nesses produtos oportunidades de maximizar o lucro, principalmente quando esses produtos são de baixo custo de aquisição. Essas oportunidades também podem ser encontradas em produtos exclusivos ou de pouca oferta no mercado.

A análise da concorrência deve ser uma atividade constante para todo gestor, para identificar possíveis vantagens e desvantagens em relação ao seu próprio negócio, e então tomar atitudes quanto a isso, sejam elas em relação à promoção da marca, preços de venda, entre outros aspectos.

Por fim, o objetivo geral dessa monografia era propor um novo modelo de gestão de custos e formação de preços. Foi recomendado à empresa a utilização do método de custeio por absorção, e quanto às estratégias de precificação, foi sugerido o uso dos métodos de percepção de valor e mark-up. Também é recomendado focar na promoção dos produtos com maior margem de lucro, mas com pouca saída.

Ao longo do trabalho foram apresentados pontos teóricos que podem ser utilizados por todo gestor de um pequeno negócio, além de maneiras de realizar o controle financeiro de maneira simplificada, e também para formação de preço. Quanto às dificuldades e limitações de estudo encontradas, aponta-se a falta de um sistema estruturado de controle de custos, despesas e faturamento.

Outras técnicas não concernentes à análise financeira podem ser utilizadas para gerar aumento de faturamento ou de vendas. Além disso, o trabalho foi orientado por um estudo de caso em uma única empresa, portanto seus resultados podem não ser aplicáveis em outros contextos empresariais.

Espera-se que o trabalho realizado possa ser de grande utilidade para a cafeteria em estudo, e que as ferramentas aqui apresentadas sejam de grande valia para seu sucesso financeiro.

REFERÊNCIAS

ALRECK, P., SETTLE, R. **The Survey Research Handbook**. 2º ed. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill, 1995.

ANHOLON, R.; ZOQUI, E. J.; PINTO, J. de S.; MORETTI, D. de C. **Características Administrativas de Micro e Pequenas Empresas: Confronto entre Teoria e Prática**. Metrocamp Pesquisa, n. 1, p. 88-103, jan./jun. 2007.

ASSIS, A.; COSTA, M. de O.; MARIANO, F. de O.; LEITE, A. S.; PIANZOLI, S. P. U. Como são utilizadas as ferramentas gerenciais em micro e pequenas empresas de agroturismo no município de Venda Nova do Imigrante-ES. **III Seminário Científico da FACIG** – Manhuaçu, MG, Brasil, 2017. Disponível em: <<http://pensaracademico.facig.edu.br/index.php/semiariocientifico/article/view/485/410>>. Acesso em: 13 jul. 2019.

BERNARDI, Luiz A. **Manual de formação de preços: políticas, estratégias e fundamentos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BÔAS, Rafael V. **The campus experience: marketing para instituições de ensino**. 1. ed. São Paulo: Summus/Hoper, 2008.

BRASIL. Lei Complementar Nº 155, de 27 de outubro de 2016. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 outubro 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp155.htm>. Acesso em: 05 jul. 2020.

BRUNI, Adriano L. FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. (Finanças na prática).

CEZARINO, L. O. & CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. Anais do IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP. São Paulo. 2007. 5p.

CLEMENTE, A.; SOUZA, I. T.; TAFFAREL, M. **Gestão de Custos nas Micro e Pequenas Empresas das regiões sul e sudeste de Curitiba**. **XX Congresso Brasileiro de Custos** – Uberlândia, MG, Brasil, 2013. Disponível em <<https://anaiscbsc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/37/37>> Acesso em: 10 mai. 2019.

CONQUISTAR clientes e vender mais é a principal dificuldade do dono de pequenos negócios. **SEBRAE**, 2019. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/conquistar-clientes-e-vender-mais-e-a-principal-dificuldade-do-dono-de-pequenos-negocios,eaa7aafb28ebd610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 29 out. 2019.

DAHER, E. **Administração de marketing: os caminhos e desafios do profissional**. 2. ed. Londrina: Eduel, 2018.

DIEESE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**: 2015. 8. ed / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. Brasília: DIEESE, 2017.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, P.; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUHN, Ivo N. **Administração financeira de negócios**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

LOCH, Daniela L. **Proposta de formação do preço de venda**: um estudo de caso em uma empresa varejista de pequeno porte. 2011. 70 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, UNESC, Criciúma, 2011. Disponível em: <[http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/476/1/Daniela%20Luiz%20Loch%20.p
df](http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/476/1/Daniela%20Luiz%20Loch%20.pdf)>. Acesso em: 28 out. 2019.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARR, Bernard. **Key Performance Indicators (KPI)**: The 75 measures every manager needs to know. 1. ed. UK: Pearson, 2012.

NASCIMENTO, F. P. do; SOUSA, F. L. Leite. Classificação da Pesquisa. Natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos. In: **Metodologia da pesquisa científica**: teoria e prática - como elaborar TCC. Brasília: Thesaurus, 2016. Disponível em: <<http://franciscopaulo.com.br/arquivos/Classifica%C3%A7%C3%A3o%20da%20Pesquisa.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2019.

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JR, José H. **Contabilidade de custos para não contadores**: textos e casos práticos com solução. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RAMOS, G.. Lucratividade e rentabilidade: você conhece os índices da sua empresa? **Administradores.com**, 2015. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/lucratividade-e-rentabilidade-voce-conhece-os-indices-de-sua-empresa>>. Acesso em: 29 jun. 2020.

RECEITA FEDERAL. **Capítulo VI - IRPJ - Lucro Real 2019**. Brasília: Ministério da Economia, 2019[1]. Disponível em: <<http://receita.economia.gov.br/orientacao/tributaria/declaracoes-e-demonstrativos/ecf-escrituracao-contabil-fiscal/erguntas-e-respostas-pessoa-juridica-2019-arquivos/capitulo-vi-irpj-lucro-real-2019.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

_____. **Capítulo XIII - IRPJ - Lucro Presumido 2019**. Brasília: Ministério da Economia, 2019[2]. Disponível em: <<http://receita.economia.gov.br/orientacao/tributaria/declaracoes-e-demonstrativos/ecf-escrituracao-contabil-fiscal/erguntas-e-respostas-pessoa-juridica-2019-arquivos/capitulo-xiii-irpj-lucro-presumido-2019.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

SANTOS, Joel J. **Contabilidade e análise de custos**: modelo contábil, métodos de depreciação. ABC – custeio baseado em atividades, análise atualizada de encargos sociais sobre salários, custos de tributos sobre compras e vendas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília, 2016. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2017/04/Sobreviv%C3%Aancia-de-Empresas-no-Brasil-2016-FINAL.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

SOUZA, Lucas. Conheça 6 estratégias de precificação para sua loja! **Preço Certo**, 2019. Disponível em: <<https://conteudo.precocerto.co/estrategias-de-precificacao/>>. Acesso em 12 set. 2019.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.1, n.2, p.34-50, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE

Tabela 7 - Ticket médio diário entre os meses de junho e setembro de 2019

| Mês | Data | Faturamento | Quantidade de vendas | Ticket médio |
|------------|-------------|--------------------|-----------------------------|---------------------|
| JUNHO | 03/jun | R\$ 543,78 | 44 | R\$ 12,36 |
| | 04/jun | R\$ 542,80 | 47 | R\$ 11,55 |
| | 05/jun | R\$ 754,65 | 61 | R\$ 12,37 |
| | 06/jun | R\$ 542,68 | 45 | R\$ 12,06 |
| | 07/jun | R\$ 494,11 | 42 | R\$ 11,76 |
| | 10/jun | R\$ 834,52 | 56 | R\$ 14,90 |
| | 11/jun | R\$ 600,97 | 44 | R\$ 13,66 |
| | 12/jun | R\$ 556,99 | 39 | R\$ 14,28 |
| | 13/jun | R\$ 523,30 | 38 | R\$ 13,77 |
| | 14/jun | R\$ 576,18 | 39 | R\$ 14,77 |
| | 17/jun | R\$ 688,88 | 53 | R\$ 13,00 |
| | 18/jun | R\$ 510,10 | 42 | R\$ 12,15 |
| | 19/jun | R\$ 518,97 | 46 | R\$ 11,28 |
| | 21/jun | R\$ 681,05 | 33 | R\$ 20,64 |
| | 24/jun | R\$ 606,75 | 45 | R\$ 13,48 |
| | 25/jun | R\$ 468,51 | 35 | R\$ 13,39 |
| | 26/jun | R\$ 700,74 | 47 | R\$ 14,91 |
| | 27/jun | R\$ 829,30 | 56 | R\$ 14,81 |
| 28/jun | R\$ 737,84 | 48 | R\$ 15,37 | |
| JULHO | 01/jul | R\$ 541,70 | 41 | R\$ 13,21 |
| | 02/jul | R\$ 576,58 | 46 | R\$ 12,53 |
| | 03/jul | R\$ 584,98 | 47 | R\$ 12,45 |
| | 04/jul | R\$ 654,82 | 47 | R\$ 13,93 |
| | 05/jul | R\$ 702,06 | 48 | R\$ 14,63 |
| | 08/jul | R\$ 663,22 | 52 | R\$ 12,75 |
| | 09/jul | R\$ 790,79 | 51 | R\$ 15,51 |
| | 10/jul | R\$ 729,36 | 50 | R\$ 14,59 |
| | 11/jul | R\$ 474,62 | 40 | R\$ 11,87 |
| | 12/jul | R\$ 453,90 | 36 | R\$ 12,61 |
| | 15/jul | R\$ 472,58 | 44 | R\$ 10,74 |
| | 16/jul | R\$ 660,48 | 43 | R\$ 15,36 |
| | 17/jul | R\$ 456,47 | 42 | R\$ 10,87 |
| | 18/jul | R\$ 584,24 | 45 | R\$ 12,98 |
| | 19/jul | R\$ 759,03 | 38 | R\$ 19,97 |
| | 22/jul | R\$ 570,22 | 47 | R\$ 12,13 |
| | 23/jul | R\$ 764,50 | 39 | R\$ 19,60 |
| | 24/jul | R\$ 572,77 | 38 | R\$ 15,07 |
| 25/jul | R\$ 447,64 | 39 | R\$ 11,48 | |
| 29/jul | R\$ 500,14 | 41 | R\$ 12,20 | |
| 30/jul | R\$ 608,20 | 47 | R\$ 12,94 | |
| 31/jul | R\$ 614,96 | 43 | R\$ 14,30 | |
| AGOSTO | 01/ago | R\$ 362,94 | 33 | R\$ 11,00 |
| | 02/ago | R\$ 404,62 | 36 | R\$ 11,24 |
| | 05/ago | R\$ 619,43 | 42 | R\$ 14,75 |
| | 06/ago | R\$ 701,02 | 56 | R\$ 12,52 |
| | 07/ago | R\$ 669,57 | 43 | R\$ 15,57 |
| | 08/ago | R\$ 552,88 | 46 | R\$ 12,02 |
| | 09/ago | R\$ 782,28 | 48 | R\$ 16,30 |
| 12/ago | R\$ 504,26 | 46 | R\$ 10,96 | |

| Mês | Data | Faturamento | Quantidade de vendas | Ticket médio |
|----------|------------|-------------|----------------------|--------------|
| AGOSTO | 13/ago | R\$ 527,24 | 40 | R\$ 13,18 |
| | 14/ago | R\$ 599,01 | 52 | R\$ 11,52 |
| | 15/ago | R\$ 735,55 | 48 | R\$ 15,32 |
| | 16/ago | R\$ 439,95 | 38 | R\$ 11,58 |
| | 19/ago | R\$ 920,05 | 69 | R\$ 13,33 |
| | 20/ago | R\$ 652,40 | 50 | R\$ 13,05 |
| | 21/ago | R\$ 592,75 | 44 | R\$ 13,47 |
| | 22/ago | R\$ 477,96 | 36 | R\$ 13,28 |
| | 23/ago | R\$ 677,10 | 46 | R\$ 14,72 |
| | 26/ago | R\$ 448,44 | 41 | R\$ 10,94 |
| | 27/ago | R\$ 598,02 | 51 | R\$ 11,73 |
| | 28/ago | R\$ 734,15 | 57 | R\$ 12,88 |
| | 29/ago | R\$ 717,35 | 52 | R\$ 13,80 |
| 30/ago | R\$ 605,05 | 45 | R\$ 13,45 | |
| SETEMBRO | 02/set | R\$ 817,82 | 59 | R\$ 13,86 |
| | 03/set | R\$ 710,39 | 52 | R\$ 13,66 |
| | 04/set | R\$ 657,56 | 54 | R\$ 12,18 |
| | 05/set | R\$ 861,67 | 59 | R\$ 14,60 |
| | 06/set | R\$ 562,05 | 40 | R\$ 14,05 |
| | 09/set | R\$ 766,21 | 55 | R\$ 13,93 |
| | 10/set | R\$ 550,58 | 37 | R\$ 14,88 |
| | 11/set | R\$ 423,78 | 39 | R\$ 10,87 |
| | 12/set | R\$ 465,29 | 37 | R\$ 12,58 |
| | 13/set | R\$ 925,62 | 47 | R\$ 19,69 |
| | 16/set | R\$ 439,35 | 35 | R\$ 12,55 |
| | 17/set | R\$ 667,46 | 41 | R\$ 16,28 |
| | 18/set | R\$ 451,66 | 38 | R\$ 11,89 |
| | 19/set | R\$ 763,61 | 52 | R\$ 14,68 |
| | 20/set | R\$ 606,80 | 34 | R\$ 17,85 |
| | 23/set | R\$ 923,42 | 54 | R\$ 17,10 |
| | 24/set | R\$ 760,94 | 50 | R\$ 15,22 |
| 25/set | R\$ 620,96 | 48 | R\$ 12,94 | |
| 26/set | R\$ 523,54 | 39 | R\$ 13,42 | |
| 27/set | R\$ 447,08 | 33 | R\$ 13,55 | |
| 30/set | R\$ 813,56 | 57 | R\$ 14,27 | |

Fonte Autoria própria (2019)

Tabela 8 - Apuração das despesas referentes ao mês de agosto/2019

| AGOSTO | | | |
|----------------------------------|---------------|-------|-------------------|
| FATURAMENTO | R\$ 13.425,48 | | |
| DESCRIÇÃO | R\$ | % | Gasto/Faturamento |
| Materiais indiretos | R\$ 664,34 | 5,9% | 4,9% |
| Despesas administrativas | | | |
| Salários | R\$ 960,00 | 8,6% | 7,2% |
| INSS/Tributos | R\$ 537,02 | 4,8% | 4,0% |
| Depreciações | R\$ 193,35 | 1,7% | 1,4% |
| Manutenção e reparos | R\$ 355,00 | 3,2% | 2,6% |
| Energia elétrica | R\$ 585,62 | 5,2% | 4,4% |
| Transportes | R\$ 198,00 | 1,8% | 1,5% |
| Aluguel e condomínio | R\$ 1.876,96 | 16,7% | 14,0% |
| Comunicações (telefone/internet) | R\$ 149,99 | 1,3% | 1,1% |
| Perdas e consumo | R\$ 225,29 | 2,0% | 1,7% |
| Subtotal | R\$ 5.081,23 | 45,3% | 37,8% |
| Fornecedores | R\$ 5.470,40 | 48,8% | 40,7% |
| TOTAL | R\$ 11.215,97 | 100% | 83,5% |

Fonte: Autoria própria (2019)

Tabela 9 - Apuração das despesas referentes ao mês de setembro/2019

| SETEMBRO | | | |
|----------------------------------|---------------|----------|--------------------------|
| FATURAMENTO | R\$ 13.625,74 | | |
| DESCRIÇÃO | R\$ | % | Gasto/Faturamento |
| Materiais indiretos | R\$ 330,89 | 2,9% | 2,4% |
| Despesas administrativas | | | |
| Salários | R\$ 971,00 | 8,5% | 7,1% |
| INSS/Tributos | R\$ 545,03 | 4,8% | 4,0% |
| Depreciações | R\$ 193,35 | 1,7% | 1,4% |
| Manutenção e reparos | R\$ 20,00 | 0,2% | 0,1% |
| Energia elétrica | R\$ 599,03 | 5,3% | 4,4% |
| Transportes | R\$ 189,00 | 1,7% | 1,4% |
| Aluguel e condomínio | R\$ 1.937,41 | 17,0% | 14,2% |
| Comunicações (telefone/internet) | R\$ 149,99 | 1,3% | 1,1% |
| Perdas e consumo | R\$ 165,36 | 1,4% | 1,2% |
| Subtotal | R\$ 4.775,51 | 41,8% | 35,0% |
| Fornecedores | R\$ 6.308,85 | 55,3% | 46,3% |
| TOTAL | R\$ 11.409,91 | 100% | 83,7% |

Fonte: Autoria própria (2019)