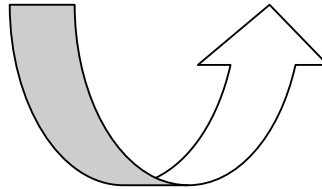
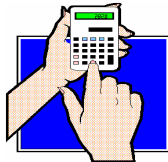




ALFREDO BISCHOFF
APOIO A GESTÃO



Gestão do Preço de Venda



ÍNDICE

- 1 – Apresentação, 3
- 2 – Como os preços se formam, 4
- 3 – Os diferentes pontos-de-vista, 6
- 4 – Os preços dos produtos e o resultado da empresa, 7
- 5 – Sistemas usuais de definição de preços, 8
- 6 – Fatores que influenciam a definição de preços, 9
 - a) Concorrência, 9
 - b) Preço do fornecedor, 10
 - c) Fretes sobre compras, 11
 - d) Impostos, 12
 - e) Custos Financeiros, 13
 - f) Despesas Fixas da empresa, 13
 - g) Prazos obtidos, 14
 - h) Prazos concedidos, 15
 - i) Gastos com entregas, 16
 - j) Comissões, 16
 - l) Tempo e custos de estocagem, 17
 - m) Desejo de ganho da empresa vendedora, 18
 - n) Poder de compra do cliente ou desejo de ganho, 18
 - o) Nível de escassez do produto, 19
 - p) Propaganda, 19
 - q) Qualidade, 19
 - r) Elasticidade da Demanda, 20
- 7 – Cálculo do preço de venda, 21
 - a) Estrutura de capitais e retorno sobre o investimento, 22
 - b) Estrutura de resultados, 27
 - c) Definição da margem de contribuição da empresa, 28
 - d) Cálculo do preço de venda padrão, 29
 - e) Cálculo de margens diferentes por linha, 31
- 8 – Definição dos preços de venda, 32
- 9 – Gerenciamento dos preços de venda, 33
- 10 – *Software* para Cálculo e Simulações, 34



1 - Apresentação

O objetivo deste trabalho é essencialmente prático. Procura oferecer ao empresário ou às pessoas que trabalham com preços de venda uma compreensão integrada deste assunto com a dinâmica de resultados da empresa, bem como as ferramentas necessárias para fazer cálculos, análises, simulações e, por fim, definir os preços de modo a manter-se no mercado e conseguir um resultado para a empresa que remunere adequadamente os seus investimentos.



2 – Como os preços se formam

O preço acontece de fato quando um negócio é fechado tendo-o como parâmetro. Antes disso não passa de uma intenção do vendedor. Em geral a mercadoria é oferecida a um determinado preço que vai sofrendo alterações com o tempo, a partir da corrosão dos valores pelos custos financeiros ou pelo processo normal de negociação entre o vendedor e o comprador.

Historicamente os preços eram formados a partir dos custos mais uma margem arbitrada ou calculada pela empresa vendedora. Ou seja, eram apurados todos os custos de produção ou com a compra e sobre este valor colocado um percentual de margem bruta que deveria cobrir custos com vendas (comissões, impostos, entrega), sobrando uma parcela de lucro.

Este procedimento funcionava quando a demanda pelos diversos produtos era maior que a oferta, ou seja, os produtos em geral eram relativamente escassos. Havia poucos fornecedores em quantidades insuficientes para atender à demanda e muitos compradores ávidos pelos produtos.

Com a evolução do mercado e a inserção da maioria dos países no mercado internacional, a oferta dos produtos aumentou, bem como a sua diversidade, proporcionando a substituição de um produto por outro mais barato ou mais adequado à uma determinada situação.

Isto fez com que o critério de definir preços a partir dos custos mais uma determinada margem começasse a perder eficácia. As empresas continuaram a definir preços por este critério, mas em seguida começaram a alterá-los (em geral para baixo) para se ajustar ao mercado, já que outros fornecedores estavam fornecendo o mesmo produto ou produtos substitutos por preços inferiores.

Isto ocasionou uma baixa nos preços que ocasionou a quebra de muitas empresas, já que começou a haver uma **guerra de preços** para o que muitos não estavam preparados.

Muitas empresas, principalmente as pequenas e médias, não possuem informações gerenciais adequadas para avaliar a repercussão de determinada política de preços em seu desempenho econômico-financeiro de maneira ágil e muito menos fazer simulações antes de implementar uma determinada estratégia, procurando escolher a melhor dentre várias estudadas.

A principal fonte de informações que é a contabilidade muitas vezes é encerrada fora de prazo ou não apresenta condições de aproveitamento gerencial, quer por critérios inadequados (plano de contas mal elaborado, lançamentos não obedecendo ao regime de competência mensal, evasão fiscal, etc.).



Algumas empresas tentam suprir a falta de uma contabilidade gerencial com controles extra-contábeis através de planilhas ou outros sistemas, mas muitas vezes estes controles **não fecham** o que ocasiona uma grande insegurança no empresário e também prejuízos.

Para poder sobreviver em um mercado de concorrência livre, as empresas não podem entrar em uma guerra, tentando um vender por um preço mais baixo que o outro sob pena de sacrificar o seu resultado e a sua própria sobrevivência.

A empresa deve ter ferramentas e informações gerenciais para saber **até onde pode ir**.

Com o advento da microinformática, muitas possibilidades se abriram. Podem ser utilizadas planilhas eletrônicas e sistemas de banco de dados com muita facilidade para gerar informações gerenciais e para fazer simulações.

O ideal é a empresa possuir sistemas bem desenvolvidos e estruturados de tal forma a atender às suas necessidades de informações gerenciais.

Estes sistemas deverão ter como base:

Contabilidade – sistema convencional de contabilidade, mas com um plano de contas desenvolvido especialmente para o caso da empresa, onde se possam discriminar custos fixos e variáveis e analisar as despesas fixas de forma seletiva. Ponto importante é o tempo hábil de apresentação de balancetes mensais: isto deve ocorrer nos dois ou três dias úteis subsequentes ao mês encerrado, no máximo.

Estoques – este sistema não deve ter somente a finalidade de controlar o estoque físico, calcular o custo médio e *tirar notas*. Muito mais do que isto deve proporcionar informações e capacidade de receber um gerenciamento inteligente.



3 – Os diferentes pontos-de-vista

Um preço pode parecer *caro* ou *barato* dependendo de quem o esteja avaliando. A seguir vamos analisar os três principais pontos-de-vista:

Empresa vendedora – em geral para a empresa vendedora o preço está baixo, por que teve de considerar o mercado em sua definição e isto fez com que baixasse a sua expectativa inicial.

Equipe de vendas da empresa vendedora – para a equipe de vendas na maioria dos casos, o preço é alto. Os vendedores sofrem a pressão dos compradores que querem preços menores utilizando como argumento que os preços da concorrência estão menores (o que muitas vezes não é verdade).

Compradores – os clientes sempre quererão comprar por preços menores: se o cliente for um revendedor estará pensando em melhorar a sua margem de lucro para viabilizar a sua empresa; se for um consumidor final, estará procurando preservar o seu orçamento doméstico.

Na prática

Para poder administrar estes pontos-de-vista divergentes a empresa deve fazer, na prática, o seguinte:

1 – Ter informações gerenciais e ferramentas de simulação suficientes para bem definir os preços de toda a sua linha em harmonia com seus interesses de resultado, enfocando o resultado da empresa mais do que o de um ou outro produto isoladamente.

2 – Treinar os seus vendedores para que não caiam com facilidade nas armadilhas do mercado que fazem com que pensem que os preços de sua empresa são os mais caros. Pesquisas e comprovações rotineiras ajudam.

3 – Quanto à vocação dos clientes em exigir preços menores, isto pode ser em parte neutralizado com uma boa prestação de serviços agregada à venda dos produtos: eficiência nas entregas, bom atendimento, disponibilidade de mercadorias.



4 – Os preços dos produtos e o resultado da empresa

Os preços dos produtos ocasionam um impacto direto nos resultados da empresa: se forem definidos menores do que o suportado pelo mercado, estarão privando-a de um resultado certo; se forem definidos acima, estarão bloqueando vendas e gerando diversos problemas como baixa rotação de estoques, custos financeiros, baixa venda.

Os preços devem ser definidos em harmonia com os interesses de resultado da empresa como um todo, considerando os seus custos fixos, os impostos sobre vendas, os custos com entrega, as comissões, o volume de vendas, os custos financeiros.

Uma empresa saudável financeiramente, aplicadora de recursos no mercado financeiro, tem melhores condições de concorrer do que uma empresa endividada que está captando recursos no curto prazo a taxas muitas vezes exorbitantes.

Acontece muitas vezes de as empresas em situação financeira precária, procurarem resolver seus problemas aumentando os seus preços. Este é um caminho errado na grande maioria dos casos.

Para poder harmonizar a sua política de preços com os seus resultados e sua situação econômico-financeira geral, a empresa primeiramente deve estar a par dos seus números. Estes números estarão configurados em um BALANÇO PATRIMONIAL com números reais e um DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS também com números reais. Quando falamos em números reais, queremos dizer os números da contabilidade fiscal ajustados por possíveis distorções ocasionadas pelos mais diversos motivos (inflação, critérios de valorização, critérios de contabilização, etc.).

Para as empresas que não possuem uma contabilidade regular (o que é lamentável, já que isto hoje é bastante simples e a relação custo-benefício é extremamente favorável), existe a alternativa de montagem dos demonstrativos ao final de cada mês a partir de levantamento dos valores ocorridos no mês (resultados) e do último dia (estrutura patrimonial).

De posse de uma estrutura patrimonial que lhe permita calcular qual o valor do investimento a ser remunerado e de uma estrutura de resultados que permita estabelecer a margem de contribuição média que deve ser buscada para equilibrar a situação econômico-financeira da empresa e uma relação dos produtos agrupados por linhas com seus respectivos custos, pode-se iniciar uma simulação em busca de uma política de preços consistente.



5 – Sistemas usuais de definição de preços

Na maioria das empresas, os preços ainda são definidos aplicando-se um *markup* sobre o preço de compra ou sobre o custo da compra. Outras empresas já têm seus preços estabelecidos pelos seus fornecedores, em geral grandes fábricas ou franqueadores que possuem suas listas de preços no varejo, vendendo para os varejistas com um determinado percentual de desconto. Outras empresas procuram estabelecer um preço utilizando o *feeling* do empresário ou pessoa encarregada.

Poucas empresas estabelecem seus preços utilizando modelos de simulação com foco do retorno sobre o investimento e pesquisas estruturadas de mercado.

É sobre isto que pretendemos abordar nos capítulos seguintes.



6 – Fatores que influenciam na definição de preços

Seria muito cômodo e fácil se para definir os preços bastasse aplicar um percentual de *markup* em cima dos preços de compra e tudo ocorresse favoravelmente, ou seja tudo fosse vendido rapidamente, pagos todos os custos e despesas e ainda sobrasse uma margem atrativa para o vendedor e isso ocorresse sempre, sem tropeços.

Na prática não é assim que ocorre. Muitas vezes se define um preço e se acaba vendendo por outro mais baixo e ainda dando mais prazo do que o inicialmente estabelecido. Porque *se não fizermos isso um outro concorrente faz*.

A definição e prática de preços é tarefa complexa que exige uma boa compreensão de todos os fatores de influência e o domínio de técnicas que nos darão segurança de implantar um método dinâmico que defina preços, avalie sua repercussão no mercado e nos resultados da empresa e os redefina rapidamente buscando ajustá-los para atender principalmente aos interesses de resultado e equilíbrio financeiro da empresa vendedora.

a) Concorrência

Um monopólio não precisa se preocupar muito com o fator preço já que é o único fornecedor.

As empresas que operam em um mercado concorrido (ou seja, quase todas), tem na concorrência o principal complicador para sua política de preços.

Existem concorrentes de todo o tipo: grandes e pequenos, organizados e desorganizados, agressivos e passivos, equilibrados financeiramente e em situação de insolvência, cumpridores de suas obrigações fiscais e evasores.

Cada um deles adotará posições diferentes em determinados momentos ou em termos permanentes. A compreensão destes movimentos da concorrência é importante para a definição da política de preços de uma empresa.



Na prática

- Manter um banco de dados da concorrência, com informações cadastrais, listas de preços, condições de venda, estratégias em uso, procedimentos da equipe de vendas, serviços, etc.
- Buscar informações de clientes comuns (nossos e da concorrência).
- Buscar informações junto a fornecedores comuns.
- Participar de reuniões setoriais com o objetivo de colher informações.
- Procurar posicionar-se no mercado compreendendo o movimento e a posição de cada um dos concorrentes.

b) Preços dos fornecedores

Os preços de compra dos fornecedores são negociáveis, embora muitos compradores e muitas empresas os encarem como algo definitivo e imutável. Este fato ocorre principalmente quando o fornecedor é uma grande empresa da qual somos franqueados ou concessionários de uma marca ou mesmo representantes regionais. Mesmo nestes casos devemos encarar os preços de compra como negociáveis e procurar estruturar uma negociação com os fornecedores em termos isolados ou através de associação com outras empresas.

Muitas vezes os fornecedores procuram repassar suas ineficiências ou necessidades de maximizar resultados nos seus preços: se o comprador estiver fragilizado e entendendo os preços de seu fornecedor como algo dogmático, receberá o impacto diretamente em seus resultados já que o mercado possivelmente não aceitará aumentos de forma passiva.



Na prática

- A primeira regra é acreditar que é possível negociar com os fornecedores, por maiores e mais poderosos que sejam, e que isso, às vezes se consegue em um processo de insistência.
- Acercar-se de dados para negociar com os fornecedores: volume mensal e anual de compras, taxas de juros pagas no financiamento de compras a prazo, prazos históricos obtidos, no sentido de fazer uma negociação estruturada.
- Procurar fornecedores e produtos alternativos.
- Melhorar a imagem de sua empresa perante os fornecedores, principalmente com pagamentos em dia.

c) Fretes das compras

Em alguns casos (longas distâncias, produtos especiais, fretes internacionais) o valor do frete é decisivo na composição dos custos de compra. Acontece em muitos casos da negociação se concentrar no produto e os custos com frete passarem despercebidos na negociação. O comprador deve concentrar-se no **custo da compra** e não só no **preço de compra**. O preço de compra é aquele negociado com o fornecedor não incluindo os custos incorridos até a mercadoria chegar até o depósito ou loja da empresa compradora. Já o custo da compra parte do preço e agrega todos os custos incorridos até a mercadoria ser colocada na loja ou depósito do comprador. Nos custos podem estar incluídos gastos com frete, seguro, comissões de compra, carga e descarga, entre outros.

Na prática

A empresa compradora pode negociar que os produtos adquiridos sejam entregues sem gastos com frete (preços CIF em seu depósito ou loja). No caso de não haver esta possibilidade, deverá negociar o valor do frete, procurando optar por transportadoras com custos de transporte menores (não descuidando da qualidade dos serviços). Caso tenha de pagar frete, além de negociar o valor, procurar também obter prazos de pagamentos que auxiliarão em seu ciclo financeiro



d) *Impostos*

Negociar isoladamente com o Governo a redução nas alíquotas dos impostos é algo não usual e não está ao alcance da maioria das empresas. Isto pode ser conseguido em projetos especiais em determinadas regiões do País, onde a empresa compromete-se a realizar um investimento que gere empregos, conseguindo em troca um benefício tributário que, na prática, equivale a uma redução de tributos por um determinado intervalo de tempo.

Por outro lado, as empresas que pagam todos os seus impostos enfrentam a concorrência predatória daquelas que sonegam todos ou parte deles.

Há ainda aquelas que pagam impostos indevidos por falta de informações e assistência adequada dos técnicos responsáveis pela área fiscal.

Na prática

Procurar realizar na prática uma administração tributária que não cometa erros, ocasionando multas e recolhimento de impostos indevidos. A recuperação de impostos recolhidos indevidamente por falhas na legislação ou por influência de planos econômicos também não deve ser descartada.

e) *Custos financeiros*

Influencia fortemente o cálculo e a definição dos preços.

Quando a empresa encontra-se em uma posição de boa saúde financeira, ou seja, não depende de recursos bancários de curto prazo para financiar suas atividades e possui recursos financeiros aplicados o que lhe proporciona comprar à vista e barganhar preços menores de seus fornecedores pode repassar uma parte nos seus preços, o restante ficando para melhorar o seu resultado.

As empresas que trabalham desestruturadas financeiramente, ou seja, com problemas crônicos de caixa, tendo de recorrer a bancos e a empresas de *factoring* com frequência para poder manter em dia ou com pouco atraso os seus compromissos tendem a procurar repassar esta ineficiência nos preços, o que lhes causa problemas sérios de comercialização.



Na realidade a empresa que tem uma despesa financeira muito alta, tenta repassar isso aos preços. Como o mercado tende a não aceitar a empresa acaba por rodar os seus estoques de forma mais lenta, acarretando mais despesas financeiras e entrando em um círculo vicioso que pode levá-la a uma situação de insolvência.

Na prática

Todo o esforço deve ser feito para reduzir ou zerar o endividamento de curto prazo com taxas elevadas. Uma parte deste esforço deve ser o domínio dos números da empresa, representados por uma análise das estruturas patrimonial e de resultados e a montagem de um planejamento que leve a empresa para uma situação de equilíbrio, a partir do redimensionamento de seus ativos e da redefinição das fontes de financiamento.

f) Despesas fixas da empresa

Devem ser entendidas como despesas fixas todas aquelas que não dependem das oscilações no volume de vendas e que ocorrem independentemente de a empresa vender ou não. Por exemplo, os salários do pessoal administrativo, o aluguel da loja, a conta de luz, os honorários mensais de advogados ou contadores são despesas fixas, uma vez que a empresa deve pagá-los a um determinado valor, independentemente de vender ou não e independentemente do volume de vendas.

O controle das despesas fixas é importante na definição dos preços, já que uma parte da soma das margens de contribuição de todos os produtos vendidos será destinada a cobri-las ficando o restante para compor o resultado da empresa.

Supondo a estrutura de resultados abaixo:

Contas	R\$	%
VENDA BRUTA	10.000,00	100,0
(-) Impostos s/Vendas	2.000,00	20,0
(-) Comissões	1.000,00	10,0
(-) Outros CDV	500,00	5,0
(-) Custo das Mercadorias	5.000,00	50,0
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1.500,00	15,0
(-) Despesas Fixas	1.200,00	
LUCRO	300,00	3,0



Interpretando-se a estrutura de resultados acima, conclui-se que para cada R\$ 1,00 de venda sobra uma margem de contribuição de R\$ 0,15 ou seja a margem de contribuição é de 15%. Os R\$ 1.500,00 de margem de contribuição são destinados à cobertura dos R\$ 1.200,00 de despesas fixas e à apresentação de um lucro de R\$ 300,00.

Podemos concluir pelo exame da estrutura de resultados apresentada que para cada R\$ 1,00 de aumento nas despesas fixas, a empresa deverá aumentar sua venda em R\$ 6,67 em razão de sua margem de contribuição ser de 15%. Por outro lado, para cada R\$ 1,00 de redução nas despesas fixas, mantendo o mesmo resultado, o volume de vendas pode ser reduzido em R\$ 6,67.

Na prática

A empresa deve saber qual é o valor mensal de suas despesas fixas.

Para isso, um plano de contas bem elaborado e lançamentos contábeis feitos corretamente e em tempo hábil são fundamentais.

Caso isso não seja possível ou viável, no mínimo um controle de caixa diário que permita ao final do mês o levantamento das despesas fixas se faz necessário.

g) Prazos obtidos

Tempo é dinheiro. Este ditado popular realmente tem fundamento. Não conseguindo um desconto financeiro do fornecedor, mas em seu lugar conseguindo mais prazo pelo mesmo valor, isto pode ser equivalente. Se a empresa estiver em uma situação de aplicadora, conseguindo mais prazo do fornecedor, poderá sobrar mais valor para aplicar, conseguindo assim um valor adicional na forma de juros. Se for captadora, poderá reduzir o valor do seu endividamento e assim desembolsar menos despesas financeiras.



Na prática

- Em todas as negociações de compra ou contratação de serviços, procurar conseguir prazos adequados de pagamento.
- Cuidar para não conseguir mais prazo a custos financeiros proibitivos, principalmente disfarçados sob forma de redução de descontos ou outros artifícios.
- Treinar-se no cálculo financeiro de taxas efetivas de juros e saber simular rapidamente alternativas de preços e prazos.

h) Prazos concedidos

Os prazos oferecidos aos clientes devem também ser controlados e, ao contrário dos prazos obtidos, devem ser o mais reduzidos possível. Esta redução não quer dizer, obrigatoriamente, a retirada de condições de vendas aos clientes. Pelo contrário, os prazos concedidos devem ser controlados, após uma definição de condições de vendas inseridas na realidade de mercado e até oferecendo condições de prazo melhores que a concorrência.

A concessão de prazo aos clientes tem um custo. Este custo deve ser repassado nos preços, ou no mínimo, considerado na análise da margem efetiva dos negócios.

Quando a conta de clientes é financiada com recursos próprios da empresa, o custo financeiro deste financiamento é o que a empresa está perdendo por não estar aplicando os recursos em outra alternativa, por exemplo, no mercado financeiro.

Quando a empresa é captadora e a conta de clientes está sendo financiada por recursos de bancos ou outros tipos de empréstimos, estes custos devem ser considerados no cálculo e análise dos preços a prazo, o que, via de regra, ocasionam sensíveis diferenças entre os preços à vista e a prazo.



Na prática

A empresa deve procurar planejar-se de modo a financiar os seus clientes com recursos próprios ou, quando tiver de financiá-los com recursos de terceiros, procurar fazê-lo da forma mais racional possível, buscando taxas menores que não ocasionem aumentos exagerados em seus preços a prazo ou redução direta em sua margem, o que é mais provável, já que o mercado tenderá a não aceitar os preços exagerados pela inserção dos juros.

i) Gastos com entregas

Os gastos com entregas devem ser encarados como *custos diretos com vendas* e redutores diretos da margem de contribuição. A entrega poderá ser feita por equipe e com veículo da própria empresa ou por terceiros. É importante que na contabilidade estes custos sejam contabilizados em grupo próprio, bem como as receitas com possíveis recuperações destas despesas para que se tenham parâmetros reais na hora de calcular ou analisar os preços de venda.

Na prática

- Contabilizar de forma discriminada as despesas e recuperações de despesas com entregas.
- Montar roteiros de entrega, objetivando economia e eficiência.
- Analisar sempre as despesas próprias contra possibilidades de terceirização.
- Quando terceirizadas as entregas não ficar cativo de uma ou mais transportadoras, procurando sempre fazer pesquisas de preço e controle de qualidade.

j) Comissões

As comissões pagas aos vendedores incidem diretamente sobre o preço. Muitas vezes os vendedores ou representantes ganham mais do que o empresário que realiza todas as etapas anteriores e posteriores ao ato da venda. Esta distorção não é culpa dos



vendedores, sendo mais um produto da evolução e da tendência das empresas tentarem resolver seus problemas através do aumento das vendas. No cálculo e análise dos preços de venda devem ser considerados, além do próprio percentual de comissão, os encargos e outros gastos inerentes.

Na prática

- Procurar negociar com os vendedores e/ou representantes percentuais de comissão que não onerem demasiadamente os preços.
- Implantar sistema de metas e remuneração por pontos, de modo a comprometer a equipe de vendas não só com volume de vendas, mas também com a qualidade da venda (atendimento, tipos de produtos, margem).

1) Tempo e custos de estocagem

Embora não seja considerado em muitos esquemas de cálculo de preço, é de fundamental importância já que pode ocasionar diversos custos para a empresa, desde os financeiros até os da própria armazenagem.

Quando a empresa compra, recebendo um determinado prazo para pagar, e vende o produto em seguida por um prazo curto, passa para uma situação de aplicadora, o que lhe permite usufruir de juros, que vêm complementar a margem nominal conseguida com a venda do produto.

Pelo contrário, quando compra, recebe um determinado prazo para pagar, paga o fornecedor e depois vende a mercadoria a prazo, necessitará de recursos para pagar o fornecedor e para financiar os clientes originados em parte pela estocagem do produto. O produto em estoque é financiado por alguma fonte: se a empresa não tiver recursos próprios abundantes, terá obrigatoriamente que recorrer aos bancos e isto poderá inviabilizar o seu processo de busca de resultados.



Na prática

- Procurar comprar o que tem previsão de ser vendido com rapidez, evitando produtos de giro muito lento.
- Comprar quantidades menores e em maior frequência, analisando logicamente fatores como desconto por quantidade, embalagem mínima e outros fatores importantes.
- Fazer checagens freqüentes no estoque objetivando desovar itens parados, montando promoções, pagando comissões diferenciadas e utilizando todos os argumentos necessários pra que isso ocorra.

m) Desejo de ganho da empresa vendedora

O ganho da empresa que está vendendo o produto deve ser calculado e não arbitrado em, por exemplo 10% ou 20%, como fazem diversas empresas. O cálculo da margem de ganho deve partir de uma boa análise da estrutura patrimonial e da estrutura de resultados e contemplar o desejo dos investidores (sócios, acionistas) em remunerar o capital investido no negócio. A taxa de remuneração deve ser algo razoável, nem uma taxa exorbitante que não possa ser atingida e nem uma taxa ínfima que torna o empresário um escravo de sua própria empresa. Os cálculos de remuneração do investimento e da harmonização desta taxa com a margem de contribuição, e os demais cálculos serão vistos adiante.

n) Poder de compra do cliente ou desejo de ganho

Outro fator que influencia na definição dos preços é o poder de compra dos consumidores. Quando se atravessa uma época de recessão, com redução na renda dos consumidores, estes tendem a barganhar mais por preços menores e a substituir itens mais caros por mais baratos, mesmo com perda de qualidade. Por outro lado, se a empresa vender para outros revendedores, dependendo do ramo de negócio, estes tendem a barganhar mais ou menos no ato de comprar: se os revendedores tiverem facilidade de repassar os custos de compra para os seus clientes, em geral a barganha é menor do que naqueles casos em que o ramo é mais concorrido.



o) Nível de escassez do produto

Quando o produto for escasso, ou seja, houver uma grande demanda por ele, há uma tendência do mercado aceitar preços maiores. Já, quando houver grande abundância do produto, os preços tendem a cair. É a Lei da Oferta e da Procura funcionando. A compreensão do nível de oferta do produto no mercado pode auxiliar na definição de preços voltada para a obtenção de resultados para a empresa.

p) Propaganda

A divulgação dos produtos é de importância relevante. Um produto bastante divulgado tende a aceitar preços um pouco maiores do que produtos desconhecidos. Deve haver um cuidado especial no exame da viabilidade econômica de um projeto de divulgação de um produto. A propaganda deve ser viável, ou seja, o acréscimo de vendas com ela deve gerar uma margem de contribuição maior que o seu custo.

q) Qualidade

O conceito de qualidade é bastante abrangente, não se restringindo apenas às características intrínsecas do produto. Envolve o atendimento, o cumprimento de prazos de entrega, a embalagem, o atendimento pela área de crédito e cobrança, a organização da empresa, a imagem da empresa no mercado. Cada vez menos os clientes estarão dispostos a pagar mais pela qualidade, mas ainda existe um pequeno espaço. Uma empresa de qualidade com produtos de qualidade, tem ainda um pequeno espaço para poder vender por preços um pouco acima. Isto, no entanto, tende a acabar: qualidade será obrigação de todos.

Na prática

É função obrigatória da empresa que pretende sobreviver, inserir-se no rol das empresas que estão buscando a qualidade total.

Para isso é importante o treinamento do empresário, das pessoas –chave e de todo o pessoal da empresa nesta matéria.

É importante também participar de eventos sobre qualidade e inscrever a empresa em programas de qualidade a nível municipal, estadual, nacional.



r) Elasticidade da demanda

Um aspecto pouco explorado na definição dos preços é a elasticidade da demanda do produto.

Existem alguns produtos mais sensíveis a aumentos de preços e outros menos sensíveis. Por exemplo: em alguns produtos, se aumentarmos os seus preços em 5%, haverá uma perda nas quantidades vendidas maior do que 5%. Estes produtos, ou têm outros substitutos ou os consumidores podem se privar deles durante determinado tempo. Já outros produtos, se aumentarmos ou diminuirmos os seus preços em 5% ou 10%, as quantidades procuradas não sofrerão variações ou sofrerão pouca variação.

Pela argumentação acima, nota-se que se alterarmos os preços de todos os produtos para cima, alguns terão suas quantidades procuradas diminuídas e outros não. Diz-se que os primeiros têm sua demanda ELÁSTICA e que os segundos têm sua demanda INELÁSTICA.

$$\frac{\Delta\% \text{ PREÇOS}}{\Delta\% \text{ QUANTIDADES}} < 1 \quad \text{DEMANDA ELÁSTICA}$$

$$\frac{\Delta\% \text{ PREÇOS}}{\Delta\% \text{ QUANTIDADES}} = 1 \quad \text{ELASTICIDADE UNITÁRIA}$$

$$\frac{\Delta\% \text{ PREÇOS}}{\Delta\% \text{ QUANTIDADES}} > 1 \quad \text{DEMANDA INELÁSTICA}$$

O conhecimento pelo gerenciador de preços desta peculiaridade dos produtos, será de grande ajuda na definição de preços, principalmente para poder concorrer melhor.



Na prática

A definição se um produto tem sua demanda elástica ou inelástica depende de diversos fatores que variam no tempo, daí a dificuldade de estabelecer-se de forma rígida este atributo para os produtos. Logicamente alguns produtos tendem a ter a sua demanda elástica em termos permanentes e outros inelástica. Por exemplo o leite e o cigarro, tendem a ter a sua demanda inelástica, já que pequenas oscilações nos preços não causam repercussões inversas mais que proporcionais na demanda.

É recomendável que a empresa possua no seu cadastro de itens de estoque um estrato de produtos que chamam mais a atenção dos consumidores e procure estudar a elasticidade das suas demandas para poder utilizar isto na definição de preços.

7 – Cálculo do Preço de Venda

Como o nosso objetivo neste trabalho é apresentar um sistema de cálculo e definição de preços em harmonia com os resultados da empresa, iremos primeiramente abordar os pré-requisitos para o cálculo dos preços.

O primeiro pré-requisito é o conhecimento da estrutura de capitais da empresa e o cálculo do valor do investimento.

Em seguida, calcula-se a remuneração desejada sobre o investimento. Esta remuneração é algo subjetivo, já que parte mais do desejo do empresário do que propriamente de um critério essencialmente técnico.

Logicamente, para definir esta remuneração o empresário deverá ter bom senso, não definindo uma taxa exorbitante e nem uma taxa ínfima. Um parâmetro com frequência utilizado é a taxa de remuneração das cadernetas de poupança ou de aplicações em CDBs.

De posse da estrutura de capitais e definido o valor do retorno sobre o investimento, monta-se uma estrutura de resultados, com o objetivo de definir-se qual a margem de contribuição geral necessária para o equilíbrio econômico-financeiro do negócio.

Após a definição da margem de contribuição, parte-se para o cálculo de preços dos itens.



a) Estrutura de capitais e retorno do investimento

Observe o balanço patrimonial abaixo, estruturado de acordo com a metodologia convencional:

BALANÇO PATRIMONIAL			
ATIVO		PASSIVO	
Contas	R\$	Contas	R\$
Circulante	23.500	Circulante	16.000
Disponível	3.000	Fornecedores	5.000
Caixa	1.000	Tributos a Recolher	3.000
Bancos	2.000	Bancos c/Empréstimo	2.000
Créditos	11.500	Contas a Pagar	6.000
Clientes	11.000		
Adiantamentos	500	Exigível Longo Prazo	6.000
Estoques	9.000	Investidores	6.000
Permanente	8.000	Patrimônio Líquido	9.500
Investimentos	1.000	Capital	2.000
Imobilizado	7.000	Reservas	7.500
TOTAL DO ATIVO	31.500	TOTAL DO PASSIVO	31.500

Quadro 1

Há investido na empresa o valor total de R\$ 31.500 (total do ativo), distribuídos uma parte no circulante (caixa, bancos, clientes, estoques, adiantamentos) e outra parte no permanente (investimentos e imobilizações).

Do total investido, R\$ 16.000 se origina de fontes chamadas “terceiros”, ou seja de fornecedores, tributos a recolher, empréstimos bancários e outras contas a pagar. O valor de R\$ 15.500 é chamado de “recursos próprios” uma vez que é de propriedade dos sócios ou acionistas da empresa.

O papel dos gestores da empresa é aplicar os valores no ativo de tal forma que, através de operações comerciais, consiga gerar um resultado capaz de pagar os “terceiros” e remunerar os recursos ditos “próprios”.

Com o acirramento da concorrência, o aumento das taxas de juros e da tributação e a inserção dos países no mercado global, a obtenção de resultados satisfatórios começa a ficar mais difícil de ser conseguida.

Na prática, os “terceiros” que fornecem uma parte do capital necessário para a empresa operar recebem o principal e os encargos dos valores investidos todos os



dias, pois a empresa paga os impostos, os juros para os bancos, as duplicatas aos fornecedores, os conhecimentos de fretes, e nestes pagamentos estão embutidos juros pelos prazos concedidos.

Caso a empresa não pague algum dos “terceiros” já ocorre de imediato uma pressão de cobrança por parte deles. Os bancos pressionam com suspensão de operações e inscrição da empresa em órgãos restritores de crédito, os fornecedores pressionam com corte no fornecimento e o governo com inscrição na Dívida Ativa, cobrança judicial e suspensão do fornecimento de negativas e talões de notas fiscais.

Isto quer dizer que os “terceiros” que fornecem capital para a empresa são exigentes quanto ao cumprimento dos acordos feitos. Eles querem receber o principal e os encargos nos prazos convencionados. E não deixam de estar certos.

As empresas em geral cumprem com os acordos feitos com os terceiros. Quando deixa de cumprí-los por um tempo muito prolongado, tende a entrar em processo de insolvência muitas vezes irreversível.

Já com os recursos “próprios” a situação é diferente. Em geral os sócios ou acionistas não são tão exigentes quanto os “terceiros”. Primeiramente, em boa parte das empresas os sócios ou acionistas não sabem exatamente qual o valor que têm investido. Como não existe um título de crédito com vencimento, valor e taxa de juros certos, os sócios ou acionistas esperam o resultado dos balanços para ver *o que sobrou*. Muitas vezes não sobra nada. Muitas vezes falta.

Em algumas empresas, principalmente de pequeno porte, que não possuem uma contabilidade regular passível de análise, os sócios que trabalham retiram um valor mensal a título de pro-labore muitas vezes incompatível com a sua capacidade o que contribui para o aumento do endividamento e para o agravamento da situação econômico-financeira. Ou em outros casos retiram um valor pequeno *para não prejudicar a empresa* ou, quando têm outra renda, não retiram nada.

Esta situação não é boa para os sócios nem para a empresa.

O ideal é que a empresa pague suas contas em dia, remunerando adequadamente todos os supridores de capital, ***incluindo os sócios***.

Propomos, para iniciar uma mudança desta situação a utilização de uma estrutura patrimonial diferente, que chamaremos adiante de ***estrutura de capitais***. Nesta estrutura, os sócios ou acionistas, são arrolados do lado direito do demonstrativo como um dos fornecedores de capital para a empresa e que também desejam, como os demais, ver seus recursos remunerados e recuperados.

Para isso não trataremos mais os recursos dos sócios ou acionistas como ***próprios***. Na realidade a empresa deve tudo o que possui. Todos os valores investidos em seus ativos têm fontes de financiamento: fornecedores, bancos, governo, sócios, investidores, etc.



O quadro 1 que contém o BALANÇO PATRIMONIAL montado pelo critério usual, será reestruturado de acordo com o modelo abaixo:

ESTRUTURA DE CAPITAIS

ATIVO		PASSIVO	
Contas	R\$	Contas	R\$
Tesouraria	4.000	Tesouraria	2.000
Caixa	3.000	Bancos c/Empréstimo	2.000
Bancos	1.000		
Capital de Trabalho	20.500	Capital de Trabalho	14.000
Clientes	11.000	Fornecedores	5.000
Adiantamentos	500	Tributos a Recolher	3.000
Estoques	9.000	Contas a Pagar	6.000
Permanente	8.000	Permanente	15.500
Investimentos	1.000	Recursos dos Sócios	9.500
Imobilizado	7.000	Investidores	6.000
TOTAL DO ATIVO	31.500	TOTAL DO PASSIVO	31.500

Quadro 2

Pela estrutura acima, os recursos são divididos em três blocos:

- ⇒ RECURSOS DE TESOURARIA
- ⇒ CAPITAL DE TRABALHO
- ⇒ RECURSOS PERMANENTES

O objetivo desta reestruturação é separar os recursos do **negócio** em si daqueles com caráter de permanência e dos recursos do âmbito da tesouraria.

Na prática, as contas que têm a ver com o negócio são as contas de clientes, estoques, fornecedores, tributos, adiantamentos, contas a pagar. Estas contas têm relação direta com as vendas.

Já as contas de investimentos e imobilizações são contas que não têm relação direta com o giro dos negócios. São aplicações de longo prazo, que não têm por objetivo serem compradas e vendidas para gerar resultados, como ocorre, por exemplo com o estoques. Do lado do passivo, os recursos dos sócios e outras fontes de longo prazo, não giram como a conta de fornecedores, por exemplo. Têm também caráter permanente.



A partir desta reestruturação, o empresário ou tomador de decisões consegue visualizar a dinâmica econômica da empresa de uma forma mais clara e objetiva, pela simples separação das contas que têm vinculação com o negócio das contas de tesouraria e das contas permanentes.

No quadro exemplo acima, a empresa está utilizando um valor de R\$ 20.500 no seu CAPITAL DE TRABALHO, valor este aplicado em clientes, estoques e adiantamentos. Do lado do PASSIVO, podemos verificar que há um valor de R\$ 14.000 a título de fontes de financiamento do CAPITAL DE TRABALHO.

- No ATIVO há uma aplicação em CAPITAL DE TRABALHO de R\$ 20.500
- No PASSIVO há R\$ 14.000 de fontes de CAPITAL DE TRABALHO.

Como há uma aplicação de R\$ 20.500 no CAPITAL DE TRABALHO e um valor de R\$ 14.000 de fontes de financiamento de CAPITAL DE TRABALHO, calcula-se uma diferença de R\$ 6.500 que chamaremos de DEFASAGEM DE CAPITAL DE TRABALHO.

$$\begin{array}{ccc} \boxed{\text{APLICAÇÕES NO}} & \text{—} & \boxed{\text{FONTES DE}} \\ \boxed{\text{CAPITAL DE}} & & \boxed{\text{CAPITAL DE}} \\ \boxed{\text{TRABALHO}} & & \boxed{\text{TRABALHO}} \\ & & \text{=} \\ & & \boxed{\text{DEFASAGEM DE}} \\ & & \boxed{\text{CAPITAL DE}} \\ & & \boxed{\text{TRABALHO}} \end{array}$$

$$\boxed{\text{ACT} - \text{FCT} = \text{DCT}}$$

A gestão financeira da empresa deve concentrar suas observações na evolução da defasagem de capital de trabalho para poder gerenciar de acordo a situação econômico-financeira.

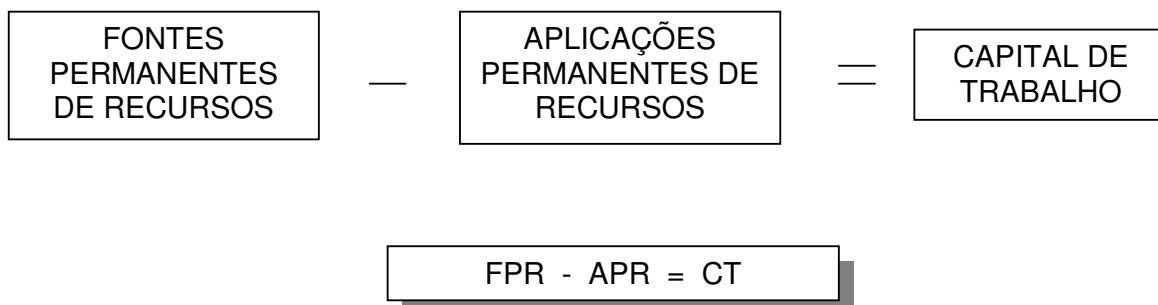
Por outro lado, existem na empresa recursos e aplicações de caráter permanente. Do lado do ATIVO existem aplicações em imobilizações e investimentos, principalmente, e do lado do PASSIVO existem fontes formadas pelos recursos dos sócios e por financiamentos de longo prazo.

À diferença entre as fontes permanentes de recursos e as aplicações permanentes, chamaremos de CAPITAL DE TRABALHO.

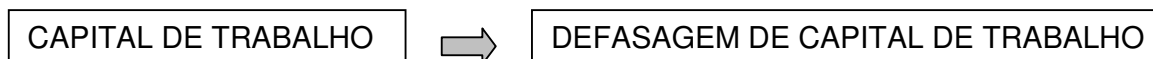
No quadro-exemplo acima, a empresa possui R\$ 15.500 de recursos de longo prazo obtidos junto aos sócios e a investidores. Como aplicou R\$ 8.000 em imobilizações e



investimentos, sobraram R\$ 7.500 para o giro dos negócios, ou seja, para o CAPITAL DE TRABALHO.



O destino do CAPITAL DE TRABALHO (diferença entre as fontes de longo prazo e as aplicações de longo prazo) é a cobertura da defasagem de capital de trabalho observada nas contas vinculadas ao negócio em si (clientes, estoques, fornecedores, etc.).



Quando o capital de trabalho é maior que a defasagem observada, sobram recursos para a TESOURARIA, ou seja, a empresa passa a ter sobra de recursos no CAIXA.

Por outro lado, quando o capital de trabalho é menor que a defasagem, a empresa se vê forçada a buscar recursos de bancos ou outras fontes de curto prazo para cobrir a defasagem de TESOURARIA.

CAPITAL DE TRABALHO > DEFASAGEM CT \Rightarrow TESOURARIA POSITIVA

CAPITAL DE TRABALHO < DEFASAGEM CT \Rightarrow TESOURARIA NEGATIVA

A posição de TESOURARIA é calculada pela diferença entre o CAPITAL DE TRABALHO e a DEFASAGEM DE CAPITAL DE TRABALHO ou pela diferença entre as aplicações em Tesouraria (lado do ATIVO) e as fontes de cobertura de Tesouraria (lado do PASSIVO).

Quando a empresa está em uma posição de tesouraria positiva, passa a ter possibilidade de conseguir redução de custos de compras e assim competir melhor em termos de preços.



A compreensão da estrutura patrimonial e a busca de uma posição de saúde financeira são atributos importantes e anteriores às definições das políticas de preços.

b) Estrutura de resultados

O entendimento, o planejamento e o controle da estrutura de resultados também tem o seu grau de importância. Na estrutura de resultados se demonstra como se forma o resultado econômico da empresa.

Na estrutura abaixo, se utiliza um modelo a partir da utilização da metodologia de CUSTEIO DIRETO. Por este método se apura a MARGEM DECONTRIBUIÇÃO em vez do LUCRO BRUTO.

Margem de Contribuição – é o que sobra, deduzindo-se da venda todos os custos proporcionais (Icms, Pis, Cofins, comissões, gastos com entrega, custo das mercadorias), para pagar as despesas fixas e proporcionar o resultado à empresa.

No caso do quadro-exemplo abaixo, de uma venda de R\$ 10.000 sobrou uma margem de contribuição de R\$ 2.000 ou de 20% sobre a receita com vendas. Isto quer dizer que para cada R\$ 1,00 de venda sobra R\$ 0,20 para as despesas fixas e para o resultado. Se as despesas fixas importarem em R\$ 150.000 e o lucro desejado for de R\$ 50.000, o faturamento necessário será de R\$ 1.000.000 (ou seja, R\$ 200.000 / 0,20).

ESTRUTURA DE RESULTADOS

Contas	R\$	%
RECEITA BRUTA	10.000	100.0
(-) Impostos s/Vendas	2.000	20.0
(-) Comissões	1.000	10.0
(-) Gastos c/Entrega	250	2.5
(-) Outros CDV	250	2.5
(-) Custo das Mercadorias	4.500	45.0
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	2.000	20.0
(-) Despesas Fixas	1.500	
RESULTADO FINAL	500	5.0



c) Definição da margem de contribuição

O início da ligação da política de preços da empresa com a sua estrutura financeira e suas necessidades de ganho, é a definição da sua MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO GERAL, ou seja, com que margem de contribuição média precisa operar para que, com um determinado volume de vendas e um determinado tamanho de despesas fixas, consiga remunerar o seu investimento a uma dada taxa.

No software de exemplo que faz parte deste trabalho, na seção PARÂMETROS, têm-se os seguintes dados:

Volume de vendas esperado: R\$ 180.000
Despesas Fixas mensais: R\$ 50.000
Amortização de dívidas: R\$ 2.000
Fundo para investimentos: R\$ 3.000
Capitais dos sócios aplicados: R\$ 75.000
Desejo de ganho: 12% ao ano

Considerando-se uma taxa de reaplicação também de 12% ao ano, calcula-se o valor da remuneração mensal em 711,66.

```
Na HP 12c  
75.000 ENTER 12% CHS FV  
12 n  
1,12 ENTER 12 1/X Yx 1 - 100 i  
PMT ?
```

No exemplo, a empresa precisa gerar margem de contribuição para cobrir as despesas fixas, a amortização de dívidas, a provisão para investimentos e o retorno para os capitais dos sócios.

O total a cobrir é de R\$ 75.711,66 (50.000 + 2.000 + 3.000 + 711,66).

Este valor a cobrir é de 30,95% do volume de vendas esperado (75.711,66 : 180.000).

Ou seja, se a empresa faturar R\$ 180.000,00 com uma margem de contribuição de 30,95% sobrar exatamente o valor de R\$ 75.711,66 para cobrir as despesas, os valores para amortização de passivos e para o fundo de investimentos e ainda o valor de R\$ 711,66 para remunerar o capital investido pelos sócios à taxa desejada.



Ocorrendo um aumento no volume de vendas, a margem de contribuição geral necessária em termos percentuais será menor.

Por outro lado, se o volume de vendas cair, a margem de contribuição percentual necessária será maior.

Procure fazer simulações no software de exemplo para um bom entendimento desta dinâmica.

d) Cálculo do preço de venda padrão

A partir do cálculo da margem de contribuição necessária para o equilíbrio econômico-financeiro da empresa, já podemos fazer um cálculo de preço de venda, que chamaremos agora de *padrão*.

Para se fazer o cálculo do preço de uma mercadoria, é necessário inicialmente ter-se o valor do custo da mercadoria.

Para compor o custo da mercadoria é necessário incorporar-se ao preço de compra todos os custos incorridos até o depósito ou prateleira da empresa. Também se deduzem os descontos obtidos e os impostos recuperáveis.

Custo da Mercadoria	PREÇO DE COMPRA
	(+) GASTOS COM TRANSPORTE
	(+) COMISSÕES SOBRE COMPRAS
	(+) SEGUROS
	(+) OUTROS CUSTOS C/COMPRA
	(-) DESCONTO
	(-) IMPOSTOS RECUPERÁVEIS

	CUSTO DA MERCADORIA

Deve-se também considerar o *valor do dinheiro no tempo*: em termos efetivos, uma mercadoria comprada à vista é mais cara do que uma comprada pelo mesmo valor e paga a prazo. Por outro lado, uma mercadoria comprada à vista com um desconto compensador é mais barata do que comprada a prazo.

A decisão sobre comprar à vista ou a prazo depende das disponibilidades financeiras e de crédito da empresa e das taxas de juros envolvidas.



Quando a empresa está com boa liquidez, pode barganhar um melhor preço na compra à vista, de modo a melhorar a sua competitividade no mercado e a sua margem de lucro.

Quando está em dificuldades financeiras, tende a não negociar com os fornecedores e a pagar juros embutidos nos preços, muitas vezes superiores aos cobrados pelos bancos.

Daí a importância de conectar as políticas de preços com a manipulação das estruturas de capitais e de resultados.

O cálculo do preço de venda obedece à seguinte lógica:

$$PV = CUSTO + \%CDV \times PV + \%MC \times PV$$

Legenda:

PV = Preço de Venda

Custo = Custo das mercadorias

%CDV = % custos diretos com vendas (icms, pis, cofins, comissões)

%MC = % de margem de contribuição

Desenvolve-se daí a seguinte fórmula:

$$PV = \frac{CUSTO}{1 - [(\%CDV + \%MC) / 100]}$$



e) Cálculo de margens por linha

A meta deve ser buscar uma margem de contribuição que equilibre a empresa como um todo e não simplesmente concentrar-se na margem de um ou alguns produtos.

Na prática, alguns tipos de mercadorias, por diversos motivos, têm maior ou menor potencial de margem para a empresa. Com alguns produtos pode-se trabalhar com, por exemplo, 30% de margem e com outros com 5%. Isto é normal.

Quem gerencia os preços da empresa deve ter a sua disposição ferramentas adequadas para buscar uma situação que alcance a margem de contribuição da empresa, a partir de uma composição de margens por linhas e/ou produtos que se adeque ao mercado..

Esta distribuição é ditada pelas observações de desempenho dos produtos e linhas no mercado a partir de variações nos preços.

No modelo de simulação que segue com este polígrafo, pode-se simular pesos de participação de linhas de produtos e margens por linha até alcançar-se a margem de contribuição da empresa.



8 – Definição dos Preços de Venda

A definição dos preços de venda das mercadorias não é tarefa tão simples que seja completada pela simples aplicação de uma margem sobre os custos.

O ferramental de cálculo apresentado é fundamental para a análise e apoio na definição dos preços, mas a adequação dos mesmos ao mercado é prioritária.

De nada adianta calcularmos os preços utilizando as mais modernas ferramentas de matemática e conhecimentos atualizados de contabilidade gerencial se não adequarmos nossas as nossas políticas de preços ao mercado em que atuamos.

A adequação ao mercado não é tarefa fácil ou simples, quando a empresa trabalha com centenas ou milhares de itens, já que se baseia em observações de preços da concorrência e em comportamentos de clientes, principalmente.

Quando a empresa é nova e possui pouca experiência no mercado, cometerá erros que uma empresa estabelecida há mais tempo possivelmente já não comete mais. A experiência, as observações, as estatísticas, as pesquisas são fundamentais para apoiar as decisões de definir preços.



9 – Gerenciamento dos Preços de Venda

Gerenciar preços significa tomar decisões a todo o momento procurando adequá-los ao mercado e às necessidades de margem da empresa.

O gerenciamento adequado dos preços permite vender mais, permite rodar o estoque mais rápido, permite uma imagem melhor perante os clientes o que pode garantir vendas futuras, ou seja, permite melhores resultados para a empresa.



10 – Software para Cálculo e Simulações

Alfredo Bischoff
CONSULTORIA
TREINAMENTO

Preço de Venda

- Parâmetros
- Custo das Mercadorias
- Cálculo de Preço
- Linhas de Produtos

Treino

Disquete com Software

Polígrafo

Orientações Práticas



PARÂMETROS ECONÔMICO-FINANCEIROS DA EMPRESA		
VOLUME DE VENDAS PREVISTO:	180.000,00	
TOTAL DAS DESPESAS FIXAS MENSAIS:	50.000,00	
AMORTIZAÇÃO MENSAL DE PASSIVOS:	2.000,00	
FUNDO PARA INVESTIMENTOS:	3.000,00	
VALOR DOS RECURSOS DOS SÓCIOS INVESTIDOS:	75.000,00	
TAXA ANUAL DE REMUNERAÇÃO DESEJADA:	12%	711,66

INCIDÊNCIAS SOBRE O PREÇO DE VENDA		Prazos
% ICMS:	17,00%	25
% PIS:	0,65%	20
% COFINS:	3,00%	20
% COMISSÕES:	1,50%	15
% CPMF:	0,20%	10
% PROVISÃO PARA CLD:	1,00%	0
% GASTOS COM ENTREGAS:	1,20%	10
% OUTROS CUSTOS:	1,00%	5

TAXAS		
	Taxa de Aplicação:	1,50%
	Taxa de Captação:	4,20%

Parâmetros

✦ MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DE EQUILÍBRIO **30,95%**





Custo das Mercadorias

CÁLCULO DO CUSTO DA NF		PRAZOS
MERCADORIAS:	10.000,00	
(-) ICMS:	1.200,00	15
(-) DESCONTOS:	500,00	
(-) OUTROS:	100,00	
(+) FRETE:	150,00	8
(+) OUTROS:	200,00	IPÍ
CUSTO S/ÍPI:	8.550,00	800,00
COEFICIENTE:	0,855000	9.350,00 ← CUSTO TOTAL

PRAZO MÉDIO	
Prazo	Valor
7	2.000,00
14	3.000,00
21	2.000,00
28	3.800,00
TOTAL	10.800,00
PRZ. MÉDIO	18,926



Mercadorias	Quant.	Preço Total	ÍPI	Custo Total	Valores Unitários	
					Preço Cp.	Custo
Mercadoria A	15,00	2.500,00	800,00	2.937,50	220,00	195,83
Mercadoria B	25,00	4.000,00	-	3.420,00	160,00	136,80
Mercadoria C	8,00	1.500,00	-	1.282,50	187,50	160,31
Mercadoria D	7,00	2.000,00	-	1.710,00	285,71	244,29
<i>Somas</i>		10.000,00	800,00	9.350,00		



Preço de Venda



PREÇO DE VENDA À VISTA	
MERCADORIA A	
CUSTO UNITÁRIO ATUALIZADO	203,74
PREÇO DE VENDA	465,54

% Markup s/preço de compra: 111,6%
% Markup s/custo contábil: 137,7%

PREÇO DE VENDA A PRAZO	
CUSTO UNITÁRIO ATUALIZADO	208,81
PRAZO	30
PREÇO DE VENDA	478,94

% Markup s/preço de compra: 117,7%
% Markup s/custo contábil: 144,6%



Linhas de Produtos

% PARTIC. NA MARGEM DE CONTR. TOTAL: _____
% MARGEM DE CONTR. DA LINHA: _____
% PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO TOTAL: _____
LINHA: _____

A	11,0%	25,00%	2,75%
B	8,0%	45,00%	3,60%
C	4,0%	12,00%	0,48%
D	2,0%	8,00%	0,16%
E	8,0%	7,00%	0,56%
F	2,0%	29,00%	0,58%
G	5,0%	19,00%	0,95%
H	4,0%	19,00%	0,76%
I	8,0%	20,00%	1,60%
J	1,0%	25,00%	0,25%
L	25,0%	35,00%	8,75%
M	4,0%	40,00%	1,60%
N	3,0%	45,00%	1,35%
O	8,0%	55,00%	4,40%
P	7,0%	45,10%	3,16%
TOTAIS	100,0%		30,95%

←→ 30,95%



Trabalho elaborado por:

Alfredo Ricardo Melo Bischoff

Economista - PUC-RS

Pós-Graduação em Administração (Gestão Empresarial) - UFRGS

www.alfredo.com.br